Hans Jobst Pleitner (Herausgeber / Editor)

Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft

Renaissance of SMEs in a globalized economy

Verlag KMU HSG

Rencontres de St-Gall 1998
IGW-HSG, Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen / Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen

Beiträge zu den *Rencontres de St-Gall* 1998
Papers presented to the *Rencontres de St-Gall* 1998

Wir danken den folgenden Institutionen für ihre freundliche Unterstützung dieses Buchs / We would like to thank the following institutions for their kindly support of this book:

STG-Cooper & Lybrand, Zürich
Bühler-Reindl-Fond der Universität St. Gallen

Hans Jobst Pleitner (Herausgeber / Editor)

Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft

Renaissance of SMEs in a globalized economy

KMU
HSG

(c) bei den Verfassern und beim Schweizerischen Institut für
gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen (IGW)
(c) Authors and Swiss Research Institute of Small Business and
Entrepreneurship at the University of St. Gallen (IGW)
Kirchlistrasse 44, CH–9010 St. Gallen

Druck / printed by: Künzler AG (St. Gallen), Martin Koller
Redaktion und typographische Ausführung /
Editorial work and typeset by:
Lotte Gaebel & Walter Weber

ISBN 3-906541-00-2

Inhalt / Contents

Vorwort 11
Preface 13

Rückblick auf 50 Jahre Rencontres de St-Gall /
Review of 50 years Rencontres de St-Gall

Karl-Heinz Schmidt
Leistungsdifferenzierung als Gegenstand internationaler
Forschungskooperation – 50 Jahre *Rencontres de St-Gall* 17

Thema A: Deregulierung und Branchenentwicklung in der Dienstleistungsgesellschaft / Topic A: Deregulation and the prospects of sectors in the service society

Leo W. Chini
Die betriebswirtschaftlichen Effekte der von der EU induzierten
»Deregulierung« – gezeigt am Kfz-Gewerbe und -Handel 43

Per Davidsson
Some important observations concerning
job creation by firm size and age 57

Urs Füglistaller
Die Bedeutung der Dienstleistungen und
Dienstleistungskompetenz von KMU 69

Christian F. Lettmayr
Changing the game – Impact analysis
as a practical step towards fairness 83

André F. M. Nijsen
How can administrative burdens of enterprises be assessed?
Different methods: advantages and disadvantages 91

Dietmar Rössl
Marketing von KMU in der Dienstleistungsgesellschaft 101

Günter D. Roth
Marktchancen kleinbetrieblicher Strukturen
am Beispiel des Handwerks in Bayern 119

Mitsuru Tanaka
Changing world and small business – Pressing problems
for survival and development in the borderless age 125

Friederike Welter
Renaissance kleinbetrieblicher Strukturen? –
Ein kritischer Blick auf das »Pro« und »Kontra«
der Diskussion um die »KMU-Renaissance« 143

Thema B: Unternehmenszusammenbrüche von KMU und Wege zu deren Vermeidung / Topic B: SME failures and ways to prevent them

Klaus Ballarini
Insolvenzen – ihre Bedeutung für den Mittelstand und Wege
zu ihrer Erkennung und Vermeidung 163

Pieter J. S. Bruwer
The utilization of information technology
for efficient administration in SMEs 177

John R. G. Jenkins
Marketing SME products and services in other countries:
Lessons to be learned 185

Pertti Kettunen
Healing a sick health center 197

Bruce A. Kirchhoff
Myths and facts about firm survival 211

Hans Jobst Pleitner
Konkurse in Klein- und Mittelunternehmen –
Ursachen und Vermeidung 225

Agnes Tibor
Why do enterprises fail in Hungary? A preliminary
report of an envisaged investigation 239

Thema C: Unternehmerausbildung und Change Management in KMU / Topic C: Entrepreneurial education and change management in SMEs

Marlena M. Bruwer
Communication barrieres between IT personnel and end users 251

Louis Jacques Filion
Two types of entrepreneurs: The operator and the visionary – Consequences for education 261

Antti J. Haahti
Relational ethics and the theory of relationship cultivation 271

J. J. D. (Klaas) Havenga
An exploratory study of attitudes and preferences in competence development in SMEs 277

Per-Anders Havnes
Pleasure boat entrepreneurs in rough waters – Transition from local craft to international industry 287

Herbert Neubauer
Lernziele als Bausteine in der Unternehmerausbildung. Überlegungen zur Förderung unternehmerischen Handelns im Rahmen der Ausbildung von Unternehmensgründern 303

Jean Jacques Obrecht
Entrepreneurship and small business management in French higher education 323

J. Hanns Pichler
Multimediales Lernen und moderne Unternehmerausbildung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) – Herausforderungen sich ändernder Qualifikationserfordernisse an neue Lerntechniken 335

Simon K. W. Tam
Re-visioning entrepreneurial education: Towards building core knowledge and core technology for the development of core competencies 347

Wee Liang Tan
Applying customer focus to
entrepreneurship course development 365

José Mª Veciana
Entrepreneurship education at the university level:
A challenge and a response 379

Ernest W. Walker
Entrepreneurial education for managers and owners
of small and middle-sized enterprises at the
University of Texas in Austin 391

Thema D: Finanzierung und Währungsprobleme der KMU /
Topic D: Financing and currency problems in SMEs

Shmuel Bahat
Banks' credit to SMEs – Government policies,
banks' interests and employment 399

David A. Kirby
Overcoming the financial constraints
on small firm growth: The case of franchising 411

Asko Miettinen
Accuracy of self-rated business performance and its meaning 423

Christoph A. Müller
Zur Internationalisierung der Rechnungslegungstheorie
und -praxis im Hinblick auf deutsche und Schweizer KMU 429

Ovidiu Nicolescu
Financial problems for Romanian SMEs
and the ways to prevent and eliminate them 443

Prawirokusumo Soeharto
Study on the implementation of micro and small business
credit schemes in Indonesia 449

Thema E: Neue Entwicklungen im Kontext der Unternehmensgründung / Topic E: New start-up developments

D. Ray Bagby
SME growth: A research challenge 461

Janko Belak, Štefan Kajzer
Transitionskrisen und MER-Modell des Entwicklungsmanagements 469

Guido Capaldo
Academic spin-offs 483

Paul H. Dembinski
Hochtechnologie in der Schweiz – schwer zu erfassen 501

Josef Mugler
Fallierungsquoten österreichischer Existenzgründer während der Frühentwicklungsphase. Ergebnisse einer Längsschnitt-analyse des Gründungsjahrgangs 1990 509

Thema F: Internationales Netzwerk- und Beziehungs-management in KMU / Topic F: Management of international and entrepreneurial networks

Rik Donckels
SMEs and large enterprises: from antagonism to complementarity? 521

Egbert Kahle
Vertrauensbasierte Netzwerke als Chancen für kleine und mittlere Unternehmen 535

Michel Marchesnay
Confidence, and types of entrepreneurs 545

Enno Masurel
Internationalization behavior of small and medium-sized enterprises in the service sector – Characteristics of and opinions from the Dutch architecture sector 557

Philipp A. Neck
Building SME policies utilising international and national networks 569

Walter Sertl
Outsourcing und Vernetzung als Wachstumsalternativen in Kleinbetrieben 579

Kiril Todorov
SMEs internationalisation and subcontracting networks: Practical evidence from Bulgarian clothing and food industries 587

Thierry Volery
Managing SMEs internationalization – An exploratory study of the business value of the Internet 597

Cornelia Zanger
Kooperation von KMU als Instrument zur Erhaltung innovativer Flexibilität – Empirische Studie zu Kooperationserfolg und Kooperationsbewertung 611

Forschungsgeschichtlicher Anhang
Appendix: History of research

David S. Watkins
Reflections on the evolution and future development of small business – Entrepreneurship research in the United Kingdom 629

Autorenverzeichnis / List of authors 651

Vorwort

Am Ende des Zweiten Weltkriegs waren die Grundlagen der Volkswirtschaften in den meisten Ländern Europas und in anderen Teilen der Welt zerstört. Der Wiederaufbau wurde – auch das zögernd – den Restbeständen der grossen Konzerne zugetraut – und nur ihnen. Die kleinen und mittleren Unternehmungen (KMU) galten als Relikte einer untergegangenen Epoche, jedenfalls ohne Einfluss auf die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung. Wenige Beobachter erkannten schon damals das wahre Potential der KMU, und einige von ihnen begannen 1948 in einer Gesprächsrunde, angeregt vom *Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen* (IGW), systematisch darüber nachzudenken, wie dieses Potential beschaffen sei und mobilisiert werden könnte. Die Gruppe gab sich die schlichte Bezeichnung *Rencontres de St-Gall*. Dieses Gremium hat sich in fünf Jahrzehnten zu einer weltweit anerkannten Konferenz mit Forschern aus allen Kontinenten entwickelt. Sie gilt gemäss den Aufzeichnungen der *Small Business Administration* (SBA) in Washington denn auch als die älteste Konferenz dieser Art für KMU.

Dieses Buch enthält die zur Jubiläumskonferenz in St. Gallen und Elm (Glarnerland) eingereichten Beiträge der Tagungs-Teilnehmer. Auf Basis dieser Texte werden die Diskussionen an der Tagung geführt. Das weite Spektrum der Beiträge zeugt für die mittlerweile in Breite wie Tiefe erreichten Fortschritte der KMU-Forschung. Aber selbst in ihrer ansehnlichen Streuung stehen die Texte unter dem einen Fokus »KMU«.

In den früheren Gesprächsrunden der *Rencontres* stand die volkswirtschaftliche Bedeutung dieser Unternehmen im Vordergrund; seither wird auch betriebswirtschaftlichen Fragestellungen der adäquate Stellenwert eingeräumt. Die Themen halten sich heute etwa die Waage, wie ein Blick in das Inhaltsverzeichnis verrät.

Zum Inhalt: Den Band eröffnet ein resümierender forschungsgeschichtlicher Beitrag von Karl-Heinz Schmidt, er beleuchtet die Geschichte der *Rencontres* aus einer dogmentheoretischen Sicht. Die folgenden Beiträge sind sechs Themengruppen A bis F zugeordnet. Thema A befasst sich mit dem Postulat zur Deregulierung in der Dienstleistungsgesellschaft. Thema B deckt Gründe und Vermeidungsmöglichkeiten im Kontext der Unternehmenszusammenbrüche ab. Thema C (Unternehmerausbildung und Change Management in KMU) ist den erforderlichen Veränderungen in den KMU gewidmet, die vorlaufend durch Ausbildung und laufend durch geeignetes Führungsverhalten gewährleistet werden können. Nicht minder aktuell und zugleich dringend erscheinen heute Finanzierungs- und Währungsprobleme der

KMU (Thema D). Das Thema E widmet sich als Gegenstück zu B der Unternehmensgründung. Thema F beschäftigt sich mit Fragen des internationalen »Networking« durch KMU. Ein von den besagten sechs Themengruppen unabhängiger forschungsgeschichtlicher Beitrag von David Watkins rundet den Band ab.

Die *Rencontres de St-Gall* werden heute wie schon 1948 vom IGW organisiert und betreut. Dieses Engagement über fünf Jahrzehnte konnte nur dank glücklicher personeller Umstände und Voraussetzungen durchgehalten werden. Das »Commitment« begann mit dem Gründungsvater der *Rencontres,* Alfred Gutersohn, dem wir zu tiefem Dank verpflichtet sind. Gutersohn seinerseits inspirierte und motivierte viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Institut zur *Rencontres*-Arbeit. Besonders erwähnt aus der ansehnlichen Schar sei Margrit Habersaat, die durch ihren unermüdlichen jahrzehntelangen Einsatz wesentlich zur Kontinuität der *Rencontres* beigetragen hat. Ihr sei stellvertretend für alle ein besonderer Dank ausgesprochen. Es versteht sich, dass unser Dank auch den zahlreichen Teilnehmenden für ihre individuellen Beiträge gebührt.

Die diesjährigen *Rencontres de St-Gall* befassen sich in ihrer Gesamtschau mit der »Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft«. Folgerichtig steht auch der vorliegende Band unter diesem Thema. Wir glauben, dass diese Renaissance ihren Höhepunkt noch nicht erreicht hat. Bereits bis zu den *Rencontres de St-Gall 2000* wird der Realitätsgehalt dieser Meinung sichtbar werden.

Hans Jobst Pleitner, Leiter der Rencontres de St-Gall
St. Gallen, September 1998

Preface

At the end of the Second World War, the foundations of the national economies of most European countries and in other parts of the world had been devastated. Reconstruction was something the remaining components of the big concerns were thought capable of – though with a degree of hesitation. SMEs were considered relics of a bygone age, without any impact on future economic development. A few observers, however, recognised the true potential of SMEs at that time, and some of them initiated a round of debates in 1948 at the suggestion of the *Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen* (IGW). They started to think systematically about how this potential could be procured and mobilised. The group styled themselves plainly *Rencontres de St-Gall.* In the intervening five decades, this body has evolved into a globally recognised conference with researchers from all five continents. According to the records of the *Small Business Administration* (SBA) in Washington, it is regarded as the oldest SME conference of this type.

This book contains the contributions submitted by participants in the anniversary conference in St. Gallen and Elm (canton of Glarus). The discussions at the conference will be conducted on the basis of these texts. The wide range covered by the contributions bears witness to the progress made in SME research so far, both in terms of width and depth. Yet even in their considerable diversity, the texts are still united by the one focus of »SMEs«. In earlier *Rencontres* debates, the highlight was on the economic significance of these companies; meanwhile, business administrative issues are also afforded an adequate placing. The two types of issue are now roughly balanced out, as a glimpse at the table of contents will reveal.

As to the contents: the volume starts with a summarising contribution on the history of research by Karl-Heinz Schmidt, elucidating the history of the *Rencontres* from the perspective of the theory of dogma. The following contributions are allocated to the six groups of topics identified by the letters A to F. Topic A looks into the postulate of deregulation in the service society. Topic B covers the reasons for and possibilities of avoidance of SME failures. Topic C (entrepreneurial education and change management in SMEs) is devoted to the necessary changes in SMEs, which can be anticipated by means of training and responded to by means of adequate management behaviour. No less topical and urgent at the same time are financing and currency problems of SMEs at this stage (Topic D). Topic E, the counterpart of Topic B, deals with new start-up developments. Topic F examines questions of internation-

al and entrepreneurial networking by SMEs. A contribution by David Watkins, which is unconnected with any of the six groups of topics and is again written from the angle of the history of research, rounds off the volume.

Today as in 1948, the *Rencontres de St-Gall* are organised and run by the IGW. This commitment throughout five decades has only been feasible thanks to fortunate personal circumstances and conditions. It began with the founding father of the *Rencontres*, Alfred Gutersohn, to whom we owe our deep thanks. Gutersohn in turn inspired and motivated many of the institute's members of staff to work for the *Rencontres*. Among this considerable number of people, special mention is due to Margrit Habersaat, whose indefatigable work over decades has made a vital contribution to the continuity of the *Rencontres*. To her, as a representative of all her colleagues, we would like to extend our special gratitude. It goes without saying that our thanks are also due to the numerous participants for their individual contributions.

The overall focus of this year's *Rencontres de St-Gall* is directed at the »Renaissance of SMEs in a globalised economy«, which – it follows – is also the title of this book. We think that this renaissance has not yet reached its peak. As early as the *Rencontres de St-Gall 2000,* the reality of this view will become evident.

Hans J. Pleitner, Chairman of the Rencontres de St-Gall
St.Gallen, September 1998

Rückblick auf 50 Jahre Rencontres de St-Gall
Review of 50 years Rencontres de St-Gall

Leistungsdifferenzierung als Gegenstand internationaler Forschungskooperation – 50 Jahre *Rencontres de St-Gall*

Karl-Heinz Schmidt

Der folgende Beitrag geht von der Hypothese aus, daß internationale Forschungskooperation transaktionskostensenkende und vertrauensbildende Rahmenbedingungen sowie nicht allzu unterschiedliche Forschungsrichtungen der Beteiligten voraussetzt. Anläßlich des 50jährigen Bestehens der *Rencontres de St-Gall* untersucht er, wie und warum es dem Schweizer Nationalökonomen Alfred Gutersohn bereits 1948 gelang, eine internationale Forschungskooperation mit der Perspektive einer europäischen Gemeinschaft der teilnehmenden Forscher und Sachverständigen zu gründen und über Jahrzehnte fortzusetzen. Im Mittelpunkt steht ein Vergleich der vertretenen Forschungs- richtungen. Die wissenschaftlichen Grundauffassungen der Teilnehmer und der Wandel der vertretenen Forschungsrichtungen werden untersucht. Daran schließt sich eine Darstellung der Innovationen zur Forschung über die Leistungsdifferenzierung an. Folgerungen hinsichtlich der Rahmenbedingungen und Alternativen der internationalen Kooperation zur Forschung über die Leistungsdifferenzierung im Bereich kleiner und mittlerer Unternehmungen leiten zur Zusammenfassung und zu einem Ausblick über.

1 Problemstellung: Internationale Forschungskooperation bei unterschiedlichen Forschungsrichtungen?

Am Ende des Zweiten Weltkriegs war Europa weithin zerstört. Die Schweiz war jedoch neutral geblieben, daher politisch und wirtschaftlich funktionsfähig. Nicht zuletzt deshalb gelang es dem Schweizer Nationalökonomen Alfred Gutersohn bereits im Frühjahr 1948, Professoren und Sachverständige aus der öffentlichen Verwaltung, den Kammern und Verbänden der Nachbarländer Frankreich, Österreich, Belgien, Niederlande, Luxemburg und Deutschland zu einer *Aussprache über Probleme der Handwerks- und Kleinhandels-Forschung* einzuladen. Die Zusammenkunft fand vom 31. März bis 3. April 1948 in St. Gallen und Weggis statt. Schon im folgenden Jahr wurde sie – vom 19. bis 23. April 1949 in Weissbad, Kanton Appenzell – im erweiterten Teilnehmerkreis fortgesetzt. Dort wurde auch für das darauffolgende Jahr eine Zusammenkunft beschlossen – in Frankreich oder Österreich. So entstanden die *Rencontres de St-Gall.* Sie wurden zunächst im Jahresturnus, später im zweijährigen Abstand – jedoch stets in der Schweiz – durchgeführt. Der Veranstalter bezeichnete die Zusammenkünfte gern als Arbeitsgemeinschaft, im Protokoll als Verhandlungen, dagegen keinesfalls als öffentliche Tagung oder gar als internationalen Kongreß. Seine Abneigung gegen derartige Großveranstaltungen ist auch nach 50 Jahren der *Rencontres de St-Gall* ungebrochen geblieben, obwohl diese Zusammenkünfte sich zu einer weltweiten internationalen Forschungskoope-

ration sachkundiger Teilnehmer aus Forschung und Lehre, Verwaltung und Verbänden entwickelt haben.

Im Rückblick drängen sich zwei Fragen auf:

1. Wie und warum gelang es dem Schweizer Nationalökonomen bereits 1948, eine internationale Forschungskooperation mit der Perspektive einer europäischen Gemeinschaft der teilnehmenden Forscher und Sachverständigen aus der öffentlichen Verwaltung und Verbänden zu gründen und fortzusetzen?
2. Welche Forschungsrichtungen waren bei der Gründung der *Rencontres de St-Gall* vertreten, und wie entwickelte sich die Zahl und Struktur der Teilnehmer und somit das Spektrum der vertretenen Forschungsrichtungen?

Der Vergleich der vertretenen Forschungsrichtungen steht im Mittelpunkt der Untersuchung. Dies zum einen, weil Namen und Herkunft der Teilnehmer für unterschiedliche Forschungsrichtungen stehen, zum anderen, weil es besonders spannend ist, anhand der Verhandlungsprotokolle nachzuvollziehen, wie in der Arbeitsgemeinschaft unterschiedliche Positionen offengelegt und um Annäherungen bis zum Konsens gerungen wurde – unter politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die einer internationalen Zusammenarbeit eher entgegenstanden. So war es keinesfalls selbstverständlich, Teilnehmer aus Frankreich, den Benelux-Ländern, Österreich und Deutschland an einen Tisch zu bringen. Charaktereigenschaften, Geschick und Qualifikation der Beteiligten waren entscheidend für das Gelingen.

Die Protokolle, Berichte und Beiträge zu den *Rencontres de St-Gall* sind somit von wirtschaftspolitischem, politökonomischem und dogmenhistorischem Interesse. Letzteres wird in dem folgenden Beitrag mit Nachdruck verfolgt.

Das Untersuchungsmaterial besteht im wesentlichen aus den Protokollen, Berichten und Beiträgen zu den *Rencontres de St-Gall* und der zugrundeliegenden Fachliteratur.

2 Ausgangssituation und Gründung der *Rencontres de St-Gall*

Im Frühjahr 1948 litt Europa noch unter den Folgen des Zweiten Weltkriegs. Zwar waren Wirtschaft und Gesellschaft der Schweiz nicht unmittelbar betroffen, jedoch durch die Zerstörungen in den Nachbarländern stark beeinträchtigt. In der Schweiz waren die Voraussetzungen für die Gründung einer internationalen Forschungskooperation zu den Problemen des Handwerks und des Kleinhandels bzw. der mittelständischen Wirtschaft aber eher gegeben als in den übrigen Ländern Europas. Hinzu kam, daß in der Person Alfred Gutersohn ein kompetenter und motivierter Organisator und Tagungsleiter zur Verfügung stand.

Bereits nach der Gründung der Internationalen Gewerbeunion in Paris im Herbst 1947 entstand der Plan, im Rahmen einer internationalen wissenschaftlichen Aussprache eine grundsätzliche volkswirtschaftliche und soziale Standortbestimmung vorzunehmen und eine »objektiv erarbeitete Doktrin« anzustreben.[1] Wie Alfred Gutersohn an anderer Stelle mitteilt, ging der ursprüngliche Anstoß zu einer nicht national begrenzten Studienwoche bereits im September 1947 von einem französischen Chefbeamten aus, der für den Sektor »Artisanat« im Ministerium für Handel und Industrie verantwortlich war: Lucien Gélly. Er regte die Zusammenkunft an.[2]

1 Protokoll 1948, S. 3

2 Gutersohn 1993, S. 8

An dem ersten Treffen (1948) in St. Gallen und Weggis nahmen neben dem Schweizer Alfred Gutersohn drei weitere Professoren teil: Willi Bouffier und Walter Heinrich aus Wien und Karl Rößle aus München. Darüber hinaus waren der Verwaltungsbeamte Lucien Gélly aus Paris, drei Juristen sowie zwei Mitglieder des Mittelstandsinstituts in Brüssel und drei Mitarbeiter der Gewerbeorganisation und der Gewerbeforschung in der Schweiz beteiligt. Insgesamt war die Zusammensetzung der Teilnehmer ausgewogen: 6 Teilnehmer gehörten dem Universitäts- und Forschungsinstitutsbereich an, 7 Personen waren im außeruniversitären Bereich – in der öffentlichen Verwaltung oder in Kammern und Verbänden – tätig.

Auch beim nächsten Treffen 1949 in Weissbad wurde die Zusammensetzung der Teilnehmer beibehalten: 11 Repräsentanten kamen aus dem universitären Bereich und 10 Personen von außeruniversitären Institutionen.[3]

3 Protokoll 1949, S. 4 ff.

Die Protokolle der beiden ersten Veranstaltungen sind besonders eindrucksvoll, weil sie die grundlegenden Vereinbarungen über die Ziele und Durchführung der *Rencontres de St-Gall* enthalten, aber auch, weil sie historische Dokumente aus der Zeit des beginnenden Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg darstellen. Deutschland war in vier Zonen geteilt, die Währungsreform stand bevor, und das Grundgesetz wurde erarbeitet. Die Bundesrepublik Deutschland gab es noch nicht. Und doch wagte das Schweizerische Institut für gewerbliche Wirtschaft das »kühne Unterfangen«, nicht ohne ein »hohes Maß von Einordnungsbereitschaft« von den Teilnehmern zu verlangen und an jeden von ihnen zu appellieren, »… in den Fragen der Handwerkswirtschaft und des Kleinhandels nur dem objektiven Erkennen und der Sache dienen zu wollen …«, dadurch aber zugleich »… interessante Zusammenhänge zu zeigen und Zukunftsaussichten zu eröffnen«.[4]

4 Protokoll 1948, S. 2 f.

Aufschlußreich ist auch der Hinweis auf eingeladene, aber an der Teilnahme verhinderte, Personen wie z. B. die Professoren J. Blecha (Prag), Alessandro de Mori (Florenz), Rudolf Seyffert (Köln), M. Tagliacarne (Rom) und C. Clark (London).[5] In Weggis stießen zu der Arbeitsge-

5 Protokoll 1948, S. 4

meinschaft neben Karl Rößle ferner Theo Keller, Rektor der Handelshochschule St. Gallen, und P. Gysler, Präsident des Schweizerischen Gewerbeverbandes und der Internationalen Gewerbeunion. Dadurch blieb auch in der erweiterten Runde die Ausgewogenheit zwischen dem universitären und außeruniversitären Bereich gewahrt. Sie wurde ebenfalls eingehalten hinsichtlich der fachlichen Zusammensetzung der Teilnehmer: je ein Drittel entfielen auf die Fachgebiete Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft und Recht. Von den in Weggis versammelten Professoren – ohne die Gäste – gehörten jeweils zwei der Volkswirtschaftslehre und zwei der Betriebswirtschaftslehre an. Diese Symmetrie ist in der späteren Entwicklung der *Rencontres de St-Gall* indessen nicht mehr beibehalten worden.

3 Ziele und Arbeitsprogramme

Obwohl für die *Rencontres de St-Gall* weder eine Satzung, noch eine Deklaration, Durchführungsrichtlinie oder sonstige Vorschriften beschlossen wurde, enthalten die Protokolle der ersten (1948) und zweiten (1949) Zusammenkunft grundlegende Ausführungen, die die Ziele vorgaben und die Rahmenbedingungen für die Arbeit während und zwischen den »Rencontres« festlegten. Ausgehend von

> »… verschiedenen, in den beteiligten Ländern organisch gewachsenen Auffassungen über das zu behandelnde Wissensgebiet [sollte versucht werden], auf der Grundlage des gegenseitigen Vertrauens und des kollegialen Respektes abzuklären, ob und wie weit gemeinsame Einsichten und entsprechende Thesen über das Wesen und die Lebensgesetze von Handwerk, Kleinhandel und den Mittelstand zu gewinnen wären«.[6]

6 Protokoll 1948, S. 2

Die wissenschaftliche Arbeit der *Rencontres* sollte sich sowohl an die Wissenschaft als auch an die Praxis wenden. Zwei Ziele wurden von Anfang an hervorgehoben:

1. Notwendige Begriffe klar zu definieren, für das Erkenntnisobjekt relevante Zusammenhänge zu zeigen und Zukunftsaussichten zu eröffnen, und
2. Arbeitsteilung mit entsprechender Arbeitskoordination der beteiligten Personen und Institutionen herbeizuführen.

Auf dieser Grundlage sollte als »Endziel« der Zusammenkünfte angestrebt werden:

> »… die Gewinnung einer gemeinsamen Konzeption und die Ermöglichung einer systematischen Gemeinschaftsarbeit sowohl auf dem Gebiet der Forschung als demjenigen der Dokumentation …«.[7]

7 Protokoll 1948, S. 3

Gutersohn als Sprecher der ersten Stunde grenzte diese Ziele zugleich negativ ab: die Aussprachen sollten nicht neue zusätzliche Institutionen mit Satzungen und Verwaltungsräten ins Leben rufen, und sie sollten nicht die Beteiligten veranlassen, selbst aktive Wirtschafts- und Sozialpolitik zu treiben. »Was wir durchführen möchten, ist vielmehr ein

schlichtes Seminar zur Erarbeitung gewisser Erkenntnisse oder wenigstens zur Anbahnung solcher«.[8]

8 Protokoll 1948, S. 49

Es ist bezeichnend für das umsichtige Vorgehen des Veranstalters Gutersohn, daß er die *Rencontres de St-Gall* abwechselnd Zusammenkunft, Arbeitsgemeinschaft, Seminar, Aussprache oder Verhandlungen nannte, aber keinen Zweifel daran ließ, daß es darum gehe, der Wissenschaft und Praxis die Funktionen zu zeigen, die Handwerk und Kleinhandel in der modernen Volkswirtschaft zu erfüllen haben. Daher hob das Protokoll die einhellige Auffassung der Arbeitsgemeinschaft hervor, daß den folgenden Problemen

> »… erste Aufmerksamkeit geschenkt werden müsse«: begriffliche Grundlagen, Genossenschaftswesen, Marktstellung des Handwerks und Kleinhandels und Einfluß der Verbandsbildung darauf, finanz- und steuerpolitische Behandlung des Handwerks und Kleinhandels und betriebswirtschaftliche Probleme.«[9]

9 Verhandlungen 1948, S. 5

Daraus wurden die Themen der anschließend in Weggis durchgeführten Sitzungen abgeleitet:

1. Abgrenzungen der Begriffe Handwerk, Dienstleistungsgewerbe, Kleinhandel, Mittelstand
2. berufliche Ausbildung
3. betriebswirtschaftliche Probleme
4. Organisation des internationalen Gedankenaustausches.

Die Diskussionen in St. Gallen und Weggis konzentrierten sich vor allem auf die begrifflichen Abgrenzungen. Zu der beruflichen Ausbildung und den betriebswirtschaftlichen Problemen wurde nach anfänglicher Diskussion ein Unterausschuß bzw. eine Kommission gebildet.

Im Verlauf der Aussprachen zeichneten sich bereits viele Hinweise auf die Arbeitsprogramme der nachfolgenden *Rencontres de St-Gall* ab. Zunächst wurden die Themen der Verhandlungen 1949 in Weggis vorgesehen: Neben der Fortsetzung der Diskussion über die Begriffe Handwerk, Kleinhandel, Gewerbe und Mittelstand zählten zu den Traktanden die Einkaufsgenossenschaften, die Kapitalstruktur und Preiskalkulation, internationale Steuerbelastungsvergleiche, die Probleme der beruflichen Bildung sowie die Dokumentation und die Themen künftiger Verhandlungen.[10] Sowohl hinsichtlich der Teilnehmer als auch bezüglich der Organisation und des Vorsitzes wurde Kontinuität vereinbart: einjähriger Turnus der Veranstaltungen, Vorsitz der Schweiz und ausgewogene Teilnehmerstruktur.

10 Protokoll 1949, S. 1

Später wurde die Kontinuität jedoch nur hinsichtlich des Vorsitzes eingehalten. Die Teilnehmerstruktur änderte sich zugunsten des universitären Bereichs. Das Verhältnis der Teilnehmer aus Universitäten und Forschungsinstituten zu den Personen aus dem außeruniversitären Bereich betrug 1978 bereits 36 : 9 und 1996 sogar 48 : 2.[11] Der einjährige Turnus wurde – zunächst 1959, ständig ab 1964 – zugunsten eines zwei-

11 Bericht 1979, Bericht 1997

jährigen aufgegeben. Mit diesem Zeitabstand werden die *Rencontres de St-Gall* auch weiterhin durchgeführt.[12]

12 Protokolle 1952 ff.

Nachdrückliche Veränderungen haben sich indessen in den Arbeitsprogrammen ergeben. Zwar standen 1978, also 30 Jahre nach der Gründung, ähnlich wie 1948 drei Themenbereiche in dem Programm, doch waren sie inhaltlich stärker aufgefächert und nicht mehr auf begriffliche Abgrenzungen und Wesenserkenntnis von Handwerk und Kleinhandel ausgerichtet, sondern vielmehr auf die Quantifizierung der ökonomischen Beziehungen der Unternehmungen, auf die Voraussetzungen und Möglichkeiten der Qualifikation von Führungskräften und auf ökonomische Wirkungsanalysen wohlfahrtsstaatlicher Regelungen.[13]

13 Bericht 1979

Noch professioneller bieten sich die Arbeitsprogramme der achtziger und neunziger Jahre dar. Über jeweils sechs Themenbereiche zu volks- und betriebswirtschaftlichen Problemen diskutieren die Teilnehmer auf der Grundlage der von ihnen verfaßten und vorab allen zugänglich gemachten Beiträgen an fünf Tagen im Plenum. Die frühere Arbeitsform in zwei Gruppen – Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft – hat man aufgegeben, um allen Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, zu der Diskussion jedes Einzelthemas unmittelbar beizutragen. Durch die unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkte der Teilnehmer ergibt sich erfahrungsgemäß eine breite Streuung der Voten, so daß alle Themen intensiv diskutiert werden. Das galt auch 1996: die Themen Informationstechnologie, externe Einwirkungen auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Regionalisierung versus Globalisierung, neue Werthaltungen, KMU-Forschung, Beschäftigung und Arbeitsplätze durch KMU wurden breit und ausführlich verhandelt (Programm der Rencontres de St-Gall 1996).

Ein Vergleich der Arbeitsprogramme von 1948 bis 1996 zeigt, daß drei Tendenzen die methodischen und inhaltlichen Veränderungen der *Rencontres de St-Gall* kennzeichnen, ohne jedoch die grundsätzliche Übereinstimmung im Forschungsinteresse aufzuheben:

1. Nicht mehr die Begriffe Handwerk, Kleinhandel und Mittelstand, sondern die Funktionen der kleinen und mittleren Unternehmungen (KMU) stehen im Mittelpunkt der Verhandlungen
2. die ökonomische Analyse der KMU nimmt einen breiteren Raum ein als die über ökonomische Variablen hinausgehenden Betrachtungsweisen
3. die Themen sind stärker als zu Beginn der Zusammenkünfte auf Einzelprobleme der KMU ausgerichtet, und zwar sowohl in betriebswirtschaftlicher als auch in volkswirtschaftlicher Sicht; die rechtlichen und soziologischen Aspekte der KMU werden seltener thematisiert.

Vereinfachend kann daher von einer Tendenz zur »Ökonomisierung der Rencontres de St-Gall« gesprochen werden. Andererseits lassen die Beiträge zu den einzelnen Themen erkennen, daß das Spektrum der

vertretenen Forschungsrichtungen 1996 breiter war als 1948, daß aber in der Kernsubstanz die Kontinuität der Forschungsrichtungen gewahrt worden ist. Dabei handelt es sich um einzel- und gesamtwirtschaftliche Untersuchungen, jedoch konterkariert oder ergänzt um Aussagen, die auf der Ganzheitslehre beruhen, darüber hinaus um neue Forschungsansätze im Rahmen der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, von der neuen Wachstumstheorie und dem Neo-Institutionalismus, schließlich bis zu neuen Ansätzen der Verhaltens-, Entscheidungs- und Kontrolltheorie. Die modell-theoretische Forschung wird einbezogen, aber durch die empirisch-quantitative und auf qualitative Aussagen ausgerichtete Forschung modifiziert oder ergänzt. Das soll in den folgenden Abschnitten gezeigt werden.

4 Die Forschungsrichtungen der *Rencontres de St-Gall* 1948/49

4.1 Die Gründungsväter 1948

Die Zusammensetzung der Gründungszusammenkunft 1948 läßt darauf schließen, daß in den *Rencontres de St-Gall* von Anfang an unterschiedliche Forschungsrichtungen vertreten waren. Hinsichtlich der Fachgebiete wurde zwar Symmetrie gewahrt, ebenfalls bezüglich der Tätigkeitsgebiete der Teilnehmer im universitären oder außeruniversitären Bereich. Damit war jedoch keine Übereinstimmung der von Professoren vertretenen Forschungsrichtungen von vornherin gewährleistet. Die Unterschiede der Forschungsrichtungen waren vor allem durch den wissenschaftlichen Werdegang der beteiligten Professoren bedingt. Es gab unter den Teilnehmern aber auch geistige Verwandtschaft oder gemeinsame Wurzeln der wissenschaftlichen Auffassungen.

Unter den Gründungsvätern standen die Professoren Gutersohn, Heinrich, Bouffier und Rößle verschiedenen Forschungsrichtungen nahe. Dazu hat ihr wissenschaftlicher Werdegang unter dem Einfluß ihrer akademischen Lehrer und Mentoren wesentlich beigetragen. Das gilt nachdrücklich für Walter Heinrich auf der Seite der Volkswirte und für Karl Rößle in der Betriebswirtschaftslehre. Durch die Verbundenheit mit ihren Lehrern, die universalistische bzw. ethisch-normative Wissenschaftsauffassungen vertraten, ergaben sich indessen gemeinsame Grundlagen und Anknüpfungspunkte für die Zusammenarbeit in der Arbeitsgemeinschaft. Walter Heinrich war auf Othmar Spanns *Ganzheitslehre* ausgerichtet. Karl Rößle war stark durch Heinrich Nicklisch und dessen – ebenfalls auf Othmar Spann zurückgehende – *universalistische Gesellschaftsauffassung* geprägt. Auch Rößles langjährige Tätigkeit als Leiter des Deutschen Handwerksinstituts (bereits seit 1928) und die Verleihung eines Ehrendoktortitels an ihn seitens der Wiener Hochschule für Welthandel (1955) lassen auf eine geistige Verbundenheit und Kooperationsbereitschaft von Heinrich und

Rößle schließen. Beiden war Spanns universalistisches Denken vertraut. Beide konnten Spanns Aussage zustimmen:

> »Wirtschaft ist eben nichts für sich, sie ist nur ein Feld des weiten Reiches der menschlichen Gesellschaft«.[14]

14 Spann, zit. nach Pichler 1988, S. 232

Heinrich stand der Ganzheitslehre von Othmar Spann zwar ungleich näher als Rößle, der – wie Karl Banse es sah[15] – durch Zufall von Heinrich Nicklisch seit 1919 zur Mitarbeit an Untersuchungen des Handwerks herangezogen wurde und dadurch das Gedankengebäude von Nicklisch und dessen universalistische Grundlagen kennenlernte.

15 Banse 1968, S. 16

Auf den Zusammenhang der Auffassungen von Spann und Nicklisch hat mit besonderem Nachdruck Fritz Schönpflug hingewiesen:

> »Nicht nur die Spannsche Wirtschaft, auch die von Nicklisch meint Gesellschaft, und wie die Gesellschaft begriffen wird, so der Mensch, dessen Daseinsform die der Gesellschaft ist«.[16]

16 Schönpflug 1954, S. 209

Dagegen machten andere Autoren, vor allem Günter Wöhe, geltend, daß die Interpretation von Nicklischs Werk durch Schönpflug

> »… mehrfach in einem begeisterten Glaubensbekenntnis für die ethische Richtung der betriebswirtschaftlichen Forschung endet«.[17]

17 Wöhe 1959, S. 123

Ein anderer von Wöhe zitierter Autor, W. Esslinger, führte Nicklische Auffassung sogar auf den Mystizismus zurück.[18] G. Wöhe sah die Konsequenz der von Spann in die Wirtschaftwissenschaften und von Nicklisch in die Betriebswirtschaftslehre übernommenen Grundauffassung jedoch nüchterner, nämlich darin, daß Nicklisch nicht den Betrieb als Einheit, sondern »das Leben der Einheiten der Wirtschaft, die Betriebe heißen« bestimmt habe.[19] Daher muß die Betriebswirtschaftslehre im Sinne von Nicklisch mit der Untersuchung von Bewußtseinsvorgängen beginnen, und sie muß notwendigerweise normativ sein. Dagegen wandte G. Wöhe ein, daß man fragen müsse, ob Nicklischs Auffassung mehr sei als ein Glaubensbekenntnis und ob sie das Fundament für die Betriebswirtschaftslehre als empirische Wissenschaft abgeben könne.[20]

18 Wöhe 1959, S. 124, Esslinger 1949

19 Wöhe 1959, S. 126

20 Wöhe 1959, S. 127

Verfolgt man die aufgrund der Spann'schen *Ganzheitslehre* von Heinrich gezogenen Konsequenzen, so wird auch seine Kooperationsbereitschaft im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft verständlich. Bereits in früheren Schriften, aber besonders deutlich in seiner *Wirtschaftspolitik*, stellte er die Elemente einer ganzheitlich begründeten Wirtschaftspolitik und darunter jene einer ganzheitlichen Betriebsgrößenlehre dar.[21] Danach wirken zunächst die Zielwelt und die Wirtschaftsgrundlagen, sodann die Wirtchaftsverfassung und -organisation sowie die Leistungsbeeinflussung mit weiteren Untergliederungen auf die Betriebsgröße ein.

21 Heinrich 1967, S. 287 f.

> »Betriebsgrößenpolitik ist die Gesamtheit aller die Betriebsgröße – sie vergrößernd, verkleinernd oder erhaltend – umbildenden Maßnahmen«.[22]

22 Heinrich 1967, S. 239

Bereits im ersten Band seiner *Wirtschaftspolitik* stellte Heinrich fest, daß die Betriebsgrößenpolitik im wesentlichen Förderung der Klein- und Mittelbetriebe sei, daß sie aber durch Standortpolitik und Dezentralisationspolitik ergänzt werden müsse. Häufig müsse Wirtschaftspolitik sogar vorwiegend Dezentralisationspolitik sein.[23]

23 Heinrich 1964, S. 144

Vergleicht man Heinrichs und Spanns Ausführungen zur Wirtschaft und Wirtschaftspolitik, wird die enge Verknüpfung der Auffassungen unübersehbar. Spann stellte fest:

> »Nach der ganzheitlichen Auffassung ist die Wirtschaft ihrem ersten Wesen nach Gliederbau von Leistungen ...[24] [Weiter führte Spann aus,] ... daß stets nur ein Gliederbau, eine Ganzheit von Leistungen bestehen, also nur ein Gebilde ... etwas leisten kann ...«.[25]

24 Spann, zit. nach Pichler 1988, S. 249

25 Spann 1988, S. 250

Bei Heinrich findet man entsprechende Aussagen:

> »Die Gesellschaft ist nach ganzheitlicher Lehre eine geistige und handelnde Einheit von Lebenskreisen … Die Gesellschaft hat ein durchaus dezentralistisches Gefüge, zumal sich ihre großen Lebenskreise wiederum in kleineren Einheiten darlegen«.[26]

26 Heinrich 1964, S. 63

Man erkennt: Sowohl Spann als auch Heinrich und – abgeschwächt – ebenfalls Rößle legen ihrem Denken die gleichen Begriffe und Strukturvorstellungen zugrunde: Wirtschaft als »Gliederbau«, Leistung als »sinnvolle Vorstufe für einen Endzweck«;[27] zugleich Leistung im Sinne von Verrichtung oder Funktion, und zwar »… im zweckhaften, im teleologisch-organischem Sinne«.[28] Diese Begriffe haben – mit der genannten Bedeutung – auch Eingang in die Aussagen der Gründerväter anläßlich der ersten *Rencontres de St-Gall* 1948 gefunden.

27 Heinrich 1964, S. 67

28 Pichler 1988, S. 248

Wie stellten sich dazu die übrigen Teilnehmer, im besonderen Alfred Gutersohn und Willi Bouffier? Und wie reagierten die Juristen aus Belgien und die Repräsentanten der Ministerien und Verbände aus Frankreich und der Schweiz?

Alfred Gutersohn ist durch die Schule von Alfred Amonn gegangen. Deshalb sind Amonns Auffassungen über die Grundbegriffe und Strukturvorstellungen der theoretischen Nationalökonomie wichtig.[29] Auch Aussagen von Amonn über Spanns Schriften und umgekehrt sind für die Einordnung von Gutersohns Auffassungen zur Gliederung der Wirtschaft aufschlußreich. Spann zitiert Amonn zwar, jedoch nicht grundsätzlich zustimmend. Amonns Begriff der *Wirtschaft* erfüllte nach Spanns Auffassung nicht die Voraussetzungen der Ganzheitslehre.[30] Umgekehrt lehnte Amonn Spanns Anwendung des Begriffs *Wirtschaft* als Erkenntnisobjekt der Nationalökonomie ab und plädierte dafür, die sozialen Beziehungen bzw. ihre sozial bedingte Gesetzmäßigkeit und Regelmäßigkeit als Objekt der theoretischen Sozialwissenschaften und somit auch der Nationalökonomie anzuerkennen.[31] Ebenfalls gegen Spann hob Amonn hervor, daß eine wissenschaftliche Einzeldisziplin nie alle »Seiten« eines gegebenen Erfahrungsobjektes untersuchen könne, sondern, daß »… stets mehrere Wissenschaften je für sich eine

29 Amonn 1996

30 Pichler 1988, S. 244

31 Amonn 1996, S. 18, 405

bestimmte ›Seite‹ aussondern und isoliert betrachten müssen«.[32] Aber auch Amonn sah sich mit seiner Auffassung weitgehend isoliert von der Fachwissenschaft:

32 Amonn 1996, S. 181

> »… bereits in der Art und Weise, wie die Nationalökonomie als Sozialwissenschaft aufzufassen ist, stehe ich völlig allein da«.[33]

33 Amonn 1996, S. 412

Hier könnte der Schlüssel zur Antwort auf die Frage liegen, wie es Alfred Gutersohn gelang, Forscher unterschiedlicher Herkunft und Forschungsrichtungen zu Verhandlungen über Handwerk und Kleinhandel als Forschungsgegenstand zusammenzubringen. Othmar Spann war seit 1938 durch den Nationalsozialismus wissenschaftlich isoliert, aber auch nach 1945 – trotz politischer und akademischer Rehabilitierung – an der Rückkehr in die Universität gehindert worden.[34] Sein Anhänger Walter Heinrich versuchte alles, um Spanns Ganzheitslehre zu verbreiten und weiterzuentwickeln, doch er gestand schließlich ein, daß – infolge ihrer Geschlossenheit – »keine ganz großen, entscheidenden Entfaltungen möglich waren«.[35] Alfred Gutersohn war als Direktor des Schweizerischen Instituts der gewerblichen Wirtschaft in der Praxis von Wirtschaft und Wirtschaftsforschung in der Schweiz bekannt, trat aber im Fach als Nationalökonom weniger hervor. Karl Rößle indessen war im Fach Betriebswirtschaftslehre weithin bekannt, ebenfalls bei den Organisationen der gewerblichen Wirtschaft. Er hat jedoch – nach Karl Banses Worten – darunter gelitten, daß er nicht selten als »Nur-Handwerksmann« abgestempelt wurde[36], obwohl seine wissenschaftlichen Interessen und Veröffentlichungen ein breites Spektrum umfaßten[37]. Willi Bouffier hatte dagegen infolge seines Fachgebiets, der industriellen Betriebswirtschaftslehre, und seiner Stellung als Rektor der Hochschule für Welthandel keine Spezialisierungsprobleme. Seine spezifischen Fachkenntnisse der Industriezweige und der Organisation der gewerblichen Wirtschaft zeichneten ihn während der Verhandlungen und in seinen Veröffentlichungen als intimen Sachkenner und kooperativen Teilnehmer der Gründungs-Zusammenkünfte aus.

34 Pichler 1988, S. 288

35 Heinrich 1968, S. 218

36 Banse 1968, S. 18

37 Hintner 1958

Über die an den *Rencontres de St-Gall* 1948 und 1949 beteiligten Repräsentanten der Gewerbeforschung und Gewerbepolitik sind hinsichtlich der Forschungsrichtungen, denen sie nahestanden, kaum Aussagen möglich. Ihre Voten ließen unterschiedliche wirtschaftspolitische Auffassungen erkennen. So neigten die Teilnehmer aus der französischen und belgischen öffentlichen Verwaltung eher einer zentralistischen Konzeption der wirtschaftspolitischen Willensbildung, Entscheidung und Implementation zu, während die Vertreter aus der Schweiz, den Niederlanden und Luxemburg sich deutlicher auf wirtschaftsliberale, dezentralistische Argumente stützten. Solche Zuordnungen können aber nur zeitpunktbezogen und näherungsweise gelten. Sie änderten sich im Zeitablauf nicht zuletzt infolge der verminderten Beteili-

gung der Repräsentanten von Verbänden und öffentlicher Verwaltung an den Tagungen.

4.2 Kontinuität der Grundauffassungen und Wandel der vertretenen Forschungsrichtungen 1948/49 bis 1996/98

Die anläßlich der ersten und zweiten Zusammenkunft diskutierten Traktanden und Thesen führten zu den Grundauffassungen der *Rencontres de St-Gall*. Sie wurden auch in den späteren Verhandlungen häufig diskutiert, jedoch – nicht zuletzt unter dem Einfluß des Gründers Alfred Gutersohn – stets als Bezugsbasis der Verhandlungen anerkannt. Insofern wurde Kontinuität gewahrt. Das galt vor allem hinsichtlich der Einigung auf einen Sammelbegriff für die diskutierten Wirtschaftsbereiche: das *Gewerbe*. Gutersohns in Weggis (1948) vorbereiteter und in Weissbad (1949) weiterverfolgter Definitionsvorschlag stützte sich auf vier Elemente:

- selbständige Erwerbstätigkeit
- Befriedigung individueller Bedürfnisse
- Einzelleistungen und Einzelprodukte und
- den entscheidender Anteil der Unternehmer-Persönlichkeit an der Formung dieser Produkte und Leistungen.[38]

38 Protokoll 1949, S. 25

Gutersohn definierte:

> »Gewerbe ist selbständige Erwerbstätigkeit, gerichtet auf die Befriedigung individualisierter Bedürfnisse durch Einzelerzeugnisse und Einzelleistungen, die insbesondere hinsichtlich der fachlichen Tüchtigkeit durch die Persönlichkeit des Betriebsinhabers geprägt sind«.[39]

39 Protokoll 1949, S. 25

Eine ähnliche Auffassung wurde von Walter Heinrich vertreten.[40] Gutersohn hob in der Diskussion nochmals hervor, daß die Fähigkeit zur »Leistungsdifferenzierung« die wichtigste Besonderheit der betrachteten Betriebe sei.[41]

40 Protokoll 1949, S. 29

41 Protokoll 1949, S. 14

Einige der in Weissbad neu hinzugekommenen Teilnehmer brachten jedoch Einwände und Modifizierungsvorschläge vor. So wies Joachim Tiburtius (Berlin) aus betriebswirtschaftlicher Sicht auf den u. a. von Robert Nieschlag – mit Bezug auf die USA – benutzten Begriff *Klein- und Mittelbetriebe* hin. Zugleich betonte er, daß auch der Großhandel und die großen Einzelhandelsunternehmen individuelle Leistungen anbieten.[42] Diese Relativierung des Gewerbebegriffs von Anfang an ist deshalb von Bedeutung, weil die spätere Entwicklung der Zusammenkünfte gezeigt hat, daß zwar die von Gutersohn genannten vier Elemente, nicht aber der deutschsprachige Begriff *Gewerbe* angesichts der verstärkten Internationalisierung der *Rencontres de St-Gall* als verbindliche Abgrenzung des Untersuchungs- und Verhandlungsgegenstandes der Zusammenkünfte durchgesetzt werden konnte. Vor allem unter dem Einfluß der wachsenden Teilnehmerzahlen aus den angelsächsi-

42 Protokoll 1949, S. 17 f.

schen und skandinavischen Ländern fand der Begriff »kleine und mittlere Unternehmen« in zunehmendem Maße bei den Tagungen Verwendung.

Hinsichtlich des Merkmals *Leistungsdifferenzierung* wurde indessen Kontinuität gewahrt. Das hatte jedoch zur Folge, daß auch die Mehrdeutigkeit dieses Begriffs erhalten blieb. Darauf machten Heinrich und Bouffier bereits in Weissbad aufmerksam.[43] Bouffier hob hervor, daß die Differenzierung aus der Sicht des Anbieters und des Nachfragers betrachtet werden könne. Heinrich wies auf Sombart hin, der unterschiedliche Qualitäten der Leistungen einer Person betont habe. Vermutlich war Heinrich hinsichtlich der Begriffe Leistung und Leistungsdifferenzierung vor allem infolge der Auseinandersetzungen um Spanns Ganzheitslehre und den Universalismus sensibilisiert. Bei seinem Schüler J. H. Pichler – seit Mitte der 70er Jahre ständiger Teilnehmer und Mitgestalter der *Rencontres* – ist eine ähnliche Aufmerksamkeit für mehrdeutige Begriffe und Zusammenhänge zu beobachten.[44]

43 Protokoll 1949, S. 22

44 Pichler 1988

Die weiteren 1949 in Weissbad diskutierten Themen – Organisierter gemeinsamer Einkauf, Kapitalstruktur und Preiskalkulation, internationale Steuerbelastungsvergleiche, Vereinbarungen zu Gemeinschaftsarbeiten der Institute und Schaffung einer »Gewerblichen Dokumentation« – wirkten sich auch auf die späteren *Rencontres de St-Gall* aus. Daher wurden nahezu regelmäßig Probleme der Unternehmensführung, Auswirkungen wirtschafts- und sozialpolitischer Maßnahmen und die Entwicklung des Gewerbes bzw. der kleinen und mittleren Unternehmen in verschiedenen Ländern verhandelt. Obwohl die späteren schriftlichen Berichte über die Tagungen nicht mehr die einzelnen Diskussionsvoten auswiesen, boten sie einen Überblick über die vertretenen Forschungsrichtungen. Dabei zeichnete sich seit der zweiten Hälfte der siebziger Jahre neben der wachsenden Zahl der Teilnehmer aus den angelsächsischen Ländern eine kontinuierliche Beteiligung von Wissenschaftlern aus fernöstlichen Ländern, im besonderen aus Japan, ab. Auch Südafrika war in der Regel vertreten. Den Informations- und Diskussionsprozeß z. T. beeinträchtigende Wirkungen einer zunehmenden Teilnehmerfluktuation hob erstmalig der Bericht von 1976 hervor.

Mit der Erhöhung und Fluktuation der Teilnehmerzahlen stiegen auch Umfang und Intensität der vertretenen Forschungsrichtungen. Sowohl in der Volkswirtschaftslehre als auch in der Betriebswirtschaftslehre zeichneten sich neue Forschungsmeinungen und spezialisierte Arbeitsgebiete ab.

Bei der Behandlung volkswirtschaftlicher Themen erschwerten die unterschiedlichen Leitbilder der Wirtschaftspolitik die internationale Diskussion: die wirtschaftsliberale und interventionistische Konzeption, letztere in sektoraler und regionaler bzw. einzelwirtschaftlich differenzierender Lenkungsabsicht wurden zugrundegelegt. Zum anderen

beeinflußten die Auseinandersetzungen um die angebotsorientierte und nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik die Beurteilung konkreter Maßnahmen in den einzelnen Ländern. Daher lautete z. B. die Empfehlung des Berichts von 1976,

> »… die Auswirkungen der Einflußnahme der öffentlichen Hand auf Wirtschaft und Gesellschaft hinsichtlich des Gewerbes weniger gesamthaft als spezifiziert zu ergründen«.[45]

45 Gutersohn, Baldegger 1977, S. 8

Da es sich hierbei um »heiße Themata« handelte, konnte die Tagung keine endgültigen Urteile über den Grad und Umfang der tatsächlichen Benachteiligungen des Gewerbes erbringen. Auch die später durchgeführten *Rencontres* mußten sich mit den Wirkungsanalysen spezifischer wirtschaftspolitischer Maßnahmen beschäftigen. Bemerkenswert war zudem 1976 die Reaktion in den Verhandlungen auf die Voten einiger nordamerikanischer Teilnehmer. Um Klarheit und Kontinuität der Begriffe im Sinne Amonns bemüht, stellte Gutersohn klar, daß *Gewerbe* nicht kurzerhand mit *Small Business* gleichgesetzt werden dürfe. Auch angelsächsische Autoren würden – bei ökonomischer Sicht der Dinge – »… zwangsläufig auf unsere Bahn, die Sachverhalte zu beurteilen, gelangen«.[46] Dennoch wurde bei den *Rencontres de St-Gall* nach 1976 in zunehmendem Maße der Begriff *kleine und mittlere Unternehmen* zugrundegelegt.

46 Gutersohn, Baldegger 1977, S. 32

Bei der Behandlung der betriebswirtschaftlichen Themen zeichneten sich ebenfalls unterschiedliche, z. T. neue Forschungsrichtungen ab. Der Bericht von 1976 ließ erkennen, daß verhaltensorientierte und entscheidungsorientierte Ansätze der betriebswirtschaftlichen Forschung die Untersuchungen der Unternehmensführung, der zwischenbetrieblichen Kooperation und der Motivation von Unternehmern und Mitarbeitern kennzeichneten. Dabei wurde auch zwischen mehreren Ländern bestehende Parallelforschung deutlich, vor allem zu den Strategien und Verhaltensweisen der Unternehmungen, zum Zulieferwesen und zur Motivation von Unternehmern in der Rezession. Der Bericht von 1976 ist daher auch weiterhin aktuell. Das gilt ebenfalls im Hinblick auf die Forschungsansätze. So werden in den Beiträgen zur Unternehmensführung sowohl situative als auch morphologische, institutionelle und funktionale Ansätze zugrundegelegt. Die auf Funktionen der Unternehmung aufbauenden Untersuchungen stehen den Grundauffassungen der Gründungsväter besonders nahe, erkannten sie doch die Leistungsdifferenzierung als die maßgebliche Funktion des »Gewerbes«.

Die Berichte über die *Rencontres de St-Gall* nach 1976 lassen den weiteren Wandel der Forschungsrichtungen in den Wirtschaftswissenschaften und die Auswirkungen auf die Forschung im Bereich »Gewerbe« bzw. »kleine und mittlere Unternehmen« deutlich werden. Die Hauptströmungen betreffen:

- die Entrepreneurship-Forschung
- die entwicklungsorientierte Unternehmensbetrachtung
- umweltorientierte Unternehmensanalysen
- Untersuchungen auf der Grundlage der *Neuen Politischen Ökonomie*
- Analysen der neuen Arbeitsteilung und Spezialisierung sowie
- Untersuchungen zur Wettbewerbsintensität und zur Innovationsfunktion kleiner und mittlerer Unternehmungen.

Viele Teilnehmer der Zusammenkünfte brachten in ihren Beiträgen zum Ausdruck, daß sie der Forderung nach einer stärkeren Berücksichtigung ihres Forschungsgegenstandes in den verschiedenen Theorien innerhalb der Wirtschaftswissenschaft zustimmen. Eine stärkere Integration der Forschungsrichtungen erschien ihnen offenbar wünschenswert, um die Forschungseffizienz zu steigern.[47]

47 Mugler 1993, S. 86

4.3 Innovationen zur Forschung über Leistungsdifferenzierung

Die Entwicklung neuer Forschungsansätze und der Wandel der Forschungsrichtungen stellen nicht generell einen wissenschaftlichen Fortschritt dar. Die Einigung auf den Begriff »Gewerbe« oder seine Substitution durch den Begriff »kleine und mittlere Unternehmen« läßt – isoliert betrachtet – weder kumulativen, noch substitutiven, allenfalls zirkulären Fortschritt vermuten.[48] Wenn der neue Begriff jedoch Ausdruck neuer, effizienzsteigernder Organisationsformen, Produktionsmethoden, Finanzierungs- oder Distributionsverfahren ist, kann seine Anwendung sowohl mit substitutivem als auch kumulativem Fortschritt einhergehen. Das trifft offenbar für die Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen zu, jedoch nicht infolge ihrer Betriebsgröße, sondern wegen der Differenzierung ihrer Leistungen. Darauf deuten auch neue Schlagworte wie »Das Ende der Arbeitsteilung« oder »Renaissance der Klein- und Mittelbetriebe« hin. Solche Bezeichnungen sollen anzeigen, daß Innovationen in der Wirtschaft durchgeführt werden, denen die Forschung durch innovative Untersuchungsmethoden und -ergebnisse vorausgeeilt ist oder denen die Forschung dringend nacheilen muß. Beides zeichnet sich in der Forschung über die Leistungsdifferenzierung deutlich ab. Das zeigen die Beiträge zu den *Rencontres de St-Gall* in den 90er Jahren. Sie behandeln zum großen Teil die Voraussetzungen, Abläufe und Wirkungen von Produkt- und Prozeßinnovationen in Wirtschaftszweigen mit hohen Anteilen kleiner und mittlerer Unternehmen an der Gesamtheit aller Unternehmen, Beschäftigten und Umsätzen. Innovationen zur Forschung über Leistungsdifferenzierung betreffen darüber hinaus die Anwendung von Forschungsmethoden, die zuvor in anderen Sektoren der Wirtschaft durchgeführt wurden. Innovation kann demzufolge in Imitation übergehen. Auch darüber berichten die »Rencontres-Beiträge«.

48 Helmstädter 1994, S. 1–13

Eine organisatorische Basisinnovation der *Rencontres de St-Gall* erfolgte bereits Mitte der siebziger Jahre: die Leitung der Zusammenkünfte und des veranstaltenden Instituts ging über auf Hans Jobst Pleitner, selbst Absolvent der Hochschule St. Gallen im Fach Betriebswirtschaftslehre und früherer Mitarbeiter von Alfred Gutersohn. Obwohl Pleitner 1976 und 1996 die gleichen Aufgaben der Zusammenkünfte umschrieb, die Gutersohn 1948 und 1949 formuliert hatte – umfassende theoretische Gesamtbetrachtung, volks- und betriebswirtschaftliche, führungsorientierte Fragen –, unterschieden sich die Themenbereiche und Einzelthemen 1996 erheblich von jenen, die 1948 und 1976 behandelt worden waren. Die Methodenprobleme der Forschung waren 1996 Gegenstand eines spezifischen Themenbereichs.[49] Darunter wurden Probleme der erfolgsorientierten Führung von KMU, Organisationsprobleme von Familienbetrieben und spezifischen Unternehmungformen, aber auch Organisations- und Durchführungsfragen der akademischen Forschung und Lehre im Bereich der KMU behandelt. Weitere Beiträge versuchten, die innovativen Fähigkeiten von Kleinbetrieben mit Hilfe eines Strukturmodells zu erklären und Ergebnisse von Forschungsarbeiten über KMU zu evaluieren.

49 Pleitner 1996

Spezifische Innovationen zur Forschung über die Leistungsdifferenzierung, das Hauptelement der Abgrenzung des Gewerbes bzw. der KMU, zeichnen sich in allen Themenbereichen der Tagungen ab. Sie sind jedoch erst in den Einzelbeiträgen erkennbar. Um sie nachzuweisen, sind vier – den Grundaussagen der ersten »Rencontres« entsprechende – Kriterien zu prüfen:

1. neue Verfahren der Leistungserstellung
2. Entwicklung neuer Leistungen (Leistungsergebnisse)
3. neue Methoden der Unternehmensführung
4. neue Wege zur Beeinflussung der Handlungsumgebung und Umwelt der Unternehmungen.

Aus dem Tagungsband von 1996 ergeben sich folgende Beispiele: Zu (1): Einsatzbereiche von Informationstechnologien in KMU und Hemmnisse im Diffusionsprozeß; zu (2): Chancen und Risiken von Netzwerkarrangements im Marketing zwischen Klein- und Mittelbetrieben; zu (3): Wertewandel und das Management von Mitarbeiterbeziehungen im Klein- und Mittelbetrieb; zu (4): Bewertung der staatlichen Politik zur Gründung und Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen.[50]

50 Pleitner 1996

Für spezifische Innovationen *und* für Basisinnovationen im Rahmen der KMU-Forschung sind indessen Beiträge wegweisend, die von einem Bezugsrahmen ausgehen und Objekte, Ansätze und Richtungen oder Perspektiven der Forschung über Leistungsdifferenzierung aufgrund theoretischer Analysen und vorliegender Untersuchungen ermitteln.

Als Forschungsrichtungen zeichnen sich in den Berichten und Tagungsbänden der *Rencontres de St-Gall* die von bestimmten Grundauffassungen ausgehenden Anforderungen an die Methoden und Objekte der Forschung über Leistungsdifferenzierung ab. Dabei liegen unterschiedliche Modellvorstellungen der Unternehmungen zugrunde, u. a. Differenzierung oder Spezialisierung, Kontrolle oder Motivation, Tausch auf Märkten oder interne Transaktionen, Flexibilität oder Standardisierung usw.[51] Für die Forschung im Bereich *Gewerbe* bzw. *kleine und mittlere Unternehmen* sind die relevanten Modellvorstellungen jedoch in zunehmendem Maße durch Flexibilität der Leistungserstellung, Qualität der erbrachten Leistungen und hohe Reagibilität auf Änderungen der Handlungsumgebung gekennzeichnet. Daher werden kooperative Strategien häufiger unterstellt als destruktive.

51 Audretsch, Thurik 1997

Dogmenhistorisch sind für die Forschung über Leistungsdifferenzierung vor allem die Forschungsrichtungen der Marktökonomik und des Individualismus wegweisend. Zwar ist auch der Einfluß des Universalismus in den europäischen Ländern (wieder) feststellbar, doch überwiegt die Expansion des Individualismus. Auch der Strukturalismus ist – außerhalb Frankreichs – wenig spürbar. Dem Interventionismus sind – ebenso wie der nachfrageorientierten Wirtschaftspolitik – Absagen erteilt worden, während die mit der angebotsorientierten Wirtschaftspolitik verträglichen Vorschläge zur Gründung und Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen positiv beurteilt wurden. In weiser Voraussicht plädierte Alfred Gutersohn indessen bereits 1948, wiederum 1976 und auch später immer wieder dafür, daß die Forschung über die Leistungsdifferenzierung sich aus der praktischen Wirtschafts- und Sozialpolitik heraushalten und sich auf die Gesamtbetrachtung und Untersuchungen zu Einzelfragen des *Gewerbes* – heute eher der *Klein- und Mittelbetriebe* – ausrichten sollte.

Außerhalb der *Rencontres de St-Gall* sind ebenfalls unterschiedliche Vorstellungen zur Forschung über kleine und mittlere Unternehmen entwickelt worden, besonders in den angelsächsischen Ländern, aber auch in Frankreich, Kanada und Japan. Dabei wurden die »objektiven« (angebotsseitigen) Bestimmungsfaktoren der Betriebsgröße z. T. stärker berücksichtigt als in den Verhandlungen der *Rencontres de St-Gall.* Der bedarfs- und nachfrageorientierten Auffassung entspricht indessen eher die Hervorhebung der Leistungsdifferenzierung als Aufgabe der Forschung im Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die *Rencontres de St-Gall* haben sich seit der Gründung 1948 als kontinuierliche internationale Forschungskooperation erwiesen. Auf der Grundlage einer in den ersten Zusammenkünften erarbeiteten Definiti-

on des Forschungsgegenstandes, der Leistungsdifferenzierung des *Gewerbes* bzw. der kleinen und mittleren Unternehmen, sind im Verlauf von fünfzig Jahren zahlreiche Beiträge aus verschiedenen Forschungsrichtungen und in unterschiedlichen Formen entstanden. Über die Konferenzbeiträge hinaus wurden internationale Forschungsprojekte und Gemeinschaftsveröffentlichungen, Dokumentationen, Reihenveröffentlichungen sowie die Herausgabe einer internationalen Zeitschrift realisiert.

Verlauf und Ergebnisse der Zusammenkünfte wurden durch die Erhöhung und Fluktuation der Teilnehmerzahl und durch Erweiterung der vertretenen Forschungsrichtungen geprägt. Dabei zeichneten sich – durch den Wechsel der Teilnehmer bedingt – verschiedene Tendenzen ab: der Einfluß des Universalismus schwächte sich ab, blieb jedoch wirksam, während der Individualismus und die Marktökonomik mehr und mehr dominierten. Dagegen befanden sich der Strukturalismus und der Interventionismus auf dem Rückzug. Ein Konsens zeichnete sich indessen hinsichtlich des Funktionalismus ab, verstanden als Analyse der Funktionen des Forschungsobjekts, hier der Leistungsdifferenzierung. Sie wurde als wichtigstes unter vier Elementen des Sammelbegriffs *Gewerbe* bzw. *kleine und mittlere Unternehmen* erkannt und über die Zeit beibehalten. Die weiteren Merkmale – Personalität der Wirtschaftsweise, Lokalität des Absatzes und Individualität der Leistungen – wurden über die *Rencontres de St-Gall* hinaus auch in den neuen *Entrepreneurship*-Untersuchungen zugrundegelegt.

Im Zeichen der Globalisierung der Märkte und der dezentralisierenden Wirkungen der neuen Technologien hat sich der Anwendungsbereich der durch die internationale Forschungskooperation erarbeiteten Ergebnisse nachhaltig ausgeweitet. Daraus könnte ein optimistischer Ausblick in die Zukunft der internationalen Forschung über die Leistungsdifferenzierung abgeleitet werden.

Der Ausblick auf die Zukunft muß jedoch auch die skeptischen Aussagen beachten. Sie werden durch Hinweise auf die Konzentration der Verfügungsrechte sowie des Zugangs zu den Informations- und Kommunikationsnetzen begründet. Die evolutionäre Entwicklung der Ökonomie unter »fairer Beteiligung« kleiner und mittlerer Unternehmen wäre eine stabile Lösung, ihre zunehmende Entwicklungsabhängigkeit von Großorganisationen oder dezentralisierten, aber einflußreichen Verfügenden würde dagegen auf eine instabile Organisation der Marktwirtschaft hinweisen. Aus diesem Grund wurde – außerhalb der *Rencontres de St-Gall* – die Warnung ausgesprochen, daß neue Paradigmen für die neue unternehmerische Organisation der Wirtschaft gefunden werden müssen, bevor der »neue Kapitalismus« durch ein anderes System ersetzt werden könnte.[52]

52 Marchesnay 1997, S. 93

Literaturverzeichnis

Amonn, A.: *Objekt und Grundbegriffe der theoretischen Nationalökonomie*. Wien: Böhlau Verlag, 1911, 2. erweiterte Aufl., Wien: Böhlau Verlag, 1927, Neudruck Wien u. a. 1996.

Audretsch, D. B., Thurik, R.: *Sources of Growth: The Entrepreneurial versus the Managed Economy*. Discussion Paper Series, No. 1710. London: Centre for Economic Policy Research, 1997.

Banse, K.: Karl Rössles wissenschaftliches Werk, in: *Führungsprobleme personenbezogener Unternehmen*. Hrsg. v. d. Karl-Rössle-Vereinigung. Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag, 1968, S. 9–36.

Brandt, K.: *Geschichte der deutschen Volkswirtschaftslehre*, Band 2: *Vom Historismus bis zur Neoklassik*. Freiburg im Breisgau: Rudolf Haufe Verlag, 1993.

EIM / Small Business and Consultancy (Ed.): *Entrepreneurship, Economic Growth and What Links Them Together*. Strategic Study. Zoetermeer 1997.

Esslinger, W.: *Das Methodenproblem in der Betriebswirtschaftslehre*. Tübinger Diss. 1949.

Géléam. A. et al.: *Histoire des pensées économiques*. Paris: éditions Sirey, 1988.

GREPME; Groupe de Recherche en Économie et Gestion des PME: *Les PME: Bilan et Perspectives*. Paris: Economica, 1994.

Gutersohn, A.: *Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft*, Band I, 2. überarbeitete Auflage. Berlin u. a.: Duncker & Humblot, 1977.

Gutersohn, A.: *Karl Rößle im internationalen Kreis der Gewerbeforscher – Reminiszenzen eines Freundes und Weggefährten*. Erinnerungsschrift. Hrsg. von der Karl-Rößle-Vereinigung und dem Institut für Handwerkswirtschaft. München: Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut München, 1993.

Heinrich, W.: *Probleme des Klein- und Mittelbetriebes in Handwerk und Gewerbe*. Münster 1962, ^{2}1964.

Heinrich, W.: *Wirtschaftspolitik*. Erster Band. Berlin, Duncker & Humblot, ^{2}1964; Zweiter Band, Erste Hälfte, ^{2}1966; Zweite Hälfte, ^{2}1967.

Heinrich, W.: Zur 90. Wiederkehr des Geburtstages von Othmar Spann, in: *Zeitschrift für Ganzheitsforschung*, N. F. 12 / IV, 1968, S. 207–223.

Helmstädter, E.: Die Geschichte der Nationalökonomie als Geschichte ihres Fortschritts, in: Issing, O.: *Geschichte der Nationalökonomie*. München: Verlag Vahlen, ^{3}1994, S. 1–13.

Hintner, O.: Karl Friedrich Rößle. Leben und Werk, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 28. Jg., 1958, S. 1–8.

Kan, St. S.: *Entrepreneurship, Transaction Costs and Subjectivist Economics*. 4th ENDEC World Conference on Entrepreneurship, Proceedings. Singapore 1993 (manuscript), p. 1–11.

Klandt, H.: Zum Stand der akademischen Forschung und Lehre im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen […], in: Pleitner, H. J. (Hrsg.), 1996, S. 133–156.

Klump, R. (Hrsg.): *Wirtschaftskultur, Wirtschaftsstil und Wirtschaftsordnung. Methoden und Ergebnisse der Wirtschaftskulturforschung*. Marburg: Metropolis-Verlag, 1996.

Köhler, R.: *Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik*. Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag, 1966.

Kucera, G.: Volkswirtschaftliche Funktionen des Handwerks im Umstrukturierungsprozeß in den neuen Bundesländern, in: König, W., Kucera, G. (Hrsg.): *Wirtschaftliche Lage und Entwicklungsperspektiven des Handwerks in den neuen Bundesländern. Kontaktstudium Wirtschaftswissenschaft 1992*. Göttingen: Verlag O. Schwartz & Co., 1993, S. 23–45.

Marchesnay, M.: La moyenne entreprise existe-t-elle? In: *revue française de gestion*, No. 116, Dossier: Entreprises Moyennes: Le Retour? Nov.-Déc. 1997, p. 85–94.

Mugler, J., Schmidt, K.-H. unter Mitarbeit von M. Habersaat: *Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft. Ausgewählte Schriften von H.-J. Pleitner*. Berlin u.a.: Duncker & Humblot, 1995.

Mugler, J.: *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. New York: Springer-Verlag, Wien, 1995 (2. neubearb. Auflage).

Nicklisch, H.: *Die Betriebswirtschaft*. Glashütten im Taunus: Verlag Detlev Auvermann KG, 1972.

Pichler, J. H. (Hrsg.): Othmar Spann oder die Welt als Ganzes. Wien: Böhlau Verlag, 1988.

Pleitner, H. J. (Hrsg.): *Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation. Beiträge zu den »Rencontres de St-Gall« 1996*. St. Gallen: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Hochschule St. Gallen, 1996.

Pleitner, H. J.: Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation. *Zusammenfassende Berichte und Ergebnisse zu den »Rencontres de St-Gall« 1996* (Supplement zum Konferenzband). St. Gallen: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft, 1997.

Protokoll der Aussprache über Probleme der Handwerks- und Kleinhandels-Forschung in St. Gallen und Weggis vom 31. März – 3. April 1948. Vervielf. Manuskript. St. Gallen: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Hochschule St. Gallen.

Protokoll der Verhandlungen vom 19. – 23. April 1949 in Weissbad (Kanton Appenzell). Vervielf. Manuskript.

Schönpflug, F.: *Betriebswirtschaftslehre. Methoden und Hauptströmungen*. Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag, [2]1954.

Tuchtfeldt, E., Stober, E.: Art. Handwerk, in: *Staatslexikon*, 2. Band. Freiburg u. a. [7]1986, S. 1201–1214.

Wernet, W.: Art. Handwerk, in: *Handwörterbuch des Raumforschung und Raumordnung*. Hrsg. v. d. Akademie für Raumforschung und Landesplanung. Hannover: Gebr. Jänicke Verlag, [2]1970, Sp. 1160–1170.

Wernet, W.: *Handwerkspolitik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1952.

Wernet, W.: Personales und Instrumentales Wirtschaften. Problementfaltung und Problemdiskussion in der Gewerbeforschung, speziell im Handwerksbereich (IV), in: *Schmollers Jahrbuch,* 76, 1956, S. 1 ff., 143 ff., 641 ff.; 77, 1957, S. 271 ff.

Wöhe, G.: *Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre*. Meisenheim am Glan: Verlag Anton Hain KG, 1959.

Anhang

Abbildung 1
Forschungselemente
(Mugler 1996)

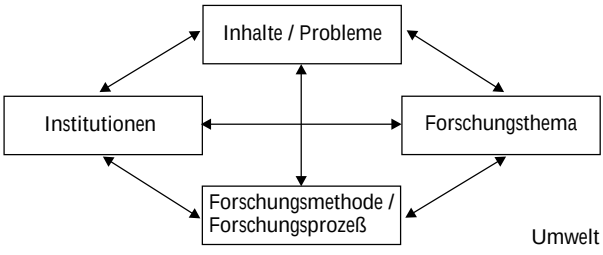
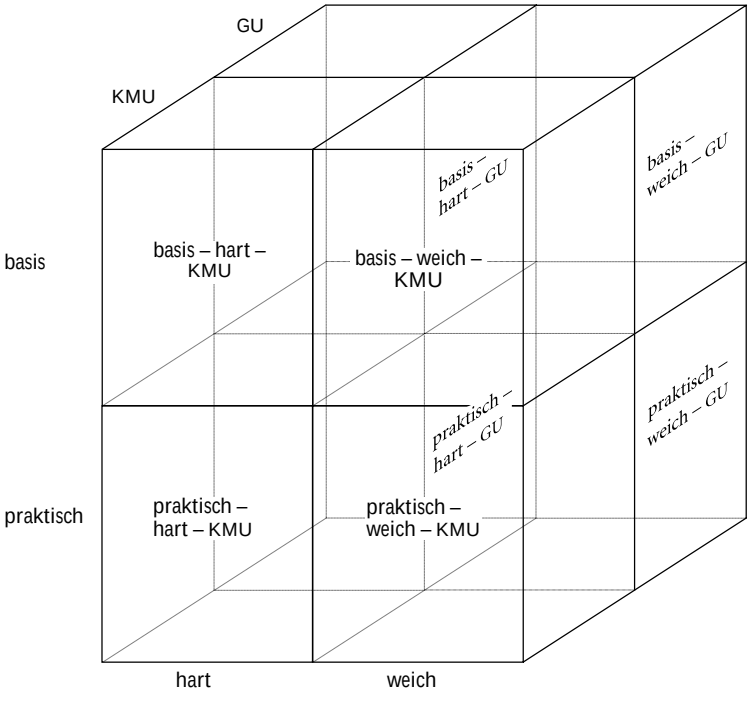


Abbildung 2
Varianten der KMU-Forschung nach den Kriterien:
basis (grundlegend) / praktisch,
hart /weich,
KMU / GU
(GU = Gross-unternehmen)
(Pleitner 1996)



Jahr	Außeruniversitäre Institutionen	Universitäten / Forschungsinstitute	Insgesamt
1948	6	7	13
1949	11	10	21
1950	5	4	9
1951	–	–	–
1952	16	6	22
1953	14	10	24
1954	23	15	38
1955	20	13	33
1956	17	7	24
1958	23	10	33
1959	33	15	48
1961 (nur BWL)	11	2	13
1963	25	11	36
1964	27	11	38
1966	28	9	37
1968	21	11	32
1970	21	13	34
1972	32	10	42
1974	35	9	44
1976	40	15	55
1978	36	9	45
1980	37	7	44
1982	44	7	51
1984	41	4	45
1986	44	8	52
1988	40	5	45
1990	43	5	48
1992	42	3	45
1994	43	5	48
1996	48	2	50
1998	48	3	51

Tabelle 1
Entwicklung der Anzahl der Teilnehmer der *Rencontres de St-Gall* 1948–1998

Tabelle 2
Teilnehmer nach Herkunftsländern 1948–1998

1. Länder mit stetiger Teilnahme 1948–1998

	Teilnehmerzahl – insgesamt
BRDeutschland	237
Österreich	185
Schweiz	178
Niederlande	79
Belgien	55
Großbritannien	38
Frankreich	39
Italien	38
Japan	35

2. Länder mit stetiger Teilnahme ab 1974 bzw. ab 1990

ab 1974	Teilnehmer	ab 1990 (ermöglichst durch Schweizer Stipendien)	Teilnehmer
Kanada	32	Bulgarien	4
USA	32	Ungarn	4
Finnland	24	Rumänien	3
Südafrika	26		
Australien	11		

3. Länder mit unstetiger Teilnahme

	Teilnehmerzahl insgesamt
Norwegen	17
Schweden	10
Jugoslawien	8
Polen	4
Dänemark	3
Irland	2
Portugal	2
Hongkong	1
Indonesien	1
Israel	1
Kuwait	1
Rußland	1
Singapur	1
Slowenien	3
Spanien	2
Intern. Organisationen	5

Tabelle 4
Themen der
Rencontres de St-Gall
1948–1998

Themen	*Anzahl der Themen*					
	1948 –1954	1955 –1966	1968 –1976	1978 –1986	1988 –1998	Ins-gesamt
1. Begriffe und Methodenprobleme	6	5	4	1	1	17
2. Unternehmer u. Unternehmens-organisationen	–	1	2	5	7	15
3. Betriebliches Rechnungswesen / Kostenrechnung	2	1	–	1	2	6
4. Kapital und Finanzierung	1	5	–	1	3	10
5. Ausbildung, Arbeitszeiten, Beschäftigung	1	2	3	4	6	16
6. Produktion, Betriebsgröße und Standort	1	7	4	2	4	18
7. Bedarf, Nachfrage, Absatz-wirtschaft, i. bes. Preispolitik	5	7	4	4	5	25
8. Kooperation, i. bes. Genossen-schaftswesen	3	2	3	1	1	10
9. Internat. Steuern u. Abgaben-belastungsvergleiche	4	2	1	1	1	9
10. Ländervergleich zur Entwickung der KMU	3	4	5	3	4	19
11. Verbände und Organisationen	2	2	–	–	–	4
12. Wirtschafts- u. Sozialpolitik und KMU / Gewerbe	–	4	4	1	2	11
13. InternationaleKommunikation	5	4	2	3	6	20
14. Gemeinschaftsarbeiten	2	–	–	–	–	2
15. Dokumentation	3	4	3	3	5	18
16. Forschung und Entwicklung	–	1	2	4	5	12

Thema A / Topic A

Deregulierung und Branchenentwicklung in der Dienstleistungsgesellschaft

Deregulation and the prospects of sectors in the service society

Die betriebswirtschaftlichen Effekte der von der EU induzierten »Deregulierung« – gezeigt am Kfz-Gewerbe und -Handel

Leo W. Chini

1 Problemstellung

Die wettbewerbspolitischen Grundsätze der EU orientieren sich an der permanenten Erhöhung der Wettbewerbsintensität.[1] [2] [3]* In verschiedenen Branchen wurden durch Verordnungen (Gruppenfreistellungsverordnungen)[4] [5] die Wettbewerbsintensitäten zeitlich befristet reduziert, um bestehenden Vertriebsstrukturen eine sukzessive Anpassung an eine höhere Wettbewerbsintensität zu ermöglichen. Ihre Erhöhung wird durch das Instrument der »Deregulierung« erreicht. Die EU versteht darunter das Verbot von Vertriebsbindungen zwischen Hersteller und Händler bzw. Dienstleistern. Die EU-Wettbewerbspolitik sieht in Vertriebsbindungen eine preiserhöhende Einschränkung der Entscheidungsfreiheit des Konsumenten. Die EU geht offensichtlich von der These aus, daß die Erhöhung der Wettbewerbsintensität automatisch zu einer ökonomischen Verbesserung der Situation der Konsumenten führt,[6] obwohl dies sich in den formulierten Zielsetzungen (siehe Anmerkung 1) anders darstellt.

* Die Fussnoten-*anmerkungen* befinden sich am Schluss des Textes

Ohne darauf näher einzugehen, verweisen wir darauf, daß die EU-Wettbewerbspolitik eine beachtliche Marktmachtkonzentration ausgelöst hat, indem sie Unternehmenszusammenschlüsse zugelassen oder sogar durch Subventionen gefördert hat.[7] Die Ergebnisse der EU-Wettbewerbspolitik zeigen deutliche Abweichungen von den Zielsetzungen.[8]

8 Danctet, Rosenstock 1998

KMU sind als Händler und/oder Dienstleister zentrale Elemente in bestehenden Vertriebssystemen mit vertikalen Bindungen.[9] Sie haben einen erheblichen Anteil an der Individualisierung industrieller Leistungen mit dem Ziel einer optimalen Problemlösung für den Kunden.

9 Hruschka 1996, S. 249 ff.

Es soll untersucht werden, welche betriebswirtschaftlichen Effekte der Einsatz des Instruments »Deregulierung« auf die betroffenen KMU hat.

Um die Analyse zu konkretisieren, werden als Erkenntnisobjekt KMU-Kfz-Unternehmen, die sowohl Händler als auch Dienstleister sind, herangezogen.

Ihre Eignung als Erkenntnisobjekt resultiert aus der Tatsache, daß diese Unternehmen zur Zeit einer Gruppenfreistellungsverordnung unterliegen, die am 30. September 2002[10] ausläuft. In der jüngsten Zeit

10 Rimpler 1995, S. 113 ff. Art. 13 Verordnung (EG) 1475/95

wird in der Presse immer mehr die Meinung vertreten, daß eine Verlängerung nicht zu erwarten sei. Darüber hinaus entsteht innerhalb der EU in zunehmendem Maß rechtliche Kritik am System der Gruppenfeststellungsverordnung.[11]

Obwohl der Kfz-Vertrieb vom Grünbuch ausdrücklich ausgenommen ist, sind die grundsätzlichen Kritikpunkte auch von entscheidender Bedeutung für ihn.[12]

2 Ist-Struktur des Vertriebssystems

Die Vertriebssysteme bestehen aus den Elementen Hersteller, Großhändler und Einzelhändler / Dienstleister (KMU).[13] [14]

13 Rimpler 1995, S. 132 ff.
14 Genzow 1996, S. 9 ff., Wöllenstein, S. 44 ff.

Der Hersteller hat die Aufgabe, das Produkt zu entwickeln und mit unterschiedlicher Fertigungstiefe zu erzeugen, der Großhändler (falls vorhanden) übernimmt die Aufgaben der nationalen Marktbetreuung und der Logistik, die KMU die regionale Marktbetreuung, die Versorgung mit Ersatzteilen und die Reparatur und Wartung. Zur Sicherstellung der von allen Elementen in das Vertriebssystem getätigten Investitionen werden zwischen den KMU und dem Großhändler bzw. Hersteller Händler- und Dienstleisterverträge abgeschlossen. Diese haben in der Regel trotz bestehender kurzfristiger Kündigungsbestimmungen langfristigen Charakter.

Die Großhändler / Hersteller verpflichten sich, nur an Vertragshändler zu liefern, die KMU verpflichten sich, nur die Produkte jener Hersteller zu verkaufen, mit denen sie eine Vertragsbeziehung haben. Die KMU verpflichten sich, regionale und internationale Verkaufsbeschränkungen einzuhalten. Dieses Vertriebssystem hat es dem Hersteller bisher ermöglicht, flächendeckend präsent zu sein und hohe Qualitätsstandards zu sichern. Der Wettbewerb zwischen den Herstellern hat dazu geführt, daß die Wettbewerbsintensität trotz der Vertriebsbindungen hoch bleibt.[15] Die wirtschaftliche Selbständigkeit der KMU stellt darüber hinaus einen permanenten Preis- und Qualitätswettbewerb sicher. Allerdings ist eine qualitative Absicherung nach unten dadurch gegeben, daß der Vertragshändler gezwungen ist, den vom Hersteller zulässigerweise definierten Mindestbedarf zu erfüllen.

Zur Erfüllung der Verkaufs- und Dienstleistungsaufgabe haben die KMU in den letzten Jahren erhebliche Investitionen getätigt.

3 Probleme des Ist-Vertriebssystems

Die europäischen Automobilhersteller sind seit Jahren durch die Produktionsvorteile der japanischen Automobilhersteller unter einen permanenten Rationalisierungsdruck geraten. Durch erhebliche Investitionen in die Fahrzeugtechnologie und in die Schulung der Mitarbeiter

konnte nicht nur der Produktivitätsnachteil reduziert, sondern auch die technologische Produktführerschaft wieder erreicht werden. Die daraus resultierende Reduktion der Produktions-Stückkosten steht steigenden Kosten des Vertriebs gegenüber. Ein durch den Herstellerwettbewerb induzierter, ständig intensiver werdender, Einsatz von immer direkter eingesetzten Marketinginstrumenten hat die Vertriebskosten überproportional steigen lassen. Es sei betont, daß diese Steige- rung auch durch ein erhöhtes Leistungsniveau ausgelöst wurde.

Zur Zeit sind alle Hersteller bemüht, ihre Vertriebsorganisationen mit der Zielsetzung einer Senkung der Vertriebskosten neu zu gestalten. Die Maßnahmen reichen von Fusionen[16] über die Auflösung bestehender Vertragsverhältnisse bis zur Reduktion der Handelsspannen. Dahinter steht der Versuch, die Betriebsgrößen im Vertrieb anzuheben, um so die fixen Marketingkosten pro Stück zu senken.

16 *Blick durch die Wirtschaft*, 12.6.98, S. 1

Die Vertragsauflösungen und Vertriebsänderungen haben naturgemäß zum Widerstand der betroffenen KMU geführt. Nicht zuletzt suchen diese bei der EU Schutz gegen die Marktmacht ihrer Vertriebspartner. Diese hat im Rahmen der Novelle 1995 zur Gruppenfreistellungsverordnung die Rechte der KMU erweitert, ohne das System zu ändern.[17]

17 Art. 1 EG 1475/95

Diese Entwicklung wurde von der EU zum Anlaß genommen, die Gruppenfreistellungen *an sich* in Frage zu stellen, weil sie angeblich den Wettbewerb beschränke. Andererseits hat die EU-Kommission keinen einzigen Zusammenschluß von Herstellern untersagt und die Produktionsinnovationen der Händler durch Ansiedlungsprämien beachtlich gestärkt.[18]

Die EU sieht offenkundig in Vertriebskooperation von KMU eine Beschränkung des Wettbewerbs, in der Konzentration von Großbetrieben hingegen nicht.

4 Mögliche Soll-Vertriebssysteme ab 2002

Das Grünbuch sieht folgende Optionen vor:

Option I: Aufrechterhaltung des gegenwärtigen Systems
Option II: Weitergefaßte Gruppenfreistellungsverordnungen
Option III: Gezieltere Gruppenfreistellungen
Option IV: Einengung des Anwendungsbereichs von Artikel 85 (1) [19]

19 Grünbuch 1998, S. 13

Im Rahmen der Folgediskussion[20] wird auch die Variante diskutiert, die branchenspezifischen Gruppenfreistellungen durch eine allgemeine Gruppenfreistellung zu ersetzen. Die in Diskussion stehenden Regeln sind jedoch in keiner Weise branchengerecht, die Effekte entsprechen jenen einer Auflösung der Gruppenfreistellung für Kfz-Unternehmen.

20 Follow-up 1998

Läuft die Gruppenfreistellungsverordnung für Kfz-Unternehmen am 30. September 2002 tatsächlich aus, würden die bestehenden Vertriebsbindungen nicht mehr zulässig sein, was vereinfacht bedeutet, daß

- jeder Hersteller oder Zwischenhändler an jeden Händler verkaufen darf
- jeder Händler bei jedem Hersteller oder Zwischenhändler kaufen darf.

Die EU sieht in dieser Regelung einen Vorteil für die Konsumenten; welche Auswirkungen dies auf die KMU haben würde, wurde meines Wissens weder untersucht noch diskutiert.[21]

5 Betriebswirtschaftliche Effekte für die KMU

Die wettbewerbsbedingte hohe Individualisierung der Leistungen der KMU konnte nur durch hohe Innovation in den Bereichen Präsentationsräume, Lager, Personal, Ersatzteilhaltung und Informatik erreicht werden. Durch sinkende absolute Handelsspannen als Folge geringer Preise, höherer Rabatte und des markeninternen Wettbewerbs hat der Druck, höhere Stückzahlen zu verkaufen, zugenommen. Auch hier war eine weitere Spezialisierung erforderlich. Angesichts bestehender Verträge mußten Investitionen mit immer längeren pay-back-Zeiten vorgenommen werden. Bedingt durch simultane Anforderungen seitens des Markts und der Hersteller sind die Kosten der KMU im Vertriebssystem deutlich gestiegen.

Eine Beendigung der Gruppenfreistellungsverordnung würde die Markt- und Kostenbedingungen ganz wesentlich verschlechtern. Die Mutation vom Ein-Marken-Hersteller zum Mehr-Marken-Hersteller, -Händler und -Dienstleister bedeutet zunächst einen Verlust aller Investitionen in die Spezialisierung und eine erhebliche Reduktion des Individualisierungsgrads der Leistungen. Einer weniger intensiven Marktbearbeitung stehen steigende Lagerhaltungskosten für Autos und Ersatzteile sowie sinkende Spannen auf Grund geringerer Stückzahlen je Marke gegenüber. Zusätzlich erfolgt eine Konfrontation mit Wettbewerbspartnern, die diese Investitionen in der Vergangenheit nicht getätigt haben oder das Auto allenfalls als ein Sonderangebot im Rahmen ihrer sonstigen Handelstätigkeit anbieten.

Diese Wettbewerber operieren mit anderen Kostenfunktionen und können daher höhere Verkaufsrabatte anbieten und erzielen damit allenfalls trotzdem höhere Deckungsbeiträge durch die mengenorientierten Einkaufsrabatte. Andererseits wird das Dienstleistungsniveau deutlich reduziert sein.

Es kann davon ausgegangen werden, daß die betriebswirtschaftlichen Effekte einer »Deregulierung« für die Mehrzahl der heute in diesen Märkten tätigen KMU eine negative Auswirkung auf die Betriebs-

Interne Effekte-Matrix

(+ = positiv – = negativ 0 = neutral)

A) Neuwagen	
Beratung (Intensität)	–
Beratungsqualität (Kompetenz)	–
DB / Stück	–
Einkaufspreis (Höhe)	–
Einkaufsrabatte (Höhe)	–
Gewährleistung (Dauer)	+
Gewährleistung (Umfang)	0
Kommunikation (Intensität)	–
Kommunikation (Umfang)	+
Kundenzufriedenheit (Index)	–
Lagerhaltung (Kosten)	+
Leistungsqualität	–
Liefergeschwindigkeit	–
Personalproduktivität	–
Produkt (Anzahl)	+
Produktprogramm (Umfang)	+
Schulung	+
Skonto (Höhe)	0
Verkaufspreis (Höhe)	–
Verkaufsrabatte (Höhe)	+
Vorführwagen (Anzahl)	–
Zugaben (Umfang)	0
B) Gebrauchtwagen	
Beratung (Intensität)	–
Beratung (Qualität)	–
DB / Stück	–
Gewährleistung (Dauer)	0
Gewährleistung (Umfang)	0
Kommunikation (Intensität)	–
Kommunikation (Umfang)	+
Kundenzufriedenheit (Index)	–
Lagerhaltung (Umfang)	+
Leistungsqualität	–
Personalproduktivität	–
Produkte (Anzahl)	+
Produktprogramm (Umfang)	+
Schulung (Kosten)	+
Skonto (Höhe)	0
Verkaufspreishöhe	–
Verkaufsrabatte (Höhe)	+
Zugaben (Umfang)	0
C) Teileverkauf	
Beratung (Intensität)	–
Beratung (Qualität)	–
DB / Stück	–
Einkaufspreishöhe	–
Lagerhaltung (Kosten)	+
Leistungsqualität	–
Personalproduktivität	–
Produkte (Anzahl)	+
Skonto (Höhe)	0
Verkaufspreis	–
Verkaufsrabatte	+
D) Dienstleistung	
DB / Stück	–
Kundenzufriedenheit (Index)	–
Leistungsarten (Umfang)	+
Leistungsgeschwindigkeit	–
Leistungsqualität	–
Personalproduktivität	–
Schulung (Kosten)	+
Instandhaltung (Kosten)	+
E) Gesamtunternehmen	
Betriebsergebnis	–
Betriebsleistung	–
economies of scale	–
economies of scope	–
Gesamtkapitalrentabilität	–

ergebnisse, allenfalls gar auf deren Existenz haben wird. In einem extremen Szenario »des selbstbedienungsreifen Autos« wird die Handelsfunktion der KMU vollständig verloren gehen und eine Reduktion auf die Dienstleistungen erfolgen.

Da in diesem Bereich seit einigen Jahren ebenfalls Großbetriebsformen eindringen, gilt auch dieser Markt, mit regionaler Differenzierung, nicht als gesichert.

Nur am Rande sei vermerkt, daß auch für die Hersteller negative betriebswirtschaftliche Effekte zu erwarten sind, wenn sie mit der Marktmacht von Handelsketten konfrontiert werden und gezwungen sind, ihre Produkte so zu gestalten, daß sie selbstbedienungsreif und dienstleistungsarm sind.

6 Analyse wettbewerbsbedingter Schocks

In der Wirtschaftstheorie wird intensiv über die Verarbeitung ökonomischer Schocks in den einzelnen Volkswirtschaften unter dem Aspekt des Verlusts nationaler Instrumente zur Stabilisierung und der Verarbeitung der Schocks diskutiert.[22] Im Vordergrund stehen Untersuchungen über die Schockverarbeitung nach dem Wegfall währungspolitischer Instrumente wie z. B. der Diskontsatzpolitik auf der nationalen Ebene im Gefolge der Währungsunion. Andere Studien untersuchen den Einfluß positiver Nachfrageschocks auf das Outputniveau und das Preisniveau.[23]

22 Knudsen et al. 1997, S. 2 ff.

23 Handelsblatt, 10. 6. 98, S. 12

Diese Überlegungen lassen sich auf die Ebene einzelner Branchen in einer Volkswirtschaft übertragen. Schocks können auch durch die Änderung der Wettbewerbsnormen auf der Ebene der EU für die einzelnen Volkswirtschaften bzw. Branchen ausgelöst werden. Im Gegensatz zu den Jahren vor Abtretung der Wettbewerbskompetenz an die EU werden bei den Änderungen der Wettbewerbsnormen auf der Ebene der EU nationale Strukturen nicht mehr berücksichtigt. Wenn, wie hier dargestellt, die Gruppenfreistellungsverordnung für den Kfz-Handel und das Kfz-Gewerbe allenfalls nicht verlängert wird, löst dies für die betroffenen Branchen in den einzelnen Volkswirtschaften jeweils einen Schock aus. Unter Schock verstehen wir eine diskontinuierliche, extern und massiv wirkende Veränderung, in unserem Fall von wettbewerbspolitischen Rahmenbedingungen. Ein weiteres Kennzeichen eines Schocks ist, daß nur beschränkte Optionen zur Antizipation der Schockwirkungen bestehen. Je nach nationaler und regionaler Ausprägung der anbietenden KMU wird die Intensität und die Dauer des Schocks unterschiedlich sein.

Dieser Typ von Schock wird als asymetrischer Schock bezeichnet.[24] Wetter sieht die Asymmetrie der Schocks als unterschiedliche länderspezifische Effekte.

Unsere Analysen zeigen jedoch nicht nur eine Asymmetrie hinsichtlich der einzelnen Länder, sondern zusätzlich hinsichtlich der einzelnen Betriebsgrößen.

Die betriebsgrößenspezifische Asymmetrie entsteht dadurch, daß die Schockintensität und -dauer für KMU höher bzw. länger ist als für Großbetriebe.

Die EU sollte daher in ihren Analysen nicht nur die landesspezifischen, sondern auch die betriebsgrößenspezifischen Asymmetrien berücksichtigen. Dazu ist eine nationale Bereitstellung der Dateninformation unbedingt erforderlich. Wie auch die Vorgangsweise bei der Diskussion um das Grünbuch zeigt, werden statt überprüfbarer Daten unüberprüfbare Meinungen kommuniziert.

Die wesentlichen Parameter für die Schockintensität und -dauer sind:

a) die bisher von den Herstellern / Importeuren zugelassene Anzahl von parallel angebotenen Marken (Herstellern)
b) die Betriebsgröße
c) das Betriebsergebnis
d) die finanziellen Reserven
e) das Interesse branchenfremder Anbieter, zukünftig in den Vertrieb von Kfz einzusteigen
f) die Bereitschaft der Konsumenten, sinkende Angebotspreise gegenüber sinkender Dienstleistungsqualität vorzuziehen
g) die Vertriebszielsetzungen der Hersteller, sich noch stärker als bisher an Absatzzahlen orientieren, um die »economy of scale« besser zu nutzen
h) im Rahmen der zukünftigen Produktion und Logistik der Grad der Erhöhung der Selbstbedienungsreife und die weitere Reduzierung des Dienstleistungsumfangs während des Gebrauchs des Kfz (z.B. Verlängerung der Wartungsintervalle).

Der wettbewerbspolitisch induzierte Schock wird daher um so größer sein, wenn:

a) bisher überwiegend nur der Vertrieb von einer oder zwei Marken je Unternehmen zulässig ist und dies bis zum Wegfall der Gruppenfreistellungsverordnung so bleibt
b) die Betriebsgrößenstruktur überwiegend klein- und mittelbetrieblich organisiert ist
c) als Konsequenz von b) die geringen finanziellen Reserven nicht ausreichen, um während der Schockdauer Änderungen vorzunehmen, oder die negativen Effekte der Schockwirkung zu kompensieren
d) die Konsumenten sich primär an den niedrigeren Verkaufspreisen orientieren und ihnen diese wichtiger sind als die Dienstleistungsqualität
e) der zur Zeit laufende Konzentrationsprozeß bei den Anbietern die Managementkapazität im Bereich Produktentwicklung und Ferti-

gungstechnologien bindet und ein wesentlich schlankerer Vertrieb vorausgesetzt wird. Dies kann am einfachsten durch die Steigerung der Stückzahlen je Vertriebspartner erreicht werden. Der Anreiz dazu wird über eine mengenorientierte Rabattgewährung beim Einkauf geschaffen. Der zunehmende Übergang von Produktion auf Lager zur auftragsorientierten Produktion stellt dazu keinen Widerspruch dar, weil das entscheidende Kriterium zur Kostensenkung im Vertrieb die Senkung der Fixkosten je Vertriebseinheit darstellen

f) der Grad der Selbstbedienungsreife zunimmt und die erforderlichen Dienstleistungen während der Nutzung abnehmen. Da dies auch Voraussetzung der Senkung der Vertriebskosten ist, werden die Anbieter diesen Weg konsequent weitergehen. Die wettbewerbsbedingten Schockeffekte werden durch die Strukturveränderungen potenziert, die die fortgesetzte Reduktion der Zahl der Anbieter induziert. Eine Schockverarbeitung wird daher in jenen Ländern, in denen Großbetriebsformen mit »Mehr-Hersteller-Vertrieb« heute schon existieren, wesentlich leichter sein als in jenen Ländern, in denen das »Ein-Marken-KMU« (Ein-Hersteller-KMU) heute die Vertriebssysteme bestimmt. Die Schockwirkungen werden daher in Deutschland, Österreich und der Schweiz wesentlich stärker sein als beispielsweise in Großbritannien.

Die Schockanalyse zeigt, daß der Wegfall der Gruppenfreistellungsverordnung mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Schock auslösen wird, dieser aber in den einzelnen nationalen Volkswirtschaften sich deutlich hinsichtlich der Dauer und der Intensität unterscheiden wird. Die Schockintensität und -dauer wird dort größer sein, wo klein- und mittelbetriebliche Strukturen überwiegen. Die einzelwirtschaftlich dargestellten negativen Effekte werden durch diese Schockwirkungen potenziert. Die Ergebnisse dieser Analyse reihen sich in andere Analyseergebnisse ein, die allesamt zeigen, daß EU-weite Regelungen eine deutliche Gefahr unterschiedlicher Schockwirkungen auf einzelne Volkswirtschaften beinhalten.

7 Ergebnisse der Analyse

Eine Änderung der Rahmenbedingungen für den Wettbewerb durch »Deregulierung« kann, wie in dem hier gezeigten Beispiel, zu erheblich negativen betriebswirtschaftlichen Effekten für die beteiligten KMU führen, obwohl die EU ständig neue Bekenntnisse zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU abgibt.[25] Insbesondere dann, wenn die EU-Wettbewerbspolitik den Prozessen einer Marktmachtkonzentration der Großbetriebsformen nicht entgegenwirkt, sondern diese gewollt oder ungewollt sogar fördert. Offensichtlich hat die EU empirische Analysen der langfristigen Preisentwicklung in der Folge von Unter-

nehmenskonzentrationen, die eher Preissteigerungen statt Preissenkungen gezeigt haben, bisher nicht zur Kenntnis genommen. Ebenso wenig zur Kenntnis genommen hat sie ihre mangelnde Effizienz im Bereich der Beschäftigungspolitik.[26]

Die Ursachen dafür sind ein ausschließlich partielles statt gesamthaftes Vorgehen in der Wirtschaftspolitik. Dazu kommt der wenig effiziente Versuch, die Wirkung der wettbewerbspolitischen Maßnahmen ausschließlich am kurzfristigen Konsumentenpreis zu messen, anstatt das Zusammenwirken aller Effekte zu analysieren. Die Zielabweichung ist auf ein harmonisiertes Zielsystems statt auf einzelne, isoliert betrachtete Ziele zu beziehen.[27]

Es zeichnet sich schon jetzt ab, welche negativen Effekte aus der »Ostöffnung« für die KMU in den EU-Grenzregionen gegenüber Osteuropa zu erwarten sind, wenn die bisher übliche wirtschaftspolitische Vorgangsweise auch dort zur Anwendung gelangt, was leider zu erwarten ist.[28] Auch hier werden Konzepte vorangetrieben, ohne daß fundamentale Wirkungsanalysen auf die KMU vorliegen.

Zur Entlastung der EU-Gremien sei vorgebracht, daß diese einem extremen Lobbyismus ausgesetzt sind, und der Lobbyismus erfahrungsgemäß von Großbetrieben effizienter betrieben werden kann als von den KMU, die auf ihre Verbände angewiesen sind.

Die Vertreter aller Betriebsgrößen wären, wie unser Beispiel zeigt, gut beraten, wenn sie ihre, in der Mehrzahl übereinstimmenden, Interessen gemeinsam als Gegenpol zu einer undifferenzierten, partiellen und sich an Einzelzielen statt an Zielsystemen orientierten Wirtschaftspolitik der EU-Gremien aufbauen würden.

Die Widersprüchlichkeit der EU-Wirtschaftspolitik wird auch dadurch deutlich, daß Förderungsprogramme zum Aufbau und zur Stärkung der KMU in Osteuropa initiiert werden, während in der EU selbst negative Effekte auf KMU negiert werden.

Anmerkungen

1. Ein hohes und anhaltendes, durch Erweiterungsinvestitionen getragenes, mittelfristiges Wirtschaftswachstum ist erforderlich, um:
   a) eine deutliche und anhaltende Verringerung der unakzeptabel hohen Arbeitslosigkeit in der Gemeinschaft zu erreichen und die Ausbreitung sozialer Ausgrenzung zu verhindern,
   b) die notwendigen Verbesserungen der Wettbewerbsfähigkeit und insbesondere der Produktivität der Wirtschaft der Gemeinschaft, im Kontext einer offenen Marktwirtschaft, vereinbar zu machen mit der Aufrechterhaltung der fundamentalen sozialen Werte, die die Union charakterisieren und
   c) den anhaltenden Erfolg der Wirtschafts- und Währungsunion zu ermöglichen, in der Stabilität, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung gleichzeitig gewährleistet werden müssen. (Empfehlung der Kommission für die Grundzüge der Wirtschaftspolitik für die Gemeinschaft und die Mitgliedsstaaten, http://europa.eu.int/en/record/broad/de/ch1-1.html, 15.04.1998)

2 Um das Wirtschaftswachstum, und damit die Beschäftigung, zu fördern und gleichzeitig die Gefahr inflationärer Spannungen zu vermindern, muß die makroökonomische Politik durch Maßnahmen ergänzt werden, die die Funktionsweise der Güter- und Dienstleistungsmärkte im allgemeinen verbessern und im besonderen bewirken sollen, daß der Wettbewerb verstärkt wird und der Preismechanismus flexibler funktioniert. Dies wird im wesentlichen eine weitere Verschärfung der Wettbewerbsvorschriften und einen Abbau staatlicher Beihilfen unter Beachtung der Ziele des Artikels 130a des Vertrages über den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt erfordern.

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Gemeinschaft zu verbessern, sind zügig Maßnahmen durchzuführen, die Innovationen begünstigen, die Entstehung der Informationsgesellschaft unterstützen und ein Arbeitsumfeld schaffen, das die Initiative und die Entwicklung der KMU stärker fördert. Außerdem müssen die derzeitigen Behinderungen für die Entwicklung der KMU weiter abgebaut werden. Außerdem sollte die Kommission ihre Politik zur Verstärkung des Wettbewerbs auf den EU-Märkten fortsetzen. (Empfehlung der Kommission für die Grundzüge der Wirtschaftspolitik für die Gemeinschaft und die Mitgliedsstaaten, http://europa.eu.int/en/record/broad/de/ch1-1.html, 15.04.19989.

Eine solide makroökonomische Politik ist die Voraussetzung dafür, daß das Wachstum in Beschäftigung umgewandelt werden kann.

Beschäftigungsfragen sind vor allem in folgenden Bereichen zu berücksichtigen: kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Steuer- und Verwaltungsvorschriften für Unternehmen, Spitzentechnologiebereiche wie die Informationsgesellschaft, Forschung und Wissenspolitik.

Besonderes Augenmerk muß Beschäftigungsanreizen wie der Senkung der Lohnnebenkosten und insbesondere der Verringerung der steuerlichen Belastung der Arbeit gelten.

Die entschlossene Umsetzung des Aktionsplans der Kommission für den Binnenmarkt wird zu Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung beitragen. (Arbeitsprogramm der Kommission für 1998, Politische Prioritäten, http://europa.eu.int/comm/off/work/1998/de/com517.html, 15.04.1998)

3 Wettbewerb: Ein Binnenmarkt hätte wenig Sinn, wenn der Wettbewerb zwischen Unternehmen aus verschiedenen Mitgliedstaaten durch Kartelle und sonstige wettbewerbsbeschränkende Absprachen eingeschränkt werden könnte. Solche Absprachen würden den Verbraucher daran hindern, die Vorteile leistungsstarker, wettbewerbsfähiger Märkte, die im allgemeinen eine breitere Auswahl an Waren und Dienstleistungen zu den niedrigst möglichen Preisen bieten, voll auszuschöpfen. Der Wettbewerb fördert das Qualitätsbewußtsein der Anbieter, ihre Innovationsbereitschaft und ihr Verständnis für die Bedürfnisse der Verbraucher. (http://europa.eu.int/pol/comp/de/info.htm vom 11.07.1998)

4 Verordnung (EG) Nr. 1475/95 vom 28. Juni 1995

5 Kartelle: Nach Artikel 85 des Vertrags zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft sind alle für den Handel nachteiligen Vereinbarungen zwischen Unternehmen über die Festsetzung der Preise oder die Kontrolle der Produktion verboten. Bestimmte Kooperationsformen, die als positiv angesehen werden, wie Vereinbarungen über den Kfz-Vertrieb oder Kundendienst, sind dagegen im Rahmen von Gruppenfreistellungsverordnungen erlaubt. (http://europa.eu.int/pol/comp/de/info.htm vom 11.07.1998)

6 Die letzten, den Markt beeinträchtigenden Wettbewerbsverzerrungen und die in einzelnen Branchen noch fortbestehenden Handelshemmnisse müssen beseitigt werden. (Arbeitsprogramm der Kommission für 1998, Politische Prioritäten, http://europa.eu.int/comm/off/work/1998/de/com517.html, 15.04.1998)

7 Die Kommission wird weiterhin die Wettbewerbsregeln, die für das Funktionieren des Binnenmarktes unverzichtbar sind, strikt anwenden. Insbesondere wird sie auf die Einhaltung der Vorschriften über staatliche Beihilfen achten, denn ohne eine strikte Beschränkung dieser Beihilfen kommt es allzu oft zur Verschwendung öffentlicher Mittel in einem fruchtlosen und kostspieligen Subventionswettlauf, so daß den zukunftsträchtigen Branchen die notwendigen Mittel entzogen werden. Zugleich wird die Kommission auch auf eine Vereinfachung der Bestimmungen und eine Moderni-

sierung der Kontrollverfahren hinwirken. (Arbeitsprogramm der Kommission für 1998, Politische Prioritäten, http://europa.eu.int/comm/off/work/1998/de/com517.html 15.04.1998.)

11 Die Gruppenfreistellungsverordnungen zeichneten sich durch mangelnde Flexibilität aus, würden einen »Zwangsjackeneffekt« haben und übermäßig regulierend eingreifen; Der Analyse der Vertragsbestimmungen würde zu Lasten der Bewertung der wirtschaftlichen Auswirkungen zu viel Bedeutung eingeräumt; auf das Mittel des Entzugs der gruppenweisen Freistellung sollte entschlossener zurückgegriffen werden;

- Sowohl die einzige Anlaufstelle als auch die nötige Rechtssicherheit seien von zentraler Bedeutung und wären bedroht, wenn auf das Instrument der Gruppenfreistellungsverordnungen verzichtet würde; Verwaltungsschreiben wären keine zufriedenstellende Ersatzlösung;
- Die zukünftige Vorgehensweise bei Gruppenfreistellungen sollte flexibler, weniger dirigistisch und umfassender im Anwendungsbereich sein; so dürfte z.B. die Nichtigkeit einer Freistellung nicht allein schon durch eine nicht freistellungsfähige Klausel bewirkt werden; außerdem könnten Gruppenfreistellungen sich auch auf Zwischenerzeugnisse und nicht wie gegenwärtig nur auf Waren für den Wiederverkauf beschränken;
- Die Kommission sollte die Vielfalt der Vertriebsformen fördern und sie nicht diskriminieren; diese Vielfalt entstehe, wenn Einkaufsvereinigungen und Einzelhandelszusammenschlüsse (oder ein, aus integrierten Tochtergesellschaften und nicht integrierten Verkaufsstätten, z. B. Franchiseläden, bestehender Zusammenschluß) sich darum bemühen, mit der Einführung der Informationstechnik und der Integration in der Lieferkette einhergehende logistische Einsparungen zu erzielen;
- Einige Gesprächspartner stellten die Frage, ob es sinnvoll wäre, Regeln gegen Preisdiskriminierung auch gegenüber nicht marktbeherrschenden Unternehmen anzuwenden, um zu verhindern, daß integrierte Verkaufsstätten unterschiedliche Preise in den einzelnen Mitgliedsstaaten praktizieren;
- Die Ansichten zum Selektivvertrieb waren geteilt; einerseits war man mit dessen Funktionsweise zufrieden und hielt diese Form für erforderlich, um bestimmte Waren zu vertreiben. Andererseits wurde darin die Ursache für die Verfestigung der Preise gesehen und beanstandet, daß Diskountgeschäfte ausgenommen waren, selbst wenn sie die Kriterien für die Einbeziehung in das System erfüllten, daß aber der selektive Vertrieb für viele Waren beansprucht werde, bei denen er nicht mehr gerechtfertigt sei. Beanstandet wurde auch das Fehlen von Transparenz und Objektivität bei der Anwendung der Kriterien für die Einbeziehung in das System und das willkürliche Vorgehen auf seiten der Hersteller. (Grünbuch der Europäischen Gemeinschaft über vertikale Beschränkungen des Wettbewerbs)

12 Dieses Grünbuch erstreckt sich nicht auf den Kfz-Vertrieb, Handelsvertreter und geistige Eigentumsrechte, die stets getrennt behandelt worden sind. Sein Hauptaugenmerk sind die vertikalen Beschränkungen in der Vertriebskette. Stellungnahmen zu den Bindungen in der vorgelagerten Lieferkette zwischen Herstellern und Anbietern von Zwischenerzeugnissen sind jedoch ebenfalls willkommen. (Grünbuch der Europäischen Gemeinschaften über vertikale Beschränkungen des Wettbewerbs, 11.07.1998)

15 Mit zunehmendem Wettbewerb zwischen den Marken nimmt auch die Wahrscheinlichkeit zu, daß die wettbewerbsfördernden Auswirkungen und die Effizienzgewinne schwerer wiegen als die wettbewerbswidrigen Auswirkungen vertikaler Beschränkungen.

18 Staatliche Beihilfen: Staatliche Subventionen, die den Wettbewerb im Handel zwischen den Mitgliedsstaaten gefährden, sind im Prinzip nicht mit den Artikeln 92 bis 94 EG-Vertrag vereinbar. Wenn die Beihilfen jedoch bestimmte Kriterien erfüllen, werden sie in der Regel genehmigt: z.B., wenn mit der Beihilfe die Interessen der Europäischen Union insgesamt gefördert werden, wenn das Projekt ohne öffentliche Mittel nicht durchgeführt werden könnte, wenn Art und Umfang der Beihilfe im Einklang mit dem angestrebten Ziel stehen. Genehmigungsfähig sind im allgemeinen Beihilfen zur

Förderung eines bestimmten Wirtschaftszweiges oder einer Region (http://europa.eu.int/pol/comp/de/info.htm vom 11.07.1998).

21 »The proposed new policy will create a more efficient protection of competition by allowing the cartel autorities to concentrate their efforts on those cases involving market power.« (Follow-up 1998, S. 32)

24 Geplant sind Aktionen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, insbesondere der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die ein großes Beschäftigungspotential haben und maßgebend sind in bezug auf Innovation und Kreativität. Deren Entwicklung wird jedoch durch vielerlei Beschränkungen beeinträchtigt. Sie wird Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU vorschlagen, insbesondere die Bildung von Forschungszentren und die Eröffnung neuer Formen des Zugangs zu Krediten und Kapital, vor allem zu dem für Innovationen unverzichtbaren Wagniskapital. Weitere Initiativen der Kommission werden die Förderung des Unternehmergeists, der beruflichen Bildung sowie modernisierter Strukturen und neuer Formen der Zusammenarbeit betreffen. Die Kommission schlägt für den Erweiterungsprozeß einen globalen Ansatz vor, der jedoch Differenzierungen zuläßt. (Arbeitsprogramm der Kommission für 1998, Politische Prioritäten, http://europa.eu.int/comm/off/work/1998/de/com517.html, 15.04.1998.)

26 Infolgedessen erzielte die Gemeinschaft bei der Verwirklichung der in Artikel 2 des Vertrages genannten wichtigen wirtschaftspolitischen Ziele – Förderung eines dauerhaften, nicht-inflationären Wachstums und eines hohen Beschäftigungsstands – keine merklichen Fortschritte. Das Ausbleiben einer Verringerung der Diskrepanz zwischen dem Ziel und der tatsächlichen wirtschaftlichen und sozialen Wohlfahrtssteigerung ist der Hauptgrund für die derzeit weniger zuversichtliche Stimmung. (Empfehlung der Kommission für die Grundzüge der Wirtschaftspolitik für die Gemeinschaft und die Mitgliedsstaaten, http://europa.eu.int/en/record/broad/de/ch1-1.html, 15.04.1998)

27 Um eine solche Herausforderung zu meistern, ist eine makroökonomische Politik, die auf Wachstum und Stabilität abzielt, erforderlich. Geeignete strukturelle Maßnahmen in den Güter- und Dienstleistungsmärkten und im Bereich der Reform des Arbeitsmarktes sollten eine anhaltende Entspannung des makroökonomischen Policy-Mix begleiten und deren positive Auswirkungen verstärken.

Wenn diese Strategie bisher für die Gemeinschaft insgesamt noch keine zufriedenstellenden Ergebnisse gebracht hat, so liegt dies an einem Mangel an Entschlossenheit und Glaubwürdigkeit bei ihrer Umsetzung. (Empfehlung der Kommission für die Grundzüge der Wirtschaftspolitik für die Gemeinschaft und die Mitgliedsstaaten, http://europa.eu.int/en/record/broad/de/ch1-1.html, 15.04.1998)

28 Um die betreffenden Staaten bei der Vorbereitung auf den Beitritt, insbesondere bei der Übernahme des Acquis, zu unterstützen, wird die Kommission ihre Heranführungsstrategie verstärken. Dazu schlägt sie vor,

- mit jedem beitrittwilligen Staat Mittel- und Osteuropas eine »Beitrittspartnerschaft« abzuschließen, die die spezifischen, in der jeweiligen Stellungnahme aufgezeigten Schwierigkeiten berücksichtigt;
- im Jahr 2000 die Mittel für die Heranführungsstrategie in den Grenzen der finanziellen Vorausschau zu verdoppeln;
- die Beitrittskandidaten an den Gemeinschaftsprogrammen zu beteiligen. (Arbeitsprogramm der Kommission für 1998, Politische Prioritäten, http://europa.eu.int/comm/off/work/1998/de/com517.html,15.04.1998.)

Literaturverweise

Danctet, G., Rosenstock, M.: *State aid control by the European Commission: The case of the automobile sector*, http://europa.eu.int/en/comm/dg04/speech/fire/en/sp95043 vom 11.07.1998

Hruschka, H.: *Marketing-Entscheidungen.* München 1996.

Genzow, C.: *Vertragshändlervertrag.* Köln 1996.

Knudsen, L., Stahlecker, P., Wohlers, E.: Schocks und Schockverarbeitung in der EU, in: *HWWA-Diskussionspapier.* Nr. 48, September 1997.

o. V.: Die Europäische Zentralbank muß ein bewegliches Ziel im Nebel treffen, in: *Handelsblatt.* Nr. 109, 10.6.1998.

o. V.: Steigendes Fusionsfieber in der Automobilbranche erwartet, in: *Blick durch die Wirtschaft.* 12. 6. 1998, S. 1.

o. V.: *Grünbuch der Europäischen Gemeinschaften über vertikale Beschränkungen des Wettbewerbs.* S. 13 ff, 1997. im Originaltext: *Green Paper on Vertical Restraints in EC Competition* (COM/96) 721, p. 60–63, 11.07.1998, http://europa.eu.int/en/comm/dg04/entente/en/ 9672/en.htm.

o. V.: *Follow-up to the Green Paper on Vertical Restraints.* Draft Communication on the application of the EC Competition rules to vertical restraints. 1998

Rimpler, G.: Vertikale Wettbewerbsstrategien an der Jahrtausendwende, in: Schweiger, G. (et al.): *Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch Marketing.* Linz 1995.

Wöllenstein, St.: Betriebstypenprofilierung, in: *Vertragliche Vertriebssysteme.* Frankfurt, S. 44 ff.

Some important observations concerning job creation by firm size and age

Per Davidsson

Introduction

The research presented in this research note relates to two partly overlapping topics in previous research on SMEs. Firstly, it extends earlier findings regarding the role of SMEs in job creation. Secondly, it illustrates in a quite dramatic fashion the importance of definitions and operationalisations in research on small business growth, something which has been suggested in earlier reviews of that line of research.

The role of SMEs in job creation

An ever increasing number of empirical studies from many different countries have suggested that SMEs play a very large and / or growing role as job creators.[1]

Four issues are often discussed in relation to this research. The first is that some critics maintain that the finding that SMEs dominate job creation simply is not true. Davis, Haltiwanger & Schuh (1996a, 1996b) suggested that the belief that small firms are major contributors of new jobs is largely based on methodological flaws, while the second most well-known critic, Bennet Harrison (1994a, 1994b) alters between saying that SMEs are not over-represented as job creators, and suggesting that they are, but only because large firms who are still in power changed their strategies. Kirchhoff & Greene (1998) and Reynolds (1996) have suggested that the opposing views are in part due to different fundamental theories concerning how the economy works. Careful analyses in countries with very high quality business statistics have clearly demonstrated that Davis' et al objections are empirically invalid.[2]

On this first issue – that SMEs are important job creators – the research community is today probably as close to consensus as it ever will get. There is some controversy as regards whether this is mainly a result of many small start-ups and incremental expansions, or if a small minority of high growth SMEs contribute the lion's share of new employment. This second issue is known as the *mice vs. gazelles* or *flyers vs. trundlers* debate. Storey strongly advocates the position that the small group of high growth SMEs are the ›real‹ job creators.[3] Picot, Dupuy (1998) also emphasize that growth is highly concentrated to a

1 Birch 1979, Baldwin, Picot 1995, Davidsson 1995, Davidsson, Lindmark, Olofsson 1993, 1994, 1995a, 1995b, 1998a, 1998b, Fumagelli, Mussati 1993, Fölster 1997, Kirchhoff, Phillips 1988, Picot, Dupuy 1998, Spilling 1995, for further reference to studies carried out in a large number of countries see also Aiginger, Tichy 1991, ENSR 1994, Loveman, Sengenberger 1991, OECD 1987, Storey, Johnson 1987

2 Davidsson, Lindmark, Olofsson, 1998a, Baldwin, Picot, 1995, Picot, Dupuy, 1998

3 Storey 1994, Storey, Johnson, 1987

4 Davidsson, Delmar 1997, Davidsson, Lindmark, Olofsson 1993, 1994, 1995a, 1995b, 1998a, 1998b, Delmar,

small minority of firms whereas, e.g., the research in Sweden[4] gives more support for the *mice* hypothesis.

The different views may in part be due to real country differences. For example, neither Blixt's (1997) nor Davidsson & Delmar's (1998) recent investigations of high growth firms in Sweden attributed very impressive absolute amounts of new employment to them, compared with contributions via new entry. This may, of course, be specific for Sweden. Without carefully designed comparative studies we do not really know. It must also be understood, however, that the differential results as they now appear in the literature are to a great extent built into the methodology. As emphasized by Davis, Haltiwanger and Schuh (1996a), the net job creation in the economy-at-large can be attributed to many different sub-sets of firms. Some studies follow the development of a group of firms over time while disregarding start-ups that occur during the period. With such a design, it is a given that if some firms close down during the period and the remaining firms have differential growth rates, a small fraction of the original group will account for an ever increasing share of the group's total employment as the length of the period is extended. If, on the other hand, the study includes all annual start-ups, close-downs, expansions, and contractions but does not aggregate the contribution of individual firms over time, the typical result will be that it is the many small contributions that sum up to large aggregate effects.

A third issue of interest in the current context is whether small firms create a lot of jobs because they are young or because they are small. It is somewhat paradoxical to suggest that »small firms grow more (in employment) than large firms«. If they did they would not remain small, would they?[5] Picot & Dupuy (1998) found that job creation in different size classes is very similar for established firms. Small firms' disproportionate role as job creators is due to an entry over exit surplus. While Davidsson et al (1995a) found that ⅓ of small firms job creation is directly attributable to start-ups and ⅔ to growth, they emphasize that newness rather than smallness appears to be the key issue.

5 cf. Wiklund 1998, p. 272

The present research note will relate to the three issues discussed above. It will not deal further with the fourth issue, which has to do with job quality by employer size. Suffice it here to say that the bulk of the evidence suggests that jobs in smaller firms are on average lower quality and/or less well paid.[6] There are contradictory views as to whether this gap is closing or widening.[7] It is further uncertain whether the wage differential is present in all countries.[8]

6 e.g. Pyke 1995, Wagner 1995
7 Baldwin 1998, Popkin, Kochhar 1995
8 Davidsson 1993

In summary, it can be said that previous research suggests that SMEs are very important as job creators but that the jobs they create are on average somewhat lower quality. There are different opinions concerning whether SME job creation is mainly made up from a large number

of births and modest expansions, or from the spectacular growth of a small minority of high-growth SMEs.

Operationalisation in research on firm growth

As late as towards the end of the last decade Davidsson (1989), in a review of research on small firm growth, found that surprisingly few studies had focused on that topic. That has changed dramatically in recent years. In reviewing the literature, Storey (1994), Delmar (1997) and Wiklund (1998) provide ever longer lists of studies on small firm growth. Recently, the interest in high-growth firms has been especially pronounced.[9]

9 Cooney, Bygrave 1997, Davidsson, Delmar 1997, Delmar, Davidsson 1998, Deloitte, Touche 1996, 1997, 1998, Gundry, Welsch 1997, Johnson, Baldwin, Hinchley 1997, Petty, Martin 1997, Rice, Stitt 1997, Sexton, Seale 1997, Vyakarnam, Jacobs, Handelberg 1997

Despite all this research, surprisingly little of strong, reproducible findings have emerged. The likely reason for this is that business growth is a far more complex phenomenon than researchers have realized when designing their studies. This complexity calls for great care in assessing the explanatory variables and their separate and combined influence on growth. Leaving that aside, the complexity also concerns the dependent variable.

Delmar (1997, p. 199) reviewed 55 recent studies on growth and found that

> »A large array of different measures were used, making comparisons among studies difficult, if not impossible […] Furthermore, the results indicated little knowledge of the effects of the choice of time period, and the effect of the choice of indicator. It was also found that growth measured in absolute or relative changes yielded totally different results. It is concluded that research will only evolve if we begin with a systematization of the choices related to the dependent variable …«

In a similar fashion, Wiklund (1998, p. 83) notes that

> »When introducing this mathematical equation for measuring growth, or any other for that matter, the researcher is actually modelling a specific growth pattern. The question of how growth should be modelled and the consequences of the particular equation employed needs to be clarified.«

Wiklund then goes on to suggest that the most common growth measure, i.e., size at t1 minus size at t0 over size at t0, is perhaps the least appropriate since it models growth as a quantum size leap.

These researchers convincingly argue that the operationalisation of growth in previous studies has often been simplistic and not thought out with sufficient care and rigour. Their critique as well as that put forward by others has dealt rather thoroughly with the relative merits of sales or employment as the size criterion, and with the effects of using absolute vs. relative growth measures, the discussion about operationalisation of growth has not, however, lingered much on the distinction between organic (internal) and acquired (external) growth. This is understandable from a management perspective. For the business itself

sales growth is much more relevant than employment growth, and it does not matter much whether growth is achieved organically or via acquisitions. What matters is whether or not it is profitable or, more generally stated, whether or not growth leads to goal attainment.

When job creation in the economy-at-large is the key interest, employment growth is the preferred growth indicator and the distinction between organic and acquired growth is crucial. Only organic growth represents genuine job creation. However, previous studies have been restricted by data sets that do not allow the researcher to make the distinction between organic and acquired employment growth. This may, in fact, have led to severely distorted comparisons between job creation through start-up vs. job creation through growth, and between job contributions from firms of different size and age. Therefore, this research note focuses on the following questions:

1. What share of total employment growth at the firm level is organic (i. e., represents genuine job creation?)
2. Is that share markedly different for firms of different size and age?

Method

Data source

Data were taken from Statistics Sweden (i. e., the official »Bureau of Census«). Their registers are complete in the sense that all legal commercial activity is represented, whether run as sole proprietorship, partnership, limited liability company or some other legal form. Data originate from different sources such as tax authorities and mandatory surveys. Updating is frequent and generally speaking the registers are of a very high standard by international comparison. Data from three different registers, and ten annual versions of each, have been utilized in developing the data set.[10]

10 For a more elaborate description of the data set see Davidsson 1997.

Unit of analysis

Three levels of analysis are possible in principle: establishment, enterprise, or company group (if applicable). The establishment level would be the least appropriate when the growth of firms is what we are really after. Both the enterprise and company group level are relevant for academic as well as policy purposes. While we would have preferred to have data for both levels we have for the time being limited our study to the enterprise (firm) level. Codes for enterprises may be changed because of an ownership change, industry re-classification, or spatial relocation. This may make what in reality is an on-going business to appear in the registers as a close down and a start-up. Identification codes for establishments are relatively more insensitive to changes of the mentioned kind. We have therefore not accepted company code as the criterion for

tracking enterprises over time. Rather, constellations of establishments (and their employment) associated with a certain company code are regarded as »the same« company if they appear together in the next annual version of the register under a different company code.

The data set comprises all commercially active enterprises in the private (non-government) sector in Sweden that in November 1996 had at least 20 employees. With respect to that category, we are dealing with a census study. There are 11 748 such enterprises. Annual data for all enterprises have been compiled for the 1987–1996 period. In existence the entire period were 8 562 firms. Start-ups during this period are included if they fulfil the size criterion for the final year, as are previous government sector firms that by the final year have transferred to the private sector. Firms that dissolve during the period are excluded regardless of their previous size and growth, as are surviving firms that previously may have had more than 20 employees but do not reach that number in 1996. No upper size limit has been employed.

Definition of »High-growth Firm« (HGF)

In the remainder of this paper, we will only include high-growth firms in the analysis. In doing this we will employ the most straightforward and relevant definition of HGF for a job creation study. We define HGF as those 10 % of the valid cases (11 748 minus the 233 that only appear in the last year of the data base) that display the highest annual average absolute employment growth.

The firms' initial size does not enter into the growth calculations. An important data correction measure we took in this context is that when a firm displays a series of employment over the years like »non-existent – zero – forty-two« we do not accept the increase from zero to forty-two as growth. Instead, we regard the firm as created the next year, with forty-two employees as its initial size.

When assessing the job contributions by different categories of firm, the real interest is normally directed towards genuinely new jobs. In the present study we have the unique feature of being able to separate organic growth from growth through acquisitions. This was achieved by keeping track over time of the status and size changes of all establishments that are associated with a firm and classifying them into five categories: original, previously acquired, previously created, acquired this year, and created this year.

We calculate annual total and organic growth in the following ways:
Total employment growth = Total employment$_{(t)}$ – total employment$_{(t-1)}$.
Organic employment growth (1) = Total employment$_{(t)}$ – total employment$_{(t-1)}$ – employment in establishments acquired during this year (importantly, it is only in the year of the acquisition the acquired units

are disregarded. Their development during subsequent years form part of the firm's organic growth).

Organic employment growth (2) = Total employment$_{(t)}$ – total employment$_{(t-1)}$ – employment in establishments acquired during this year + plus jobs in units that are sold off (as opposed to closed down) during this year.

The reason for including (2) is that the computation of (1) »punishes« firms that provide the economy with a lot of jobs which are subsequently spun off.

Results

Table 1 displays the cumulative job contributions by this set of high-growth firms over the ten year period, broken down by firm (register) age. Since the figures are cumulative lower per firm figures should be expected for younger firms. It should also be noted that firm age is cut of at 10 years because 10 years is the length of the period covered by the data set; the average age of the »10 or more« category is likely to be closer to 20 than to 10 years.

Table 1
Total and organic growth for HGFs of different age

Firm age	No. of cases (n)	Cumulative total employment growth	Cumulative organic (1) employment growth	Organic (1) as pct of total	Cumulative organic (2) employment growth	Organic (2) as pct of total
2	148	3 319	3 191	96.1	3 195	96.3
3	205	8 865	7 052	79.5	7 310	82.5
4	137	6 984	6 118	87.6	6 118	87.6
5	77	7 043	6 619	94.0	6 633	94.2
6	40	3 912	3 429	87.7	3 464	88.5
7	42	6 364	4 401	69.2	4 434	69.7
8	38	3 920	2 992	76.3	3 002	76.6
9	29	6 919	4 038	58.4	4 227	61.1
≥ 10	437	137 938	22 200	16.1	44 245	32.1
Total	*1 153*	*185 264*	*60 040*	*32.4*	*82 628*	*44.6*

A first observation from this table is that the total job contribution from this elite of job creators is not very impressive. Over the entire period they account for 185 000 net new jobs via growth (total employment in Sweden is close to 4 million). In their most productive year, 1996, they created 45 000 new jobs (not displayed in table). This figure is in the same range as what is annually created by genuine start-ups (Statistics Sweden, 1997).

Gazelles thus do not seem to outperform *mice* in the aggregate in the Swedish economy. This becomes more pronounced when we turn to organic growth. The cumulative organic growth (1) of HGFs was 60 040 new jobs. The answer to our first research question, then, is that less than a third (or less than half, depending on the definition) of the HGFs

total growth was organic. Not only does this diminish their role as job creators in this particular study; this result also has a very important implication for the interpretation of results from other studies, where growth-through-acquisition has not been separated from organic growth. We have little reason to believe that the proportions would be much different in other countries.

The most dramatic finding in table 1, however, is the very strong negative relationship between firm age and what share of total growth is organic. The part of total growth that is organic is much much higher among those HGFs that were created during the period than among HGFs that were established already in 1987. While almost all growth is organic for the youngest firms, only 16 % (1) or 32 % (2) of total growth is organic for older firms. Evidently, for older firms most of the »job creation« really reflects re-structuring. The shift in the image one gets is quite dramatic. With total growth as the criterion almost three quarters of HGF employment growth is attributable to older, established firms, while their share of HGF organic growth (1) is little more than one third. Although there is some stochastic variation the pattern seems clear enough: the younger the firms, the more of their growth is organic. Clearly, lacking the organic-acquired distinction leads to a grossly distorted view of job creation by age group.

Let us turn next to the issue of firm size. In tables 2 and 3 this is done in two ways. In table 2 we display total and organic growth by initial size for those HGFs that existed the entire 1987–96 period. Since growth is what makes SMEs become large firms, it is useful to look at initial size in order to analyze in what size classes new jobs originate. However, table 2 only reports data for firms that are at least ten years old, and in

Table 2
Total and organic growth for HGFs of different 1987 size

1987 size class	No. of cases (n)	Cumulative total employment growth	Cumulative organic(1) employment growth	Organic (1) as pct of total	Cumulative organic(2) employment growth	Organic (2) as pct of total
0–9	35	4 461	4 182	93.7	4 278	95.9
10–49	91	11 617	7 797	67.1	8 084	69.6
50–249	188	32 705	17 422	53.2	18 675	57.1
250–499	37	11 913	2 339	19.6	3 569	30.0
500–2499	73	50 492	3 542	7.0	84 80	16.8
≥ 2500	13	26 750	-13 082	-48.9	1159	4.3
Total	*437*	*137 938*	*22 200*	*16.1*	*44 245*	*32.1*

that table all growth is assigned to the initial (small) size class even if most of it has occurred after the firm has entered a larger size class. For these reasons, we supplement the analysis with table 3, which reports total and organic growth for all HGFs defined by their 1996 size class. On the most important issue these two analyses are in full agreement. That is, the smaller the firm, the larger is the part of total employment

growth that is organic. The shift of image one gets is even more dramatic in this case than with firm age, as both analyses show that the »HGFs« (so defined on the basis of total employment growth) with more than 2 500 employees actually shrink in organic (1) terms. This is our perhaps most dramatic demonstration that if genuinely new jobs are what we are really interested in, analyzing total job creation may lead to completely false results. If we employ the »organic (2)« criterion the results are not quite as dramatic. Organic job creation figures remain positive also for the largest size class, but a very strong negative relationship between size and share of organic growth remains.

Table 3
Total and organic growth for HGFs of different 1996 size

1987 size class	No. of cases (n)	Cumulative total employment growth	Cumulative organic(1) employment growth	Organic (1) as pct of total	Cumulative organic(2) employment growth	Organic (2) as pct of total
20–49	342	8 124	7 963	98.0	7 996	98.4
50–249	532	44 320	34 208	77.2	35 014	79.0
250–499	127	22 340	12 497	55.9	13382	59.9
500–2499	127	57 752	15 682	27.2	21 245	36.8
≥ 2500	25	52 728	-10 310	-19.6	4 991	9.5
Total	*1 153*	*185 264*	*60 040*	*32.4*	*82 628*	*44.6*

Substantial differences occur also for independent firms vs. firms in company groups. Among those firms which in 1996 still belonged to the former category, 64.5 % of their total growth was organic (1). Among company group HGFs the organic share (1) of total growth was much lower, or 25.3 %. In absolute numbers this means that cumulative organic growth (1) by company group affiliated HGFs still exceeds organic growth (1) by independent HGFs (38 369 vs. 21 671). The relations look quite different, however, from a comparison of cumulative total growth (151 684 vs. 33 580). However, as independent firms also tend to be younger and smaller on average it is uncertain whether ownership status has an independent effect on what share of total employment growth is organic.

Conclusion

Our results show that well less than half of total firm level employment increase by the studied high growth firms can be regarded as genuine job creation. The results further show very clear relationships between firm age and firm size on the one hand, and what share of total employment growth constitutes genuine job creation on the other.

The picture that emerges from this and other studies is one of an economy where new jobs are created by start-ups, some of which also grow substantially (and organically) during their early development. Older and larger growing firms account for important re-structuring of

the economy by starting, acquiring, selling off and closing down establishments. In terms of direct job creation, however, their development is, at best, a zero sum game.

Our results suggest that if genuine job creation is the real interest, analyzing total growth systematically biases the results against young, small and – possibly – independent firms. This ought to be carefully considered when interpreting results from other studies and when designing new studies in the future. In order to develop sound, empirically based theory and to provide policy makers with relevant advice, we need high quality data as well as clear-cut and well thought-out operationalisations.

References

Aiginger, K., Tichy, G.: Small Firms and the Merger Mania, in: *Small Business Economics.* 3, 1991, p. 83–102.

Blixt, L.: *Tillväxtföretag i Sverige* [Growth companies in Sweden]. Working Paper. Stockholm: NUTEC, 1997.

Baldwin, J.: Were Small Producers the Engines of Growth in the Canadian Manufacturing in the 1980s?, In: *Small Business Economics.* 10, 1998, p. 349–364.

Baldwin, J., Picot, G.: Employment Generation by Small Producers in the Canadian Manufacturing Sector, in: *Small Business Economics.* 7, 1995, p. 317–331.

Birch, D.: *The Job Generation Process. Final Report to Economic Development Administration*. Cambridge, MA: MIT Program on Neighborhood and Regional Change, 1979.

Cooney, T., Bygrave, W.: *The Evolution of Structure and Strategy in Fast-growth Firms Founded by Entrepreneurial Teams.* Paper presented at the Babson Entrepreneurship Research Conference. Wellesley, MA. May 1997.

Davidsson, P.: *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*. Stockholm. Economic Research Institute, Diss. 1989.

Davidsson, P.: *Folket om företagandet: en ögonblicksbild av svenskarnas uppfattningar om småföretag och eget företagande* [The people on entrepreneurship: a snapshot of Swedes' beliefs about small firms]. BA-publications No. 142, Umeå Business School, 1993.

Davidsson, P.: *SMEs and Job Creation in Sweden*. Manuscript prepared for the OECD secretariat, Working Party on SMEs ,The Ad hoc Group on SME statistics. 1995.

Davidsson, P.: *High-growth SMEs: Feasibility Analysis for the Swedish Study*. Mimeo prepared for the OECD Working Party on SMEs. Paris: OECD / Jönköping: Jönköping International Business School, 1997.

Davidsson, P., Delmar, F.: *High-growth firms: Characteristics, Job Contribution and Method Observations*. Paper presented at the RENT XI Workshop. Mannheim Nov. 1997.

Davidsson, P., Lindmark, L., Olofsson, C.: *Business Dynamics in the Swedish Economy*: A Regional Perspective, report submitted to the EC Commission. 1993.

Davidsson, P., Lindmark, L., Olofsson, C.: *Dynamiken i svenskt näringsliv* [Business Dynamics in Sweden]. Lund: Studentlitteratur 1994.

Davidsson, P., Lindmark, L., Olofsson, C.: *Smallness, Newness and Regional Economic Development*. High-level Workshop on SMEs: Employment, Innovation and Growth. Washington D.C., 16–17 June 1995 [1995a].

Davidsson, P., Lindmark, L., Olofsson, C.: *The trend towards smaller scale during the 1980's: empirical evidence from Sweden*. Paper presented at ICSB's 40th World Conference. Sydney, June 1995 [1995b].

Davidsson, P., Lindmark, L., Olofsson, C.: *The extent of overestimation in small firm job creation – An empirical examination of the regression bias*. Small Business Economics (forthcoming) [1998a].

Davidsson, P., Lindmark, L., Olofsson, C.: SMEs and job creation during a recession and recovery, in: Acs, Z., Carlsson, B., Karlsson, C. (Eds.): *SMEs, Entrepreneurship, and the Macro Economy.* Cambridge University Press; forthcoming [1998b].

Davis, S. J., Haltiwanger, J., Schuh S.: Small Business and Job Creation: Dissecting the Myth and Reassessing the Facts, in: *Small Business Economics*. 8, 1996, p. 297–315 [1996a].

Davis, S. J., Haltiwanger, J., Schuh, S.: *Job Creation and Destruction.* Boston, MA.: The MIT Press, 1996 [1996b].

Delmar, F., Davidsson, P.: *A Taxonomy of High-growth Firms*. Paper presented at Babson College-Kaufmann Foundation Entrepreneurship Research Conference. Gent, Belgium, May 21–23 1998.

Deloitte & Touche: *The Ten Percenters*. Fast Growing Firms in Great Britain. London: Deloitte & Touche International 1996.

Deloitte & Touche: *The Ten Percenters*. Second Report. Fast Growing Firms in Great Britain. London: Deloitte & Touche International 1997.

Deloitte & Touche: *The Ten Percenters*. Third Report. Fast Growing Firms in Great Britain. London: Deloitte & Touche International 1998.

ENSR. *The European Observatory for SMEs*. Second Annual Report. Zoetermeer: EIM Small Business Research and Consultancy / European Network for SME Research, 1994.

Fölster, S.: *Do Entrepreneurs Create Jobs*? Working Paper. Stockholm: The Industrial Institute for Economic and Social Research 1997.

Fumagelli, A., Mussati, G.: Italian Industrial Dynamics from the 1970s to the 1980s: Some Reflections on the Entrepreneurial Activity, in: *Entrepreneurship and Regional Development*. 5, 1993, p. 25–37.

Gundry, L., Welsch, H.: *The Ambitious Entrepreneur: Attributes of Firms Exhibiting High Growth Strategies*. Paper presented at the Babson Entrepreneurship Research Conference. Wellesley, MA. May 1997.

Harrison, B.: The Small Firms Myth, in: *California Management Review*. Spring 1994, p.142–158 [1994a].

Harrison, B.: *Lean and Mean: the Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*. New York: Basic Books 1994 [1994b].

Johnson, J., Baldwin, J., Hinchley, C.: *Successful Entrants: Creating the Capacity for Survival and Growth.* Catalogue no. 61-524-XPE, Statistics Canada 1997.

Kirchhoff, B., Greene, P.: Understanding the Theoretical and Empirical Content of Critiques of U.S. Job Creation Research, in: *Small Business Economics*. 10, 1998, p. 153–169.

Kirchhoff, B., Phillips, B.: The Effect of Firm Formation and Growth on Job Creation in the United States, in: *Journal of Business Venturing*. 3, 1988, p. 261–272.

Loveman, G., Sengenberger, W.: The Re-emergence of Small Scale Production: An International Comparison, in: *Small Business Economics*. 3, 1991, p. 1–37.

OECD: The Process of Job Creation and Job Destruction, in: *Employment Outlook*. 1987, p. 97–220.

Petty, J., Martin, J.: *Financial Practices among High-growth Entrepreneurial Firms*. Paper presented at the Babson Entrepreneurship Research Conference. Wellesley, MA., May 1997.

Picot, G., Dupuy, R.: Job Creation by Company Size Class: The Magnitude, Concentration and Persistence of Job Gains and Losses in Canada, in: *Small Business Economics*. 10, 1998, p. 117–139.

Pyke, F.: Comparing Small And Large Firms in Europe: Prospects for Incomes and Working Conditions. *High-level Workshop on SMEs: Employment, Innovation and Growth*. Washington DC, 16–17 June 1995.

Popkin, J., Kochhar, R.: The Characteristics of New Hires in Small and Large Firms in the U.S.: 1990–91. *High-level Workshop on SMEs: Employment, Innovation and Growth.* Washington DC, 16–17 June 1995.

Reynolds, P. D.: SMEs: Employment, Innovation and Growth. *The Washington Workshop*. Paris (OECD) 1996.

Wiklund, J.: *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Jönköping International Business School, Diss. Jönköping, Sweden 1998.

Die Bedeutung der Dienstleistungen und Dienstleistungskompetenz von KMU

Urs Füglistaller

Einleitung

Aufgrund der zunehmenden Tertiärisierung in den westlichen Industrieländern beschäftigt sich die moderne Managementlehre mit den Aspekten der Handhabung von Dienstleistungen. Dabei geht die betriebswirtschaftliche Forschung von der Beobachtung der grossen Dienstleistungsbranchen wie der Versicherungs-, Banken- und Informatikbranche aus und entwickelt Ansichten und Lehren über das Dienstleistungsmanagement grosser Unternehmen im dritten Sektor.

Der vorliegende Beitrag geht auf die Dienstleistungen und die Dienstleistungskompetenz von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) ein und will so einen Kontrapunkt zu gängigen Untersuchungen grosser Konzerne im tertiären Sektor setzen. Als Basis für Beobachtungen und Ergebnisse dieses Beitrags dient eine empirische Untersuchung, bei der die Serviceleistungen von ausgewählten KMU aus dem zweiten und dritten Sektor betrachtet wurden: 152 Unternehmer aus KMU wurden über verschiedene Aspekte ihre Dienstleistungen interviewt. Folgende Bereiche standen im Mittelpunkt der Befragung: Dienstleistungsarten und deren Bedeutung, Gewichtung der Bedeutung der Dienstleistungen, Dienstleistungskompetenz und Dienstleistungsmanagement.[1]

1 Füglistaller 1998

Dienstleistungen und KMU

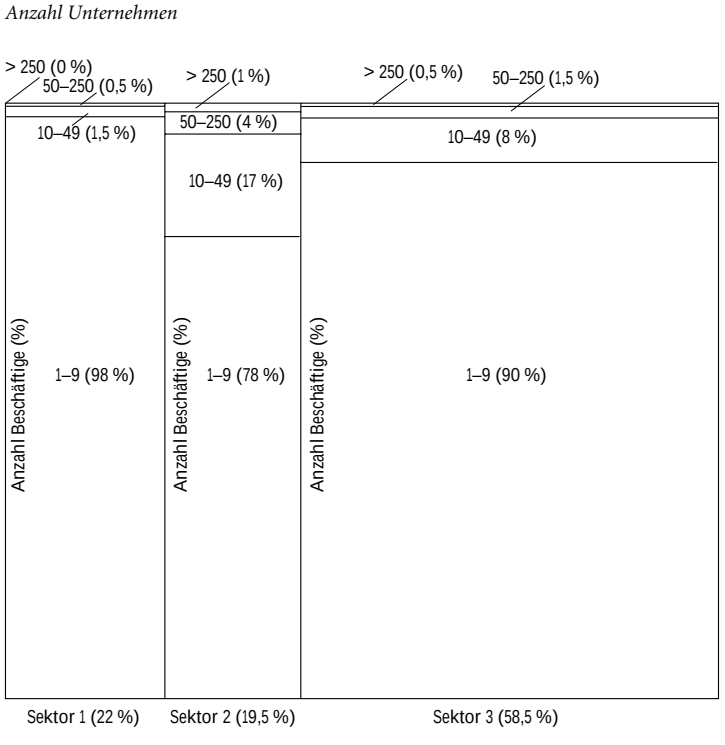
In vielen Untersuchungen werden KMU als homogene Gruppe dargestellt. Durch diese Vereinheitlichung können durchaus allgemeingültige Aussagen gemacht werden, das Wesen der KMU ist jedoch in ihrer Vielfalt und Heterogenität zu finden. Diese Erkenntnis wurde in zahlreichen Interviews mit Unternehmern von KMU im Zusammenhang mit der oben erwähnten Studie beobachtet. Ebenfalls gilt es einmal mehr zu erwähnen, dass der grösste Teil der europäischen Unternehmen, nämlich knapp 93 % aller privatrechtlichen Firmen, Kleinstunternehmen sind und als Gruppe innerhalb der KMU die weitaus grösste Bedeutung einnehmen. So dominieren diese »Zwerge« (1–9 Beschäftigte) in ihrer Anzahl praktisch alle Volkswirtschaften; dennoch wird ihre Bedeutung in der Managementlehre fast schon systematisch vernachlässigt.

Als Kleinstunternehmen (auch Mikrounternehmen genannt) werden in den europäischen Statistiken Unternehmen mit 1–9 Beschäftigten bezeichnet. Im Europa der 19 (EU / 15, EWR / 3, und Schweiz) zeigt sich folgendes Bild der Grössenordnungen der

Unternehmen: Es dominieren die Kleinstunternehmen mit einem Anteil von 92,9 % (d. h. von 19 Mio. europäischer Unternehmen sind 17,7 Mio. Kleinstunternehmen). Zur Gruppe der KMU gehören 99,8 % aller Unternehmen. An diesen Zahlen wird deutlich, wie verschwindend klein die Gruppe der Grossunternehmen ist. Ebenfalls beachtlich sehen die Beschäftigungsanteile nach Grössenklassen in Europa aus: 66 % aller Beschäftigten arbeiten in KMU (davon die Hälfte in Kleinstunternehmen), »nur« 34 % in Grossunternehmen.[2]

2 ENSR 1997

Trennt man die Kleinstunternehmen von den anderen Klein- und Mittelunternehmen, beträgt deren Anteil noch 6,9 % und derjenige der Grossunternehmen noch 0,2 % aller europäischen Unternehmen. Jeder dritte Erwerbstätige in Europa verdient seinen Lohn in einem Kleinstunternehmen. Die folgenden Darstellungen (Abb. 1a u. 1b) verdeutlichen diesen Sachverhalt am Beispiel der Schweiz. Dabei wird die zahlenmässige Bedeutung der Kleinstunternehmen im tertiären Sektor ersichtlich: mehr als 50 % (90 % * 58 % = 52,2 %) aller privatrechtlichen Unternehmen sind Kleinst-Dienstleistungsunternehmen. Unter Berücksichtigung der Angebotsseite wird die Dienstleistungsgesellschaft also massgeblich von Kleinstunternehmen geprägt.



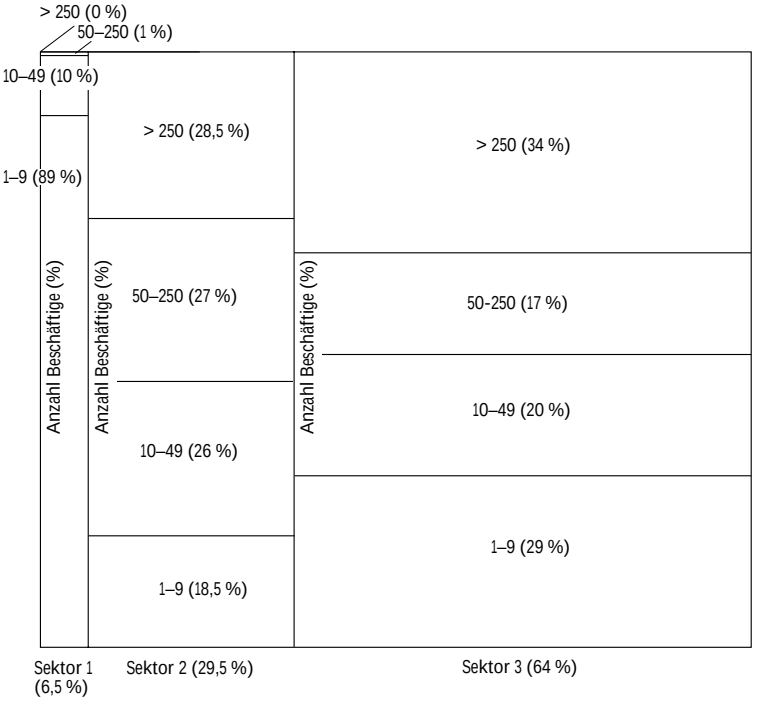
Abbildungen 1a und 1b Prozentuale Verteilung der Schweizer Unternehmen in den Sektoren 1 bis 3, geordnet nach Unternehmensgrössenklassen und Anzahl der Beschäftigten

Der Begriff *Tertiärisierung* im Sinne der zunehmenden Bedeutung der Dienstleistungsgesellschaft (tertiäre Zivilisation) tauchte erstmals in den fünfziger Jahren auf: Jean Fourastié[3] entwickelte ein theoretisches Modell zur Beschreibung der beginnenden Veränderungen in der Kon-

3 Fourastié 1952, S. 15 ff.

Abbildung 1b

Anzahl Beschäftige (Voll- und Teilzeit)



sumhaltung und der Arbeitswelt der industriellen Volkswirtschaften. Ausgangpunkt seiner Betrachtungen war die sogenannte *Drei-Sektoren-Theorie*. Ihre Grundlage bildet einerseits die tätigkeitsorientierte Einteilung der Unternehmen in den *primären Sektor* (Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Fischerei usw.), den *sekundären Sektor* (Gewerbe, Industrie) und den *tertiären Sektor* (Dienstleistungsunternehmen wie Reparaturwerkstätten, Gross- und Detailhandel, Gastgewerbe, Transport, Banken, Versicherungen, Beratungsfirmen usw.). Andererseits beruht die Theorie auf der verbraucherorientierten Überlegung, dass das verfügbare Einkommen der Konsumenten für Nahrungsmittel und Güter des materiellen Wohlstandes bis zu einem gewissen Sättigungsgrad verwendet wird. Sind jene Bedürfnisse befriedigt, wenden sich die Konsumenten vermehrt den Dienstleistungen zu. Aus dieser Perspektive ergibt sich der Dienstleistungssektor aus einem Nachfragesog, der von den privaten Haushalten ausgeht.

Fourastié und andere berücksichtigen bei der Begründung der Drei-Sektoren-Hypothese sowohl die Nachfrage- als auch die Angebotsseite. Dabei spielt die Engels'sche Erkenntnis, dass bei steigendem Einkommen die Einkommenselastizität für Nahrungsmittel und lebensnotwendige Güter kleiner als 1 ist und die Nachfrage nach nicht lebensnotwendigen Gütern überproportional ansteigt, eine wichtige Rolle. Der tertiäre Sektor ist auf höherwertige Güter und Dienstleistungen ausgerichtet.[4]

4 Tenger 1987, S. 5 ff.

In seinem Werk *Die grosse Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts* ging Fourastié von der grundlegenden These aus, dass immer mehr Wirtschaftssubjekte mit Dienstleistungstätigkeiten beschäftigt sind und immer mehr und neue Formen der Dienstleistungen von den privaten Haushalten konsumiert werden. Im Laufe des Wachstumsprozesses einer Volkswirtschaft sieht er im Sinne seines Theorieansatzes einen Wandel von der *primären Zivilisation* (Agrargesellschaft) über die *sekundäre Zivilisation* (Industriegesellschaft) hin zur *tertiären Zivilisation* (Dienstleistungsgesellschaft). Mit der Zeit geht der Anteil des zunächst dominierenden primären Sektors an der wachsenden Gesamtproduktion und Beschäftigung stark zurück. Die Anteile des Industrie- und des Dienstleistungssektors steigen stark. Nach einer langen Phase der Ausweitung verliert der industrielle Sektor gegenüber dem tertiären Sektor relativ an Bedeutung. Bei weiter wachsendem Sozialprodukt besetzt schliesslich der Dienstleistungssektor den grössten Anteil an Beschäftigten und Unternehmen (Abb. 2).

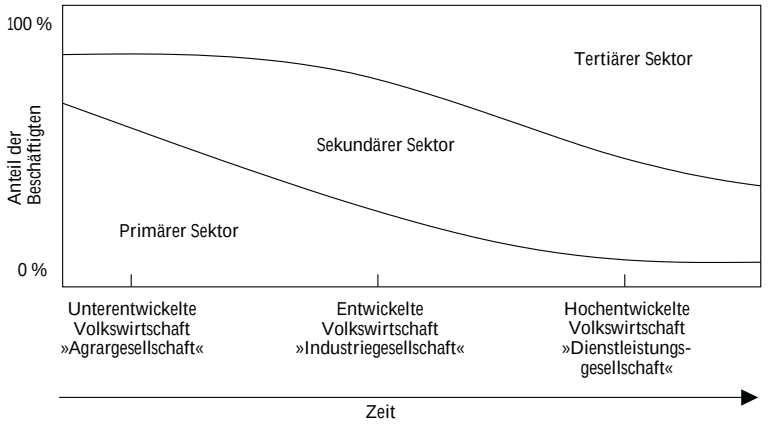


Abbildung 2
Entwicklung der Produktionssektoren

Im Zusammenhang mit der Tertiärisierung stellt sich die Frage, welche Wettbewerbsvorteile sich den Klein- und Mittelunternehmen eröffnen. Gerade für diese Gruppe von Firmen ist die intensive Kundenorientierung des Unternehmers und seiner Beschäftigten für die Entwicklungs- und Überlebensfähigkeit von grosser Bedeutung. Im Gegensatz zu den Grossunternehmen fehlt den meisten KMU die Marktmacht und damit ein Wettbewerbsvorteil. Eine intensive Kundenorientierung basiert auf der Bereitschaft, auf jeden Kunden individuell einzugehen, ihm zu dienen, seine Bedürfnisse zu verstehen und zu adaptieren. Unter Kundenorientierung wird also nicht nur das Angebot und der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen verstanden, vielmehr sind damit die Betreuung und Pflege des Kunden, der richtige Umgang mit seinen Anforderungen und Erwartungen sowie die Massnahmen gemeint, die eine längerfristige Bindung des Kunden an die Unternehmung gewähren. Grundsätzlich muss für den Anbieter dabei immer der Kunden-

nutzen und eine ethische Grundhaltung der Sympathie für den Kunden im Vordergrund stehen. Diese Bereitschaft, dem Kunden zu dienen, manifestiert sich insbesondere durch das Angebot der Dienstleistungen einer Unternehmung und der Bereitschaft, die Dienstleistungen den Ansprüchen der Kunden anzupassen. Die Vielfältigkeit der Dienstleistungen bedarf einer Systematisierung und Typologisierung. Entscheidend ist bei solchen Gruppierungsvorhaben die klare Zuordenbarkeit der verschiedenen Arten von Dienstleistungen und die Einfachheit des Rasters. Dienstleistungen lassen sich beispielsweise in indirekte und direkte, in sachbezogene und personenbezogene, in Leistungen für Kunden oder für die eigenen Mitarbeiter (externe und interne Leistungen) einteilen. Für die weiteren Ausführungen sollen folgende Definitionen für Produkte und Dienstleistungen gelten (vgl. auch Abb. 7):

- *Produkt* (respektive Hauptprodukt) ist das materielle Ergebnis aus menschlicher und maschineller Arbeit und stellt die (physikalische) Substanz dar. Das Produkt zeichnet sich durch seine funktionalen Eigenschaften aus und bietet dem Käufer einen Grundnutzen, den er aus dem Gebrauch des Objektes ziehen kann.[5]
- *Produktnahe Dienstleistungen* umschreiben die externen Leistungen, die eng an ein Produkt geknüpft sind (z. B. Montage, Transport, Dokumentation). Das Wesen dieser Dienstleistung liegt in der Abhängigkeit zum Produkt. Die Kundenbedürfnisse werden hauptsächlich via Produktveränderungen, die ihrerseits die Dienstleistung beeinflussen, berücksichtigt.
- *Kundenorientierte Dienstleistungen* sind eigenständige, externe Leistungen, die unabhängig von einem Produkt auf dem Markt angeboten werden können. Die Kundenbedürfnisse nehmen direkten Einfluss auf die Erstellung und Veränderung der kundenorientierten Dienstleistungen (z. B. Beratung, Schulung, Weiterbildung usw.).

5 Thommen 1996, S. 140, Wahrig 1986, S. 1015

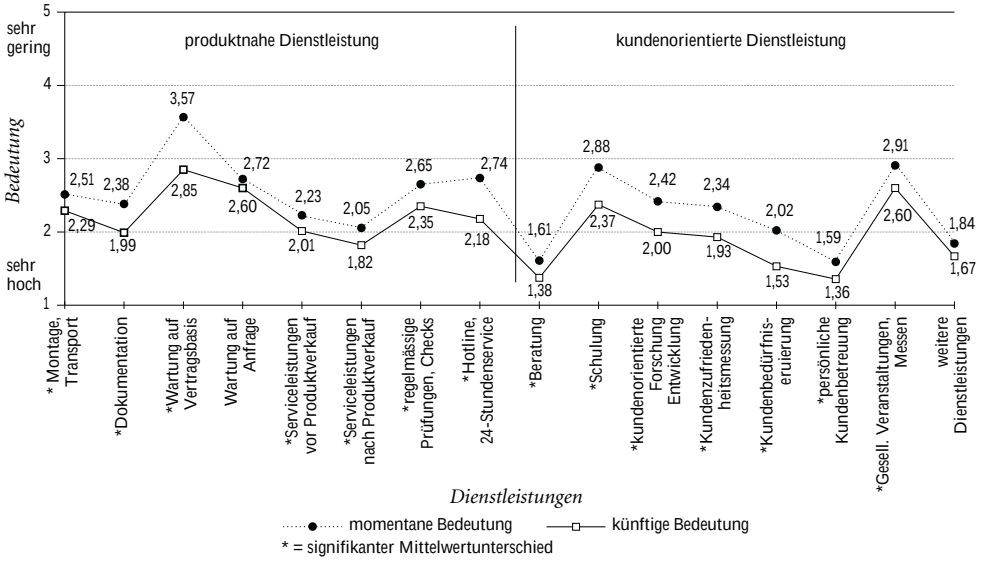
Eine kundenorientierte Haltung der Unternehmung löst die Differenzierung durch Serviceleistungen aus. Deshalb kann man davon ausgehen, dass gerade bei KMU eine *doppelte* Tertiärisierung im Gange ist: Nebst der wachsenden Zahl von Unternehmen im dritten Sektor bieten KMU – unabhängig ihrer sektoralen Zugehörigkeit – zunehmend mehr Dienstleistungen an. Die kundenorientierte Leistungserstellung und -erbringung sowie der hohe Vernetzungsgrad der KMU zu ihren Anspruchsgruppen verhelfen zur Sicherung ihrer Wettbewerbsposition. Diese Behauptung wurde durch die Gegenüberstellung der Bedeutung des Hauptproduktes sowie der produktnahen und kundenorientierten Dienstleistungen auf ausgewählte Kriterien hin im Rahmen der Studie untersucht. Dabei ging es um folgende Fragen:

1. Wie beurteilen KMU die Bedeutung der produktnahen und kundenorientierten Dienstleistungen?

Die kundenorientierten Dienstleistungen werden von einer grösseren Anzahl von Firmen angeboten. Die wichtigsten Bereiche sind *Beratung* und *persönliche Kundenbetreuung*. Sämtliche kundenorientierten Dienstleistungen, die eine enge Interaktion zwischen Kunde und Unternehmung voraussetzen, weisen eine hohe Bedeutung aus. Nebst der Beratung und der persönlichen Kundenbetreuung finden dabei die Kundenbedürfniseruierung, die Kundenzufriedenheitsmessung und die kundenorientierte Forschung und Entwicklung besondere Erwähnung.

Der Vergleich zwischen den momentanen und künftigen Bedeutungen der Dienstleistungen zeigt, dass die befragten Personen die künftige Bedeutung signifikant höher einschätzen als die momentane Bedeutung. Einzig die Dienstleistung Wartung auf Anfrage weist einen minimalen Unterschied auf (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3
Mittelwertvergleich: Momentane / Künftige Bedeutung der Dienstleistungen



2. Welchen Einfluss haben das Hauptprodukt, die produktnahen und die kundenorientierten Dienstleistungen auf Kriterien wie Wertschöpfung, Kostenbelastung, gegenwärtiges Marktpotential usw.?

Dem Hauptprodukt werden dabei generell hohe Werte zugeordnet. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den produktnahen Dienstleistungen: Die Mittelwerte liegen hier jedoch stets über denen der Hauptprodukte. Im Bereich der kundenorientierten Dienstleistungen fällt ein ähnlicher Verlauf wie bei den Hauptprodukten auf. Grössere Abweichungen ergeben sich lediglich bei Wertschöpfung, Kostenbelastung und künftigem Erfolgspotential.

Die Gründe, warum produktnahe und kundenorientierte Dienstleistungen angeboten werden, sind vielfältig. Statt einzelner Aspekte

veranlassen eine ganze Reihe von Gründen die Unternehmen, Dienstleistungen anzubieten.

Die wichtigsten Aspekte sind bei beiden Dienstleistungsarten die folgenden: »weil es ein Erfolgsfaktor ist«, »aus persönlicher Überzeugung« und »weil es den Kundenbedürfnissen entspricht«.

Allen Kategorien wird für die Zukunft gleich viel oder mehr Gewicht beigemessen als dies heute der Fall ist. Besonders deutlich ist die Steigerung der Ja-Antworten beim Aspekt »weil es branchenüblich ist«. Hier steigt die Zustimmung von 58,3 % auf künftig 71,9 % (kundenorientierte Dienstleistungen) und von 68,7 % auf 79,1 % (produktnahe Dienstleistungen).

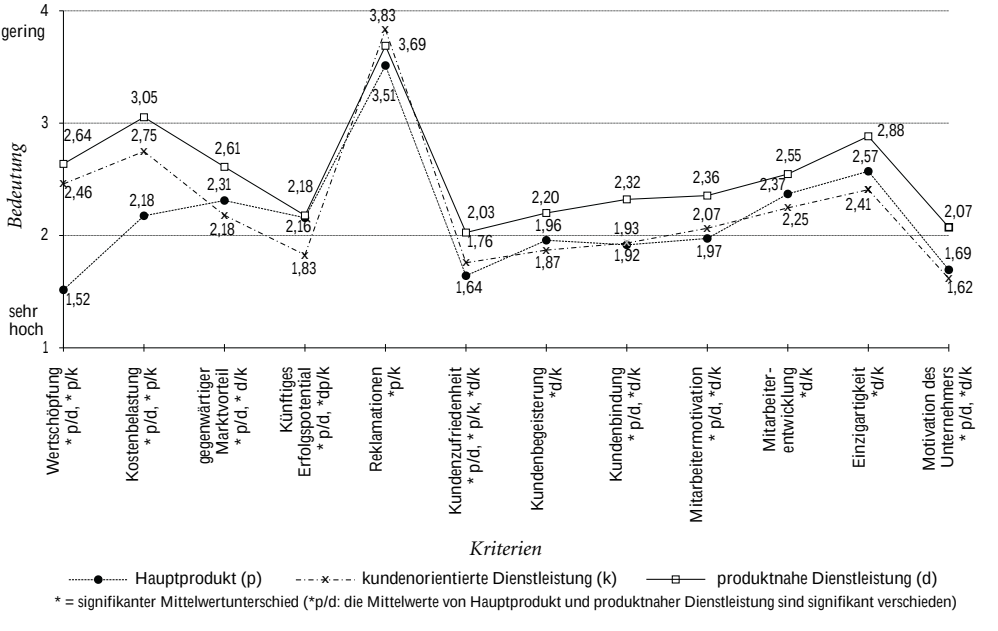
Die gewonnenen Ergebnisse über die drei Leistungsarten Hauptprodukt, produktnahe und kundenorientierte Dienstleistungen werden einander in Abbildung 4 gegenübergestellt. Die Grade der Unterschiede in den Angaben bezüglich der Bestimmungsgrössen werden gemessen, und es bestehen bei allen Bestimmungsgrössen signifikante Unterschiede bezüglich der Leistungsarten. Diese signifikanten Mittelwertunterschiede sind mit * gekennzeichnet. So bestehen z. B. beim Einfluss der Leistungsarten auf die Kundenzufriedenheit folgende signifikante Unterschiede:

*p/d: die Mittelwerte vom Hauptprodukt und produktnaher Dienstleistung sind signifikant verschieden

*p/k: die Mittelwerte vom Hauptprodukt und kundenorientierter Dienstleistung sind signifikant verschieden

*d/k: die Mittelwerte von produktnahen und kundenorientierten Dienstleistungen sind signifikant verschieden.

Abbildung 4
Mittelwertvergleich: Bedeutung der Leistungen aufgrund diverser Kriterien



* = signifikanter Mittelwertunterschied (*p/d: die Mittelwerte von Hauptprodukt und produktnaher Dienstleistung sind signifikant verschieden)

In diesem Vergleich wird deutlich, dass in den *harten* Bestimmungsgrössen wie Wertschöpfung und Kostenbelastung das Hauptprodukt dominiert, in den *weichen* Faktoren hingegen vor allem kundenorientierte Dienstleistungen und das Hauptprodukt von hoher Bedeutung sind. Bei allen Bestimmungsgrössen weisen die produktnahen Dienstleistungen den geringsten Einfluss auf. Interessant ist die Beobachtung, dass in der Wahrnehmung der Befragten häufig die kundenorientierten Dienstleistungen das künftige Erfolgspotential, den gegenwärtigen Marktvorteil, die Kundenbegeisterung, die Mitarbeiterentwicklung, die Einzigartigkeit und Motivation des Unternehmers stärker beeinflussen als das Hauptprodukt.

Dabei muss auch die Kehrseite dieser Medaille betrachtet werden: Durch die Zunahme an Dienstleistungen und die intensivere Betreuung der Kunden steigen nicht nur die zeitliche Beanspruchung und die Anforderungen an die Mitarbeiter im Sinne eines dienstleistungskompetenten Verhaltens, auch die dadurch verursachten Mehrkosten und die Problematik der Verrechenbarkeit der Dienstleistungen bergen Gefahren in sich. In der oben erwähnten Studie wurde die Thematik der Verrechenbarkeit von Dienstleistungen untersucht (vgl. Abb. 7). Dabei wurde ein deutlicher Unterschied zwischen produktnahen und kundenorientierten Dienstleistungen festgestellt. Produktnahe Dienstleistungen werden häufiger verrechnet als kundenorientierte Dienstleistungen.

Unter kundenorientierten Dienstleistungen werden z. B. auch *Kundenbetreuung, Kundenzufriedenheitsmessung* oder g*esellschaftliche Veranstaltungen, Messen* eingeordnet. Hier ist die Zuordnung generell schwieriger als bei produktnahen Dienstleistungen wie beispielsweise *Wartung auf Anfrage* oder *Montage, Transport*. Die Zahlungsbereitschaft des Kunden ist bei produktnahen Dienstleistungen auch deswegen generell höher.

Dienstleistungsmanagement und Dienstleistungskompetenz

Welche Anforderungen stellt die zunehmende Konzentration auf Dienstleistungen an das Management der KMU? Man kann zwei Bereiche unterscheiden: Zum einen geht es um marktgerichtete, strategische und organisatorische Anforderungen, zum anderen um den kulturellen und personellen Bereich. Letzterer wird mit dem Begriff der *Dienstleistungskompetenz* bezeichnet. Der Begriff Kompetenz stammt von lat. *competentia (*Zusammentreffen, Stimmen). Im deutschen Sprachgebrauch meint Kompetenz »Zuständigkeit, Befugnis, Urteilsfähigkeit, Befähigung«.

In dieser Untersuchung wird Kompetenz im Sinne der instrumentalen Betrachtungsweise der Ökonomie verwendet: Unter Kompetenz wird ein Set von Qualifikationen verstanden, durch deren Kombination

Abbildung 5
Grund des Angebots von produktnahen Dienstleistungen

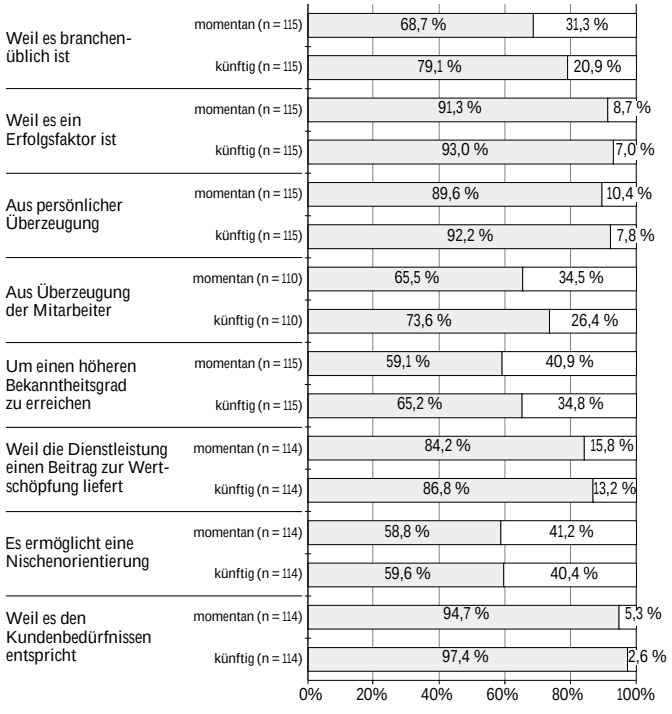
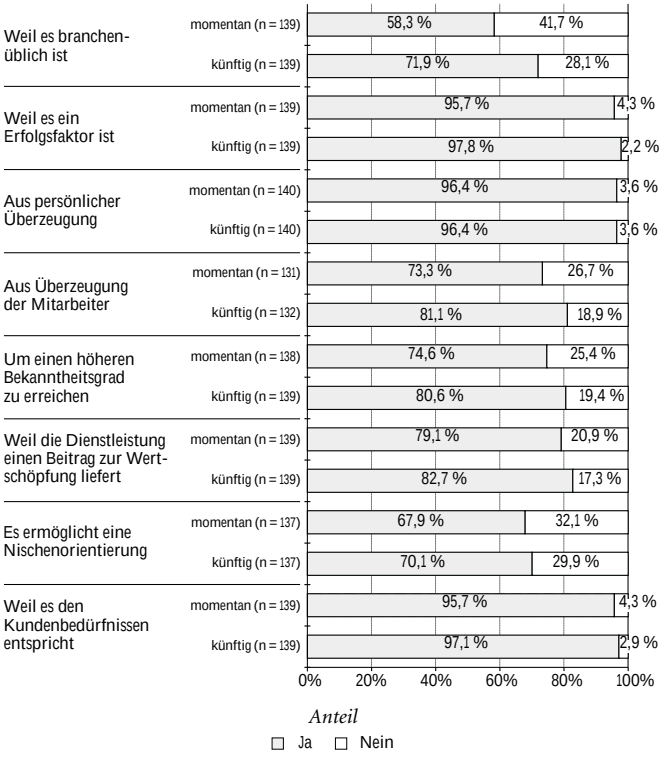


Abbildung 6
Grund des Angebots von kundenorientierten Dienstleistungen



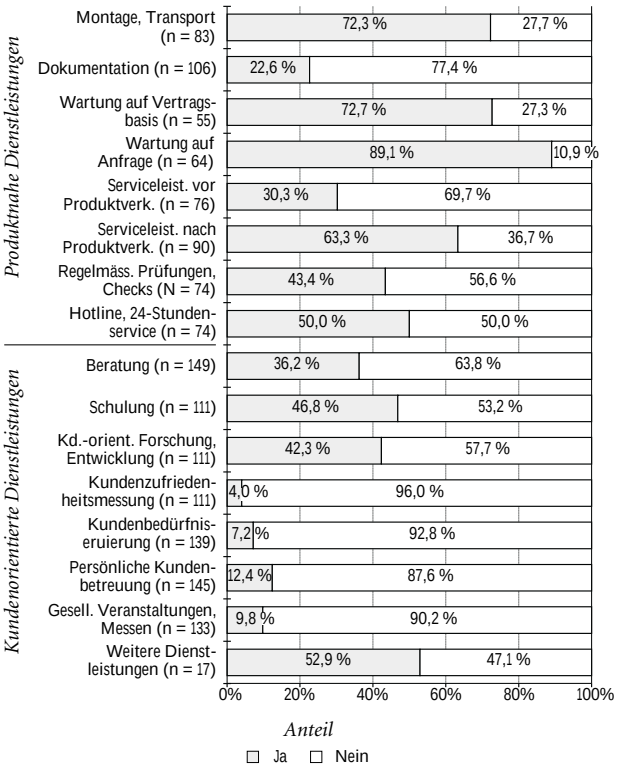


Abbildung 7
Verrechenbarkeit von Dienstleistungen

sich eine besondere Befähigung ergibt. Um den Begriff *Dienstleistungskompetenz* zu beschreiben, werden bestimmte Fähigkeiten, Qualifikationen und ihre jeweilige Ausprägungen definiert.

> In der Studie wurden den Beteiligten vier Definitionsvorschläge unterbreitet. Die Mehrheit der Befragten (57,2 %) stimmt der folgenden Definition zu:
> »Dienstleistungskompetenz basiert auf Wissen, Erfahrung und kundenorientierter Wertvorstellung des Dienstleistungsanbieters und beinhaltet das Management der Dienstleistungsprozesse (Planung, Implementierung, Entwicklung, Controlling, Verrechenbarkeit der Dienstleistungen). Weiterer Bestandteil ist die systematische Erfassung der Kundenbedürfnisse und der Kundenzufriedenheit sowie der Einbettung der Kompetenz in der Unternehmenskultur.«

Dieser Prozess der Selektion und Gewichtung der Fähigkeiten ist von der jeweiligen Situation und dem definierenden Subjekt abhängig. In der bereits zitierten Studie wurden aufgrund der gewichteten Fähigkeiten die beteiligten Unternehmen in drei Kategorien eingeteilt:

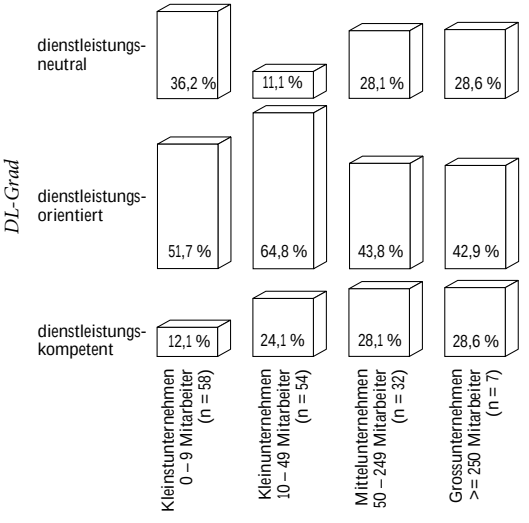
- *dienstleistungsneutral* (geringer Fähigkeitsgrad im Zusammenhang mit der Handhabung der Dienstleistungen)
- *dienstleistungsorientiert* (mittlerer Fähigkeitsgrad) und
- *dienstleistungskompetent* (hoher Fähigkeitsgrad).

Die Kategorie *dienstleistungsverneinend* (Fähigkeitsgrad = 0) wurde ausgespart, sie ist bei KMU nicht anzutreffen. Folgende Fähigkeiten wurden aus den unabhängigen Variablen ausgewählt und gewichtet:

- Weiterbildung in Management, Führung, Persönlichkeitsschulung
- Tätigkeiten in Werbung, Verkauf, Kundenpflege, Innovationen, Strategien, Weiterbildung
- Stärken/Schwächen in Kommunikation, Selbstmotivation, Innovation, Inspiration, Begeisterungsfähigkeit, Kundenorientierung
- Informationstechnische Ausstattung
- Verrechenbarkeit in kundenorientierten Dienstleistungen: Beratung, Schulung
- Einschätzung über: Künftige Bedeutung der Kundenbedürfniseruierung, Bedeutung der Kundenbegeisterung bei kundenorientierten Dienstleistungen und künftige Bedeutung der kundenorientierten Dienstleistungen.

Mit Hilfe dieser Typologisierung konnten die untersuchten KMU zugeordnet werden; die Verteilung ist aus Abbildung 8 ersichtlich:

Abbildung 8
DL-Grad in Abhängigkeit von der Firmengrösse



Die These, dass sich insbesondere Kleinstunternehmen dienstleistungskompetent verhalten, konnte *nicht* bestätigt werden. Wohl aber schätzten die dienstleistungskompetenten Unternehmen ihre Wettbewerbsvorteile signifikant höher ein als die dienstleistungsorientierten und -neutralen Unternehmen.

Betrachtet man den anderen Bereich der eher harten Faktoren des Dienstleistungsmanagements, können aufgrund der oben erwähnten Untersuchung folgende Beobachtungen festgestellt werden:

Das Marketing der Dienstleistungen findet verschiedene Ausprägungen. Während 29,1 % der Befragten Produkte und Dienstleistungen als Gesamtpaket absetzen, verkaufen 26,4 % das Produkt *und* bieten Dienstleistungsmodule an, um Kundenbedürfnisse optimal zu befriedigen. Bei 21,6 % stehen Dienstleistungen, bei 6,1 % Produkte im Vorder-

grund, der jeweils andere Teil wird bei Verkaufsgesprächen nebenbei erwähnt (vgl. Abb. 9).

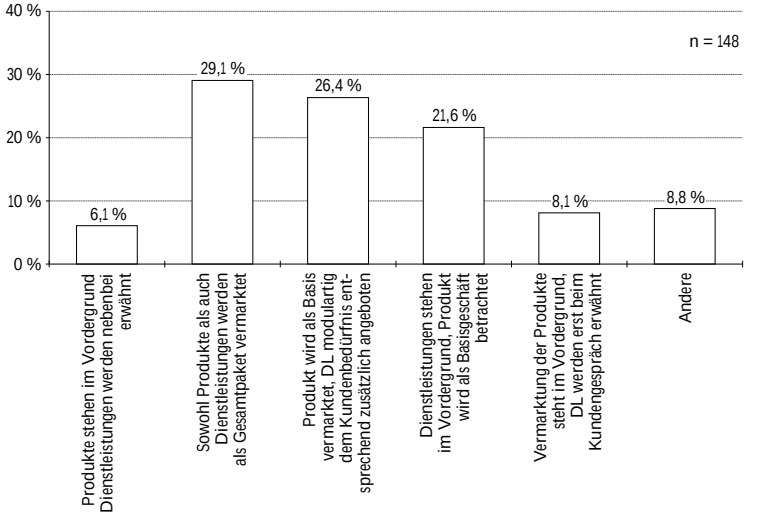


Abbildung 9
Marketing der Dienstleistung

Gestaltung des Marktauftretens

Auch bezüglich der Organisation der Dienstleistung gibt es verschiedene Lösungen. In 34,2 % der Fälle ist der Dienstleistungsbereich in der Geschäftsleitung integriert, währenddessen 21,2 % eine selbständige Dienstleistungs- oder Serviceabteilung besitzen. Jeweils 11,6 % der Unternehmen ordnen diese Funktion der Produktions- bzw. Marketingabteilung zu (vgl. Abb. 10).

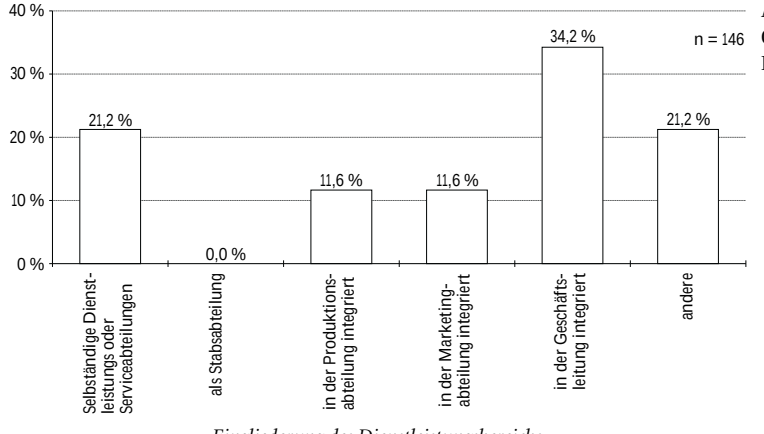
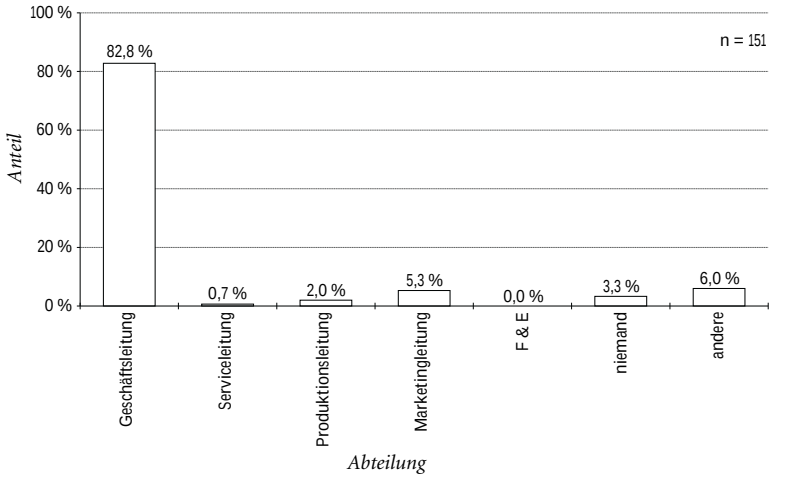


Abbildung 10
Organisation der Dienstleistung

Eingliederung des Dienstleistungsbereichs

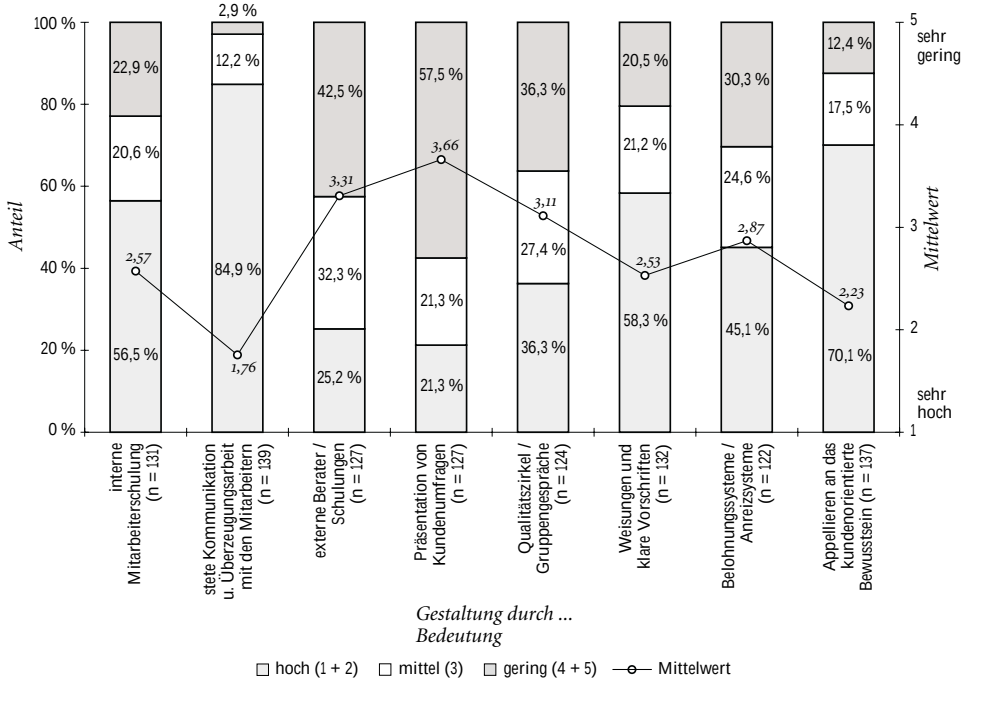
Die Planung und Kontrolle der Dienstleistungen ist in 82,8 % der Betriebe der Geschäftsleitung zugeordnet, die anderen Instanzen spielen nur eine untergeordnete Rolle. Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass in 3,3 % der Unternehmungen niemand für Planung und Kontrolle zuständig ist (vgl. Abb. 11).

Abbildung 11
Planung und Kontrolle der Dienstleistungen



Das vorherrschende Instrument zum Controlling der Dienstleistungen ist die Kosten- und Ertragskontrolle. Auch Instrumente wie Mitarbeiterbefragungen und -schulungen, Kundenumfragen, Konkurrenzbeobachtung und Qualitätsmanagementsysteme sind von Bedeutung. Sie werden häufig angewendet und erhalten über dem Durchschnitt liegende Bedeutungswerte. Neuere Ansätze wie das *target costing* und die *balanced scorecard* sind bei den untersuchten KMU weniger verbreitet.

Abbildung 12
Gestaltung der dienstleistungsorientierten Kultur



Bei den weichen Faktoren des Dienstleistungsmanagement spielt die Gestaltung der dienstleistungsorientierten Kultur in der Unternehmung eine bedeutende Rolle. Dabei überwiegt die stete Kommunikation und Überzeugungsarbeit durch den Unternehmer selbst. Instrumente wie der Appell an das Bewusstsein, interne Schulungen, klare Vorschriften und Anreizsysteme haben grosse Bedeutung, Qualitätszirkel, externe Berater und die Präsentation von Kundenumfragen hingegen spielen eine untergeordnete Rolle (vgl. Abb. 12).

Literaturverzeichnis

ENSR, European Network for SME Research: *Das europäische Beobachtungsnetz für KMU*. Fünfter Jahresbericht, koordiniert durch EIM Small Business Research and Consultancy, im Auftrag der EU-Generaldirektion XXIII (Unternehmenspolitik, Handel, Fremdenverkehr und Sozialwirtschaft) für die EU. Brüssel 1997.

Fourastié, J.: *Die grosse Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts*. Paris [3]1952.

Füglistaller, U.: *KMU und ihre Dienstleistungen I. Eine empirische Untersuchung über die Dienstleistungsorientierung und Dienstleistungskompetenz schweizerischer KMU sowie über die Beziehung zwischen KMU und Banken*. St. Gallen 1998.

Lehmann, A.: *Dienstleistungsmanagement. Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität*. Stuttgart, Zürich 1993.

Tenger, H., Dahremöller, A.: *Der Dienstleistungssektor in der Bundesrepublik Deutschland und in Nordrhein-Westfalen. Strukturen, Entwicklungen, Unterschiede*. Bonn 1987.

Thommen, J.-P.: *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*. Zürich [5]1996.

Wahrig, G.: *Deutsches Wörterbuch*. Gütersloh, München 1986.

Changing the game – Impact analysis as a practical step towards fairness

Christian F. Lettmayr

Introduction

SME-policies which are targeted specifically at the small and medium sized enterprises try to, to a large extent, level out size-related disadvantages. They are justified by unequal burdens on SMEs as compared to large enterprises caused by state interventions and mostly legal provisions. Few laws took size-related disadvantages into account and provided equal treatment through a differentiating approach in the past. It was mostly a consequence of successful lobbying if later on amendments provided special provisions for SMEs, thus, recognising their specific burdens.

Economic policies which do recognise the quantitative and qualitative importance of SMEs and which are based on a positive view on (fair) competition, entrepreneurship and decentralisation (and subsidiarity) will necessarily concentrate on the establishment of a proper environment rather than promotional actions. As due changes in national policies of many EU-member states show, deregulation does constitute a major part of the corresponding action. By deregulation, former policies are corrected. In addition to review of existing legal provisions and their adjustment to the new requirements, policy making processes need also to be reviewed and changed in order to avoid new aberrations. This must include not only new control mechanisms (for instance continuous and ex post evaluation of measures and consequences if defined targets are not reached) but also obligatory contents and obligatory application of (new) instruments in the decision making process. Examples are, for instance, the inclusion of targets of a measure, which may pertain to political results just as well as to quantitative or qualitative results in an economic sense (shorter period of registration, higher number of enterprises, etc.) or the ex ante »proof« of the availability of financial coverage of the administrative cost and the cost of the measure (for the state) in general. This may also pertain to cost-benefit calculations not only including the cost (and benefits) of the public administration but also the costs inflicted on the addressees of the measure.

The instrument of impact analysis has a relatively short tradition in European policies and has only been lately introduced in a larger number of states and at the EU level (with varying degree of success). While impact analysis in general only means that impacts on the target group

(or society at large) are considered and taken into account in the design and decision making of new laws, etc., impact analysis as a tool of SME policy specifically addresses burdens on SMEs. Thus, it would be an important step toward greater fairness in the treatment of SMEs and, if seriously applied, an instrument well suited to improve the situation of SMEs.

The competitive position of SMEs is (in general) affected by their limited possibilities for (successful) lobbying. Therefore any provisions which do stimulate greater objectivity in the law making process are likely to improve it from the view of SMEs.

The degree of improvement is of course very much dependent on the quality of the impact analysis and especially its quality as related to the cost and delays in time incurred by the application of such a tool.

Policy makers may find that obligatory impact analysis limits their possibilities for political decisions and may argue that the law making process will become too slow and too expensive. On the other hand impact analysis will provide them with a tool – comparable to controlling tools in strategic management – which can help them to further rationalise their decisions, develop clearer targets and learn more from experience.

It is a challenge for SME research (and SME interest representation) to develop appropriate methods and proper models for impact analysis.

Deregulation and adjustment of the legal framework becomes a political priority as it is a necessary measure to secure the competitiveness of a region or state as related to other regions and states in regard to the location of enterprises. Experiences from different OECD states show that impact assessment systems tend to improve the efficiency of laws and contribute to the optimisation of political activity towards improving competitiveness, innovativeness and internationalisation. Last but not least they contribute to the qualitative improvement of the legal system.

Various forms of impact assessment procedures have been introduced by the EU Commission itself and several of the member states (Germany, Denmark, France, the Netherlands, Sweden, United Kingdom). Other member states are presently considering the implementation of such procedures (Belgium, Spain, Ireland, Luxembourg).

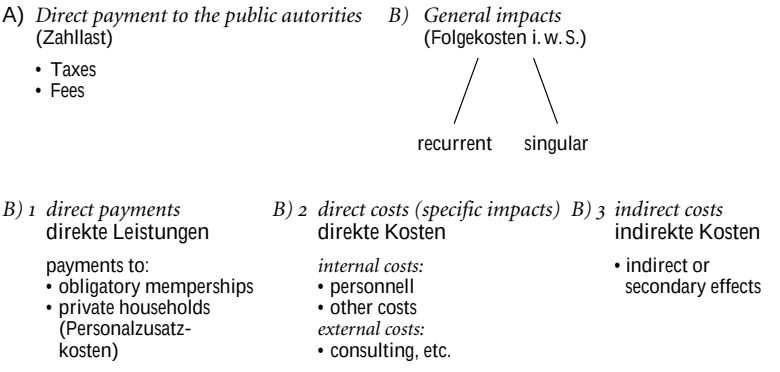
Definition of impacts

For neither the term impacts nor for the more specific German term »Folgekosten« does the available literature provide a uniform definition. Just for the purpose of this paper the term »impact« shall in the following only comprise costs of various kinds as a consequence of legal provisions. Impacts in general may in reality very well pertain also to

benefits of different kinds as a consequence of legal changes, which could be of equal importance if the methodology of an impact assessment procedure also included a cost-benefit analysis.

The following overview shows the different kinds of costs which may occur for the enterprises because of legal provisions.

Overview 1
Impacts on enterprises because of laws and regulations
(Kosten für Unternehmen aufgrund hoheitlicher Normen)



Legal provisions may include that enterprises must make payments to the government under certain conditions. Such payments – mainly taxes and fees – are, however, usually not addressed as impacts.

General impacts may include *direct payments* to third parties, *direct costs* or specific impacts and *indirect costs*.

Direct payments are usually defined as enforced payments of the enterprise to third parties such as interest representation or institutions beneficial for the employees or private households. Very similar to taxes and fees are obligatory payments whose impact on the enterprise is very obvious and usually does not need to be analysed in great detail.

Direct costs or *specific impacts* are directly related consequences of a law which are usually not reflected in the law itself. They contain mainly compliance costs comprising internal costs (personnel, EDP, etc.) and/or external costs, if the services of external experts are used (consultants, auditors, tax advisors, EDP services, etc.). The following overview lists the different direct costs which may occur. As with all other kinds of impacts it is important to differentiate between recurrent and singular costs. Recurrent or running costs do have to be accumulated for a certain period of time and do impose usually a much more important burden on SMEs in particular, than singular, one-time costs.

Overview 2
Direct costs
(Folgekosten i. e. S.)

cost of information (singular cost)	*adjustment* (singular cost)	*administration* (recurrent cost)	*controll* (recurrent cost)
getting information	implementation of new procedures	regular activities	auditing
• literature • tables • further education • storage	• infrastructure • investment • external EDP • consultants	• administration • filling in forms • answering questionnaires • consultants	• personnel • EDP-costs

Also not reflected in the law itself are *indirect costs.* It is usually very difficult to assess and quantify indirect costs of specific laws and very often enterprises are not aware of the relationships. Examples for such indirect costs are mid- and long-term consequences of diminished competitiveness, impediment of innovative activities (investments), delays of product development or market entries, etc. Because of these difficulties such indirect costs are frequently not taken into account.

Procedure for the impact assessment of laws on SMEs

The following model is based on a bottom-up approach for the assessment of impacts on SMEs from laws and other legal provisions. The model can be used to assess the impacts of a single law or the comparison of the impacts of alternative proposals.

Impact assessment has to be able to answer a number of (basic) questions. These questions are attributed to different modules.

The model comprises five modules which are hierarchically related to each other. This means, that the impact analysis could be stopped after each module but analysis of higher ranked modules is dependent on the availability of the results of the lower ranked modules.
The modules are:
a) impulse analysis (»Impulsanalyse« – Betroffenheitsanalyse)
b) analysis of proportionality (»Proportionalitätsanalyse«)
c) micro analysis
d) meso analysis
e) macro analysis.

module	*instrument*	*information*	*level*	*effect*
1 impulse analysis	desk research	qualitative • affectedness	meso	–
2 proportionality analysis	databanks, statistics	quantitative: • number of affected enterprises • economic importance of affected segments • structure of aff. enterprises	meso / macro	direct
3 micro analysis	field research: • interviews • survey or case studies	qualitative / quantitative: • type of costs (impacts) • costs per enterprise	micro	direct
4 meso analysis	calculations	quantitative: • costs / impacts per sector • total impacts	meso / macro	direct
5 macro analysis	plausibility checks	qualitative: • effects on competitiveness • socio-economic consequences	macro	indirect

Table 1
A model for impact assessment

The table above presents an overview of the five modules, their content, the instruments (methods) which may be used for the analysis, the level

on which the analysis is conducted and the kind of effects on the enterprises to be measured.

Impulse analysis (module 1)

Impulse analysis concentrates on the question if SMEs are affected by a legal proposal. In most cases desk research will suffice for a qualitative answer to this question. In some cases laws may have no effect on SMEs. For instance, a regulation regarding support payments for large shipyards may neither directly nor indirectly affect SMEs. Of course, this is only true if there are no small and medium-sized enterprises in this sector.

Apart from the question if SMEs are at all affected by a specific law or regulation, a second criteria could be if SMEs are affected in a specific way, that is, different from large-scale enterprises.

Quite naturally, SME impact analysis may stop if results of module 1 confirm that SMEs are not affected at all or – if this is intended by the law makers – that there are no SME specific impacts.

Proportionality analysis (module 2)

Whereas the analysis in module 1 determines to see if SMEs are affected at all and in a qualitative way may provide information on the type of SMEs which is affected, module 2 analyses in a quantitative way the number of affected enterprises, their structure and their economic importance and standing.

As in module 1 this information is usually easily available and can be extracted from existing data banks and statistics.

Because up to this stage no empirical research is necessary, analysis so far may be quite inexpensive and not require much time.

Micro analysis (module 3)

Module 3 is the centre piece for this model for impact assessment. The micro analysis tries to assess the direct costs on an enterprise.

On basis of the information of the impulse and proportionality analysis typical (affected) enterprises are defined. The size of the sample then depends on the number of sectors concerned and if further size class specific differentiation is necessary.

Micro analysis should be performed in two steps. The first step shall determine the type of costs which may be incurred in SMEs by implementation of a new law or regulation; in a second step actual costs shall be determined by empirical research that is anlysis of »typical enterprises« by means of a survey by questionnaire or case studies or other appropriate methods.

Results shall differentiate between internal costs and alternative costs for external advice.

Methodologically this module requires empirical research. In step one it will be necessary to involve specialists; in step two »typical enterprises« have to be analysed in some kind of case study.

Meso analysis (module 4)

If complete and reliable information from module 2 and 3 are available the analysis in module 4 can be performed quite easily. It tries to assess the impact on the branch level (sector level) and summarises total entrepreneurial costs for compliance.

Macro analysis (module 5)

Macro analysis in module 5 pertains to the very difficult indirect effects of a law and / or regulation. As neither time nor money will usually be available to quantitatively assess such indirect costs within the framework of an economic model, such analysis will have to rely on plausibility checks and, in general, qualitative descriptions and estimates of possible effects.

The organisation and administration of SME related impact assessment

The model as described above refers to the assessment of impacts of laws and regulations on SMEs. Such impact assessment could be a part of a more general approach towards impact assessment as, for instance, in Germany. Impacts on SMEs are within the general framework of impact assessment in Germany of comparatively small importance – only two questions directly relate to SMEs.

A general approach toward impact assessment of laws and obligatory inclusion of such elements such as target formulation in the law making process may however increase the awareness for the necessity of such tools and, thus, make SME specific impact assessment more likely.

The more general approach, however, makes fundamental reorientation necessary and imposes higher time and cost requirements on the law making process and may thus negatively affect the willingness to include such measures. As deregulation and creation of an entrepreneur-friendly environment has high priority because of the employment effects, it may be advisable and necessary to introduce SME impact assessment with high priority and prior to general impact assessment systems.

Proper assessment of impacts on SMEs can only be facilitated if such evaluations are conducted by experts, who are familiar with the SME

sector and evaluation methodology. Such experts should preferably be as independent as possible but at least not personally involved in the formulation of the legal proposition in question.

For various reasons it would be necessary to make impact assessment an obligatory part of proposals on new legislation. These legal provisions shall also define a minimum content of such assessment.

To minimise time and cost requirements, basic procedures, data banks on SME indicators and test panels may be prepared in advance in co-operation between SME research, interest representatives and the public authorities.

Literature

Deregulation Unit: *Checking the Cost of Regulation: A guide to Compliance Cost Assessment.* Cabinett Office, London 1996.

Deregulation Unit: *Regulation in the Balance: A Guide to Regulatory Appraisal Incorporating Risk Assessment.* London 1996.

EU: *Abl. C197 vom 27.07.1988, Ratsbeschluß über die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Unternehmen.* 1988.

EU: *Abl. C156/5 vom 31.5.1996, drittes Mehrjahresprogramm (1996–2000).* 1996

EU: *Abl. C156 vom 19.05.1997, Entschließung zur Erweiterung der »Fiche d'Impact«.* 1997.

EU: *COM (86) 445 endg, Aktionsprogramm für KMU.*

EU: *COM (90) 200 endg, Bericht der Kommission an den Rat zu den Auswirkungen des Gemeinschaftsrechts auf die Unternehmen und insbesondere auf die KMU.*

Fekter, M.: Folgekosten von Gesetzen für die Wirtschaft, in: *S.O.S im Regenwald. 26 Beiträge zur Deregulierung.* Wien 1996, S. 100–121.

Harders, W.: *Folgekosten der Sozialgesetze: Eine Analyse der direkten und indirekten Zusatzlast.* Göttingen 1988.

Lammer, M.: Internationaler Vergleich, in: *Effizienz der Gesetzesproduktion.*

Merkblatt für die Ermittlung von Gesetzeskosten im Bereich der Wirtschaft. Bonn 25.02.1997.

OECD: *Regulatory Impact Analysis: Best Practices in OECD Countries.* 1997.

Schäfer, M., Singer, S.: Mittelstand und EG-Richtlinien, *Schriftenreihe Recht der Internationalen Wirtschaft.* 44, Heidelberg 1995.

How can administrative burdens of enterprises be assessed? Different methods: advantages and disadvantages

André F. M. Nijsen

1 Introduction

Background

In many countries, as well as at the European level, the issue of administrative burdens on enterprises due to legislation is receiving more and more attention. The total costs of administrative burdens on individual enterprises in the EU has been estimated at between ECU 180 and 230 billion per year, which represents 3–4 % of the Union's GDP.[1]

1 ENSR 1995

Throughout the EU, it is acknowledged that it is important to reduce and minimise these administrative burdens as far as possible, because they can hinder the development of enterprises and the growth of employment.

Goals for the assessment of (draft) legislation

The main goals for the assessment of (draft) legislation are to:

- evaluate if regulation is the most efficient way of meeting a certain policy objective
- evaluate if the burden on the economy in general and the administrative burdens for firms in particular are justified in view of the objective of the regulation
- look into alternative, more effective and possibly more efficient ways of conceptualising / drafting and implementing legislation
- minimise the occurrence of unexpected side effects and as a possible result, undue administrative burdens for individual enterprises (and enforcing organisations).

Purpose of this paper

This paper seeks to answer the following questions:

1. How can administrative burdens be defined and positioned in general with respect to the effects of legislation and more specifically to the enterprises' costs?
2. Which methods are available for assessing administrative burdens of enterprises (and enforcing organisations)?
3. What are the advantages and disadvantages of these methods?
4. Which policy goals favour the use of one method above the other?

Structure of the paper

This paper is structured as follows. Section 2 elaborates on defining and positioning administrative burdens with respect to the effects of legislation and with respect to the entirety of administrative costs incurred by private enterprises. In section 3 two approaches to assess administrative burdens and their characteristics are highlighted. Section 4 elaborates on the advantages and disadvantages of these approaches.

2 Administrative burdens: types of effects, definition and theoretical framework

2.1 Types of effects[2] *and definition*

Types of effects

Regulations can have several effects on enterprises and society. One may identify a number of effects like:

- primary effects, such as:
  - direct financial effects like levying (taxes and premiums, etc.) and subventions
  - indirect financial effects like compliance costs or benefits.
- secondary effects, such as:
  - changes in competitiveness
  - macro economical effects (e.g. economic growth and employment).

Definition of administrative burdens

Administrative burdens are a representation of primary, indirect financial effects or so-called compliance costs/benefits. Two types of compliance costs / benefits may be distinguished:

1. Administrative burdens of enterprises and enforcing costs of (tax) administrations: these are all costs for information transfers from enterprises to enforcing organisations (e. g. tax administration) and vice versa imposed by law. Included are start-up costs in case of new or changing regulations and structural costs (on a yearly base). Also included are costs of education, training of staffs, costs of machines such as computers and costs for outsourcing of administrative proceedings.
2. Other compliance costs or benefits: these costs or benefits are mostly caused by changes in products or production processes, imposed by law. These types of effects do seem very relevant in the area of environmental legislation and legislation concerning working conditions.

Following this definition, our paper will concentrate on the first type of compliance costs / benefits mentioned above.

2.2 Theoretical framework of types of administrative procedures for enterprises (or how to solve the allocation issue?)

Theoretical framework

In this section we discuss the conceptual framework that enables the positioning of administrative burdens with respect to individual enterprise's costs.[3] In theory, the administrative procedures that enterprises have to carry out can be distinguished in several kinds. Chart 1 gives a theoretical framework of these different types of procedures.

3 European Parliament 1996

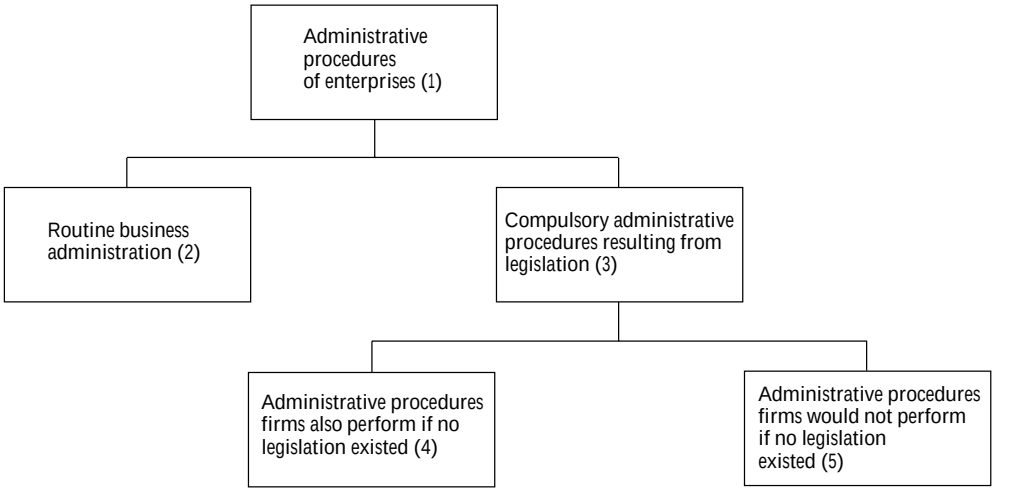


Chart 1
Theoretical framework of the types of administrative procedures for enterprises

Part of all administrative procedures that enterprises carry out (block 1 in chart 1), are for their own sake, because it gives them specific and valuable information about the enterprise (block 2). These administrative procedures belong to the routine business administration. Examples of the administrative procedures which we consider to be routine business administration are warehousing, procurement and sales administration as well as records on debtors.

Enterprises carry out the rest of the administrative procedures in order to meet obligations that result from national and international legislation (block 3). These procedures are compulsory for enterprises and in this paper, we define efforts that enterprises have to make in order to cope with these legislative obligations contributing to administrative burdens.

It is important to note that compulsory administrative procedures do not only cause burdens for enterprises. Some of them give specific and valuable information and enterprises would carry them out even if no legislation existed (block 4). An example of this is the annual account. It is however possible that if no legislation existed, enterprises would do

these procedures differently, more efficiently than at present. So, part of these administrative burdens can be considered to be undue.

The rest of the administrative procedures (block 5) are activities that enterprises would not do if no legislation existed. These procedures have no or little use to the individual enterprises and are in general perceived as annoying administrative requirements by these enterprises.

This does not mean, however, that the obligations themselves are useless: they can be useful for all enterprises together or for society as a whole.

What are the problems encountered when assessing administrative burdens?

Assessing administrative burdens is complex, because it concerns hidden costs (not shown separately in regular statistics or business administration). So, we are confronted with an allocation problem. In order to be able to assess administrative burdens of regulations in practice and solve the indicated allocation problem, a theoretical framework of the types of administrative procedures for enterprises, as presented in chapter 2, is a major help, because it enables to:

- decide which administrative procedures are part of legislation that have to be assessed
- clarify the different types of administrative procedures to the experts of the enterprises
- distinguish between administrative procedures that are part of the business administration and administrative procedures that are a result of government imposed legislation (and thus help to illuminate the allocation issue)
- distinguish between actual administrative burdens and perceived administrative burdens (annoyance costs).

3 Assessing administrative burdens: methods to measure administrative burdens of enterprises

3.1 Introduction

Two approaches may be differentiated regarding the assessment of administrative burdens resulting from laws and regulations. The first is the so-called top down approach and the second the so-called bottom up approach. In table 1 the main characteristics of the two approaches are presented.

3.2 Top down approach

In the top down approach we start examining the costs of the total administration of an enterprise. The second phase is to allocate these

Table 1
Overview of approaches and their main characteristics to assess administrative burdens

Aspects	*Top down approach*	*Bottom up approach*
starting point of analysis	enterprise	legislation
coverage of policy areas	all policy areas	one policy area
level of aggregation	high	low
means	questionnaire	expert-interviews in combination with group discussions

costs over both the routine business administration and compulsory administrative procedures resulting from regulations; as a third phase we allocate the costs resulting from compulsory administrative procedures over the relevant administrative procedures enterprises have to perform in order to comply with certain regulations.

This type of information is mostly gathered by means of a questionnaire. A representative sample of firms is surveyed in order to obtain information about the costs and other relevant data with respect to the individual enterprise (firm size, turnover, profits, etc.).

An important advantage of this approach is that administrative costs and other data become available at the level of the individual enterprise. The large number of enterprises and variables involved allow for detailed cross-analysis. Experience indicates, however, that this does not necessarily mean that the resulting figures are also accurate. Definitions of administrative procedures are interpreted differently by entrepreneurs surveyed, who as a result may either underestimate or overestimate the costs involved. Therefore the outcome of such studies has often given rise to criticism.

3.3 Bottom up approach

In the bottom up approach the relevant regulations are subjected to a detailed examination during which all data transfers and the accompanying administrative procedures are unravelled. The time involved with each procedure and the function level[4] at which it is carried out (the necessary qualification) are determined during an intensive multi-stage process of consultation and discussion – both individually and in groups – with experts from firms, accountants and also employers' and enforcing organisations. Instead of focusing on the large variations between individual firms the average or standard situation as well as relevant exemptions to this standard situation (qua time needed/costs or qua number of firms) are determined.

4 A function level is related to enumeration and therefore, the hourly wage rate can be calculated.

These data gathered during the multi-stage process of consultation form the input for MISTRAL, a tool developed by EIM for measuring administrative burdens resulting from laws and regulations.

Description of MISTRAL

MISTRAL, which stands for **M**easuring **I**n**ST**R**u**ment **A**dministrative Burdens (**L**ast *in Dutch*) was developed by EIM. The basic concept of this tool is that costs incurred

through administrative obligations and procedures are a function of the costs of data transfers between enterprises and enforcing actors such as the tax administration. MISTRAL uses data transfers (documents) as a cost centre. Within MISTRAL a data transfer is defined as:

»Any message interchanged between businesses and enforcing actors to sustain the production process of these enforcing actors.«

A data transfer may entail a document, a telephone call, an inspection, etc.

By examining the administrative procedures which enterprises have to carry out to produce the data transfers required, the time involved with each procedure, the hourly labour cost of persons that have to carry out these procedures and the number of times in a year these procedures must be carried out by enterprises, it is possible to assess total administrative burdens encountered by enterprises.

This MISTRAL-instrument has been used to assess administrative burdens resulting from such various laws and regulations as the annual accounts, corporation tax, tax on dividends, revenue tax, VAT and INTRASTAT obligations, wage tax and social premiums, legislation concerning working conditions and environmental legislation.[5]

In chart 2 the bottom up approach and its basic features are illustrated. It is important to note that administrative burdens encountered by enterprises are a result of the costs per datatransfer and the number of times data transfers have to be carried out.

[In order to be able to find the standard or average situation and the relevant exemptions to this standard situation asking the following questions will be very helpful. Which datatransfers have to be carried out for all entities and which ones for part of the entities; which entities are relevant (e. g. firm, employee or transaction of goods); in what intervals (once a year, quartely or monthly); what time is needed per standard datatransfer and what additional time is needed in case of exemptions from the standard situation?]

The costs per datatransfer are visualised by the size of the block representing a certain datatransfer (e.g. VAT-declarations) and the number of times data transfers have to be carried out are shown by the number of blocks.

5 The instrument can also be used to assess the enforcing costs of enforcing organisations (e.g. tax administration)

4 Top down and bottom up approach: advantages and disadvantages

4.1 Introduction

A number of advantages and disadvantages for the methods presented in chapter 3 are shown in table 2. We are fully aware that the aspects mentioned in table 2 are not a complete list of relevant aspects, but these aspects give us the possibility to illustrate:

1. the strengths and weaknesses of the different methods in general terms
2. the situations that favour the use of one method above the other and therefore, the relevance of each of the methods given a certain policy-goal.

4.2 Strength and weaknesses of the top down and bottom up approach

In this paragraph the strength and weaknesses of the two approaches are highlighted. Table 2 gives a quick overview of the strength and weaknesses by approach.

Table 2
Strength and weaknesses of the various methods
(Source: EIM)

	Methods	
Relevant aspects	Top down[a]	Bottom up[b]
Representativity of sample of enterprises	+[c]	–[d]
Total scope of policy areas	+	–
Quick overview of administrative burdens by policy area	+	–
Ex-post assessment	+	+
Keys to solutions	–	+
Ex-ante assessment	–	+
Assessment of alternatives	–	+
Accuracy of results	–	+
Acceptation of results	–	+
Cost of research in one EU-country	+	–
Cost of research in several EU-countries[e]	–	+

[a] questionnaire
[b] structured expert interview (or stopwatch-method) in combination with group discussions
[c] + = an advantage or strength
[d] – = a disadvantage or weakness
[e] if the legislation is harmonised on the EU-level

The so-called *top down approach* is especially useful:

- to gain insight into the extent of the total administrative burdens for enterprises
- to gain insight into the policy areas that cause most of the administrative burdens
- to gain insight into the usefulness of compulsory administrative procedures resulting from legislation as experienced by enterprises
- to assess the magnitude of the administrative burdens of a policy area or legislation (rough estimate).

The so-called *bottom up approach* is especially useful:

- to assess the extent of the administrative burdens for enterprises in one policy-area or for one legislation at the time
- to assess the extent of the administrative burdens for enterprises in one policy-area or for one legislation on a very detailed level and in fairly accurate way
- to carry out an ex-ante evaluation of the administrative burdens for enterprises of a draft legislation and certain alternatives
- to find keys that can help to formulate strategies to reduce administrative burdens for enterprises in a certain policy-area (useful policy-instrument).

- to apply in the field when commitment and approval is needed of the different powers (politicians, representatives of enforcing organisations and representatives of employers' organisations).

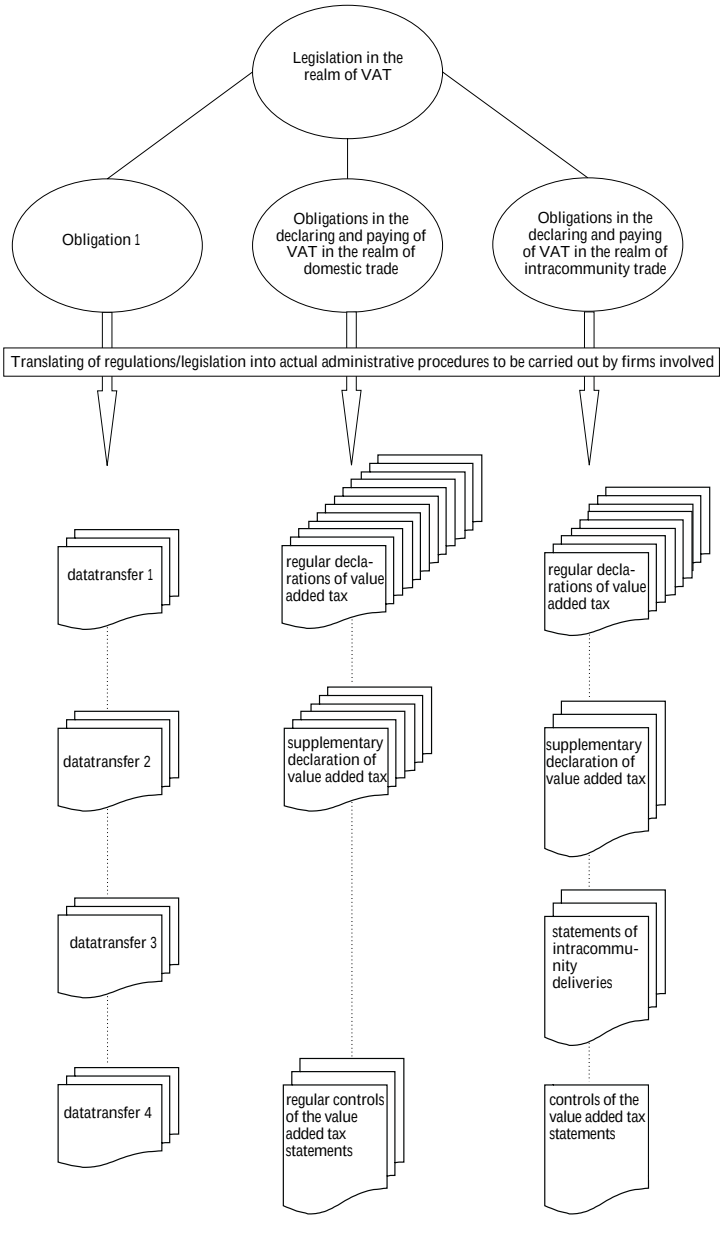


Chart 2
A visual illustration of the bottom up approach

Refences

ENSR: *The European Observatory for SMEs. Third annual report*. Commissioned by DG XXIII of the European Commission. 1995.

European Parliament Directorate General for Research: The Impact of VAT and INTRASTAT obligations on SMEs. Working paper, in: *Economic Affairs Series*. W-25, 1996.

Marketing von KMU in der Dienstleistungsgesellschaft

Dietmar Rössl

1 Präambel

1.1 Problemhintergrund

Die Dienstleistungsgesellschaft

Zum einen basiert dieser Beitrag auf der zu erläuternden These, dass Dienstleistungen eine immer höhere Bedeutung erlangen,[1] dass immer stärker eine umfassende Betreuung zur Lösung eines Problembereichs verlangt wird, und dass daher auch materielle Produkte verstärkt mit Dienstleistungskomponenten verbunden sind. So kommen Clement et al. schon 1990[2] in ihrer Studie zu dem Schluss, dass es immer mehr zu einer Entmaterialisierung der Produktion kommt und immaterielle Leistungen immer wichtiger werden.

1 z. B. Stahl 1995, S. 4, Rushton, Carson 1989, S. 23

2 Clement, Bellak, Lutz 1990

Wir gehen nicht davon aus, dass sich diese Entwicklung zur »Dienstleistungsgesellschaft« in allen Branchen bzw. in allen Marktsegmenten zeigen wird.[3 *] Insofern sind unsere Ausführungen auf jene Unternehmen beschränkt, die sich mit diesen zunehmenden Dienstleistungsansprüchen konfrontiert sehen.

* Die Fussnoten-*anmerkungen* befinden sich am Schluss dieses Textes

Das Marketing-Defizit

Zum zweiten gehen wir von einem – hier nur durch schlaglichtartige Befunde illustrierten – Manko der KMU zur Bewältigung der Herausforderungen der Dienstleistungsgesellschaft aus.

- Marktforschungsunternehmen behaupten ein Defizit des deutschsprachigen Raums im Vergleich zum englischsprachigen bei der Umsetzung des Servicegedankens und bezeichnen österreichische Unternehmen innerhalb des deutschsprachigen Raums nach der Schweiz und Deutschland als Schlusslicht. Darüber hinaus wird auch ein besonderes Defizit in der Serviceorientierung von KMU festgestellt.[4]
- Trotz der mit Dienstleistungen verbundenen »direct organization-client-relation« und der Beteiligung des Kunden an der Dienstleistungsproduktion nutzen KMU diesen direkten Kontakt weder als Informationsquelle für die Individualisierung des Angebots bzw. für Produktinnovationen noch als Basis für die Entwicklung einer dauerhaften Kundenbeziehung.[5]

1.2 Zielsetzung und Gang der Argumentation

Vor diesem Problemhintergrund (Defizite von KMU bei der Vermarktung von Dienstleistungen einerseits und steigender Dienstleistungsbezug der Leistungen von KMU andererseits) geht dieser Beitrag der Frage nach, wie KMU den Herausforderungen der Dienstleistungsgesellschaft gerecht werden können.

In Kapitel 2 wird die Plausibilität von der These der Dienstleistungsgesellschaft geprüft, um zu klären, ob sich hier grundsätzlich Marktchancen für KMU zeigen könnten. In Kapitel 3 werden die idealtypischen Charakteristika von Dienstleistungen aufgezeigt. Darauf aufbauend werden in Kapitel 4 ihre Marketingimplikationen abgeleitet und »Beziehungsmanagement« als Antwort auf diese Marketinganforderungen vorgestellt. Ausführungen zu vage verorteten Defiziten von KMU bei der Umsetzung von »Beziehungsmanagement« schliessen den Beitrag ab.

2 Die Dienstleistungsgesellschaft

Unter Dienstleistungsgesellschaft wollen wir eine Gesellschaft verstehen, deren Beschäftigungsstruktur durch ein deutliches Übergewicht von Dienstleistungen gekennzeichnet ist.[6]

6 z. B. Häussermann, Siebel 1995, S. 21

2.1 Die Ursachen und Grenzen der Dienstleistungsgesellschaft

Für die These von der steigenden Dienstleistungsintensität werden mehrere Argumente ins Feld geführt:

- Die durch die Höherqualifizierung von Arbeitskräften und dem dadurch ermöglichten Aufkommen neuer Technologien bedingten Produktivitätsfortschritte in der Industrie und ein beschränktes Nachfragepotential nach Gütern des primären und sekundären Sektors bei einem gleichzeitig unbeschränkten Nachfragepotential nach Dienstleistungen führen zu einer schrittweisen Verlagerung der Arbeitskräfte vom primären über den sekundären zum tertiären Sektor.[7]
- Die wachsende Nachfrage nach Dienstleistungen kann wie folgt begründet werden:
  - neue Technologien und komplexe Produkteigenschaften:
    Sowohl die steigende Komplexität wie auch die zunehmende Ausdifferenzierung von Gütern ziehen einen verstärkten Beratungs-, Einschulungs- und Betreuungsbedarf im Konsumgüter- und im Investitionsgüterbereich nach sich. Die Kurzlebigkeit dieser Technologien potenziert den Bedarf an begleitenden Dienstleistungen.

    Im Zusammenhang damit stehen auch Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen, die neue Möglichkeiten für Dienstleistungsanbieter schaffen (z. B. Umweltunbedenklichkeits-

7 zu diesen Positionen von Jean Fourastie (1949) und Daniel Bell (1976) vgl. Stoffaneller 1996, S. 13 ff.

gutachten, komplexere Rechtsmaterie bedingen Marktchancen für diverse Experten).

– geändertes Konsumentenverhalten:
  In vielen Bereichen sind steigende Individualisierungs- und Qualitätsansprüche (auch im Sinne von Einkaufsqualität) der Kunden[8] und eine damit verbundene Nachfrage nach Planungs- und Beratungsleistungen festzustellen.
– geänderte Bedarfsstrukturen:
  Im Bereich der Gesundheits- und Freizeitdienste kommt es, bedingt durch eine höhere Lebenserwartungen und steigende Realeinkommen bei gleichzeitig eher sinkenden Arbeitszeiten, zu entsprechenden Nachfragesteigerungen, die ihrerseits Dienstleistungsnachfrage in anderen Bereichen induzieren. Die Kurzlebigkeit von Wissen schliesslich erzeugt eine Nachfrage am Weiterbildungs- und Informationssektor.
– Machtverschiebungen:
  Auf Käufermärkten treten Produktdifferenzierungen über ergänzende Dienstleistungen in dem Masse verstärkt auf, in dem Produktdifferenzierungen i. e. S. kaum noch Möglichkeiten zur Schaffung einer dauerhaften USP bieten.

8 Rössl 1995, S. 14 ff. und die dort zit. Lit.

Gegen diese These der voranschreitenden Tertiärisierung sind aber auch einige Argumente laut geworden:

- Lohnerhöhungen im Dienstleistungssektor führen aufgrund der beschränkten Produktivitätsfortschritte zur relativen Verteuerung von Dienstleistungen und zu Wachstumskrisen, und mit steigenden Einkommen werden auch Dienstleistungen durch materielle Güter substituiert. Aus dieser Position ist die derzeit steigende Beschäftigung im tertiären Sektor lediglich vorübergehend auf einige Defizitbereiche (Bildung, Gesundheit) zurückzuführen.[9]
- Schliesslich stellt sich die Frage, ob das Vordringen von Dienstleistungen nicht zumindest teilweise auf sich statistisch niederschlagenden Veränderungen beruht, ohne dass sich die Leistungsstruktur im selben Ausmass geändert hätte.

9 vgl. dazu Stoffaneller 1996, S. 20 ff. und die dort zit. Lit.

2.2 Die Dienstleistungsgesellschaft: Realität oder statistische Fiktion?

Analysiert man das Vordringen der Dienstleistungen unter dieser Frage, zeigt sich, dass sich zwar die Leistungsstruktur der Gesellschaft nicht so radikal ändert, wie die Statistik glauben macht, dass aber diese – auch zuvor erbrachten – Dienstleistungen in einem deutlich höheren Ausmass von darauf spezialisierten Unternehmen erbracht werden. Es ändert sich somit weniger das Leistungsbündel einer Gesellschaft, sondern vielmehr das, was Unternehmen tun:

- Outsourcing und spin-offs als Ursache der konstatierten »Dienstleistunggesellschaft«:

  Dienstleistungen werden nur dann als solche erfasst, wenn sie in einem Unternehmen des tertiären Sektors produziert werden, wobei diese Zuordnung nach dem zentralen Endprodukt erfolgt. Folglich erhöhen das unter den Schlagwörtern *Lean Management* und *Konzentration auf Kernkompetenzen* durchgeführte Outsourcing und der Zukauf von Leistungen aus dem tertiären Sektor den ausgewiesenen Dienstleistungsanteil, obwohl die Leistungsstruktur an sich unverändert bleibt.

  Rechnet man die bisher dem sekundären Sektor zugewiesenen Verrichtungen dem tertiären Sektor zu, zeigt sich, dass die Dienstleistungsgesellschaft – nach dem Arbeitsinhalt und nicht nach der sektoralen Zugehörigkeit des arbeitgebenden Unternehmens gemessen – sich schon längst »übertroffen« hat: Von den im sekundären Sektor Beschäftigten sind nur ca. 30 % unmittelbar mit Herstellungstätigkeiten befasst; daraus lässt sich grob ein »korrigierter« Anteil von ca. 10 % dem sekundären und 80 % dem tertiären Sektors zuordnen.[10]
- Umwandlung von informeller in formelle Arbeit als Ursache der »Dienstleistungsgesellschaft«:

  Mit der Verbreitung der Kernfamilie und der Singles kommt es zu Verlagerungen von informeller Tätigkeit (Haushaltsführung, Kinder- und Altenbetreuung) in den tertiären Sektor (teilweise auch in die Schattenwirtschaft!).
- Zurückdrängen der Schwarzarbeit:

  Ebenso würde eine erfolgreiche Bekämpfung der Schwarzarbeit – die im wesentlichen auf wenig kapitalintensive Dienstleistungsbereiche konzentriert ist – zu einem höheren Ausweis des Dienstleistungsanteils führen.

2.3 Die Dienstleistungsgesellschaft als Zukunftsszenario für KMU

Auch wenn sich somit Ansatzpunkte zur Relativierung der These von der Tertiärisierung der Gesellschaft finden, sprechen die Entwicklungen eine insgesamt eindeutige Sprache: Schlaglichtartig sei auf die steigende Bedeutung von Planungs- und Serviceleistungen verwiesen: So stiegen die im österreichischen Maschinen- und Stahlbau »gesondert verrechneten immateriellen Leistungen« von 1995 zu 1996 nominell um 50 % und die »Reparatur- und Montageleistungen« um 10 %, während die Branche insgesamt ein Minus von 3 % hinnehmen musste, und auch für die Folgejahre wird mit entsprechenden Zuwächsen gerechnet.[11]

Und schliesslich macht es für KMU wenig Unterschied, ob die steigende Dienstleistungsnachfrage aufgrund von Änderungen der gesellschaftlichen Leistungsstruktur oder aufgrund von Outsourcing von Leistungsbereichen durch Unternehmen oder Haushalte entstanden ist.

11 Fachverband der Maschinen- und Stahlbauindustrie Österreichs 1996

Diese Entwicklungen eröffnen für KMU jedenfalls grundsätzlich Marktchancen. Allerdings stellt sich die Frage, welche spezifischen Anforderungen Dienstleistungen an ihr Marketing stellen und wie KMU diesen gerecht werden können.

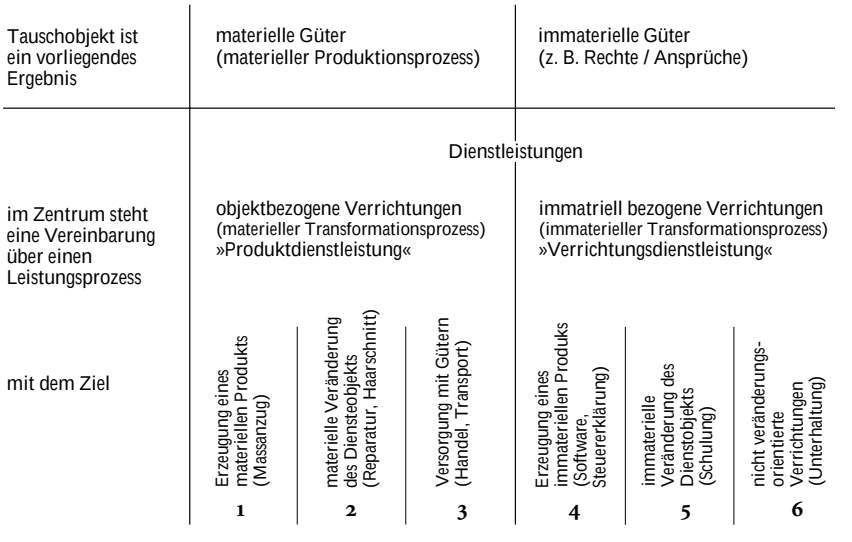
3 Die Charakterisierung von Dienstleistungen von KMU

3.1 Der marketingorientierte Dienstleistungsbegriff

12 z. B. Rushton, Carson 1989, S. 23

Die folgende Abbildung illustriert die vieldiskutierte[12] Abgrenzungsproblematik: Auch materielle Produkte sind Ergebnis einer Verrichtung (eines Produktionsprozesses) und ihre Transaktion ist wiederum mit Verrichtungen gekoppelt. Bei Dienstleistungen rücken Charakteristika der Verrichtung selbst als wertbestimmende Elemente aus der Sicht des Kunden stärker ins Zentrum. Dienstleistungen haben somit einen prozessualen Charakter, auch wenn sie oft auf ein bestimmtes Ergebnis abzielen. Soweit Diensteobjekte durch die Verrichtung verändert werden, bezeichnen Dienstleistungen den Veränderungsprozess, nicht aber das veränderte Objekt.[13]

Abbildung 1
Die Einordnung von Dienstleistungen im Spektrum der Güter



Im Gegensatz zur produktionsorientierten Abgrenzung von Dienstleistungen werden aus der hier interessierenden Marketingsicht Dienstleistungen als Produkte definiert, für deren Wert aus der Sicht des Käufers Verrichtungen bestimmend sind. Dieser kundenorientierte Dienstleistungsbegriff inkludiert somit alle Verrichtungen am Kunden selbst, andere hingegen nur soweit, als der Kunde diese Verrichtungen wahrnehmen kann und sie für ihn Relevanz haben.[14] Daher rücken »Dienstleistungen« nach dieser marketingorientierten Begriffsbildung oft in die Nähe von materiellen Produkten und mitunter auch umgekehrt.[15]

Die Vermittelbarkeit des Wertes von Diensteistungen

Dienstleistungen sind aufgrund ihrer *intangibility* dem Käufer schwer vermittelbar. Ihre Qualität ist vor dem Kauf schwer prüfbar (kaum *search qualities*, vorwiegend *experience* und *credence qualities*). Ebenso ist ihr Wert schwer vermittelbar, da der Käufer nach dem Dienstevollzug das »empty pocket«-Problem hat: Er hat kein wiederverkaufbares Produkt erworben[16] – lediglich das Diensteobjekt kann einen höheren Wert besitzen.[17]

16 z.B. Scheuch 1982, S. 8 f.

Diese Problematik unterscheidet sich je nach der Sichtbarkeit / Nachhaltigkeit des Ergebnisses bzw. der Einbettung der Verrichtung in ein materielles Umfeld graduell:

Abbildung 2
Die Klassifikation von Dienstleistungen nach ihrem Grad der Immaterialität

	Materialität / Nachhaltigkeit / Sichtbarkeit des Ergebnisses hoch ⟷ gering		
Eigenschaft des Ergebnisses	Verrichtung mit materiellen Ergebnis (z. B. Reparatur)	Verrichtung mit immateriellen Ergebnis (z. B. Schulung)	nicht ergebnisorientierte Verrichtung (z. B. Unterhaltung)

	Sichtbarkeit des Prozesses hoch ⟷ gering	
Eigenschaft des Prozesses	Verrichtung unter Nutzung materieller Faktoren und Sichtbarkeit der Materialität (z. B. Hotel)	Verrichtung ohne Nutzung materieller Faktoren (Beratung, Aufsperrdienst) bzw. Nichtsichtbarkeit (Kabelfernsehdienste)

Der Wert von Leistungen, die sich in einem sichtbaren Ergebnis niederschlagen und die durch sichtbare Nutzung materieller Faktoren entstanden sind, ist dem Kunden leichter vermittelbar. Hingegen sind Leistungen mit einem besonders hohen Grad an Immaterialität kaum mit *search qualitites* verbunden: Der Kunde ist auf Vertrauen angewiesen; die Qualität wird sich erst herausstellen.

Die Relevanz von Informationsasymmetrie und Opportunismusspielräumen[18]

Dienstleistungen haben daher – je nach ihrer Komplexität und Zeitdauer in unterschiedlichem Mass – folgende Eigenschaften:

- Qualitätsunsicherheit *(hidden characteristics):* Der Käufer kann vor Kauf feststehende Determinanten (z. B. Qualifikation des Anbieters) der zu erwartenden Dienstleistungsqualität nicht erkennen.[19]
- Entscheidungsunsicherheit *(hidden intention; hold up):* Der Käufer kennt vor dem Kauf die – noch veränderbaren – Absichten des Anbieters nicht (will er den Verhaltensspielraum eigennutzmaximierend ausnützen?).[20]

- Ergebnisunsicherheit *(hidden action; moral hazard):*
  - Der Käufer kann auch ex post aufgrund von *credence qualities* und der Freiheitsgrade des Anbieters im Dienstevollzug[21] das Ergebnis nicht beurteilen. (Waren die Entscheidungen des Anbieters bei der Gestaltung der Dienstleistung aus Kundensicht »optimal« oder hat er seinen Verhaltensspielraum ausgenützt?)
  - Er kann keinen Zusammenhang zwischen dem Ergebnis und der Qualifikation bzw. den Handlungen des Anbieters (tatsächlich »an den Tag« gelegte Sorgfalt/Bemühen und Kulanz/Fairness) herstellen: Ist das Leistungsergebnis Resultat widriger äusserer Umstände, die der Anbieter nicht zu vertreten hat, des bemühten Verhaltens eines unqualifizierten Anbieters oder des nichtbemühten Verhaltens eines qualifizierten Anbieters?

Dementsprechend werden die mit dem Kauf von Dienstleistungen verbundene *Risikowahrnehmung* und das *notwendige Vertrauen* zur Bewältigung dieser Unsicherheiten des Kunden als konstituierende (!) Merkmale von Dienstleistungen herangezogen.[22]

22 Rathmell 1974, S. 6 ff., zit. nach Scheuch 1982, S. 9

Dienstleistungen als individualisierte Leistungen

Dienstleistungen implizieren aufgrund ihrer einmaligen situativen Einbettung ihre Individualisierung. Im besonderen sind es die Charakteristika des Dienstleistungsobjekts, die häufig[23] die Verrichtung beeinflussen (Koordination mit der räumlich/zeitlichen Verfügbarkeit bzw. Anpassung an Verschiedenheiten des Diensteobjekts, etc.[24]), aber ebenso sind Spezifika des Dienstesubjekts und allgemeine Situationsspezifika dafür verantwortlich, dass jede Dienstleistung eine einzigartige Leistung ist.

24 Gutersohn 1984, S. 85, zit nach. Mugler 1995, S. 269

Die Verrichtung an einem präsenten Diensteobjekt impliziert weitere Charakterisierungen von Dienstleistungen mit weitreichenden Management- und Marketingkonsequenzen:[25]

25 Scheuch 1982, S. 8 f. und die dort zit. Lit

- ein von der Nachfrage unabhängiges *leistungsbereites Produktionspotential*
- mangelnde *Lager- und Transportfähigkeit* von Dienstleistungen[26]
- mit der Individualisierung einhergehende *variierende Qualität* der Verrichtung.

Dienstleistungen als »Kontraktgüter«
und die damit verbundenen Unsicherheiten

Dienstleistungen werden somit erst nach Identifikation der Diensteobjekte und meist erst nach der Spezifikation der individualisierten Leistung verkauft und danach erstellt, insofern entsprechen sie der ursprünglichen Definition von »Kontraktgütern«.[27] Auch wenn sich die Einzelleistung nicht über einen längeren Zeitraum erstreckt, kann den-

noch aufgrund der de facto Verbundenheit von Einzelleistungen mit früheren Kaufentscheidungen eine »Kontraktgutsituation« entstehen.

4 Das Marketing von Dienstleistungen

4.1 Die Marketingimplikationen der Dienstleistungscharakteristika

Kommunikation als Basis einer kundenorientierten Dienstleistung

Die Gestaltung einer kundenorientierten Dienstleistung setzt aufgrund der hohen Gestaltungsfreiräume des Leistungsanbieters Kommunikation zur Herstellung eines Konsenses bezüglich dessen, was gemacht werden soll, und dessen, was gemacht werden kann, voraus.

Fazit: Mit dem Dienstleistungsanteil und der Komplexität der Dienstleistungen steigt daher das Interesse an einer Einbettung der Leistung in eine stabile Kundenbeziehung:

- Für den Anbieter sinkt das Risiko von – vom Kunden nicht honorierten – *sunk costs*[28] (dieses Risiko steigt mit den erforderlichen transaktionsspezifischen Investitionen).
- Ebenso vermeidet der Kunde spätere hohe Anpassungskosten aufgrund nichterwartungsgemässer Leistungen, die er trotz etwaiger Rechtsansprüche zumindest teilweise selbst tragen muss[29] (diese Risken steigen mit den Folgewirkungen der Leistung).

Vorerfahrungen des Anbieters als adjunktive Güter des Anbieters

Die einzigartigen Erfahrungen eines Dienstleistungsanbieters mit einem Kunden versetzen ihn in die Lage, ein »massgeschneidertes« und auch oft preiswerteres Angebot zu erstellen, da die Vorerfahrung Transaktions- und Produktionskosten erspart. Diese Vorerfahrungen sind untrennbar mit diesem Unternehmen verbunden und stellen somit »adjunktive Güter« dar.[30] Diese »adjunktiven« Eigenschaften erklären dann die Quasimonopolstellung des Anbieters innerhalb eines monopolistischen Preisintervalls. So empfindet der Käufer nicht nur nach einem Dienstleistungskauf, bei dem der Anbieter die Kundenwünsche »erfasst« hat, sondern auch nach einem Kauf eines materiellen Produkts in Bezug auf verbundene Dienstleistungen ein erhebliches Mass an Gebundenheit an diesen Lieferanten.[31] Die ursprüngliche Produktentscheidung prädeterminiert spätere Dienstleistungskäufe.

30 Scheuch 1982, S. 65 ff., 190 ff.

31 Plinke 1996, S. 6

Fazit: Durch wiederholte Leistungen in einer stabilen Geschäftsbeziehung können Rationalisierungspotentiale genutzt und Wettbewerbsvorteile realisiert werden.

Vorerfahrungen des Kunden als Basis zur Unsicherheits- und Vertrauensbewertung

Mit den Unsicherheiten sind für den Käufer entsprechende Transaktionskosten verbunden. Der Käufer hat daher Interesse, die hohen Kosten einer einzelnen Transaktion – z. B. Such-, Verhandlungs-, Vereinbarungs- und Prüfkosten – zu sparen und wieder bei einem bereits »geprüften« Anbieter zu kaufen.

Während Qualitätserfahrungen nur bedingt etwas über die Qualität völlig anderer Produkte desselben Anbieters aussagen, können Erfahrungen mit einem Unternehmen in Hinblick auf sein Verhalten (z. B. Sorgfalt, Umgang mit dem Kunden, Verlässlichkeit etc.) durchaus auf andere Aufträge übertragen werden.[32]

32 Rössl 1995, S. 17

Fazit: Je spezifischer der Kunde sich auf einen Lieferanten aufgrund von kostenverursachenden Entscheidungen eingestellt hat, desto vorteilhafter ist der Wiederholungskauf, da er sich vom Lieferanten nur unter Verlusten befreien kann. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn der Kunde nach Entscheidung für einen bestimmten Steuerberater ein diese Zusammenarbeit unterstützendes EDV-Paket installiert hat. (*sunk costs*-Problematik).[33]

33 Plinke 1996, S. 10

Mit den Unsicherheiten, der Bedeutung situationsspezifischer Umstände und mit der Häufigkeit bzw. der inneren Verbindung von Einzelleistungen steigt aufgrund der möglichen Transaktionskostenersparnisse das Interesse des Kunden, diese Leistungen in einer stabilen Geschäftsbeziehung zu beziehen.

Marketing zielt auf Unsicherheitsbegrenzung und Vertrauensaufbau

Der Anbieter muss die Unsicherheiten, mit denen sich der Käufer konfrontiert sieht, auf ein relativ zu dessen Risikoneigung vertretbares Mass begrenzen. Mit Ausnahme von wenig komplexen Leistungen[34] heisst dies, dass das Marketing die Situation so verändern muss, dass sich der Käufer auf sie einlassen kann. Folglich müssen entweder die Unsicherheiten reduziert und/oder Vertrauen aufgebaut werden.

Ansatzpunkte zur Reduktion von Unsicherheiten durch Ersatz von Vertrauens- durch Prüfeigenschaften können durch Analyse der Leistungsdimensionen[35] generiert werden:

35 Schmitz 1996, S. 10

- Leistungspotential (z. B. Darstellung der Leistungsfähigkeit inputbezogener Selbstbindung durch Festlegung bestimmter Materialien)
- Leistungserstellung (Gestaltung des Dienstevollzugs und Kommunikation der damit verbundenen Qualitätsindikatoren, z. B. Transparenz der Verrichtung). Die Sichtbarkeit zumindest von Teilen der Verrichtung und ihres Umfeldes stellt KMU[36] vor spezifische Managementprobleme: Jede für den Kunden sichtbare Verrichtung ist auf ihre Kommunikationswirkung vor dem Hintergrund der Kunden-

erwartungen stimmig zu konzipieren und ihre intendierte Darstellung sicherzustellen.
- Leistungsergebnis (outputbezogene Selbstbindung, z. B. Garantieleistungen oder erfolgsabhängige Honorierung).[37]

Fazit: Die Kosten dieser unsicherheitsreduzierenden Massnahmen als auch von Massnahmen des Vertrauensaufbaus verlangen als set-up Kosten eines Transaktionsdesigns zur Fixkostendegression eine Reihe von innerhalb dieses Rahmens koordinierten Transaktionen.

Das Management der Dienstleistungsproduktion

Die mit dem Dienstekonsum zeitgleiche Dienstleistungsproduktion und die Beteiligung des Kunden bzw. des Diensteobjekts erschwert die Produktionssteuerung (Auslastung des Dienstepotentials, permanentes Re-scheduling der Produktionsprozesse etc.). Die mangelnde Möglichkeit der Vorausproduktion erzwingt eine Optimierung zwischen Leistungsfähigkeit und Leerkosten.

Fazit: Stammkundenbeziehungen erhöhen zum einen die Planbarkeit des Dienstepotentials und erlauben zum anderen mitunter produktionsorientierte Einteilungen der Kunden.

4.2 Beziehungsmanagement zur Überwindung der Marketingbesonderheiten von Dienstleistungen

Auf Basis dieser – nur exemplarischen – Argumente erscheint die Einbettung von hochgradig unsicheren Dienstleistungen in eine Geschäftsbeziehung geeignet, die sich aus den Dienstleistungscharakteristika ergebenden Marketinganforderungen zu bewältigen.

Abbildung 3
Beziehungsmarketing für komplexe Dienstleistungen
(Quelle: unter Anlehnung an Plinke 1996, S. 12)

		Beim KMU-Anbieter • hochgradig individualisierte Leistung und spezifische Investitionen in Einzelleistung • Massnahmen zum Unsicherheitsabbau erforderlich • Massnahmen zum Vertrauensaufbau erforderlich • schwierige Planbarkeit des Dienstepotentials	
		ja	nein
beim Kunden • aufgrund hoher Unsicherheiten Unsicherheitsabbau bzw. Vertrauensaufbau erforderlich • Vorerfahrung verbessert Leistung beim Wiederholungskauf • spezifische Investitionen zur Anpassung der Leistung	ja	*Beziehungsmanagement (Relationship Marketing)*	Effektivitätsverluste
	nein	Effektivitätsverluste	Transaction-Marketing

Diese Abbildung zeigt, dass die »Passung« von Beziehungsmanagement für bestimmte Marketingprobleme nicht zwingend nur auf Dienstleistungen beschränkt sein muss; es ist auch die geeignete »Antwort« auf alle anderen Kontraktgüter und oft auch für einfache Transaktionen

materieller Güter: Bei Dienstleistungen tritt dieser Ansatz nur deutlicher in den Vordergrund, während der reine »produktionsorientierte Ansatz« in den Hintergrund tritt, »demzufolge der Kunde gezwungen ist, das zu kaufen, was zur Verfügung steht, oder gar nicht zu kaufen«.[38]

38 Gummesson 1997, S. 27

Beziehungsmanagement ist damit kein überall sinnvoller Ansatzpunkt: Es gibt Kunden, die nicht gebunden werden wollen, oder – mangels Wiederholungskaufmöglichkeiten – nicht gebunden werden können, oder deren Bindung einfach zu teuer ist.

4.3 Die Zielsetzung von Beziehungsmanagement

> »Marketing in Geschäftsbeziehungen (gleichzusetzen mit Beziehungsmanagement [...]) ist ein Verhaltensprogramm, das explizit auf die Existenz und die Bedeutung anhaltender Austauschbeziehungen zwischen einem anbietenden Unternehmen und einem Kunden abstellt und das Wiederkaufverhalten des Kunden zum Fokus der Marketing-Massnahmen macht.«[39]

39 Plinke 1996, S. 5

Beziehungsmanagement zielt auf die Entwicklung von *Commitment* des Geschäftspartners: Darunter verstehen wir die Überzeugung der Austauschpartner, dass die Bedeutung der Geschäftbeziehung Anstrengungen – denen kurzfristig keine Gegenleistungen gegenüberstehen – zur Sicherung ihres Fortbestandes rechtfertigt.[40] Es ist damit kein »Trick zum Kundenfang«,[41] sondern der Schwenk vom kurzfristigen zum langfristigen Vorteilhaftigkeitskalkül.

40 Schmitz 1996, S. 212

41 Gummesson 1997, S. 28

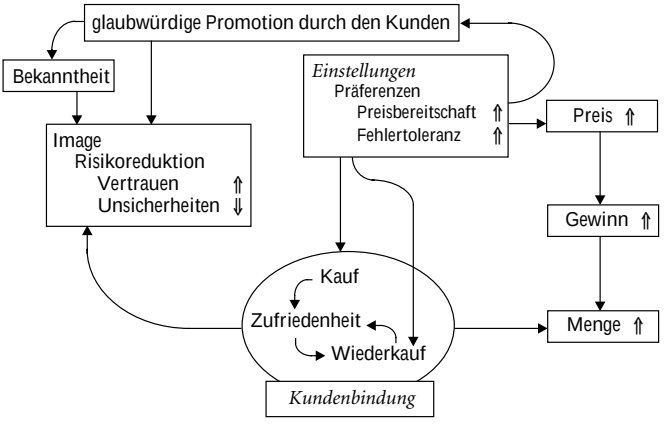


Abbildung 4
Kundenbindung im Dienstleistungsmarketing
(Quelle: adaptiert nach Meffert, Bruhn 1995, S. 146)

Kundenbindung heisst, die Loyalität des Kunden gegenüber seinem Anbieter zu erhöhen. Zufriedene Stammkunden werden zu Unterstützern und schliesslich zu Werbern für den Anbieter.[42] Auf dieser Basis sind die Kunden oft die wichtigsten Marketingmitarbeiter.[43]

42 Gummesson 1997, S. 30; Kawasaki 1997

43 Kawasaki 1997, S. 26

5 Beziehungsmanagement in KMU – Anforderungen und Defizite

5.1 Anforderungen

Bei Dienstleistungen ist das Marketing, das während des Dienstevollzugs stattfindet, oft das wichtigste, manchmal fast das einzige Marketing des Dienstleisters.[44] Diese Begegnung zwischen dem Kunden und dem Kontaktpersonal des Anbieters (»der Augenblick der Wahrheit«) ist für die Bewertung der Leistung entscheidend.[45]

44 Gummesson 1997, S. 85

Zur Realisierung dieses Konzepts müssen die Mitarbeiter von sich aus Verantwortung für ein flexibles Anpassen der Leistung an das Kundeninteresse übernehmen. Daher muss auch die Beziehung zwischen Unternehmer und Mitarbeiter auf eine neue Ebene gehoben werden: Nicht Erfüllungsgehilfen, sondern »Intrapreneurs« sind gefragt, die das, was für den Kunden wichtig und richtig ist, leisten wollen und überzeugt sind, dass sie dies leisten können. Der Unternehmer und seine Mitarbeiter benötigen daher neben der Fachkompetenz interaktionale Kompetenz,[46] nicht um als »Kontextpartisan« ihre Interessen im eigenen Kontext zu artikulieren[47] und in Keilermentalität den Kunden zum Kauf zu veranlassen, sondern um in der Anbieter/Nachfrager-Beziehung als einem »Multi-Kontext-Problem« kommunikativ zu vermitteln und so die Basis für eine wechselseitig »sinnhaft-stimmige« Austauschrelation zu verorten.[48]

46 Freytag 1996, S. 62 f.

47 Kirsch 1985, S. 342

48 Kirsch 1985, S. 344 ff.

Auf Basis einer Erhebung im Sanitärinstallationsgewerbe[49] dürften folgende Faktoren für eine stabile Kundenbeziehung entscheidend sein, wobei es in Analogie zum Herzberg-Modell hier – vom Kunden als selbstverständlich angesehene – *Knock-out-faktoren*, deren Nichtvorliegen eine Kundenbeziehung vereitelt, und *Knock-in-faktoren*, deren Vorliegen als Motivatoren für eine dauerhafte Kundenbeziehung wirken, geben dürfte:

49 Hofbauer 1992, S. 51 ff.

Knock-out-faktoren	*Knock-in-faktoren*
Nichterfüllung ⇒ Unzufriedenheit, Beziehung zerstört Erfüllung ⇒ keine Unzufriedenheit, aber hoch keine Grundlage für eine stabile Beziehung	Nichterfüllung ⇒ keine Zufriedenheit Erfüllung ⇒ Zufriedenheit, Beziehung ermöglicht
• Freundlichkeit • Termintreue • Qualität der fachlichen Beratung • Fehlerbehebung (nicht Fehlerlosigkeit) • Einhalten von Preiszusagen	• Betreuung durch dieselbe Person • Beratung nicht erst auf Kundenanfragen hin • Nachkaufberatung

So wie »Entlohnung« im Herzberg-Modell kann der Faktor »fair perzipiertes Preis-/ Leistungsverhältnis nicht eindeutig zugeordnet werden: Nichterfüllung zerstört die Beziehung, Erfüllung dürfte aber gleichzeitig auch zur Kundenbindung führen!

Abbildung 5 Faktoren zum Vereiteln/Entwickeln einer Kundenbeziehung

5.2 Defizite[50]

Einerseits sind im KMU prinzipiell günstige Voraussetzungen zur Umsetzung eines Kundenbeziehungsmanagement, in dem die individuellen Kundenwünsche nicht als ärgerliche Störungen der Routine gesehen werden, zu verorten:

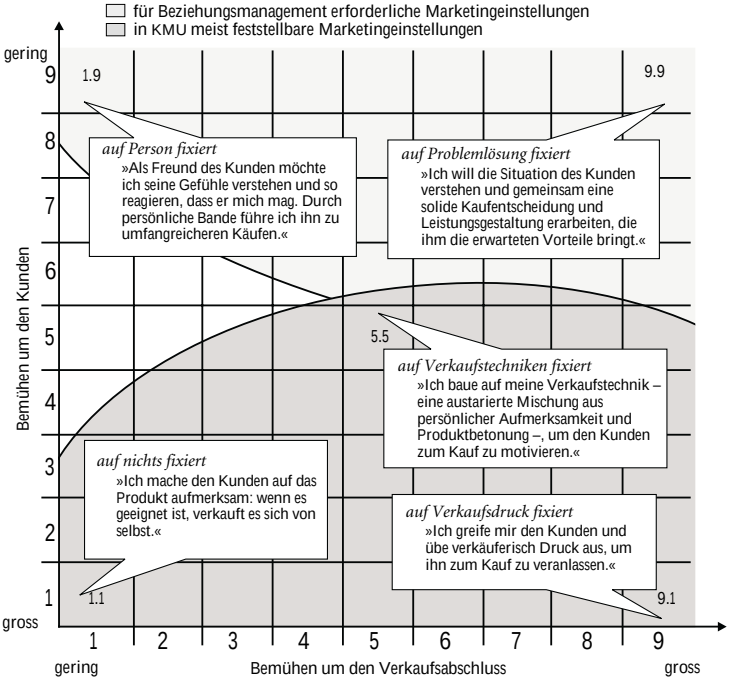


Abbildung 6
Marketingeinstellungen und hypothetische Defizite in KMU (Quelle: adaptiert nach Kotler, Bliemel 1995, S. 1071)

- Mit der Kleinheit korreliert eine überschaubare Zahl an Beziehungen zu emotional[51] und physisch nahen Kunden, die mit dem KMU in direkten Kontakt treten und oft ein Bedürfnis nach einer persönlichen Beziehung entwickeln.[52]
- Die Kleinheit an sich suggeriert dem Kunden bereits eine »nicht anonyme Beziehung« zu Personen (Unternehmer selbst und/oder Mitarbeiter).[53]
- Beziehungen – auch solche zwischen Unternehmen – sind letztlich auch Beziehungen zwischen Menschen. Damit kommen Eigenschaften wie die »Fähigkeit, Vertrauen zu gewinnen, Charme, Charisma […] und Chemie«[54] ins Blickfeld, die ein Unternehmer permanent trainieren und einsetzen muss.
- KMU haben häufig Konkurrenten,[55] die die Unsicherheiten des potentiellen Kunden mit »Mehr vom Bisherigen« – mehr Überreden, mehr Promotion etc. – wettmachen wollen. Beziehungsmanagement löst die Unsicherheiten in einer Vertrauensbeziehung auf.

Andererseits muss festgestellt werden, dass KMU in der Regel weit von einem Kundenbeziehungsmanagement entfernt sind:

- Den KMU sind die Unsicherheiten des Kunden offenbar nur selten bewusst.[56]
- Die Kosten der Gewinnung neuer Kunden werden im Vergleich zu den Kosten des Kundenbeziehungsmanagement zur Erzielung von

52 Quartapelle, Larsen 1996, S. 8, zit. nach Freytag 1996, S. 98

54 Gummesson 1997, S. 40

Zero-Migration unterschätzt,[57] dementsprechend wird der Kundenbindung wenig Aufmerksamkeit geschenkt.[58]

- Das Management von Qualität als Mass der Übereinstimmung zwischen erwarteten und realisierten Eigenschaften setzt die Kenntnis der – immer instabileren – Qualitätsvorstellungen der Kunden voraus. In einer Kundenbeziehungen können die aktuellen Qualitätsvorstellungen als Voraussetzungen zur Leistungsspezifikation und laufenden Produktinnovation erfasst werden.

Diese schwer quantifizierbaren Vorteile des Kundenbeziehungsmanagements – individuelle Kundeninformation zur maximalen Individualisierung des Angebots und zur Ansprache des Kunden in seiner »Lebenswelt« – werden unseres Erachtens zu wenig beachtet.

- Das Verhalten der Mitarbeiter in KMU spiegelt oft kein *Commitment* für den Kunden wider.

57 Chini 1994, S. 472 u. 481

6 Resumé

Die Dienstleistungsgesellschaft erklärt sich zum einen durch tatsächliche Nachfrageverschiebungen, für die eine Reihe von Gründen genannt werden können, und zum anderen durch Outsourcing und durch Umwandlungen informeller Tätigkeit in formelle Tätigkeit. Diese Entwicklungen eröffnen für KMU grundsätzlich Marktchancen. Allerdings stellt sich die Frage, welche spezifischen Anforderungen Dienstleistungen an ihr Marketing stellen und wie KMU diesen gerecht werden können:

- Auf Basis einer marketingorientierten Dienstleistungsabgrenzung lassen sich eine Reihe von Charakteristika dieses Gutstyps identifizieren, die spezifische Marketingprobleme aufwerfen.
- Es wurde versucht aufzuzeigen, dass das »Beziehungsmanagement« einen geeigneten Ansatz zur Bewältigung dieser Marketingprobleme darstellt.
- Allerdings stellt die Umsetzung von »Beziehungsmanagement« KMU vor neue Probleme. Obwohl idealtypisch im KMU günstige Voraussetzungen zur Verwirklichung von »Beziehungsmanagement« vermutet werden können, lassen sich auf Basis der dürftigen vorliegenden Belege gravierende Defizite von KMU bei der Umsetzung von »Beziehungsmanagement« zur Nutzung der sich aus der Dienstleistungsgesellschaft ergebenden Chancen verorten.

Anmerkungen

3 Es steht zu erwarten, dass sich Unternehmen von diesem Trend bewusst abkoppeln und ihre Produkte als Billiganbieter ohne ergänzende Dienstleistungen anbieten werden.

5 So zeigt die empirische Studie von Hofbauer (1992), dass ca. 30 % (!) der Kunden mit den Leistungen eines Wasserinstallateurs eher nicht zufrieden waren. Ca. 35 % kritisierten die Termintreue, 25 % die fachliche Beratung, 50 % die mangelnde Möglichkeit, nur Teilleistungen zu beziehen. 40 % mussten Qualitätsmängel der Leistung beanstanden. Über 20 % der Installateure gingen auf – vom Kunden formulierte (!) – Individualisierungswünsche nicht ein und 60 % der Installateure fragten von sich aus nicht nach etwaigen Sonderwünschen!

10 Dabei wurde der Anteil des sekundären Sektors in der EU von 29 % (1993) mit dem Anteil der unmittelbaren Herstellungstätigkeiten im sekundären Sektor in der BRDeutschland (1991) verknüpft (vgl. Stoffaneller 1996, S. 38).

13 Gegenstand einer KFZ-Reparatur ist die ihre Durchführung, nicht das reparierte KFZ.

14 Darum interessiert bei einer KFZ-Reparatur ihre Durchführung nur insofern, als der Kunde in die Werkstätte Einsicht hat. Es interessiert die Qualität des Ergebnisses und die Qualität der kundenbezogenen Verrichtungen (z. B. Beratung, Transport des reparierten PKW zum Kunden etc.), nicht jedoch – wie z. B. bei einer Friseurleistung – das Verhalten der Mitarbeiter während der Reparatur.

15 Beispiele zu dieser Problematik:

- Die Leistung von Bildhauern und Kunstmalern wird in Branchenkatalogen den Dienstleistungen zugerechnet (vgl. Scheuch 1982, S. 29); die Leistungsstruktur entspricht aber z. B. der Schmuckerzeugung!
- Von ihrer Leistungsstruktur entsprechen einander der Strassenverkauf von Speiseeis und von Regenschirmen. Die Leistung von Eisdielen wird im Gegensatz zur Produktion von Regenschirmen den Dienstleistungen zugerechnet, obwohl ein bereits fertiges Produkt verkauft wird. Der Verichtungsanteil begrenzt sich auf die reine Handelsfunktion.
- Ein Anzug oder Möbel stellen keine Dienstleistungen dar; die Massanfertigung eines Anzugs bzw. die individuelle Fertigung von Möbeln entspricht jedoch der Leistungsstruktur einer Änderung eines Anzugs oder der Leistung eines Werbegraphikers, die übereinstimmend als Dienstleistungen klassifiziert werden.

17 z. B. das sanierte Haus ist wiederverkaufbar, nicht aber die Sanierung

18 Wir gehen mit Spremann (1990) und Schmitz (1996) dahingehend einig, dass diese Begriffe parallel behandelt werden können, auch wenn sie unterschiedlichen Forschungslinien entstammen.

19 Diese Unsicherheiten können u.E. mitunter auch ex post nicht ausgeräumt werden, da die Problematik der Ergebnisunsicherheit auf die ex post Beurteilbarkeit der ex ante gegebenen Qualifikation durchschlägt. Spremann (1990, S. 566) sieht im Gegensatz zu Kaas (1992b, S. 25) und uns allerdings von der Möglichkeit unentdeckt bleibender Qualitätsmängel ab.

20 Auch diese Unsicherheiten können u. E. (a. A. Spremann 1990, S. 566) nicht zwingend ex post ausgeräumt werden, da die Ergebnisunsicherheit wiederum auf die ex post Beurteilbarkeit des gezeigten Verhaltens durchschlägt. Spremann unterscheidet hingegen Fairness / Kulanz als ex post erkennbare Elemente der *hidden intention* und Bemühen / Sorgfalt als auch ex post nicht erkennbare *hidden actions*.

21 Bei Leistungen mit wenig Freiräumen beschränkt sich die Qualitätsbeurteilung auf die Frage, ob die »Handlungen richtig gemacht« wurden, bei komplexen stellt sich hingegen die Frage, ob der Anbieter die »richtigen Handlungen« gesetzt hat.

23 Die Anpassung an individuelle Kundenwünsche bzw. Auftragsfertigung sind keine zwingenden Merkmale von Dienstleistungen (z. B. Konzert).

26 Dieses Problem kann nur überwunden werden, wenn nicht die Verrichtung, sondern ihr materieller »Niederschlag« zum eigentlichen Produkt erklärt wird (z. B. Informationssuche ist zwar eine nichttransportfähige Dienstleistung, ihr Ergebnis ist in Form von z. B. Tageszeitungen transportierbar!).

27 Alchian, Woodward (1988, S. 66) unterscheiden nach diesem Kriterium *exchange* und *contract goods*. Allerdings wird der Begriff stärker für komplexe, hochspezifische und hochpreisige Leistungsversprechen, deren Realisierung sich auf einen längeren Zeitraum erstreckt und die ein enges Abstimmen zwischen Anbieter und Nachfrager implizieren, verwendet (Kaas 1992a, S. 884).

28 z.B. detaillierte Planungen, die auf Missverständnisse bez. der Kundenwünsche zurückzuführen sind; Investionen in Leistungsfeatures, die der Kunden gar nicht schätzt, etc.

29 z.B. die Folgekosten beim Kunden aufgrund nichtproblemadäquater EDV-Lösungen; die psychischen Kosten für Balldebütantinnen aufgrund nichterwartungsgemässer Friseurleistungen etc.

31 d. h. Leistungen mit wenig oder eindeutig abschätzbaren Folgewirkungen

36 Während Grossbetriebe ihren Produktionsprozess durchaus marketingwirksam darstellen (Audi errichtet z. B. für Besucher ein Erlebniszentrum mit eigenem Besucherweg durch das Werk), sind die Dienstepotentiale von KMU nur selten geeignet, als Qualitätsindikatoren eine positive Kaufentscheidung zu unterstützen.

37 Ein Internet-Content-Anbieter verrechnet z. B. nach der Menge der von den Kunden des Auftraggebers genutzten Daten und kein Fixum.

45 z. B. wie agiert der EDV-Experte vor dem Kunden-PC, wie die Friseurin »am Kopf des Kunden« und im Gespräch mit dem Kunden, wie reagiert der Verkäufer auf Kundenwünsche kurz vor Geschäftsschluss ...

50 Im folgenden sollen Defizite, die der Umsetzung von Beziehungsmanagement im KMU entgegenstehen, aufgezeigt werden, wobei diese Defizite aufgrund der dürftigen empirischen Basis ausdrücklich als Thesen verstanden sein wollen.

51 Die Affinitäten der Lebenswelten des Kunden und des Unternehmers bzw. seiner Mitarbeiter sollten eine vergleichsweise friktionsfreie Kommunikation ermöglichen.

53 Grossbetriebe retten sich vor diesem Hintergrund oft in sowohl teure als auch leicht durchschaubare »pseudopersönliche« Beziehungen (z. B. Kundenclubs von Banken etc.)

55 Solche Konkurrenten, die die eigenen Stärken fordern, bezeichnet Kawasaki (1997, S. 50) als »gute Feinde«.

56 In der Studie von Hofbauer (1992, S. 45) boten ca. 25 % der Installateure weitergehende Garantien an.

57 Auch wenn keine diese Aussage belegende Studie identifiziert werden kann, wird immer wieder behauptet, dass die Akquisition eines neuen Kunden 5–10mal soviel kostet wie einen Kunden zu halten (Gummesson 1997, S. 53).

58 Die Studie von Hofbauer (1992, S. 51) zeigte, dass fast 50 %(!) der Kunden beim nächsten Auftrag das Unternehmen wechseln werden.

Literaturverzeichnis

Alchian, A. A., Woodward, S.: The Firm is Dead; Long Live the Firm. A Review of Oliver E. Williamson's »The Economomic Institutions of Capitalism«, in: *Journal of Economic Literature*. Vol. 26, March 1988, S. 65–79.

Chini, L.: Ganzheitliches Qualitätskonzept als Instrument zur Erreichung des Zieles »Zero-Migration«, in: Pleitner, H. J. (Hrsg.): *Strukturen und Strategien in Klein- und Mittelunternehmen als Wegbereiter des Aufschwungs. Beiträge zu den »Rencontres de St-Gall« 1994*. St. Gallen 1994, S. 471–483.

Clement, W., Bellak, Ch., Lutz, A.: *Dienstleistungen im Maschinenbau. Studie im Auftrag des Fachverbandes der Maschinen- und Stahlbauindustrie Österreichs*. Schriftenreihe des Industriewissenschaftlichen Instituts. Wien 1990.

Fachverband der Maschinen- und Stahlbauindustrie Österreichs: *Österreichs Maschinen- und Stahlbauindustrie im Gesamtjahr 1996*. Wien 1996.

Freytag, J.: *Apotheken-Marketing. Kundenbindung durch Beratung als strategischer Erfolgsfaktor*. München 1996.

Grablechner, U.: Aus den Augen des Kunden schauen, in: *industrie*. Nr. 8, 1998, S. 32 f.

Gummesson, E.: *Relationship-Marketing. 4 4P zu 30R – wie Sie von den 4 Marketingprinzipien zu den 30 Erfolgsbeziehungen gelangen*. Landsberg / Lech 1997.

Gutersohn, A.: Sinn und Bedeutung der Differenzierung der wirtschaftlichen Leistungen, in: Pleitner, H. J., Schmidt, K.-H. (Hrsg.): *Grundlagen und Grundfragen der gewerblichen Wirtschaft*. Berlin 1984, S. 83–98 [zit. nach Mugler 1995].

Häussermann, H., Siebel, W.: *Dienstleistungsgesellschaft*. Frankfurt 1995.

Hofbauer, Chr. A.: *Spezifika des Marketing im Handwerk und seine Bewertung aus Konsumentensicht. Das Beispiel der Installateure*. Diplomarbeit WU-Wien 1992.

Kaas, K. P.: Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. Vol. 44, Nr. 10, 1992, S. 884–901 [1992a].

Kaas, K. P.: *Marketing und Neue Institutionenlehre*. Arbeitspapier Nr 1. aus dem Forschungsprojekt Marketing und ökonomische Theorie an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing. Frankfurt am Main 1992 [1992b].

Kawasaki, G.: *Selling the Dream. Die Kunst, aus Kunden Missionare zu machen*. Wien 1997.

Kirsch, W.: Evolutionäres Management und okzidentaler Rationalismus, in: Probst, G. J. B., Siegwart, H. (Hrsg.): *Integriertes Management*. Bern 1985, S. 331–350.

Kotler, Ph., Bliemel, F.: *Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. Stuttgart [8]1995.

Meffert, H., Bruhn, M.: *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden*. Wiesbaden 1995.

Mugler, J.: *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Wien, New York, 2. neubearb. Aufl., 1995.

Plinke, W.: Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, M., Plinke, W. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement*. Berlin, Heidelberg, New York 1996, S. 1–62.

Quartapelle, A. Q., Larsen, G. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert*. Berlin 1996 [zit. nach Freytag 1996].

Rathmell, J. M.: *Marketing in the Service Sector*. Cambridge, Mass. 1974 [zit. nach Scheuch 1982].

Rössl, D.: Die Gestaltung von Beziehungen als zentrale Marketingaufgabe im Klein- und Mittelbetrieb, in: Mugler, J. (Hrsg.): *Materialien des Instituts für BWL der KMB an der WU Wien*. Wien 1995.

Rushton, A., Carson, D.: The Marketing of Services. Managing the Intangibles, in: *European Journal of Marketing*. 1989, S. 23–44.

Scheuch, F.: *Dienstleistungsmarketing*. München 1982.

Schmitz, G.: *Marketing für professionelle Dienstleistungen*. Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, hrsg. v. Meffert, H., Steffenhagen, H., Freter, H., Bd. 32. Wiesbaden 1996.

Spremann, K.: Asymmetrische Information, in: *ZfB*. Jg. 60, Nr. 5/6, 1990, S. 561–586.

Stahl, H. K.: *Zero-Migration. Ein kundenorientiertes Konzept der strategischen Unternehmensführung*. Wiesbaden 1995.

Stoffaneller, H.: *Der tertiäre Sektor und seine Bedeutung für den Arbeitsmarkt*. Wien 1996.

Marktchancen kleinbetrieblicher Strukturen am Beispiel des Handwerks in Bayern

Günter D. Roth

Die maßschneidernden Problemlöser

Die europäische Wirtschaft befindet sich in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Globalisierung und Euro sind zwei Stichworte, die die Situation kennzeichnen. Das deutsche Handwerk bleibt davon nicht unberührt. Der traditionell wirkende Wirtschaftszweig splittet sich, wie die Statistik zeigt[1], in Gewinner und Verlierer dieses Strukturwandels. In Bayern ist es z. B. das produzierende Elektro- und Metallhandwerk, das aufgrund der lebhafteren Investitionsgüterkonjunktur als Zulieferer der Unternehmen der Großwirtschaft Aufwind bekommt. Auf der anderen Seite werden binnenwirtschaftlich ausgerichtete Betriebe des Handwerks als *local players* mit steigenden Arbeitskosten und hohen Steuerlasten beschwert. Exporterfolge gehen an ihnen weitgehend vorbei.

1 Mittelstandsbericht 1996

Drei Zahlen zur volkswirtschaftlichen Stellung des Handwerks in Deutschland: das Handwerk zählte 1997 6,5 Millionen Beschäftigte in 835 000 Betrieben. Sie erwirtschafteten einen Gesamtumsatz von über 1000 Milliarden DM.

Die 50. Internationale Handwerksmesse im März 1998 in München hat einmal mehr deutlich gemacht, daß trotz aller wirtschaftlichen Probleme der Gegenwart in vielfältigen Handwerksbereichen, von High-Tech-Konstruktionen im produzierenden technischen Handwerk bis zu vorbildlicher Formgebung im Kunsthandwerk, neue Marktchancen Arbeitsplätze und Gewinn versprechen. In einer Dokumentation über den Bayerischen Staatspreis 1952–1997[2] wird definiert:

2 Verein zur Förderung des Handwerks, 1998

> »Mit dem Begriff Handwerk verbindet sich im gestalterischen Bereich die Vorstellung von Individualität, von einer sehr persönlichen, unverwechselbaren Formgebung; im Bereich der Technik denkt man an Erfindergeist und technisch-innovatives Pionierdenken. Beide Bereiche – Gestaltung und Technik – setzen ihre Ideen mit den ihnen entsprechenden handwerklichen Mitteln um und tragen damit zur Vielgestaltigkeit unserer Kultur und Zivilisation, unseres Wirtschaftslebens und Alltags bei.«

Die Annahme scheint berechtigt zu sein, daß Nachfrager in verstärktem Umfang beim Handwerker den individuellen und maßschneidernden Problemlöser suchen – und finden. Handwerkskammerpräsident Heinrich Traublinger brachte es bei der Verleihung des Bayerischen Staatspreises 1998 auf den Nenner:

> »In unserer Zeit, die von Vermassung und kurzfristigen Modetrends gekennzeichnet ist, bietet das Handwerk damit den Kunden die Möglichkeit, ihren persönlichen Stil auf hohem Niveau auszudrücken und so ein Stück Lebensqualität zu verteidigen.«

Wir haben heute in den entwickelten Volkswirtschaften eine wachsende Zahl von Konsumenten, die über Kaufkraft verfügen, die mehr erlaubt als lediglich die Befriedigung des zum Überleben Nötigsten. Alfred Gutersohn macht auf eine interessante Differenzierung aufmerksam:

> »Im Konsumbereich kommt es immer häufiger vor, dass die Kauflustigen für den Alltagsbedarf mit den billigeren Standardangeboten vorliebnehmen, um das damit Ersparte für die Befriedigung gehobenerer Ansprüche mit zu einem bedeutenden Teil nur mit fortgesetzt abgewandelten Leistungen erfüllbaren einsetzen zu können.«[3]

3 Gutersohn 1996, S. 43

Marktfähige Innovationen

Die differenzierten Leistungen von Handwerksunternehmen gewinnen auch vermehrt Aufmerksamkeit bei industriellen Interessenten. Die Nachfrage nach technischen Errungenschaften handwerklicher Erfinder und Tüftler ist nicht zu unterschätzen. Sie sichert den Fortbestand handwerklicher Betriebe und fördert Neugründungen: »Namentlich scheint die High Tech Initiativen zu wecken, es mit selbständiger Erwerbstätigkeit zu versuchen.«[4]

4 Gutersohn 1996, S. 44

Um praktische Ergebnisse zu belegen, liefern die technischen Leistungen im Handwerk, die 1998 mit dem Bayerischen Staatspreis ausgezeichnet worden sind, gute Beispiele. Bewertet wurden neben Erfindungen auch Verbesserungsvorschläge in Form von Weiterentwicklungen zur Steigerung der Produktivität, der Qualität und der Arbeitsbedingungen:

- Gleichstrom-Vorschaltgerät für Leuchtstofflampen, sodaß sie nur noch flimmerfreies, geradliniges Licht ausstrahlen
- Multifunktionstestgerät für Kfz-Bordnetze zur Überprüfung von Batterien, Lichtmaschinen und Reglern
- Vollautomatische Rundschweiß-Anlage für zylindrische Teile in unterschiedlicher Größe und Abmessung
- Werkzeugwagen mit verschiedenen Schubladengrößen zur Aufnahme des gesamten Handwerkszeugs des Schreiners
- Rundfräsmaschine für Holzteile – die patentierte Maschine ist speziell für Treppenbauer und Schreiner konzipiert
- Hebebühne mit integrierter Richtbank für Karosseriebauer zur Senkung der Reparaturkosten
- Horizontale Ratschenverlängerung für Arbeiten auf engstem Raum in der Kfz-Branche und im Flugzeugbau
- Vario-Schweißbank für die Fertigung von Türen, Toren oder Geländern. Tägliche Zeiteinsparung 1 bis 2 Stunden
- Solar-Dioden-Fenster mit einer Winter- und einer Sommerseite (einfaches Wenden)
- Inneneinrichtung für Service-Fahrzeuge beliebigen Fahrzeugtyps im Baukastensystem

- Selbstsichernder Rolladen mit integriertem Insektenschutz. Rolladensystem mit optimiertem Einbruchsschutz
- Abfallpreßcontainer mit Wiegeeinrichtung. Wiegt Müllmenge automatisch, verrechnet sie verursachergerecht und verpreßt sie
- Werkstattwagen mit horizontalem Rolladenverschluß. Direkter Zugriff zum Inhalt ohne Suchzeiten
- Rundmauerschablone senkt Arbeitszeit auf ein Drittel. Einsparung pro Kubikmeter 150 DM
- Schweißlehre für den Geländerbau. Neben der höheren Fertigungsqualität kann der Metallbauer bis zu 50 % Zeit einsparen.

Diese Auflistung soll die Vielseitigkeit handwerklicher Erfinder- und Ingenieurtätigkeit unterstreichen. Ein nicht unbedeutendes Problem dieser Tätigkeit ist ihr Urheber- bzw. Patentschutz. In seinem Jahresbericht 1996 meldete das Deutsche Patentamt einen Anstieg der Patentmeldungen um etwa 21 % auf nahezu 65 000, davon rund 43 000 Anträge deutscher Unternehmen. Im gleichen Zeitraum wurden etwa 31 000 wirksame Prüfungsanträge gestellt und 16 400 Patente erteilt. Doch der Anteil von Handwerksbetrieben, die den Weg von der Idee bis zum patentrechtlich geschützten, erfolgreich vermarkteten Produkt oder Verfahren gehen, ist gering.

Hier stellt sich für den Handwerksbetrieb, wie überhaupt für mittelständische Unternehmen, die Frage nach Kooperationen. Im Verbund mit anderen KMU liegt eine Marktchance des Handwerks darin, Produkte und Dienste zu bündeln, um so existenz- und wettbewerbsfähiger gegenüber Großanbietern zu werden.

Kunden finden, Kunden binden

Marktchancen kleinbetrieblicher Strukturen hängen indessen nicht allein vom technischen Können des Unternehmers ab. Heute ist mehr denn je der Dienstleistungsgedanke die Grundlage aller betrieblichen Überlegungen. Gerade Handwerker pflegen noch viel zu wenig die Kunden- und Marktorientierung als Mittel des Marketings, das obendrein verhältnismäßig kostengünstig zu haben ist. Auf der 50. Internationalen Handwerksmesse in München war eine eigene Fachtagung diesem Thema gewidmet. Die Kälteanlagenbauer Armin und Peter Spengler berichteten aus ihrer Praxis:

> »Technisches Können gibt oft nicht den Ausschlag beim Kunden. Er beurteilt die Dienstleistung Handwerk nur in den Punkten, die er nachvollziehen kann: Äußerer Eindruck, Pünktlichkeit, Sauberkeit, Schnelligkeit.«

Sie haben sich in ihrem Betrieb die Aufgaben geteilt: Peter Spengler organisiert den Vertrieb von Klimaanlagen, sein Bruder Armin besorgt die notwendigen handwerklichen Dienstleistungen:

»Wir bieten Pakete an, die günstig kalkuliert sind. Besonders wichtig ist für sie der tüchtige Mitarbeiterstab. Da hat es viele Gespräche mit der 14köpfigen Belegschaft gegeben, um sie auf die Linie zu bringen. Alle tragen eine einheitliche Arbeitskleidung und haben Visitenkarten. Flexible Arbeitszeiten machen den Rund-Um-Die-Uhr-Service möglich. Das Motto der Gebrüder Spengler lautet: ›Eigenverantwortung steigert die Motivation‹.«

Während die größeren Unternehmen der Industrie und des Handels längst die Wandlung der Märkte vom Verkäufer- zum Käufermarkt bei ihren Entscheidungen berücksichtigen, tun sich offensichtlich Handwerker immer noch schwer, König Kunde und seine Wünsche in den Mittelpunkt ihrer betrieblichen Organisation zu stellen. Der europäische Binnenmarkt und die Grenzöffnungen nach Osten werden wohl den Konkurrenzdruck auch auf das Handwerk erhöhen, gleichzeitig eröffnen sie dem Handwerk zusätzliche Marktchancen. Neben den guten Produktleistungen muß die Hinwendung zum Kunden den gleichen Stellenwert bekommen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang das Schicksal neugegründeter Firmen. 263 Meisterinnen und Meister haben sich am Wettbewerb »Vorbildliche Existenzgründer im Handwerk« beteiligt, den die Zeitschrift »handwerk magazin« gemeinsam mit der Deutschen Bank ausgeschrieben hat. Das Ergebnis wurde auf der 50. Internationalen Handwerksmesse in München präsentiert. Branche und Erfolgsrezept der fünf ersten Preisträger:

1. Metallbearbeiter (»wir sind zu unmöglichen Zeiten ansprechbar und reagieren kurzfristig«)
2. Bäckermeister (Präsenz auf neu entstandenen Wochenmärkten in den Städten und auf dem Land. Der dort erworbene Bekanntheitsgrad und die Marktkenntnis wurden zum Aufbau eines Filialnetzes – 40 Filialen rund um Dresden – genutzt)
3. Orthopädiemechaniker- und Bandagistenmeister (mit fachlicher Kompetenz, geschickter Standortwahl, publicity-wirksamer Werbung und einem 24-Stunden-Notdienst gewinnt das 1994 gegründete Sanitätshaus aus Laufkunden zufriedene Stammkunden)
4. Kürschnermeister (Erweiterung der eigenen Kollektion um Konfektionsware und Lederbekleidung und damit Vergrößerung und Verjüngung des Kundenstamms)
5. Friseurmeister (Friseurbesuch wird zum Erlebnis für die Kundinnen, exklusives Ambiente und ein umfangreiches Serviceangebot).

»Professor und Handwerker – Hand in Hand«

Im Mittelstandsbericht der Bayerischen Staatsregierung von 1996 wird mehrfach auf die Bedeutung einer guten Zusammenarbeit zwischen KMU und den Universitäten und Fachhochschulen hingewiesen.[5] Es ist die Rede von projektbezogenen Entwicklungsaufträgen in Anwender-

5 Mittelstandsbericht 1996, S. 54 ff.

zentren für Schlüsseltechnologien und einem Angebot von technischen Problemlösungen. Im Umfeld sind Gründerzentren angesiedelt, die zum Teil High-Tech der Spitzenklasse im Visier haben. Drei Beispiele aus Bayern:

1. Biotechnologisches Gründerzentrum Martinsried nahe München. Kooperationen mit dem Max-Planck-Institut für Biochemie, dem Genzentrum der Universität München, dem Klinikum Großhadern und den Laboratorien der Gesellschaft für Umwelt- und Gesundheitsforschung (GSF) finden statt.
2. Umwelttechnologisches Gründerzentrum Augsburg (UTG).
3. Biotechnologie-Zukunftsregion Regensburg. In Zusammenarbeit mit der Universität, der Fachhochschule, dem Klinikum und dem »Biotechnologie-Verfügungsgebäude« der Regensburger Universitätsstiftung.

Die Marktchancen von Handwerksbetrieben auch in diesem Umfeld sind durchaus realistisch. Fünf bayerische Fachhochschulen (Augsburg, Ingolstadt, Landshut, München und Rosenheim) präsentierten auf der 50. Internationalen Handwerksmesse in München unter dem Motto »Professor und Handwerker – Hand in Hand« neueste Forschungsergebnisse zur gemeinsamen Vermarktung mit Handwerksbetrieben. Das Angebot reicht vom Diagnosegerät zur Ermittlung von Gebäudeschäden, die PC-gesteuerte Haushaltshilfe bis zur neu entwickelten Siebschneckenzentrifuge und einem elektronischen Betriebstagebuch.

Auch der umgekehrte Weg steht offen. Der Kontakt zur Hochschule bringt dem Handwerker den Wissenschaftler zur Verwirklichung neuer Ideen ins Haus. Die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist das präzise Projektmanagement. Die exakte Projektdefinition hält das Risiko für den Handwerksmeister in Grenzen und macht eine genaue Kostenanalyse möglich.

Neue Marktchancen ergreifen

Die Zukunft kleinbetrieblicher Strukturen, das Handwerk eingeschlossen, liegt auf den Feldern der modernen Technologie. Altunternehmer und Existenzgründer haben hier ihre Chancen. Ich nenne beispielhaft:

- die Informations- und Kommunikationstechnik
- die Biotechnologie
- die Medizintechnik
- die Umwelttechnik
- die Nutzung erneuerbarer Energien.

Zur Strategie gehört auch die Erschließung neuer Auslandsmärkte. Small Business sollte nicht versuchen, über den Kostenwettbewerb ins Geschäft zu kommen. Vielmehr lohnt der Versuch, über die hochwerti-

ge Qualität von Produkten und Dienstleistungen Marktanteile zu gewinnen.

Zum Schluß sei der selbstverständliche Hinweis auf die ständige Verbesserungen der Rahmenbedingungen für Investitionen, Innovationen und Existenzgründungen, wie sie beispielhaft von der bayerischen Wirtschaftspolitik praktiziert werden, gegeben: Die Selbständigenzahlen steigen in Bayern Jahr für Jahr: waren es 1994 noch 623 000 Selbständige, wuchs zwei Jahre später ihre Zahl bereits auf 663 000. In Deutschland ist Bayern das Land mit der höchsten Selbständigenquote. Sie betrug 1995 11,5 % gegenüber dem bundesdeutschen Durchschnitt von 9,5 %.

Literatur

Mittelstandsbericht. Bericht der Bayerischen Staatsregierung über die Lage der mittelständischen Wirtschaft und der Freien Berufe in Bayern. München 1996.

Verein zur Förderung des Handwerks (Hrsg.): *Portrait der Meister. Bayerischer Staatspreis 1952–1997. Preisträger des gestaltenden und technischen Handwerks.* Katalog zur Sonderschau der 50. Internationalen Handwerksmesse München 7.–15. März 1998. München 1998.

Gutersohn, Alfred: Zum Wesen und den Strukturelementen der gewerblichen Wirtschaft, in: Pleitner, Hans Jobst: *IGW Impulse.* Nr. 14. St. Gallen: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen (IGW), 1996.

Changing world and small business – Pressing problems for survival and development in the borderless age

Mitsuru Tanaka

Dramatic changes in contemporary society have reached various parts of the world: the official absorption of East Germany into West Germany, the formation of the EU, partial introduction of market economy by China, the former Soviet union, and Socialist countries of Eastern Europe, and so forth. Besides Japan's asset-inflated »bubble« economy has collapsed.

Against the background countries across the world attach more importance to the role of small and medium-sized enterprises in business as a vital factor of the national economy and drastic and complete public measures are now called for to encourage them.

When problems concerning small and medium-sized enterprises are dealt with, they should not be tackled »independently« or »separately«, but within the framework of Japan's economy as a whole and in relation to world economy.

In this paper, I would like to consider problems for survival and development of small and medium-sized enterprises by using recent international analyses and researchs.

1 Position and role of small and medium-sized enterprises in the national economy

Dual structure of Japan's industrial economy

As is well known, Japan's industrial structure has formed a pyramid (see chart on next page) in which there are only a few large enterprises at the top and a much larger number of small and medium-sized, and little and petty enterprises at the bottom.

The *dual structure* of Japan's industrial economy once made the headlines. Every country has such structure. Then why does the dual structure pose a problem in Japan?

Once accounting for 99.7 % of the total number of enterprises in Japan, the offices of small and medium-sized enterprises have recently decreased to 99.1 %. Firms with less than four employees are no longer counted in the total.

Even if there is a small difference in the said proportion between countries, it is true in almost every country that small and medium-sized enterprises have a higher percentage than large ones.

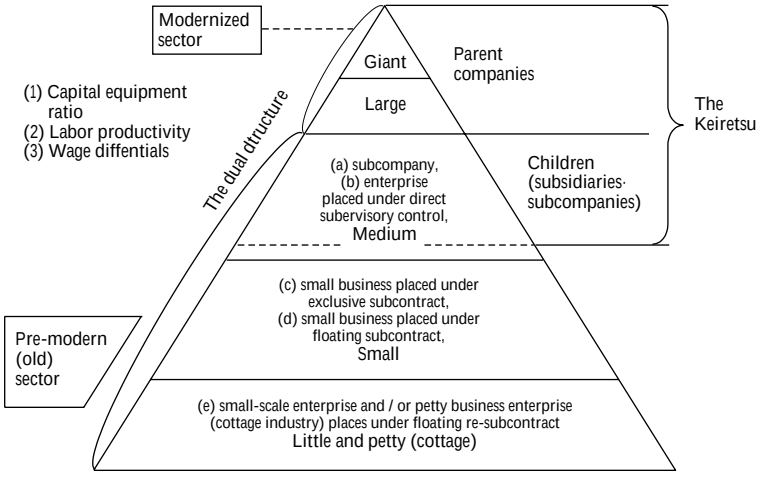


Figure 1
The dual structure of Japanese economy and the position of SMEs (1960s)

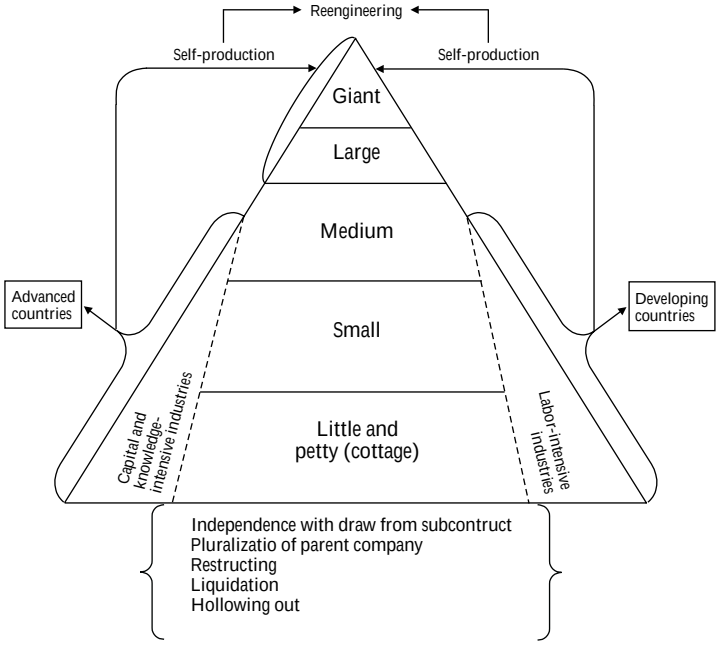


Figure 2.1
The age of development of internationalization (since 1980s)

Sources: Illustration based on Nobuharu Tatsumi: The Diffententiated Structure of Small Business, in: Yasuhiko Shima, Motosuke Udaka, Takanori Ohashi, Seijiro Usami (Eds.): *New Marxian Economics course.* Vol. 4*: Present capitalism and socialism*. January 1973 [in Japanese]. Automotive Parts and Products – How to Rode out the Waves of Internationalization – Forming Acute Angle / Slim down of the Pyramidal / Hierarchical Type & Subcontracting Structure of The Automobile Industry, *Small Business Finance Corporation Monthly.* 87/6, Management Soft Research, 1987 [in Japanese]. Shinichi Ota: Theory of contemporary small business, in: *Sci-Tech.* March 1993 [in Japanese] etc.

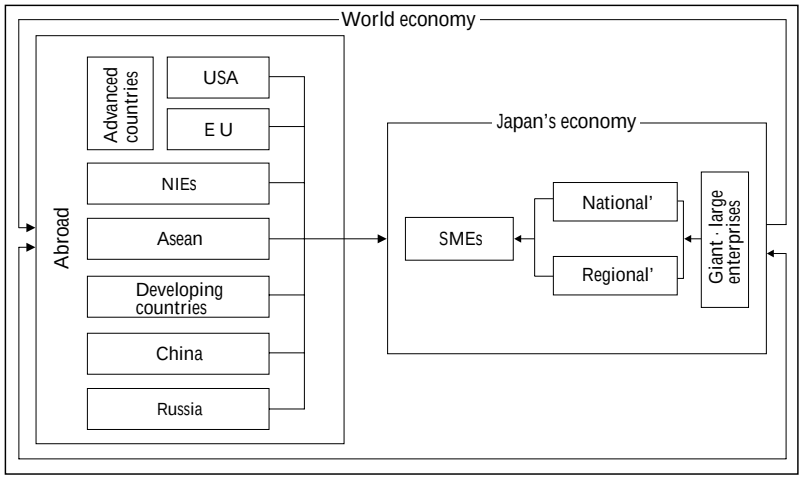


Figure 2.2
Internal and external impacts for SMEs

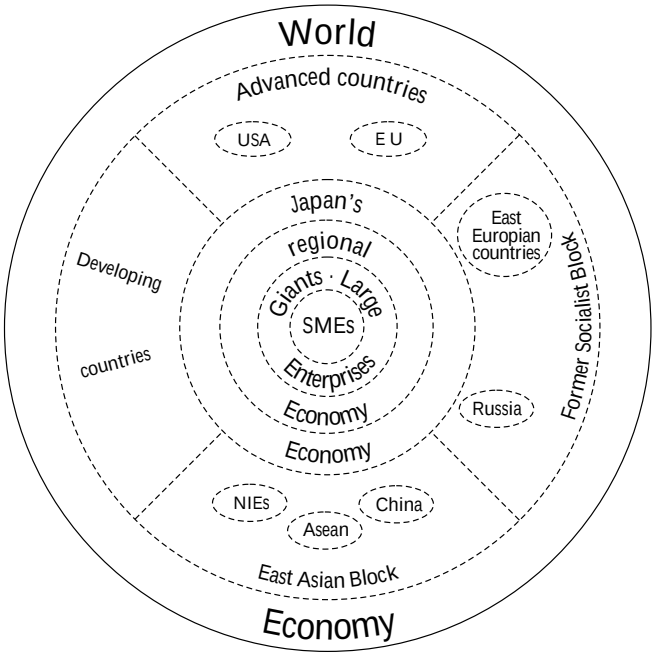


Figure 3
The position and the role of SMEs in the age of »glocalization« (globalization and localization) – harmony and »symbiosis« (coexistence)

What is wrong with the fact in Japan? While there are only a few leading enterprises at the top of the industrial structure, there are a much greater number of enterprises at the bottom, which are inferior in facilities and management.

Relations with large enterprises – 1

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

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

Problem of succession in small businesses

In his commemorative lecture at »The International Conference on Small Business Congress«, Peter F. Drucker, professor of Business Administration, made a reasonable statement by saying

> »An Enterpriser should sooner employ a highly-paid and good staff member than pay for expenses to be incurred by his son who follows a way paved by him and wastes time in golfing, etc. instead of working. [Further he told an episode of a scholar, a son of a small businessman,] who became professor because he was just a serious man who deserved a school teacher and not qualified to be a successor« [1].

1 Drucker 1997

Small and medium-sized enterprise as the workplace where one can show one's ability to the fullest

As is well known, socialist countries of Eastern Europe and China as well as the former Soviet Union have become aware that as told they should have an economic system in which private persons or enterprises are free to own property and to carry on any commercial or industrial activities.

Despite a constant shortage of competent managers, China has a system in which a national enterprise is sold to a person who has ability and experience appropriate enough to manage it in some way. Screening and voting choose such a person. As soon as such a person is chosen, he or she makes up the past deficit noticeably. Although the enterprise showed a deficit of, say, about eight million yuan, it now runs

a surplus of, say, five million yuan. He or she does it quite well. Once the enterprise is privatized, it gives an incentive to work harder.

Of course, Russia has also transferred small and medium-sized enterprises from national control to private ownership.

Against the background as mentioned above, Japan is seen in many aspects as one of the leading countries in the world which attributes importance to small businesses. As there is a saying that the grass is always greener, or flowers are always brighter on the other side of the fence, many foreigners have unreasonable preconceptions that small and medium-sized enterprises in Japan are treated very fairly. That poses a question.

Small and medium-sized enterprises as one of the most important pillars of national economy

When referring to a small business, there is the question of which category of business it should be classified into. Attention has been focused on the aspect of management, i.e. whether »the size is reasonable or not« for carrying on a specific business. That has been the case in Britain and the US as well. It is Japan which has begun to be aware that small businesses take a key position in the structure of the national economy.

Historically, people once had an image that, as capitalism developed in Japan, small and medium-sized enterprises drummed up business with low-paid workers, causing labor disputes or absorbing surplus labor. Such images have improved because being one of the pillars of national economy, small businesses are directly involved, in particular in people's consumption or daily life.

While large corporations still provide member companies of their group with full support, such as preferential or discriminatory financing, they seldom offer loans to small enterprises. Even on that point, small businesses are forced to go around in a vicious circle. Indeed, no loan is given without credit or security (»unwilling to lending«, especially with recent »Big Bang«). As no loan to a small company reaches a large sum, there is naturally plenty of frictional risk; so the idea of *risk management* demands a higher rate of interest.

2 Worldwide interest in and hope for small and medium-sized enterprises

As seen above, while small enterprises play a major role in the structure of national economy, they are said to be placed in an anomalous position. There is a »growing interest in and hope for them throughout the world«[2].

2 Ueda 1992

2.1 Hope for small and medium-sized enterprises in advanced countries

Small companies in an advanced country are expected to play a role as the *vital majority*.

During the Nixon Administration the US marked the 20th anniversary of the opening of the Small Business Administration established by President Dwight D. Eisenhower, President Richard M. Nixon took the opportunity to flatter small firms [3].

3 Carson 1973

Changes in world economy and small business in Japan

In capitalist societies, as seen above, the existence and role of small enterprises which compete against the major business system and which support free competition and energetic economic activities, are now being highly appreciated again.

As mentioned above, even China has begun to open private small firms because it considers it advisable to provide an incentive through a competitive economic system. Developed capitalist economies must become all the more competitive.

The European Union began to take such measures as offering economic incentives ten years ago, designating 1987 as the »year of small business«, in order to revitalize the European market.

At the start the EEC earnestly invited Japan to enter the economic grouping, saying that »Japan depends too much on the USA; if unified, a European market would be two-thirds as large as the US market«. Recently, however, Europe has became cautious about Japan's entry because it is afraid that Japan's economic power might sweep the European market.

It is the US, which was most offended at the circumstances. The issue of Japanese small business was taken up at the Japan-US Structural Impediments Initiative Talks. But one of the America's most intellectual professors said that their arguments were unreasonable; Japan made efforts to promote small business; other countries should be encouraged by Japan's such efforts; European countries and the US were very conservative.

Japan's small and medium-sized enterprises are full of economic vitality. Some people say that the Japanese government helps them to conduct their business successfully in many aspects. A British economist said that there were two reasons why Japan's small firms were energetic: the government's various aid programs for them and big corporations' support of them [4].

4 Kirby 1984

Relations with big enterprises – 2 Subcontracting problems

As seen above, the significance of small and medium-sized enterprises of Japan as an advanced country is perceived abroad. Foreign manufac-

turers imitate some Japanese methods, particularly the *Kanban* or *Just-in-time* system initiated by Toyota Motor Corp.

Hating the word *subcontractor*, big corporations replace it with *outside supplier* or *cooperating company*. Toyota Motor takes advantage of the *Toyota Cooperating-Supporting Group* with a carrot-and-stick approach, saying »Toyota owes its success to you«. Matsushita also says to the same effect. Matsushita people of a manager level say to dealers, »Matsushita owes what it is to all of you«. The approach is very tactful. The word *Keiretsu* or *affiliated* is also used. The prefix »sub-« in the term *subcontract* suggests that the principal gives a contract to a firm of weak position to do secondary or less important part of the work. Therefore, the deal is based on an »unequal footing«. In a period of economic recession the principal will abandon their subcontractors as a lizard escapes by casting off its tail in an emergency. In addition, there are »small and/or petty business enterprises (cottage industry) placed under floating resubcontracts«. They can be replaced with other petty businesses depending upon the principal's circumstances. Unaware of the way the system is set up, foreign companies regard the JIT or the Kanban system as appropriate. So they feel they have to follow Toyota's example.

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

In the US, a subcontractor is defined differently. According to the American concept, with a large corporation as *the center*, there are *periphery firms* which act as if they were satellites which go around the sun. Being small subcontractors, they are referred to as *satellite industry*. There are other small businesses, which stray from the satellite industry. They are called free *marginal firms*[5].

5 Averit 1968

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

Here is another idea proposed by Hans Jobst Pleitner, Professor at St. Gallen University, President of Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship. During his one-month stay at Kansai

University as a visiting professor, he gave a clear description of the subcontracting system:

> »There are several points of view about the system. In Japan the principal and subcontractors look as if they were ›parents and children‹. A parent company owns or controls one or more ›children‹ companies. They form ›keiretsu‹. On the other hand, in Europe, they look as though they were ›brothers‹. Elder and younger brothers discuss with each other, though they sometimes quarrel. While, in a parent-child relationship, the child must obey his or her father in exchange for the father's protection, in a fraternal relationship or in Europe brothers discuss and cooperate with each other. It is not a matter of right or wrong. It is based upon the natural, cultural and environmental conditions«.

Difficulty in managing small and medium-sized enterprises

In socialist countries, planned economy gradually failed to work effectively or efficiently. Political unrest, greater democratization policy, and so forth induced people owning and managing a small firm.

From this point of view, we will see that personnel's training is what is most necessary for Russian small and medium-sized enterprises. Small business entrepreneurs in Russia, however, call for what is immediately helpful for their business, though it holds true in any other country. Medically speaking, our theory is comparable to basic medicine, which must be compatible with clinical medicine.

2.2 Hopes for small and medium-sized enterprises in socialist countries

In Russia as well as China, state-owned and state-operated enterprises are divided and sold off to private small businesses. Before advancing into a foreign market, it is advisable to get an idea about the status of affairs of a country in question.

Take Yugoslavia and Czech Republic for instance. Originally they are countries with a long and distinguished history in Europe. That is the very reason why Nazi Germany ruled them and why after the World War II they nationalized industries as socialist republics. Originally privately-owned industries were nationalized; and they are now privatized.

However, the former owners of privately-owned companies have already reached an advanced age. Anyway they put great emphasis on personnel training because they are aware they have to start from scratch to train company executives [6].

6 Osaka … 1991

2.3 Hopes for small and medium-sized enterprises in developing countries

Small businesses in developing countries, the third category of classification made by Tatsuzo Ueda, are expected to become entities where employment is created and increased. So the revival of conventional

7 Ueda 1992

industries is now under consideration. Government aid from Japan and cooperation by Japanese small firms are also hoped for.[7]

As described above, especially small businesses in every country should be offered incentives, though I know there are a lot of condition and restrictions.

Small businesses and liberalization

Japan has a variety of customs duties. At first Japan had the *import quota system* (IQ) to fix the total amount of a commodity that might be imported into the country within a certain period. Japan is now going to introduce a *tariff quota system* (TQ) to restrict the volume of imports at a particular tariff rate.

Beef imports have been completely liberalized. Strongly demanded by Australia and the US, imported beef is sweeping the Japanese market.

3 Trend in small business problem and theory

Japanese small and medium-sized enterprises were watched with admiration by many countries, but are now gradually becoming a target for criticism.

Therefore, our attention is invited to the trend in small business problem and theory. In 1987 »International Small Business Congress« was held in Nagoya under the chairmanship of Kikutaro Takizawa at Nagoya University. Here is a summary of the congress:[8]

8 Takizada, 14th ISBC

1. An emphasis is put on competitiveness. During the 1970s, small and medium-sized enterprises in the free world were regarded as the source of economic vitality. This was the case with the US and Britain.
2. The diversity of lifestyle is emphasized. This is the case with Europe whose business core is master craftsmen. The meister's (master's) social standing is still very high.

In Japan, a firm with a payroll of one to nine employees is mostly a petty enterprise as mentioned earlier, or an unstable subcontractor at the bottom of the business hierarchy. In Europe, particularly in Germany, a small-sized firm owned by a craftsman has a very high social standing.

While, as stated earlier, Japan has discriminated against the leather products industry, Europe, particularly Germany, has socially protected members of the guild of leather craftsmen because they become masters after serving a hard apprenticeship. They keep a rather exclusive position in society, as respected under the title of meister.

9 Schumacher 1973

Ernst. F. Schumacher, the author of the book *Small is beautifull – Economics as if People Mattered*[9] and an economic adviser for British Coal Corporation, argued 20 years ago that »no huge state-operated industries were useful any longer«. Born in Germany, he says in the book,

»Mass production needs to be replaced by smaller, more energy-efficient enterprises. My name is Schumacher, which means a shoemaker. I make pairs of quality shoes by hand. Having skill in making things, a small business is full of diversity«.

10 Kohr 1977

The *Economies of the pub community* [10] is a book written to carry out his intention. In a small firm, the president and employees can talk business over a drink of whisky at Pub Restaurant. In fashionable words they can exchange information and opinion. Thus mutual understanding and a network of communication can be directly promoted in a small firm.

In large companies, information and opinion are passed on from foreman to section chief and plant manager. Matsushita Electric Industrial Co. has the *Mount System* under which information and opinion are drawn from the bottom to the top stage by stage. Anyhow no direct petition to the top management is allowable.

As described above, small firms, particularly firms of craftsmen, have very distinctive merits.

Meanwhile, as the industrial society has highly developed, skilled workers and masters are losing their earlier high social standing. For instance, if a carpenter wanted to become independent as a master carpenter, he had to begin with sweeping shavings, or learning how to saw.

Nowadays, however, all he has to do is to operate an electric saw. Therefore, master carpenters are losing their past good social standing. In the circumstances there is opposition to innovation in Germany because too innovative ideas endanger master craftsmen's social position.

On the other hand, there is a widespread concern that Germany may lag far behind the rest of the world in economic growth if it maintains *conservative* attitudes towards *innovation* for a long time. Such is the situation of small business in Germany and Europe.

With historic changes in economic and industrial structures, it is naturally required that elaborate measures for small business should be taken, separately aimed at traditional firms of craftsmen and modern small businesses. It is an important task that lies ahead in Germany as well. [11]

11 Schmidt 1983, 1984, 1984, Konda 1991

3. With importance attached to development, settlement of poverty and unemployment is stressed in the role of small and medium-sized enterprises. According to T. Ueda's classification, developing countries fall into this category.
4. Disparity vis-à-vis large corporations is emphasized. Japan is classified in this category.

From the perspectives as described above, small and medium-sized enterprises in Japan have been regarded as playing an important role as the pillar of the national economy and economic development – the *vital majority* in a sense – since those days when Japan was once referred to as a developing or less developed country. As a matter of fact,

however, it has also begun to surface during the post-war Japan's rapid economic growth that small business is the existence of contradiction, so to speak, in the national economy which has been suffering from the dual or rather multi structure of Japan's economy.

Trend and development of theories on small business in Japan

12 Tanaka 1975

Apart from the classification by the two professors, I tried categorization of small businesses in Japan[12].

1. Theory on the competition of small business in relation to oligopoly.

While the beer market in Japan is almost controlled by four major companies, the Japanese Sake market is shared by small, medium-sized and large producers. Small businesses have successfully survived the competition by repeating researches and development to create a boom in »Local Sake« and good food. It is necessary to show their strength through their flexibility and creativity.

2. Theory for democratic reform of small business

Mainly communists ardently support this. While a large corporation is owned by a few capitalists and managed by a top executive or employer hired by them, most small businesses are controlled by an owner-manager. It means that capitalists are stratified into major and minor ones. Communists claim that anyone else is in a subordinate position to mammoth monopolistic capitalists. In other words, everyone, as one of the democratic and progressive proletariat, must stand up to monopolistic capitalists.

The world is not so simple as above. Some minor capitalists feel proud that »they are not hired by others like managers of a large company; they enjoy a much higher social standing than such managers«.

3. Theory for the growth of small business

This is not a new theory. Matsushita Electric Industrial Co., Honda Motor Co., and Sony Corp. are cases of the theory. The founders of these large corporations became independent making use of their experiences at a company for which they had worked, and gradually enhanced the position of their own's company from small to major business. The phenomenon also demonstrates the existence of the so-called *Marshallian upward movement*[13]: differently from common small businesses they just followed a certain course of action set for such a type of industry or market.

13 Tanaka 1990

4. Theories for elite of small and little (petty) business

One is a venture business. In anticipation of bringing his ability into play, a businessperson becomes independent to start a new venture instead of working for a large company in obscurity. A common case of the past was a blue-collar worker's independence.

The venture business here refers to a small business started by a highly educated white-collar worker who opted to leave (»spin off«) a large

company to start a new venture because he became disgusted with the practice that even a patent obtained through his own research and development belongs to the company.

Another theory is for *firms of middle standing*. Some of the small firms began to emerge in the 1960s as an outstanding one which, staffed by excellent personnel, was listed in the second sector of a stock exchange and ranked first in a relevant industry. Those who argue about firms of middle standing and those who discuss venture business cooperate to spotlight a group of »Elite Small Businesses« (named by me). There are just a small number of such elite small firms. Once, a survey made by The Nihon Keizai Shimbun (The Japan Economic Newspaper) in connection with taxation indicates that there are 1 500 to 2 000 venture businesses, but actually in the neighborhood of from only 150 to 200.

5. Theory for indigent »independence of the class of little (petty) business Enterprisers‹

Unlike a venture business, this is a poor petty business which is independent but without much money. Every large pharmaceutical company has a network of chain stores through which its goods must be distributed. In the course of visits to such stores, a sales representative becomes friendly with customers. In due course he leaves the company to start his own's business which deals in products of other companies as well. This is a model of independence.

Though they are independent and self-employed, they are actually put in an awkward position depending on family labor. They are doing piecework at home.

6. Theories for the differentiated structure of small business

It is pointed out that small and medium-sized enterprises are placed at the bottom of the dual structure or industrial hierarchy of Japan's economy.

As described above, there are a variety of small businesses. That is a question. We are arguing about them because we must see them in the context of economic heterogeneity and pluralism. [14]

14 Yamanaka 1948

It is wrong to say that we large corporations have nothing to do with small business. My ultimate opinion is that large and small businesses need to cooperate to build up a »socially reasonable division of labor«.

It is exactly required to analyze and divide the heterogeneous composition of small and petty business into categories and to take appropriate measures to each category.

It is never acceptable that there is no choice but to let hopeless small firms go out of business. Some advocates of the theory for excellent small business shamelessly told an institute that »it was no use paying any more attention to such petty businesses; it was exemplary small businesses that should be taken up«. Naturally there was a negative opi-

nion against the statement because »such attitude or approach to the matter was certainly wrong!«.

4 Industrial structure and response to changes in the environment at home and abroad

On the other hand, Japan's traditional hierarchical organization of industry is becoming simpler these days. As for subcontracting, parent large corporations depend more upon foreign suppliers than before. They shift knowledge- or capital-intensive part of production to advanced countries, such low-paid and labor-intensive part of production as previously done by domestic small firms to developing countries. As a result, small businesses will have to take the initiative in their own's corporate »restructuring« for survival, to say nothing of reorganization of their business.

Then there arises a question into which type of small business they should transform and develop themselves. The question must be resolved specifically in accordance with the respective segment of industry and the status of an individual firm.

Besides, in this day and age of international division, small businesses must take advantage of their merits to the full when they think of how to proceed with factory automation and corporate rationalization, how to cope with technological innovation, and so forth.

The above especially raises the future question of how to act in response to change in the industrial structure and environment at home and abroad. Although there may be a variety of ways to deal with problematic factors, I am going to point out several factors I have noticed:

1. *Technological innovations*: There will be more and more innovations in hardware in the future.
2. There are changes in *raw materials*, which were discussed by Schumpeter, and which are connected with technological innovations.
3. *Demand structure*: As briefly referred too earlier, it is concerned with response to consumers and market, and development.
4. *Labor force*: It is in response to today's labor shortage.
5. *Liberalization of trade and globalization*: They are very important problems.
6. The *capital* problem must be taken into consideration.
7. *Business fluctuation* or worldwide fluctuation in business activity: Although it is now said in Japan that its bubble economy has collapsed, surging waves of recession are a matter of serious concern anywhere else in the world.

As seen above, labor, materials and capital are the three essential factors that affect business management. In particular, knowledge, informati-

on, and know-how are the most important factors of labor or human resources.

As innovations in both technology and information stimulate each other, Japan's industrial and economic society internationally makes a further progress.

8. The establishment of an *information network* may be said to be the eighth factor. The network will exactly inter-connect the seven factors as pointed out for the sake of convenience, and it is the most important factor that companies should deal with in the future.

For instance, when grilled, fish gives off a characteristic odor. So a device for removing the odor is made. The device is converted into a cigarette smoke remover or air purifier. Thus a cigarette and a fisherman are connected. 15 Tanaka 1990

I am afraid that when a parent company undertakes to organize an inter-company computer network, it may strengthen a monopolistic subcontracting system.[15] The Fair Trade Commission gradually began to bring the matter into question.

Aiming at harmonious development of networking and individualization

Nowadays interdisciplinary work and information processing are combined to bring about the establishment of an *information network*. The network will spread over wider areas in the near future. 16 United Nations 1993, 1994

Conclusion – in relation to the globalization of small business

The time is getting ripe for small businesses to advance.[16] There is a prevailing opinion at home and abroad that Japanese small businesses should actively make inroads into overseas markets in future.

We must be careful about such approach. I hate the term *inroads into overseas markets*. Small firms should advance into a foreign market for the purpose of *cooperation* with the host country. They should not do so because they have a surplus capital, or because their investment overseas is still smaller than large companies. They should make a contribution to their globalization. *Multi-national enterprises* are not always large companies. Japanese small businesses as well should now aim to become multinationals of a world scale. 17 Tanaka 1998

With focus on small enterprises[17]

The international economic environment is undergoing increasingly dramatic changes. The globalization and simultaneous localization of economy have promoted shifts in and diversification of values themselves. Rather shifts in and diversification of values have caused changes in the world economic environment. For entrepreneurs and companies, 18 Pleitner 1996

particularly small enterprises, it is their basic problem how to cope with changes in and diversification of, the society, ethics, and physics; sociology and political science; the legal system, ecology, politics, and economy; and in natural and cultural values. It was a main topic at the *Rencontres de St. Gall 1996*. [18]

As stressed there by Prof. Dr. Alfred Gutersohn, founder of the conference, what is called for to solve the basic problem is

> »entrepreneurship and managing ability of small businesses which are confronted with drastically changing environment and changes in and diversification of values; and reeducation as well as training which have an accurate grasp of such motivation, concept and factors as to enable them to maintain and develop their operations«.

With regard to changes in and diversification of values, economics in the US shows a quick response. For instance, the *Chicago school* (which attributes importance to economies of scale) and *Reaganomics* (which can be said to be influenced by the school) have now replaced the *Harvard school* (which can be said to have supported the Anti-Trust approach). A specific example is found in the Japan-US structural friction. As described earlier, it resulted in Japan being hit by the surging waves of full liberalization and deregulation, and small businesses have to bear the full brunt of the attack. It is the trials and tribulations of being small business.

In the circumstances, it is requested that there should be shifts in points of view on justification for the existence of small enterprises, such as their standing and role in the national economy. In order to place small businesses as the vital majority in a true sense, it is required to reform the old order in which they are strategically put at the bottom of the industrial hierarchy, to install them at the center of the industrial circle for social and reasonable purposes, and to cause a centripetal, centrifugal, or circular ripple effect on other segments of the industry (see chart). Now, »the time is ripe for it«. [19] What is the more important as another basic factor is not only corporate efforts of a small business itself, but also government policy to encourage them and the role of a leader or catalyst who makes a proposal to both of them from the international point of view. I dare to repeat the importance.

19 Sato 1996

References

Averit, Robert: *The Dual Economy – The Dynamics of American Industry Structure.* New York: Norton & Company, Inc., 1968.

Carson, Dean (Ed.): *The Vital Majority – Small Business in the American Economy.* Essays, twentieth anniversary of the US Small Business Administration, 1973.

Drucker, Peter E.: *The Future of Small Business in A Changing World.* 4th International Small Business Congress, Republic of Korea, October 11. 1977.

Kirby, David: Government Policies towards the Small Retail Business in Japan, in: *International Small Business Journal – Incorporating European Small Business Journal* (UK). Vol. 2, No. 4, summer 1984.

Kohr, Leopold: *The overdeveloped Nations – The Diseconomies of Scale.* Christopher Davies Ltd. UK, 1977.

Kondo, Yoshiharu: *Die Entwicklung der Probleme und der politisch-gesetzlichen Maßnahmen für kleine und mittlere Unternehmungen in Deutschland.* A Theoretical Analysis Of Law And Economics, Analysis foreign Studies, Vol. XXIV, Kobe City University of Foreign Studies, 1991 [in Japanese].

Marshall, Alfred: *Principles of Economics.* (1890), 8th ed., September 1920 (variorum), with annotations by C. W. Guillebaud (Ed.), 2 vols. Macmillan Co. Limited, 1961.

Osaka International Training Center, Japan International Cooperation Agency: *The Seminar in Promotion of Medium and Small-Scaled Enterprises for Czechoslovakia and Yugoslavia, Fiscal 1991*, 21–31, October 1991.

Pleitner, Hans Jobst (Ed.): *Significance and Survival of SMEs in a Different Business Environment.* Contributions to the 1996 »Rencontres de St-Gall« 1996, Topic 5: Entrepreneur and Enterprise in the Face of Changing Values, Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship, University of St. Gallen, September 1996.

Sato, Yoshio: *Toward Creation of Entrepreneurship,* in: Chukiren (Small Business Enterprise Federation) Information Center, Chukiren Newspaper Echo Press, January 1996 [in Japanese].

Schmidt, Karl Heinz: *Robotization in Small Scale Industry of Japan and West-Germany – A Comparative Study with Special Reference to Employment.* International Economic Conflict Discussion Paper, Economic Research Center, Faculty of Economics, Nagoya University, No. 14, Dec. 1983 [(1)].

Schmidt, Karl Heinz: Neue Technologien und Small Business in Japan, in: *IGA – Internationales Gewerbearchiv,* Der Klein- und Mittelbetrieb in der modernen Wirtschaft, 1. Heft. 32. Jahrgang, 1984, Berlin, München, St. GalIen: Duncker & Humblot 1984 [(2)].

Schmidt, Karl Heinz: Employment Effects of New Technologies in Small Business, in: *International Small Business Journal.* Vol. 3, No. 1, autumn 1984 [(3)].

Schumacher, E. F.: *Small is Beautiful – A Study of Economics as if People Mattered.* Abacus, 1973.

Takizawa, Kikutaro: *Theory of Contemporary Small Business.* Broadcasting University Education Promotion Institute, March 1993 [in Japanese].

Takizawa, Kikutaro: *The Report on 14th International Small Business Congress Nagoya Japan* [in Japanese].

Tanaka, Mitsuru: The Recent Trend and Development of Theories of Small and Little Business in Japan, in: *Kansai University Review Of Economics and Business*, Vol. 4, No. 1, Kansai University Press, December 1975.

Tanaka, Mitsuru: *Development Information with »Computerization« and Small Business in Japan.* Study Group on Information Industry, Economic & Political Study Series No. 72. The Institute of Economic and Political Studies, Kansai University, March 1990 [in Japanese].

Tanaka, Mitsuru: Internationalization and Small Business, in: Keizo Fujita, Masami Takeuchi (Eds.): *Theories of Small and medium-sized enterprises.* Yuhikaku, June 41998 [in Japanese].

Ueda, Tatsuzo: *Theory of Contemporary Small Business.* Kansai University Press, April 1992 [in Japanese].

United Nations: Conference on Trade and Development Programme on Transnational Corporations, Osaka Prefectural Government, Osaka City Government and Osaka Chamber of Commerce and Industry with Support of Ministry of Foreign Affairs, Japan and Small and Medium Enterprise Agency, Japan, *International Forum on Small and Medium-Sized Enterprise and Development – The Role of Foreign Direct Investment.* The Royal Hotel, Osaka, 7–10 September, 1993.

United Nations: Conference on Trade and Development Programme on Transnational Corporations, *Small and Medium-Sized Transnational Corporations – Role, Impact and Policy Implications.* United Nations, New York 1993.

United Nations: *Small and Medium-Sized Transnational Corporations – Exective Summary and Report on the Osaka Conference*, New York and Geneva, 1994.

Yamanaka, Tokutaro: *Essence And Development Of Small Industry – A Study of Inconsistency of National Economic Structure.* Yuhikaku, February 1948 [in Japanese].

Renaissance kleinbetrieblicher Strukturen? – Ein kritischer Blick auf das »Pro« und »Kontra« der Diskussion um die »KMU-Renaissance«

Friederike Welter

1 Einleitung

Die Beobachtung einer zunehmend differenzierten Nachfrage bei hochwertigen Konsumgütern, einer steigenden Variantenvielfalt in der Produktion als Antwort auf Nachfragedifferenzierungen und damit einhergehende produktionsorganisatorische Veränderungen in wichtigen Industriebereichen veranlaßten Piore und Sabel Anfang der achtziger Jahre, in einer viel zitierten und kritisierten Monographie das »Ende der Massenproduktion« und das Heraufkommen des Zeitalters der »postfordistischen Produktion« zu verkünden.[1] Das Buch fand nicht zuletzt deswegen so großen Anklang in der KMU-Forschung, weil es eine einleuchtende Erklärung für die vielfach beobachtete »KMU-Renaissance« beizusteuern schien und zudem einen Paradigmenwechsel im Denken über die Rolle kleiner und großer Unternehmen im Wirtschaftsleben ankündigte.[2] Seither stehen der Strukturwandel in allen Industrieländern und die damit verbundenen Folgen für kleine und mittlere Unternehmen im Mittelpunkt der Diskussion, wobei das Spektrum der Diskussion heute vom Siegeszug der großen Unternehmen im Zeichen der Globalisierung (z. B. Fusionswelle in der Chemie- und Pharmabranche) über den Arbeitsplatzabbau in der Industrie und Arbeitsplatzverlagerungen in Niedriglohnländer bis hin zum Für und Wider forcierter Existenzgründungspolitiken in vielen Industrieländern zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit reicht. All dies ist Grund genug, nach dem tatsächlichen Gehalt der These von der »KMU-Renaissance« zu fragen: Sind wir Zeugen einer »kopernikanischen« Wende in der wirtschaftsstrukturellen Entwicklung – und wenn ja, worin besteht diese? Dieser Frage wird im folgenden nachgegangen. In einem ersten Abschnitt werden anhand ausgewählter Statistiken neuere Entwicklungen der klein- und mittelbetrieblichen Wirtschaft nachgezeichnet, in den nächsten Abschnitten werden mögliche Hintergründe dieser Entwicklungen mit Blick auf mögliche Chancen und Risiken für kleine und mittlere Unternehmen skizziert.

1 Piore, Sabel 1984

2 vgl. z. B. den positiven Kommentar von Gutersohn 1988

2 Die statistische Evidenz

Anhaltspunkte zur Erfassung und Analyse struktureller Entwicklungen im »KMU-Sektor« bieten Daten zur Entwicklung der Selbständigkeit und zur Unternehmensgrößenstruktur. Die Selbständigenquote ist in den alten Bundesländern seit den frühen achtziger Jahren wieder leicht im Aufwind, nachdem sie – zuletzt vor allem aufgrund der Betriebsentwicklung in der Landwirtschaft – über viele Jahrzehnte rückläufig war. Im Zeitraum von 1990 bis 1995 stieg die Selbständigenquote (einschließlich Landwirtschaft) von 8,3 auf 9,5 %. Dahinter verbergen sich allerdings unterschiedliche strukturelle Verschiebungen: Im produzierenden Gewerbe geht die Zunahme der Selbständigenquoten (von 4,4 auf 5,5 %) einher mit rückläufigen Zahlen für die abhängig Beschäftigten, so daß sich hier – in äußerst vorsichtiger Wertung – eine Verlagerung der Produktion (neue Produktionsformen in Verbindung mit neuen Erwerbsformen) andeutet. Im Handel deuten steigende Selbständigenquoten (von 14,5 auf 15,8 %) und gleichzeitig steigende Zahlen abhängig Beschäftigter auf einen generellen Bedeutungszuwachs dieses Wirtschaftsbereichs. Das gleiche gilt für den Dienstleistungssektor (von 6,9 auf 8,7 %), der in absoluten Zahlen den größten Zuwachs an Selbständigen zu verzeichnen hat. Der Anstieg der Selbständigkeit korrespondiert aber auch mit einem deutlichen Rückgang der Zahl der mithelfenden Familienangehörigen. Von einer »säkularen Trendwende« in der Entwicklung der Selbständigkeit, die manche Beobachter von der Einführung neuer, flexibler Produktionssysteme erwarten, sind demnach bislang allenfalls die ersten Vorboten zu erkennen.

Eine Betrachtung der Selbständigenquoten im internationalen Vergleich zeigt ähnliche Entwicklungen: Der über viele Jahre hinweg zu beobachtende Abwärtstrend ist in vielen Industrieländern zum Stillstand gekommen, aber nur einige haben einen deutlichen Aufwärtstrend zu verzeichnen. So war beispielsweise in Großbritannien die Selbständigenquote bis Anfang der achtziger Jahre mit rund 7 % relativ niedrig und stieg erst seit Mitte der achtziger Jahre auf ihr jetziges Niveau. Dahinter verbirgt sich für die achtziger Jahre ein echter Bedeutungszuwachs der Selbständigkeit, wie die Veränderungsraten für Erwerbstätigkeit und Selbständigkeit erkennen lassen: Während von 1980 bis 1985 (1985–1990) die gesamte Erwerbstätigkeit mit 2,7 % (+ 10,8 %) zurückging, wuchs im gleichen Zeitraum die Zahl der Selbständigen um 44,7 % (1985–1990: 30,0 %). Eine ähnliche Entwicklung, wenngleich auch auf insgesamt deutlich niedrigerem Niveau und mit niedrigeren Wachstumsraten, zeigt sich für die USA von Mitte der siebziger bis Mitte der achtziger Jahre, für Westdeutschland in der ersten Hälfte der achtziger Jahre. Inwieweit sich hinter den angedeuteten Entwicklungen gravierende Umbrüche der jeweiligen nationalen

	Erwerbstätigkeit				Selbständigkeit			
	1975–1980	1980–1985	1985–1990	1990–1995	1975–1980	1980–1985	1985–1990	1990–1995
	Europa							
Belgien	0,9	-3,8	6,4	0,1[a]	2,8	7,0	9,8	11,1[a]
Dänemark	3,7	7,2[b]	5,9	-1,6	-9,0	-6,6	5,9	-6,1
Deutschland	5,5	-1,0	8,6	28,1[c]	1,0	8,2	10,3	39,7[c]
Finnland	5,4	7,1	4,8	-15,5	-20,9	14,9	42,4	-6,6
Frankreich	2,9	-0,8	7,7	0,4	-0,8	-1,1	-4,5	-7,7
Griechenland	-	9,0	10,9	7,5	-	-4,1	11,8	8,8
Großbritannien	2,2	-2,7	10,8	-3,6	3,5	44,7	30,0	-2,0
Irland	13,9	-2,4	12,1	14,4	10,5	11,6	19,8	18,9
Italien	6,3	4,6	6,1	-4,5	-9,4	16,3	10,5	-1,9
Luxemburg	2,1	2,7	19,6	13,1	-6,7	-7,1	0,0	-7,7
Niederlande	7,6	2,2	23,8	10,1	9,2	-5,6	16,1	35,2
Österreich	6,3	7,1	6,8	10,3[d]	-1,2	-27,3	18,2	10,6[d]
Portugal	14,4	7,7	23,9	2,1	47,8	19,9	25,0	19,1
Schweden	4,2	2,4	5,4	-10,4	7,1	1,7	71,0	14,4
Spanien	-4,1	-6,8	27,7	-1,3	4,6	3,8	20,9	7,2
	Amerika							
Kanada	13,6	6,6	13,3	2,8	23,1	20,4	13,4	21,5
USA	11,9	7,9	10,9	5,1	20,9	11,7	11,6	2,1
	Asien							
Japan	5,0	4,9	7,6	3,3	8,1	0,9	-2,9	-9,4

Eigene Berechnungen nach OECD, Labour Force Statistics 1976–1996. Paris 1997.
[a] 1990-1992; [b] 1981; [c] ab 1991 mit Ostdeutschland; [d] 1990–1994

Tabelle 1
Entwicklung von Erwerbstätigkeit und Selbständigkeit – Veränderungsraten in Prozent

Produktionssysteme verbergen, ist nur schwer zu eruieren. Der hohe Anteil Selbständiger im industriellen Sektor Großbritanniens in Verbindung mit den Wachstumsraten könnte hier auf eine Verlagerung industrieller Produktion deuten. Generell spiegelt die Entwicklung der Selbständigenquoten aber einen deutlich beobachtbaren Trend zur Tertiarisierung wider.

Mit Blick auf die langfristige Entwicklung der Unternehmensgrößen und der Beschäftigtenstruktur bestätigt sich in Deutschland – wie auch in anderen Industrieländern – der Trend zu kleinen und mittleren Betrieben. Wertvolle Aufschlüsse hierzu liefert die von der Nürnberger Bundesanstalt für Arbeit geführte Statistik der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten.

[Nicht sozialversicherungspflichtige, sog. »geringfügige Beschäftigungsverhältnisse«, die in jüngster Zeit in Deutschland stark zugenommen haben (derzeit in Gesamtdeutschland mehr als 5 Mill. Beschäftigungsverhältnisse) sowie Inhaber und mithelfende Familienangehörige werden in dieser Statistik nicht erfaßt.]

Diese gestattet es, Beschäftigungsverläufe in bestehenden und neu gegründeten Betrieben, sowie Beschäftigungsverluste durch Betriebsstill-

Gründungseffekt: Beschäftigungsveränderungen durch Betriebseröffnungen und -schließungen

	1	2 bis 9	10 bis 19	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	≥ 1000
Energie- und Wasserversorgung, Bergbau	-0,1	0	0	0,3	0,4	-4	0	0
Verarbeitendes Gewerbe	-5	-5	-3	2	9	87	47	70
Baugewerbe	3	19	5	5	3	4	0,9	0
Handel	2	29	15	27	23	43	7	12
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	3	2	1	5	5	10	-0,8	0
Kreditinstitute und Versicherungsgewerbe	0,9	-0,2	-1	-2	-0,5	0,5	0,6	2
Dienstleistungen	25	105	36	60	40	59	15	8
Insgesamt	*30*	*152*	*53*	*98*	*81*	*201*	*70*	*94*

Wachstumseffekt: Beschäftigungsveränderungen durch betriebliche Expansion bzw. Kontraktion

	1	2 bis 9	10 bis 19	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	≥ 1000
Energie- und Wasserversorgung, Bergbau	-3	-6	-8	-13	-12	-5	-0,7	-3
Verarbeitendes Gewerbe	-150	-156	-9	-4	-14	-134	-94	-309
Baugewerbe	-52	19	63	62	29	34	7	3
Handel	-121	28	63	88	56	88	11	16
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-28	5	17	21	15	29	7	12
Kreditinstitute und Versicherungsgewerbe	-9	-0,5	4	13	14	45	7	26
Dienstleistungen	-160	164	124	130	115	174	62	110
Insgesamt	*-524*	*54*	*255*	*298*	*205*	*232*	*1*	*-142*

Beschäftigungseffekte* von Betriebsgründungen und -schließungen sowie von betrieblichen Wachstums- und Schrumpfungsprozessen in deutschen Betrieben nach Größenklassen und Wirtschaftsbereichen (Früheres Bundesgebiet, 1990 bis 1994, in 1 000; eigene Berechnungen nach Angaben des Bundesministeriums für Wirtschaft (Hrsg.): Unternehmensgrößenstatistik 1997/98, Bonn 1997).

* Basis: sozialversicherungspflichtig Beschäftigte; konstante Größenklassenzuordnung nach dem arithmetischen Mittel der Beschäftigung am Jahresende aller Jahre des betrachteten Zeitraums.

Tabelle 2
Beschäftigungseffekte von Betriebsgründungen und -schließungen

egungen, nachzuzeichnen. In der folgenden Betrachtung wurde dem statistischen Problem der *Größenklassenwanderung* durch eine im Zeitablauf konstante Zuordnung jedes Betriebes zu einer Größenklasse Rechnung getragen. Die Zuordnung erfolgte jeweils auf Basis des arithmetischen Mittels der Beschäftigung im Betrieb zum Jahresende der fünf erfaßten Jahre.

Die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung in den oberen Größenklassen schmilzt ab, während die Beschäftigung in den unteren

Größenklassen zulegt, gleichzeitig verringert sich in vielen Wirtschaftsbereichen die durchschnittliche Betriebsgröße. Am Beispiel der Beschäftigungsentwicklung in deutschen Unternehmen (früheres Bundesgebiet) im Zeitraum 1990–1994 zeigt sich, daß positive Beschäftigungseffekte vor allem Betriebe mit 2 bis zu 500 Beschäftigten aufweisen, während Großbetriebe mit mehr als 1 000 Arbeitnehmern massiv Arbeitsplätze abbauten (Tabelle 2). Arbeitsplätze für sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Betrieben mit 10 bis 499 Arbeitnehmern entstanden in erster Linie durch betriebliches Wachstum, dessen positive Effekte den Beschäftigungsschwund durch betriebliche Schrumpfungsprozesse deutlich überwogen (+ 520000). Lediglich in den Betrieben mit 2 bis 9 Beschäftigten werden deutlich mehr Arbeitsplätze über Neugründungen geschaffen als über betriebliche Expansion (152000 gegenüber 54000), während die bescheidenen »Gründungseffekte« in Betrieben mit nur einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (+ 30 000) die massiven Verluste durch überwiegende Kontraktionsprozesse (– 524000) nicht aufwiegen können. Damit trugen offensichtlich vor allem neugegründete Kleinstbetriebe und expandierende Mittelbetriebe zur sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung bei.

Erkennbar ist ein direkter Zusammenhang der größenklassenbezogenen Beschäftigungsentwicklung mit dem sektoralen Strukturwandel, der vor allem im Gewichtszuwachs der tertiären Bereiche zum Ausdruck kommt. Im verarbeitenden Gewerbe ist in der Summe in allen Größenklassen ein Abbau von Arbeitsplätzen zu beobachten, der insbesondere auf Kontraktionen zurückzuführen ist, die über die positiven Gründungseffekte – vor allem von Betrieben zwischen 20 und 500 Beschäftigten – nicht kompensiert werden konnte. In der Gesamttendenz positiver verlief die Beschäftigungsentwicklung im Baugewerbe, die vor allem auf die günstige Entwicklung der Baunachfrage im Wohnungsbau infolge der Zuwanderung ins frühere Bundesgebiet zurückging. Hier konnten mittelständische Betriebe Arbeitsplätze schaffen, in erster Linie über Expansion. Ähnliche Tendenzen zeigte der Handelsbereich. Im Dienstleistungssektor wurden im Betrachtungszeitraum die weitaus meisten Arbeitsplätze geschaffen. Neugründungseffekte spielen dabei vor allem in den kleinsten Betrieben mit 2 bis 9 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ein wichtige Rolle. Über alle Größenklassen hinweg – mit Ausnahme der Kleinstbetriebe – kamen aber auch hier Wachstumseffekten die größere Bedeutung zu.

Welche Schlüsse erlauben diese hier skizzierten statistischen Daten? Die Betrachtung der Selbständigenquoten und deren zeitlicher Entwicklungen sowie der Daten zum Wandel von Unternehmensgrößen- und Beschäftigungsstrukturen weisen auf zwei Phänomene des strukturellen Strukturwandels mit Bedeutung für den KMU-Bereich hin: auf Veränderungen im Erwerbssystem – weg von der abhängigen Erwerbs-

arbeit, hin zur Selbständigkeit – und bei sektoraler Betrachtung auf Tertiarisierungstendenzen sowie mögliche Veränderungen im industriellen Produktionssystem, die Chancen für KMU bieten können.

3 Wandel des industriellen Produktionssystems

Schlanke Produktion bzw. *Lean Management*, *Fraktalisierung* zur Beschreibung firmeninterner Reorganisationsprozesse, *flexible specialisation* und *industrielle Distrikte* zur Kennzeichnung unternehmensübergreifender, räumlicher Produktionsorganisation sind nur einige der Begriffe, die zur Charakterisierung des bemerkenswerten Strukturwandels im verarbeitenden Gewerbe aller Industrieländer genutzt werden. Die Großunternehmen durchlaufen derzeit überall in der industrialisierten Welt einen tiefgehenden Transformationsprozeß, der, so will es eine weit verbreitete populäre Managementliteratur, zu gänzlich neuen Unternehmensstrukturen führen und den herkömmlichen Unterschied zwischen großen, kleinen und mittleren Unternehmen wenn nicht gleich aufheben, so doch grundlegend verändern wird.[3]

3 vgl. z.B. Tapscott 1996, S. 97 ff., und Naisbitt 1995

Grundsätzlich lassen sich die stattfindenden Entwicklungen nicht auf einen gemeinsamen Nenner bringen. Erst der detaillierte Blick beispielsweise auf »Lean Production«-Konzepte zeigt, daß deren Übernahme auf sehr unterschiedliche länder- und firmenspezifische Entwicklungen hinauslaufen kann, die es nicht gerechtfertigt erscheinen lassen, von der Existenz eines einzigen Konzeptes auszugehen. Die Vorstellung eines »one best way« beim produktionsorganisatorischen Wandel basiert auf einer Illusion, nämlich auf einer falschen Verallgemeinerung bestimmter »siegreicher« – d. h. lehrmeinungsprägender – Organisationsmodelle.[4] Faktisch existierten in der Industrie aller Industrieländer stets unterschiedlichste organisatorische Lösungen nebeneinander, so verweisen Piore und Sabel darauf, daß das großindustrielle Produktionssystem das handwerkliche Produktionsmodell nirgends gänzlich verdrängen konnte. In der deutschen Massenfertigung von Industriegütern setzte sich das fordistische Produktionsprinzip niemals in reiner Form durch, sondern stets in Gestalt einer Fülle von Übergangs- und Kompromißlösungen. Die produktionsorganisatorischen Lösungen in der Einzel- und Kleinserienfertigung – wie beispielsweise im Maschinen- und Anlagenbau – unterschieden sich im übrigen stets von denjenigen der industriellen Massenproduktion wie dem Automobilbau oder der Fertigung *brauner* und *weißer* Ware in der Elektroindustrie. Prinzipiell zeigen sich in den Industrieländern, auch bedingt durch die spezifischen institutionell-kulturellen Rahmenbedingungen, grundlegend verschiedene Entwicklungen im industriellen Produktionssystem. Interessant ist in diesem Zusammenhang die

4 vgl. dazu beispielsweise Ortmann 1995

Frage nach den Chancen kleiner und mittlerer Unternehmen in neuen industriellen Produktionssystemen.

Die Einführung neuer Organisationsformen in den industriellen Großunternehmen ist häufig mit der Ausweitung des Kompetenzbereichs einzelner Unternehmensbereiche bzw. -teile und ihrer Umwandlung in autonome Profitcenter verbunden. Sobald diese »Fraktalisierung« großer Unternehmen mit zunehmend intensiven Beziehungen der verselbständigten Unternehmensteile zu anderen, rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen einhergeht, werden die Beziehungen zwischen dem internen und externen Bereich des Unternehmens flexibel; die Unternehmensgrenzen »verschwimmen«.[5] Eine solche Entwicklung kann nicht folgenlos für die beteiligten kleinen und mittleren Unternehmen bleiben. Dort, wo über den Wandel der Organisationsformen aus Großunternehmen per Outsourcing rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen entstehen bzw. sich abspalten, haben KMU in der Regel vom industriellen Strukturwandel profitiert. Gerade die produktionsbezogenen Dienstleistungsunternehmen profitierten in den vergangenen Jahren vielfach von kostenbedingten Leistungsauslagerungen. Dies betrifft sowohl einfache Dienstleistungen wie die Gebäudereinigung als auch hochqualifizierte Leistungen. Vor allem die Einführung mikroelektronischer Steuerungselemente und die Verbreitung der Computertechnik haben den Trend zur Auslagerung der letzteren begünstigt und den KMU-Anbietern solcher Dienstleistungen neue Marktchancen eröffnet.

5 Picot, Reichwald, Wigand 1996, S. 263 ff., Warnecke 1993 sowie aus unternehmenspraktischer Sicht Warnecke 1995

Die mit der schlanken Produktion und Fraktalisierung einhergehende Auslagerung von Produktionsaktivitäten hat dagegen nicht im vielfach erwarteten Ausmaß zur Stärkung der KMU beigetragen. Zum einen verhielten sich die Endprodukthersteller – wie das Beispiel der deutschen Automobilindustrie zeigt – restriktiver beim Fremdbezug von Vorleistungen, als dies das von Womack und Jones[6] gezeichnete Szenario eigentlich erwarten ließ. Zum anderen ist die Konzentration des Bezugs auf Systemlieferanten mit einem längst noch nicht abgeschlossenen radikalen Ausleseprozeß unter den Zulieferern verbunden, der zu Lasten vieler bislang zuliefernder KMU geht. Zudem kommen aufgrund des »global sourcing« zunehmend ausländische (Sub-)Lieferanten in den Genuß von Lieferaufträgen, die bislang als »sicheres Terrain« inländischer KMU-Hersteller galten.

6 Womack, Jones 1997

Ein weiterer Strang der Diskussion um sich ändernde industrielle Produktionssysteme und neue Chancen für KMU beschäftigt sich mit kooperativen Arrangements, die von der realen Ansiedlung in sogenannten industriellen Distrikten über Unternehmensnetzwerke und Zulieferbeziehungen bis hin zu jüngsten temporären Formen der Zusammenarbeit verschiedener Unternehmen bzw. Unternehmenseinheiten zur Erreichung gemeinsamer wirtschaftlicher Zwecke – den soge-

nannten virtuellen Unternehmen – reichen. Die Idee kooperativer Organisationsformen beinhaltet die Ausnutzung der Skalen- und Verbundvorteile von großen Unternehmen, ohne die in der Organisationsform kleiner und mittlerer Unternehmen begründeten Vorteile wie niedrige Transaktions- und Bürokratiekosten aufzugeben. Große Teile der KMU-Forschung standen in den vergangenen beiden Jahrzehnten im Banne der Diskussion um die »industrial districts«, die auf Erfahrungen der industriellen Entwicklung in Nord- und Mittelitalien (»Drittes Italien«) beruhte. Das zur Beschreibung lokaler Industriesysteme mit einer Vielzahl von kooperierenden kleinen und mittleren Unternehmen in Italien entwickelte Konzept wurde in der Folge sukzessive auf (vermeintlich) vergleichbare Industrieregionen anderer Industrieländer übertragen – zum Beispiel Beispiel Industrieregionen in Deutschland (Baden-Württemberg), Dänemark und den Vereinigten Staaten.

Als konstitutive Merkmale eines Industriedistrikts können dabei folgende Faktoren gelten:[7] Typisch ist die Dominanz eines Industriezweiges, bei dem es sich um einen »klassischen« Industriezweig handeln kann (z. B. Bekleidungsindustrie, ein Zweig des Maschinenbaus), aber auch um High-Tech-Branchen, wobei sich die Unternehmen der prägenden Branche des Industriebezirks jeweils auf eine oder zwei Produktionsstufen des Erstellungsprozesses des regionenspezifischen Produkts konzentrieren. Die Verflechtungen zwischen den Unternehmen sind so eng, daß sie (mit Blick auf die Transaktionskosten) die Vorteile innerbetrieblicher Verflechtungsprozesse in großen Unternehmen aufwiegen; so können die kleinen und mittleren Unternehmen in den Genuß von größenspezifischen Skalenvorteilen kommen. Die produzierenden Unternehmen arbeiten zudem eng mit Unternehmen zusammen, die auf das Marketing der Produkte des Industriebezirks oder auf Beschaffung und Forschung und Entwicklung spezialisiert sind; dergestalt entsteht ein enges Geflecht von (per Kooperationsbeziehungen) vertikal und horizontal integrierten Unternehmen. Gleichzeitig sind die Beziehungen unter den Unternehmen des Industriebezirks durch ein Nebeneinander von (enger) Kooperation und Wettbewerb gekennzeichnet. Die einzelnen Unternehmen behaupten trotz der engen Verflechtungen ein beachtliches Maß an Unabhängigkeit voneinander. Sie treten in bestimmten Zusammenhängen als Wettbewerber, in anderen als Kooperationspartner in Erscheinung. Abstimmungsprozesse unter den Unternehmen des Industriebezirks gestalten sich außerdem höchst flexibel. Ein Unternehmen, das heute als Zulieferer eines anderen Unternehmens fungiert, kann im nächsten Jahr als dessen Auftraggeber in Erscheinung treten. Dominanzverhältnisse in den wechselnden Zulieferbeziehungen sind eher die Ausnahme als die Regel. Die große Flexibilität der Industriebezirke bildet ihre entscheidende Stärke im

7 vgl. hierzu Sforzi 1989, Amin 1989, Sforzi 1996, Balestri 1996, Ottati 1996, Brusco, Bigarelli 1997 sowie Telljohann 1994

Vergleich zu großindustriellen Konkurrenten, die durch bürokratische Hemmnisse und X-Ineffizienzen geprägt sind. Schließlich sind »industrial districts« im kulturellen und sozialen Leben ihres Bezirks verwurzelt, sodaß die engen Kooperationsbeziehungen auf einem kulturell geprägten außergewöhnlichen Maß an gegenseitigem Vertrauen und der Glaubwürdigkeit getroffener geschäftlicher Vereinbarungen basieren. [8]

8 Brusco 1996, ferner Triglia 1995

Die Diskussion um die Industriebezirke wird seit fast zwei Jahrzehnten geführt. Die Euphorie bezüglich der sich hier eröffnenden neuen Chancen für die kleinen und mittleren Unternehmen verführte manche Autoren dazu, die Industriebezirke als eine generelle Alternative zu großbetrieblichen Produktionsformen und die »industrial districts« als das Industriemodell der Zukunft schlechthin zu begreifen. Gerade in jüngster Zeit haben sich aber auch viele kritische Stimmen zu Wort gemeldet.[9] Als Vorteil ist zweifellos zu würdigen, daß der Blick der Forschung auf die Kooperationspotentiale kleiner und mittlerer Unternehmen durch die *industrial districts*-Diskussion nachdrücklich geschärft wurde. Allerdings wurde in der Diskussion um die *industrial districts* zuweilen deren Vitalität überschätzt: Sowohl Konzentrationstendenzen unter den KMU des Industriebezirks als auch das Eindringen großer Unternehmen von außen in das bestehende Marktgeflecht (durch Übernahmen) kann die bestehenden Kooperationsnetzwerke zerstören und zur Herausbildung »normaler« Industriestrukturen führen.[10] Auch lassen sich derartige Strukturen aufgrund ihrer soziokulturellen Einbindung nicht einfach auf andere Länder übertragen, selbst innerhalb Italiens hat dieser Versuch keine brauchbaren Ergebnisse gezeitigt.

9 zur neueren Diskussion um die *industrial districts* Bagnasco, Sabel 1995

10 hierzu Harrison 1994, S. 75 ff., Harrson 1994

Neben und unabhängig von der Diskussion um die *industrial districts* hat die betriebswirtschaftliche Forschung in jüngster Zeit verstärkt denjenigen Koordinationsformen der wirtschaftlichen Betätigung Aufmerksamkeit geschenkt, die zwischen Markt und Unternehmung angesiedelt sind. Bei der zwischenbetrieblichen Kooperation rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen werden bestimmte betriebliche Aufgaben auf Basis vertraglich geregelter oder informeller Vereinbarungen gemeinsam gelöst. Die Bündelung einzelbetrieblicher Ressourcen ermöglicht es den beteiligten Unternehmen, in Produktion, Beschaffung, Marketing und Forschung und Entwicklung gemeinsam Chancen wahrzunehmen, die dem isoliert wirtschaftenden Unternehmen nicht offenstünden. Die Nutzung von Synergieeffekten gestattet es den Kooperationspartnern, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.[11] Liegen wechselseitige Kooperationsbeziehungen von mehreren Unternehmen vor, die gemeinsame Aktivitäten im Hinblick auf bestimmte einzelwirtschaftliche Zwecke ausführen und dabei relativ stabile Beziehungen untereinander knüpfen, so bilden diese Unterneh-

11 Staudt, Kriegesmann, Behrendt 1996

men ein *Unternehmensnetzwerk*. Unternehmensnetzwerke, die vorwiegend auf die vorausschauende Erschließung strategischer Wettbewerbsvorteile der Beteiligten gerichtet und durch die strategische Führung der Aktivitäten durch eine oder mehrere fokale Unternehmung(en) gekennzeichnet sind, werden als *strategische Allianzen* oder strategische Netzwerke bezeichnet.[12] Das Netzwerkkonzept wurde ursprünglich aus dem sozialwissenschaftlichen Analyseinstrumentarium entlehnt, was sich in der Vielgestaltigkeit seiner Begrifflichkeit niederschlägt; in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung hat sich insbesondere der Transaktionskostenansatz als fruchtbar zur Analyse von Netzwerkverbindungen zwischen Unternehmen erwiesen.[13] Die jüngste Ausprägung von vernetzten Unternehmen sind schließlich die virtuellen Unternehmen. Deren stärkere Verbreitung würde letztlich die Rolle der großen und der kleinen Unternehmen in der Volkswirtschaft in neuem Licht erscheinen lassen; sie könnte die Position der kleineren Unternehmen tendenziell stärken.[15]

12 zum Begriff vgl. Sydow 1992, S. 78 ff. sowie Gerybadze 1994, S. 13 ff.

13 vgl. zur ökonomischen Analyse von Netzwerken Fritsch 1992

15 vgl. Picot, Reichwald, Wigand 1996, S. 391 ff.

Äußerst schwierig gestaltet sich allerdings die Abschätzung des tatsächlichen Beitrags der Veränderungen der industriellen Produktionssysteme zur Entwicklung der mittelständischen Wirtschaft. Amtliche Statistiken erfassen beispielsweise die Kooperationsbeziehungen an keiner Stelle, während dazu eine Vielzahl von theoretischen Einzelfallstudien vorliegt.

[Symptomatisch für die große Distanz eines Teils der netzwerkorientierten Literatur zur empirischen Forschung ist die Darstellung bei Piore und Sabel 1994. Allerdings finden sich in der Literatur auch zunehmend Versuche zur Aufhebung der Diskrepanz zwischen theoretischen Erwägungen und empirischen Gehalten, vgl. z. B. Pohlmann et al. 1995, zur Anwendung des Netzwerkkonzepts auf die Untersuchung der Beziehungen zwischen großen und kleinen Unternehmen sei angeführt: Grabher 1988, Institut für Regionalforschung 1992.]

Prinzipiell eröffnen sich Chancen für KMU überall dort, wo über vertikale und horizontale Beziehungen Möglichkeiten zur Ausnutzung von Skaleneffekten bestehen, wobei allerdings die Risiken beispielsweise bestimmter vertikaler Beziehungen – erinnert sei an die öffentliche Diskussion um die Abhängigkeit der Zulieferer in der deutschen Automobilindustrie – nicht unterschätzt werden dürfen. Gleichzeitig könnten KMU aufgrund des Wandels industrieller Systeme überall dort vom Markt verdrängt werden, wo beispielsweise große Unternehmen durch die Aufweichung der Organisationsstrukturen und Unternehmensgrenzen in »originäre« KMU-Bereiche vordringen und deren Vorteile – flexible Organisation – abschöpfen.

Exakte Aussagen darüber, welche Rolle in dieser Hinsicht kooperative Arrangements von KMU im praktischen Wirtschaftsleben wirklich spielen, sind derzeit kaum möglich. Auch verbietet sich, streng genommen, eine Aussage darüber, ob beispielsweise Unternehmensnetzwerke heute für die mittelständische Wirtschaft ein größeres Gewicht besitzen

als in den vergangenen Jahrzehnten bzw. in den Frühzeiten der Industrialisierung mit dem Verlags- und unternehmensinternen Vertragssystemen. Der Mangel an empirischer Evidenz eröffnet zum einen idealisierenden Spekulationen über die Perspektiven der kleinbetrieblichen Produktion in Unternehmensnetzwerken erhebliche Spielräume. Andererseits kann die auf greifbare empirische Evidenz setzende Wirtschaftsforschung nicht umhin, dem Kooperationsphänomen mehr Aufmerksamkeit zu widmen als bisher, da sonst ein – offensichtlich an Bedeutung gewinnender – Aspekt des Marktgeschehens für die weitere Entwicklung von KMU außer Betracht bliebe.

4 Auswirkungen der Tertiarisierung auf die Unternehmensgrößenstruktur

Als größtes Plus der mittelständischen Wirtschaft ist der Aufstieg der Dienstleistungswirtschaft hervorzuheben. Die mindestoptimalen Betriebsgrößen sind in diesem Wirtschaftsbereich – trotz tendenziellen Wachstums – im allgemeinen relativ klein und die Eintrittsbarrieren hinsichtlich Kapital und Know-how vielfach gering, so daß sich für KMU bemerkenswerte Marktchancen eröffnen. Die generell zu beobachtende Verschiebung der Produktion zugunsten der tertiären Bereiche muß also zwangsläufig zur Stärkung des Gewichts der KMU in der Volkswirtschaft führen. Sie erklärt zu einem erheblichen Teil die in den oben angesprochenen Entwicklungen der mittelständischen Wirtschaft zum Ausdruck kommende »Renaissance der KMU«. Sie stärkt heute die volkswirtschaftliche Position der KMU ebenso wie der Strukturwandel der Landwirtschaft seinerzeit zur Abnahme der Selbständigenquoten und der volkswirtschaftlichen Position der KMU geführt hat. Man kann davon ausgehen, daß der Prozeß der Tertiarisierung noch nirgends abgeschlossen ist, schon gar nicht in Deutschland, wo – aufgrund der bisher relativ langsam verlaufenden Entwicklung der in der sektoralen Statistik erfaßten tertiären Bereiche – künftig mit einer starken Zunahme der KMU im Dienstleistungsbereich zu rechnen ist.

[Das Problem der »Dienstleistungslücke« wird in Deutschland kontrovers diskutiert. Eine funktionale Betrachtung der Erwerbstätigen nach Beschäftigungsbereichen zeigt keinen wesentlichen »Tertiarisierungsrückstand« der deutschen Wirtschaft gegenüber z. B. der amerikanischen, eine Betrachtung der sektoralen Gewichte auf Basis der nach dem Schwerpunktprinzip zugeordneten Leistungserstellung hingegen sehr wohl. Diese Diskrepanz erklärt sich unter anderem aus einem Rückstand beim Outsourcing von Dienstleistungen.]

Interessant ist mit Blick auf neue Chancen für KMU nun die Frage nach den sich hinter dem Schlagwort der »Tertiarisierung« im einzelnen verbergenden Prozessen und Formen.[15] Im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen entstand in den vergangenen Jahrzehnten eine ansehnliche Zahl neuer Kleinunternehmen, die damit einherge-

15 vgl. auch Leicht 1995 für eine detaillierte empirische Untersuchung der betrieblichen Wandlungsmuster in Deutschland

henden Beschäftigungseffekte hielten sich allerdings in relativ engen Grenzen. In Deutschland hat in jüngster Zeit die Expansion unternehmensbezogener Dienstleistungen in nahezu allen Branchen deutlich an Schwung verloren, während dagegen haushaltsbezogene Dienstleistungen zulegen konnten. Originäre Neugründungen von dienstleistenden KMU dürften dabei vorwiegend in letzterem Bereich zu finden sein. Sozialstrukturelle und demographische Wandlungen – beispielsweise zunehmendes Gewicht älterer Personen, wachsende Zahl alleinerziehender Personen und von Ein-Personen-Haushalten – bedingten neue bzw. sich ändernde Bedürfnisse und in der Folge neue Dienstleistungen wie beispielsweise Pflege- und Betreuungsdienste. Veränderungen der Nachfragestruktur – genannt seien hier nur die Stichworte Freizeitverhalten, Umwelt- und Gesundheitsbewußtsein, Lebensstil – trugen zur Gründung neuer Unternehmen bei, wenngleich sich die dabei erzielten Zuwächse des Unternehmensbestands und Beschäftigungsgewinne zumindest in Deutschland noch in eher geringem Rahmen bewegen.

Neue Marktchancen für KMU eröffnen sich auch über derivative Gründungsprozesse, deren Auswirkungen auf KMU aber differenziert zu beurteilen sind. Gerade im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen spielt diese Art der Gründung eine wichtige Rolle, dabei handelt es sich um eine Verlagerung bestimmter Aktivitäten aus industriellen Großunternehmen in den Dienstleistungsbereich – das bereits erwähnte Outsourcing produktionsbezogener Dienstleistungen in Verbindung mit technologischen Entwicklungen. Kostenerwägungen führten zunächst zur Auslagerung eher klassischer Dienstleistungen wie Gebäudereinigung und Schreibarbeiten. Neue Informationsmedien und Mikroelektronik begünstigten gleichzeitig das Aufkommen mittelständischer Dienstleistungsbetriebe, die sich auf hochqualifizierte und früher unternehmensintern abgewickelte Tätigkeiten wie Grafik- und Designarbeiten spezialisierten.

Bei den haushaltsbezogenen Dienstleistungen sind die derivativen Gründungen auch auf andere Entwicklungen zurückzuführen. Im Handelsbereich, im Gaststättengewerbe, aber auch bei Sprachschulen sind in den vergangenen Jahren neue betriebliche Konzepte der Selbständigkeit – Franchising – im Vormarsch, die einer kleinbetrieblichen Entwicklung in diesen Branchen – trotz gegenläufiger Konzentrationstendenzen gerade im Einzelhandelsbereich – Tür und Tor öffnen und zunächst einmal auch als originäre Gründungen verstanden werden sollten. Selbständigkeit ist in diesem Fall mit formellen Kooperationsbeziehungen, meistens in Form von Lieferbeziehungen, verbunden und mit vielfältiger Hilfestellung kombiniert. Den Charakter einer echten Neugründung und damit einer echten Renaissance kleinbetrieblicher Strukturen verliert dieses betriebliche Konzept allerdings dort, wo KMU

über Franchising in das Verhältnis von Franchisegeber und -nehmer dominierende Abhängigkeitsbeziehungen geraten oder oftmals auch dort, wo – wie jüngst vermehrt zu beobachten ist – notleidende Filialen in Franchise-Betriebe »konvertiert« werden.[16]

16 Vgl. Clausen 1998

5 Wandel des Erwerbssystems und Perspektiven für die Selbständigkeit

Die Feststellung einer »Renaissance kleinbetrieblicher Strukturen« ist schließlich stark mit bestimmten positiven Erwartungen bezüglich der Auswirkungen des heraufziehenden Informationszeitalters auf die arbeitsteiligen Strukturen in der Güterproduktion und Dienstleistungserstellung verknüpft. Ohne Zweifel wird der rasche Wandel der industriellen Produktionssysteme reifer Marktwirtschaften tiefgreifende Implikationen für die Beschäftigtenstrukturen und wohl auch die Zukunft der Erwerbsarbeit schlechthin haben. Die Fürsprecher dieser »Renaissance« sehen diese strukturellen Wandlungen und die damit verbundene wachsende Bedeutung von Qualifikation und sozialer Kompetenz als Plus für KMU. Ihre Bewertung geht einher mit einer sehr optimistischen Sicht der wirtschaftlichen Perspektiven im Zeitalter der neuen Kommunikationstechnologien und Globalisierung.

Eine ganz andere Weltsicht findet sich dagegen in Analysen, die vor allem die mit dem sektoralen und weltwirtschaftlichen Strukturwandel einhergehenden Gefährdungen betonen. So diagnostiziert etwa Rifkind (1997) einen rapiden Schwund der Gelegenheiten zur Erwerbsarbeit und Reich (1993) eine zunehmende Polarisierung der Einkommensverteilung infolge der Globalisierung. Wo die Befürworter einer Renaissance von KMU vor allem die aus dem strukturellen Wandel des Erwerbssystems resultierenden Chancen – wachsende Selbständigkeit – betonen, weisen die beiden eher zivilisationskritisch gestimmten Amerikaner auf die Kehrseite dieser Renaissance hin: vermehrtes Auftreten von Erwerbskombinationen, »Teilzeitselbständigkeit«, generell Misch- und Übergangsformen zwischen abhängiger und selbständiger Erwerbsarbeit. Sie zeichnen das Horrorszenario einer »Tiers-Mondialisierung« der industrialisierten Welt, die durch eine Rückkehr jener Erscheinungsformen der »wirtschaftlichen Selbständigkeit« gekennzeichnet sei, die wir aus den Favelas von Rio, den Slums von Lagos und den Elendsquartieren von Kalkutta zur Genüge kennen – eine aus wirtschaftlicher Not geborene Selbständigkeit des täglichen Überlebenskampfes. Dieser war noch zu Beginn des 20. Jahrhunderts auch in den europäischen Metropolen zu Hause – z. B. im Londoner East End und im Berliner Scheunenviertel – und ist hier durch Produktivitätsfortschritte, Realeinkommenssteigerungen und den Aufbau des modernen Sozialstaats zurückgedrängt worden.

In dieser Hinsicht wird sich vor allem für die kontinentaleuropäischen Länder in den nächsten Jahrzehnten die mit dem Wandel des Industriesystems einhergehende Freisetzung vorwiegend gering qualifizierter Arbeitskräfte als kritisches Problem erweisen. Im Rahmen des üblichen Opportunitätskostenkalküls wird dann Selbständigkeit dort wieder interessant, wo sie es in den vergangenen Jahrzehnten nicht mehr war. Diese Entwicklung hat sicherlich ihre positiven Seiten: sie trägt zur Stärkung der jeweiligen Unternehmensstruktur und zur Belebung der Volkswirtschaft über wachsende wirtschaftliche Initiative und die mit vielen Neugründungen in der Regel verbundene Dynamik bei. Allerdings dürfen die negativen Seiten nicht verschwiegen werden. Nicht zu übersehen ist hier ein Zusammenhang zwischen der Redimensionierung des Wohlfahrtstaates, die in jüngster Zeit in vielen Industrieländern zu beobachten ist, und den wirtschaftlichen Anreizen zur Selbständigkeit. So haben sich in vielen Industriestaaten im Zuge der Beschneidung von nicht mehr finanzierbaren Sozialleistungen die Grenzen zwischen einer Inanspruchnahme staatlicher Transferleistungen und der Aufnahme abhängiger Beschäftigungen am unteren Rand der Einkommensskala zugunsten der letzteren verschoben. Damit werden aber auch selbständige Aktivitäten, die nur mit bescheidenen Einkommenserwartungen verbunden sind, attraktiver und die Opportunitätskosten der Selbständigkeit sinken. In vielen Fällen geht es dabei auch um die sogenannte Scheinselbständigkeit, um Beschäftigungen, die sich im Graubereich zwischen Selbständigkeit und abhängiger Beschäftigung bewegen – ein häufiges Phänomen gerade in der Transportwirtschaft und dem Versicherungswesen.[17]

17 dazu siehe u.a. Paasch 1990, Petersen, Höpfner 1997 sowie die differenzierte Analyse bei Dietrich 1996

Festzuhalten bleibt, daß die Perspektiven für die wirtschaftliche Selbständigkeit in der Informationsgesellschaft und damit die Chancen für KMU sich aus heutiger Sicht durchaus als offen darstellen und Chancen und Risiken der anstehenden Entwicklung deshalb gleichermaßen bedacht werden sollten. Eine Betrachtung, die in halb-selbständigen Telearbeiten, outgesourcten Angehörigen des vormaligen mittleren Managements mit prekären Einkommensverhältnissen, selbständigen Einpackern und Tütenträgern eine »Renaissance kleinbetrieblicher Strukturen« entdeckt, mutet reichlich euphemistisch, vielleicht auch ein wenig weltfremd an. Vor allem macht sie aber das wichtige Anliegen, geeignete Umfelder für junge wettbewerbsfähige, dynamische Unternehmen auf Zukunftsmärkten zu fördern, in den Augen der Öffentlichkeit letztlich unglaubwürdig.

6 Fazit

KMU haben sich seit Frühzeit der Industrialisierung im großen und ganzen – trotz der Untergangsvisionen vieler Nationalökonomen in der

zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts – erstaunlich gut behauptet, obwohl sie in vielen Bereichen wie Produktion, Absatz und Beschaffung deutliche Skalen- und -verbundnachteile (economies of scale and scope) gegenüber Großunternehmen aufwiesen. Immer wieder wurden die jeweiligen Positionen von großen sowie kleinen und mittleren Betrieben im Laufe der Jahrzehnte im Zuge der Verbreitung technischer und produktionsorganisatorischer Innovationen neu bestimmt, ohne daß es aber jemals zu einem generellen Verdrängungsprozeß der ersteren durch die letzteren gekommen wäre.

Mit Blick auf die neueren strukturellen Wandlungen stellt sich jetzt insbesondere die Frage, ob sich durch diese strukturellen Entwicklungen das volkswirtschaftliche Gewicht der KMU und damit auch ihre Rolle im volkswirtschaftlichen Strukturwandel grundsätzlich ändert. Bislang sind die beobachtbaren Prozesse allerdings noch zu »jung« und statistisch völlig unzureichend dokumentiert, um hier abschließende Bewertungen zu erlauben, lediglich erste Tendenzen sind erkennbar. In dieser Hinsicht zeigen die jüngst zu beobachtende Stabilisierung und leichte Zunahme der Selbständigenquote in gewissem Sinn eine Trendwende in der Entwicklung der Unternehmensgrößenstrukturen an. Deren erste und wesentlichste Ursache liegt in der Tertiarisierung der Volkswirtschaften. Eine zweite wichtige Ursache liegt im grundlegenden Wandel des Erwerbssystems, der ehemals abhängig Beschäftigte verstärkt in die Selbständigkeit drängt. Im Gegensatz zu gerade in der KMU-Forschung weit verbreiteten Auffassungen wirkt sich der unübersehbare Wandel der industriellen Produktionssysteme dagegen bislang nur relativ schwach zugunsten einer Stärkung des volkswirtschaftlichen Gewichts der KMU aus.

Literatur

Amin, A.: *A model of the small firm in Italy.* in: Goodman, E., Bamford, J., Saynor, P. (Eds.), 1989, S. 111–122.

Bagnasco, A., Sabel, C. (Eds.): *Small and Medium-Size Enterprises. (Social Change in Western Europe).* London 1995.

Balestri, A.: The Italian Club of Industrial Districts, in: OECD (Ed.), 1996, S. 121–123.

Berger, J. (Hrsg.): *Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel.* Reihe des Forschungsschwerpunkts Zukunft der Arbeit, Universität Bielefeld, Bd. 7., Frankfurt am Main, New York 1990.

Brusco, S.: Trust, Social Capital and Local Development: Some Lessons from the Experience of Italian Districts, in: OECD (Ed.), 1996, S. 115–120.

Brusco, S., Bigarelli, D.: *Regional Productive Systems in the Knitwear and Clothing Sectors in Italy: Industrial Structure and Training Needs.* ESRC Working Paper Series, no. 51., Cambridge 1997.

Clausen, S. O.: Jeder gibt, jeder nimmt, in: *Die ZEIT* vom 29. 4. 1998, S. 69.

Dietrich, H.: *Empirische Befunde zur »Scheinselbständigkeit«. Zentrale Ergebnisse des IAB-Projektes »Freie Mitarbeiter und selbständige Einzelunternehmer mit persönlicher und wirtschaftlicher Abhängigkeit«.* IAB-Werkstattbericht Nr. 7, 25. 11. 1996, Nürnberg 1996.

Fritsch, M.: Unternehmens-»Netzwerke« im Lichte der Institutionenökonomik, in: Boettcher, E. et al. (Hrsg.): *Ökonomische Systeme und ihre Dynamik.* Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie, Bd. 11., Tübingen 1992.

Gerybadze, A.: *Strategic Alliances and Process Redesign. Effective Management and Restructuring of Cooperative Projects and Networks.* De Gruyter Studies in Organization, vol. 59, Berlin, New York 1994.

Goodman, E., Bamford, J., Saynor, P. (Eds.): *Small Firms and Industrial Districts in Italy.* London, New York 1989.

Grabher, G.: *Unternehmensnetzwerke und Innovation. Veränderungen in der Arbeitsteilung zwischen Groß- und Kleinunternehmen im Zuge der Umstrukturierung der Stahlindustrie (Ruhrgebiet) und der chemischen Industrie (Rhein/Main),* WZB, Discussion Papers, FS I 88–20, Berlin 1988.

Gutersohn, A.: Das Ende der Massenproduktion. Stichpunkte aus und zu einem bemerkenswerten Buch, in: *IGA – Internationales Gewerbearchiv*, Berlin u.a., Jg. 38, 1988, S. 43–54.

Harrison, B.: *Lean and Mean. The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility.* New York 1994.

Harrison, B.: The Italian Industrial Districts and the Crisis of the Cooperative Form, in: Krumbein, W. (Hrsg.), 1994, S. 77–113.

Institut für Regionalforschung: *Die Bedeutung regionaler Netzwerkstrukturen. Erste Überlegungen am Beispiel der Feinmechanik/Optik und der Elektrotechnik in Südniedersachsen.* Schriftenreihe des Instituts für Regionalforschung, Heft 5 / 1992, Göttingen 1992.

Krumbein, W. (Hrsg.): *Ökonomische und politische Netzwerke in der Region. Beiträge aus der internationalen Debatte.* Politik und Ökonomie, Bd. 1., Münster, Hamburg 1994.

Leicht, R.: *Die Prosperität kleiner Betriebe: das längerfristige Wandlungsmuster von Betriebsgrößen und -strukturen.* Beiträge zur Mittelstandsforschung, 3, Heidelberg 1995.

Naisbitt, J.: *Global Paradox. The bigger the world economy, the more powerful its smallest players.* London 1995.

OECD (Ed.): *Networks of Enterprises and Local Development. Competing and Co-operating in Local Productive Systems.* Paris 1996.

Ortmann, G.: *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität.* Opladen 1995.

Ottati, G. D.: *The Remarkable Resilience of the Industrial Districts of Tuscany.* ESRC Working Paper Series, no. 28, Cambridge 1996.

Paasch, U.: Selbständig oder abhängig? – Deregulierung von Arbeitsbedingungen per Statusdefinition, in: Berger, J. (Hrsg.), 1990, S. 129–158.

Petersen, U., Höpfner, E.: Scheinselbständigkeit – Ein Beitrag zur aktuellen Diskussion, in: *Die Angestelltenversicherung*, Jg. 44, Nr. 2, 1997, S. 65–76.

Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T.: *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management.* Wiesbaden 1996.

Piore, M. J., Sabel, C. F.: *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity.* New York 1984.

Pohlmann, M. et al.: *Industrielle Netzwerke. Antagonistische Kooperationen an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferer.* München, Mering 1995.

Reich, R.: *Die neue Weltwirtschaft: Das Ende der nationalen Ökonomie.* Frankfurt am Main 1993.

Rifkin, Jeremy: *Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft.* Frankfurt am Main 1997.

Sforzi, F.: The geography of industrial districts in Italy, in: Goodman, E., Bamford, J., Saynor, P. (Eds.), 1989, S. 153–165.

Sforzi, F.: Local Systems of Small and Medium-Sized Firms and Industrial Changes, in: OECD (Ed.), S. 99–113.

Staudt, E., Kriegesmann, B., Behrendt, S.: Kooperation, zwischenbetriebliche, in: Kern, W. et al. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre.* Bd. 7, Stuttgart 1996, Sp. 922–935.

Sydow, J.: Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation, in: *Neue Betriebswirtschaftliche Forschung.* Bd. 100, Wiesbaden 1992.

Tapscott, D.: *Die digitale Revolution. Verheißungen einer vernetzten Welt – die Folgen für Wirtschaft, Management und Gesellschaft.* Wiesbaden 1996.

Telljohann, V.: Die italienische Debatte um Industriedistrikte – Das Beispiel der Emilia-Romagna, in: Krumbein, W. (Hrsg.), 1994, S. 45–75.

Triglia, C.: A tale of two districts: work and politics in the Third Italy, in: Bagnasco, A., Sabel, C. (Eds.), 1995, S. 31–50.

Warnecke, H.-J.: *Revolution der Unternehmenskultur. Das fraktale Unternehmen.* Berlin u.a. 1993.

Warnecke, H.-J. (Hrsg.): *Aufbruch zum fraktalen Unternehmen. Praxisbeispiele für neues Denken und Handeln.* Berlin u.a. (1995)

Womack, J. P., Jones, D. T.: *Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen (lean thinking)*. Frankfurt, New York 1997.

Unternehmenszusammenbrüche von KMU von und Wege zu deren Vermeidung

SME failures and ways to prevent them

Insolvenzen – ihre Bedeutung für den Mittelstand und Wege zu ihrer Erkennung und Vermeidung

Klaus Ballarini

1 Insolvenzen und ihre Bedeutung hinsichtlich der ordnungspolitischen Stellung des Mittelstands

Ein wesentliches Merkmal der kleinen und mittleren Unternehmen in der Abgrenzung zu Großunternehmen ist die weitgehende Einheit von Eigentum und Management bzw. Unternehmensführung. Verbunden damit sind kurze Entscheidungswege im Unternehmen, hohe Flexibilität bei der Findung von Entscheidungen und ausgeprägte Freiheit, Eigenständigkeit und Selbständigkeit. Der Inhaber eines mittelständischen Unternehmens, der diese Freiräume über längere Zeit hat erfahren können, kann nicht schlimmer – zumindest im geschäftlichen Bereich – getroffen werden als durch die radikale Beschneidung dieser Freiheiten. Genau dies ist aber der Fall, wenn das Unternehmen insolvent wird. Ohne die Fähigkeit, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen, reduziert sich die Freiheit des Unternehmers bezüglich wirtschaftlicher Aktivitäten nahezu auf null. Freilich kann man dem entgegenhalten, durch die Wahl von entsprechenden Rechtsformen, die eine Haftungsbeschränkung vorsehen, würde dem Unternehmer gerade die Freiheit seiner Aktivitäten erhalten. Es stünde ihm ja jederzeit offen, aus seinem, durch die Haftungsbeschränkung weitgehend unangetasteten, Privatvermögen eine neuerliche Gründung vorzunehmen, sehr wahrscheinlich wieder mit Beschränkung der Haftung. Dabei gilt es allerdings zwei Dinge zu beachten: Zum einen wird die weitaus überwiegende Zahl mittelständischer Unternehmen immer noch in der Form des Einzelunternehmens, wo der Inhaber mit seinem gesamten Privatvermögen haftet, geführt (ca. 75 %). Zum anderen werden häufig auch in kleineren Kapitalgesellschaften, wenn sie in Zahlungsschwierigkeiten geraten, von den Anteilseignern Kapitalnachschüsse geleistet, um das Unternehmen am Leben zu erhalten. Sie nehmen dabei im Falle eines letztendlichen Scheiterns hohe Verluste beim Privatvermögen in Kauf. Die Anzahl der Fälle, in denen sozusagen nach der Liquidation des einen Unternehmens ganz unemotional und kühl zur Tagesordnung übergegangen und das nächste Unternehmen gegründet wird, dürfte im Vergleich zur Gesamtzahl insolvenzbedingter Liquidationen eher gering sein.

Freilich ist der Verlust der Freiheit des ökonomischen Handelns in der Regel nicht die einzige Unbill, die den mittelständischen Unterneh-

mer trifft. Das elementare Problem, den eigenen Lebensunterhalt zu sichern, tritt hinzu. Zu beachten ist, daß diese beiden Dinge auf verschiedenen Ebenen liegen. Das Problem der Sicherung des Lebensunterhalts ist, für sich betrachtet, rein materiell, der Verlust der ökonomischen Handlungsfähigkeit liegt dagegen auf einer gesellschaftlich-sozialpsychologischen Ebene, die zudem, von objektiver Seite her gesehen, noch ordnungspolitische Aspekte aufweist. Eine Verbindung zwischen den beiden Ebenen besteht allerdings insofern, als die Sicherung des Lebensunterhalts durch die Aufnahme einer nichtselbständigen Tätigkeit erreicht werden kann, was in der Regel zumindest mittelfristig ebenfalls zu einer Einschränkung des ökonomischen Handlungsspielraums führt.

Bisher wurde nur auf die direkten Folgen für den Inhaber des von Insolvenz betroffenen Unternehmens eingegangen, wobei selbstverständlich eine Fülle von Einzelproblemen unberücksichtigt blieb. Das Phänomen des Verlustes der vollen ökonomischen Handlungsfreiheit ist auf einer hohen normativ ausgerichteten Abstraktionsebene angesiedelt, aus dem sich weitgehend die realen und materiellen Folgen ableiten lassen. Dennoch ist die Betrachtungsweise bis dahin mikroökonomisch-individualistisch, läßt also die Umwelt des Unternehmers außer Acht. Bezieht man diesen Aspekt mit ein, so ergeben sich selbstverständlich aus der Insolvenz eines Unternehmens auch Folgen für die Situation anderer Wirtschaftssubjekte. Betroffen sind hauptsächlich die Angehörigen des Inhabers, die Arbeitnehmer in dem insolvent gewordenen Unternehmen, die Lieferanten, aber auch Kunden des Unternehmens sowie seine Kreditgeber, also mehr oder weniger alle Wirtschaftssubjekte, die in einem ökonomischen Netzwerkverbund mit ihm stehen. Wieder auf der oben genannten Abstraktionsebene läßt sich verallgemeinernd sagen, daß die Reduktion der wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit, die aus der Insolvenz des Ursprungsunternehmens resultiert, auch zu einer Einschränkung der wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit der Netzwerkpartner führt. Graduell betrachtet wird dies in der Regel weniger schwerwiegend ausfallen als im Ausgangsunternehmen, im Extremfall können jedoch auch Netzwerkpartner insolvent werden und demzufolge ihre Handlungsfähigkeit so gut wie vollständig verlieren. In aller Regel sind natürlich auch diese ihrerseits in ein Netzwerk eingebunden, so daß in letzter Konsequenz der gefürchtete Dominoeffekt eintreten kann.

Gerade wegen dieser Bedrohung der wirtschaftlichen Handlungs- und Entscheidungsfreiheit gehört die Ursachenforschung für Insolvenzen zu den zentralen Feldern der Mittelstandsforschung, ohne daß dies allerdings explizit so begründet wird. Selbstverständlich kann man sich auf den Standpunkt stellen, Insolvenz gefährde die physische Existenz eines Unternehmens, weswegen man nach den möglichen Ursachen

dafür suchen müsse. Akzeptiert man diese Argumentation, setzt man dabei stillschweigend voraus, daß die bloße Existenz eines einzelnen Unternehmens von einem normativen Standpunkt aus bereits schon positiv zu bewerten ist. Dies kann aber nicht der Fall sein, das Marktgeschehen spiegelt sich doch gerade in dem Erscheinen und Verschwinden von Unternehmen wieder. Entscheidend ist, daß die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit vorhanden ist, die sich in der Existenz von Unternehmen entsprechend niederschlagen kann. Bevor einige wichtige Ansätze der Insolvenzursachenforschung angesprochen werden, seien zwei Thesen formuliert, die aus den bisherigen Überlegungen folgen:

These 1: Die zentrale Bedeutung der Insolvenz liegt in der tiefgreifenden Reduktion der individuellen wirtschaftlichen Handlungs- und Entscheidungsfreiheit.

These 2: Die gesellschafts- und ordnungspolitische Rolle der KMU erklärt den hohen Stellenwert der Insolvenzursachenforschung für diese Unternehmen.

2 Einige wichtige Ansätze der Insolvenzursachenforschung bzw. -prognose

Zunächst soll hier eine Grobklassifizierung vorgenommen werden nach den Zielgruppen beziehungsweise Nutzern, die sich der Insolvenzforschung bedienen:

1. Unternehmensinterne Frühwarnsysteme (zum Beispiel im Rahmen des Controlling)
2. Unternehmensexterne Insolvenzprognose, wie sie in erster Linie bei Banken, Auskunfteien, Unternehmensberatungen und wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen verwendet wird.

Im weiteren soll nur diese zweite Gruppe betrachtet werden.

Eine weitere Unterscheidung liefert das Kriterium, ob der entsprechende Ansatz quantitativ oder qualitativ ausgerichtet ist. In neuerer Zeit haben die qualitativ ausgerichteten Ansätze aufgrund von Forschungsergebnissen erheblich an Bedeutung gewonnen, allerdings nicht für sich genommen, sondern als notwendige Ergänzung zu den quantitativen Ansätzen. Tabelle 1 liefert einen ersten Überblick.

2.1 Multivariate Diskriminanzanalyse

Bisherige statistisch-quantitative Insolvenzprognoseverfahren stützen sich auf Bilanzkennzahlen, die Risiken bezüglich Liquidität, Rentabilität, Kapital-, Vermögens- und Deckungsstruktur bewerten. Mit Hilfe der multivariaten Diskriminanzanalyse ist es möglich, mehrere Kennzahlen in die Analyse einzubeziehen:

Standardisierte Verfahren, die in der Praxis zur Anwendung kommen	• computergestützte Bilanzanalyse – Bilden von Kennzahlen • Multivariate Diskriminanzanalyse (MDA) • fraktionierende Frühdiagnose
Quantitative wissenschaftliche Verfahren	• fragegestütztes Konzept der Erfolgsanalyse • Einsatz neuronaler Netze als Alternative zur MDA
Qualitative Verfahren (als Ergänzung zu quantitativen Verfahren)	• Indikatorenkataloge als Ergebnisse der empirischen Insolvenzursachenforschung auf der Grundlage von Befragungen von Unternehmern und Konkursverwaltern, Auswertung von Gerichtsakten • Q-Wert-Methode • UNEX-Expertensystem • Data-Mining-Ansätze • Unternehmens- und Unternehmer bewertung

Tabelle 1
Überblick über die Verfahren der Insolvenzursachenforschung

2.1.1 Das Verfahren

Objekte (Unternehmen) können getrennt und in vorgegebene Gruppen (bezüglich ihrer Bonität) eingeordnet werden, die Unterschiede werden durch die verschiedenen Kennzahlen erklärt. Es werden Bilanzdaten mehrerer Jahre von Unternehmen, die später insolvent wurden, und einer Gruppe von Vergleichsunternehmen, die solvent blieben, erhoben. Im zweiten Schritt wird eine Diskriminanzfunktion ermittelt, die die unabhängigen Kennzahlen in linearer Form zu einem Diskriminanzwert (Z-Wert) verknüpft, der eine maximale Trennschärfe zwischen solventen und insolventen Unternehmen erreicht. Es wurde eine Klassifikationsgenauigkeit von über 70 % erreicht. Statistische Insolvenzprognoseverfahren, die auf der MDA beruhen, werden von allen großen Kreditinstituten zur Bonitätsanalyse und zu einer ersten Einstufung von Unternehmen verwendet.

Quantitative Kennzahlen, die in den Z-Wert eingehen:
1. (Umlaufvermögen - kurzfristiges Fremdkapital) / Gesamtkapital
2. (Gewinnrücklagen - Verlustvortrag (+ Gewinnvortrag)) / Gesamtkapital
3. Reingewinn vor Steuern und Fremdkapitalzinsen / Gesamtkapital
4. Gegenwartswert des Unternehmens / Fremdkapital
5. Nettoumsatz / Gesamtkapital

KMU zeichnen sich dadurch aus, daß im Gegensatz zu Großunternehmen Daten in geringerem Ausmaß erhoben, dokumentiert und ausgewertet werden. Eine Bilanzierungs- und Publizitätspflicht existiert für Einzelunternehmungen nicht, so daß in diesen Fällen eine Anwendung quantitativer Indikatoren in Form von finanzwirtschaftlichen Kennzahlen entfällt. Auch bei kleineren Kapitalgesellschaften sind die Informationen, die aus der Bilanzanalyse zu gewinnen sind, weniger umfangreich als diejenigen, die aus dem Rechnungswesen und aus dem Controlling von Großunternehmen zu gewinnen sind.

Dazu kommt noch, daß gerade insolvenzgefährdete und notleidende Unternehmen versuchen werden, die Bereitstellung von Daten aus dem Rechnungswesen für ihre Gläubiger zu verzögern (verspätete Vorlage von Bilanzen) oder zu verfälschen (Bilanzierungstricks wie die falsche Bewertung von Beständen). Die fehlende oder mangelhafte Verfügbarkeit quantitativer Informationen bei KMU sowie die vergangenheitsbezogene Betrachtungsweise sind ein Grund dafür, daß bei der Insolvenzfrüherkennung verstärkt qualitative Informationen, die eine ursachenbezogene Betrachtungsweise erlauben, miteinbezogen werden müssen.

Abgesehen davon hat der Test der Prognosefähigkeit von Insolvenzfrüherkennungsmodellen ergeben, daß die Prognosefähigkeit von Modellen, die qualitative Indikatoren mit einbeziehen, gerade bei KMU deutlich besser ist. Weiterhin ist zu beobachten, daß beispielsweise die strategischen Interessen der Gläubiger und die Kontakte des Unternehmenseigners zu seiner Hausbank etc. (respektive deren interne Kreditpolitik) entscheidenden Einfluß auf das Überleben des Unternehmens nehmen, sodaß Liquiditätsengpässe nicht zwingend zum Konkurs führen müssen.

Besonders wenn man das Augenmerk auf eine *frühzeitige* Erkennung von Insolvenzen richtet, so müssen beispielsweise die Fähigkeit eines Unternehmers zur Motivation und Weiterbildung der Mitarbeiter, das Innovationspotential und die Marktstellung des Unternehmens, miteinbezogen werden. In dem neuesten Leitfaden des Bundeswirtschaftsministeriums in Bonn wird die Analyse rein finanzwirtschaftlicher Kennzahlen somit als Späterkennung von Insolvenzgefahren eingestuft.

Im Hinblick auf diese Fragestellung wird in der Sekundärliteratur zur Insolvenz*früh*erkennung auch die Frage nach der Auswahl der Grundgesamtheit der Untersuchung gestellt: Will man Insolvenzfrüherkennung betreiben, so müssen nicht nur Unternehmen, die bereits Konkurs angemeldet haben oder die in Vergleichsverhandlungen eingetreten sind, in die Betrachtung miteinbezogen werden. Krisenanzeichen müssen weiter definiert werden (sinkende oder negative Umsatzrendite,

notleidende Kredite, Einstufung in das Kreditrating bei Banken, Notwendigkeit einer Sanierung etc.). Der Kreis der zu untersuchenden Unternehmen wird somit größer. Damit wird auch der Tatsache Rechnung getragen, daß sich Unternehmenskrisen in den meisten Fällen über Jahre hinziehen, bevor es zum Konkurs kommt.

2.1.3 Ansätze zur Beseitigung der Mängel

2.1.3.1 Fraktionierende Frühdiagnose [1]

1 Leker 1993

Das Modell der fraktionierenden Frühdiagnose von Leker unterscheidet sich von üblichen Ansätzen der MDA insofern, als Leker verschiedene Krisenstadien auf der Basis betriebswirtschaftlicher Phasenmodelle berücksichtigt, und so Unternehmen in drei – statt üblicherweise zwei – Klassen einordnet. In der Praxis erfolgt beipielsweise durch das Bilanzauswertungs- und Klassifikationssystem des DSGV, STATBIL eine Einstufung in 5 Risikoklassen.

2.1.3.2 Erfolgs-, Finanz- und Bilanzanalyse [2]

2 Hauschildt et al. 1995

Bei dieser Variante wird versucht, die bilanzanalytisch gewonnenen Informationen durch ein fragegeleitetes Konzept für eine tiefere Unternehmensbewertung nutzbar zu machen. Damit können im Ansatz auch Aussagen über qualitative Eigenschaften des Unternehmens getroffen werden. So z. B.

- *über Wachstumsschwellen:* der Expansions- oder Kontraktionskurs eines Unternehmens kann durch Aussagen über die Entwicklung der Investitionstätigkeit, genauer durch die Anlagenintensität / Nettoinvestition bestimmt werden;
- *über die Anpassungsfähigkeit an Marktänderungen (Gebundenheit des Kapitals):* Höhe des Anlagevermögens (im Branchenvergleich).

Dieses Verfahren beschränkt sich auf wenige und bewährte Kennzahlen und hebt dabei auf die Verknüpfung von Informationen ab. Ein Urteil über Produktprogramme, Sortimente, Marktstellung, technische Stärken, Innovationskraft und Managementleistung ist aber dadurch allein nicht möglich. Die bilanzanalytisch gewonnenen Informationen leiten zu Fragen nach den Potentialen eines Unternehmens über, die dann zu beantworten sind, d.h., es müssen qualitative Informationen von Sachbearbeitern, Unternehmensberatern etc. erhoben werden.

2.1.3.3 Die Anwendung neuronaler Netze [3]

3 Baetge, Uthoff 1998

Durch die Anwendung neuronaler Netze sollen die statistischen Probleme der MDA überwunden werden (z. B. häufig nicht gegebene Normalverteilung aller Ausgangsvariablen). Baetge und Uthoff haben neuronale Netze vorgestellt, die ähnliche Diagnoseleistungen erbringen wie die

MDA. Damit wird bereits eine Verknüpfung von quantitativen mit qualitativen Verfahren hergestellt.

In einem Projekt in Zusammenarbeit mit der Creditreform sowie der Allgemeinen Kreditversicherung wurde ein neuer VC-Index mit Hilfe eines neuronalen Netzes und des *data mining*-Verfahrens ermittelt. Ziel war es, alle von der Creditreform erhobenen Auskünfte zu sichten und zu testen, welche im bisherigen VC-Index verarbeiteten Informationen überflüssig sind, bzw. welche bisher nicht berücksichtigten Informationen in den neuen Index eingehen sollten. Der so ermittelte neue Index erbrachte im Test eine verbesserte Prognoseleistung.

Grundlage für den neuen Index war ein Katalog von 91 Merkmalen, die als Indikatoren für eine Unternehmenskrise gelten. Dieser Katalog gliedert sich in vier Bereiche:

- *25 institutionsbezogene allgemeine* Merkmale: Größe, Branche, Rechtsform, Alter ...
- *51 personenbezogene* Merkmale: Gesellschafterstruktur, Kontrollorgane, Unternehmensleitung
- *5 finanzielle* Merkmale: Bankkredit, Bürgschaften, Zahlungsweise
- *10 funktionsbereichsbezogene* Merkmale: Absatzbereich, Personalwesen

Darunter sind sowohl quantitative als auch qualitative Merkmale, die direkt, regelbasiert und manuell zu erfassen sind.

Übrig blieben nach Prüfung der Datenlage der Creditreform 43 Merkmale. Bei der Codierung ordinal skalierter Merkmale wurden Unschärfen auch durch eine *fuzzy*-Codierung berücksichtigt.

Es ist dies sicher ein sehr interessanter Ansatz, der versucht, neuronale Netze für die Erfassung von quantitativen und qualitativen Merkmalen zu nutzen.

2.2 Qualitative Untersuchungen zu Insolvenzursachen (empirisch):

2.2.1 Ältere Untersuchungen [4]

4 Resk et al. 1978, Hauschildt et al. 1988 etc.

Diese Verfahren nehmen zumeist eine Trennung zwischen endogenen und exogenen Faktoren vor und stellen dabei zumeist fest, daß die Ursachen für Insolvenzen überwiegend im endogenen Bereich liegen. Exogene Ursachen (Konjunktur etc.) wirken verstärkend.

Die in Reske et. al. 1978 vorgenommene Untersuchung von Krisenursachen bei KMU unterscheidet zwischen einem inner-, zwischen- und überbetrieblichen Bereich. Die Untersuchung gilt als umfassend und repräsentativ, Grundlage ist die Auswertung von 1 300 Gerichtsakten und 74 Befragungen von Konkursverwaltern.

Wesentlicher Ursachenbereich ist die innerbetriebliche Sphäre: die Person des Unternehmers respektive die Unternehmensführung ist gerade bei KMU entscheidend, da eine starke Identifikation Unterneh-

mer-Unternehmen herrscht. Dies kann positiv oder negativ sein, ist jedoch dann negativ, wenn dem Unternehmer die Fähigkeit zur Delegation von Aufgaben und Verantwortung fehlt bzw. der Informations- und Kommunikationsfluß unzureichend ist (Überforderung, falsche Mitarbeitermotivation).

Konjunkturelle Einflüsse sind die häufigste Ursache im überbetrieblichen Bereich (es folgen Tarif- und Sozialpolitik, allgemeine Wirtschaftspolitik); diese haben jedoch vor allem Bedeutung in Verbindung mit anderen Faktoren.

In Hauschildt et al. wird versucht, Mängeln der Indikatorenlisten empirischer Insolvenzursachenforschung (Symptome müssen keine Ursachen sein, fehlende Zusammenhänge zwischen den Indikatoren, fehlende Gewichtung) mit einer empirischen Analyse zu begegnen. Aus den Fällen werden Krisensyndrome klassifiziert, es dominieren der Absatz- und der Führungsbereich als krisensymptomatisch.

Durch eine Clusteranalyse werden vier Typen von Unternehmenskrisen ermittelt, die sich jeweils dadurch auszeichnen, daß eine bestimmte Merkmalskombination besonders häufig auftritt, wobei auch vor allem die Frage gestellt wird, inwieweit sich die Krisensymptome durch Bilanzanalyse identifizieren lassen:

• Absatzkrisen (keine Anpassung der Kapazitätenan veränderte Nachfragebedingungen)	durch Bilanzanalyse diagnostizierbar
• Technologiekrisen	nur durch längerfristigen Zeit- und Betriebsvergleich diagnostizierbar
• unvorbereitete Expansion	beschränkt diagnostizierbar (Verschuldungsgrad)
• konservativer Patriarch	nicht diagnostizierbar

2.2.2 Neuere Untersuchungen

In Hauschildt et al. (1998) wird als Ergänzung zum Z-Wert als Ergebnis der MDA ein qualitativer Q-Wert als Ergebnis eines Punktbewertungs- und Additionsverfahrens entwickelt. In den Q-Wert gehen acht Indikatoren aus den Bereichen Marktposition und Management des Unternehmens ein, deren Ausprägungen durch die Bewertung z. B. eines Kreditsachbearbeiters ermittelt werden. Weiterhin findet eine Einstufung des Unternehmens hinsichtlich der Tatsache statt, ob es sich an einer Wachstumsschwelle befindet. Diese Einstufung hat das stärkste Gewicht innerhalb der qualitativen Bewertung und erfolgt wiederum anhand einiger Indikatoren, die die Grundstruktur des Unternehmens betreffen.

Die Basis für die Auswahl der Indikatoren bildete eine Auswertung von am IFM Bonn erhobenen Daten aus verschiedenen Befragungen von

insgesamt 800 Unternehmen sowie der Vergleich der älteren Studien der empirischen Insolvenzursachenforschung.

Der Q-Wert entsteht als zweiteiliges Scoring-Modell, wobei keine Gewichtung erfolgt, was auch wegen des Informationsgehalts der Daten nicht angemessen wäre. Das Aggregationsmodell erlaubt dabei die Berücksichtigung der Unsicherheit bezüglich mancher Daten.

Problematisch ist hierbei, daß Merkmale wie die fachliche und betriebswirtschaftliche Qualifikation des Unternehmers, die gerade in kleinen und mittleren Unternehmen eine entscheidende Rolle spielen, nicht berücksichtigt werden.

Krisenfaktor	*Indikator*
• Phase der Unternehmens-entwicklung	Mitarbeiterzahl, Alter, Umsatz
• Management- und Führungsqualität	Mitarbeiterbeteiligung, Mitarbeiter-motivation und -engagement, Aufstiegsmöglichkeiten, regelmäßige Teambesprechungen, Weiterbildung und Schulung der Führungskräfte, Know-how aus Firmentradition, Einsatz moderner Technologien in Verwaltung und Produktion
• Marktposition	Bekanntheitsgrad und Image des Unternehmens, Qualität und Attraktivität der Produkte, Kundennähe / Beratung / Service, Preis- / Leistungsverhältnis, Know-how aus Firmentradition, Marktanteil, Konkurrenzbeobachtung

In Krebs 1991 wird das UNEX-System vorgestellt. Dabei handelt es sich um ein fallbasiertes Expertensystem, das aufgrund seiner Wissensbasis Klassifikationen neuer Fälle vornimmt. Das Expertensystem hat eine quantitative und eine qualitative Analysekomponente; über mehrere Schritte werden einzelne Urteile mit Hilfe des Expertensystems zu einem Gesamturteil aggregiert. In der quantitativen Komponente wird ein Ergebnis als Gesamturteil über die wirtschaftliche Lage anhand von folgenden Partialurteilen ermittelt:

- Bilanzstruktur (Vermögensstruktur, Kapitalstruktur, Finanzierungsstruktur)
- Liquiditätslage
- Ertragslage

Das System bildet Kennzahlen zu den einzelnen Bereichen, und mit Hilfe konventioneller Informationstechnologie werden Norm-, Branchen- und Zeitvergleiche durchgeführt (untere Analyseebene, Bilden von Zwischenurteilen über die Kennzahlen). Die Bildung von Partialurteilen der Liquiditäts- und Ertragslage, sowie das Gesamturteil aus

diesen Partialurteilen und den Zwischenurteilen über die Bilanzstruktur, erfolgt mit Hilfe des intelligenten, wissensbasierten Systems.

Die qualitative Komponente stützt sich auf die Systematik in Resk (1978) bezüglich der qualitativen Indikatoren für Unternehmenskrisen. Sie soll ein Gesamturteil über die Zukunftsaussichten eines Unternehmens ermöglichen, und zwar aus Partialurteilen über:

Innerbetrieblicher Bereich:	Grundstruktur, Management, Rewe, Kostensituation (individuelles Fehlverhalten sowie Qualifikationsmängel haben überragende Bedeutung bei der Verursachung von Insolvenzen)
Zwischenbetrieblicher Bereich:	Marktstellung, Wettbewerbsposition
Überbetrieblicher Bereich:	gesamtwirtschaftliche, soziale, politische, ökonomische und technologische Veränderungen innerhalb einer Branche: Branchenstruktur, -entwicklung, -wettbewerb (untersucht werden die Anpassungsmaßnahmen, die ein Unternehmen trifft)

3 Fazit

Für die Früherkennung von Insolvenzen, insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen, kommt es darauf an, die Untersuchung nicht erst bei manifesten Krisenanzeichen (notleidende Kredite, Sanierung, Vergleich, Konkurs) anzusetzen. Nur wenn Insolvenzen im Vorfeld (latente Krise, vorgelagerte Krisenfaktoren) erkannt werden, wird die Möglichkeit geschaffen, ihnen erfolgreich entgegenzuwirken. Instrumente der Bilanzanalyse sind dafür nur beschränkt zu verwenden. Wie in Abschnitt 2.2.1 dargestellt, sind nur bestimmte Typen von Unternehmenskrisen überhaupt durch Bilanzinformationen frühzeitig bestimmbar.

Dies gilt um so mehr, als es nach neueren Erkenntnissen gerade in KMU die Bereiche *Managementqualität und Wettbewerb* sind, die für Unternehmenskrisen verantwortlich sind. Gründe, die in der Finanzstruktur des Unternehmens liegen (Eigenkapitalmangel), oder konjunkturelle Einflußfaktoren wirken lediglich verstärkend. Veränderungen in der strategischen Unternehmensführung sind jedoch nicht durch kurzfristige Maßnahmen (erneute Kreditvergabe, veränderte Konditionen), sondern nur durch mittelfristig greifende Maßnahmen, wie z. B. Qualifikationsmaßnahmen, Entwicklung neuer Produkte oder die Anwendung neuer Technologie, zu erreichen. Der Leitfaden des Bundeswirtschaftsministeriums in Bonn setzt daher genau an diesen Punkten an und versucht, Unternehmer für Fragen der Unterneh-

mensführung, des Controllings, der Mitarbeitermotivation und -qualifizierung zu sensibilisieren.

Entscheidende *Probleme der Insolvenzfrüherkennung,* die sich auf qualitative Informationen stützt, liegen in folgenden bislang noch ungelösten Fragen:

- Welche qualitativen Ursachenbereiche sind entscheidend für die Früherkennung von Insolvenzen?
- Wieviele Ursachen müssen zusammenkommen?
- Welche Beziehungen bestehen zwischen den Krisenursachen?
- Wie sind die einzelnen Ursachen zu gewichten?
- Erhebung der Daten: subjektive Einschätzungen müssen weitgehend vermieden werden.
- Wie können die Indikatoren operationalisiert werden? Wertzuweisungen in Punktbewertungsverfahren, wieviele Ausprägungen werden berücksichtigt, Berücksichtigung der Unschärfe über fuzzy sets.
- Welche Methode ist geeignet, die Informationen zu verarbeiten? Ausarbeitung des Punktadditionsverfahrens (Gewichtung, Einbeziehung zusätzlicher Indikatoren), neuronale Netze, Expertensystem.

Wir formulieren aus den bisherigen Überlegungen die folgende

These 3: Entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens und somit für seine Fähigkeit, auf Herausforderungen von außen zu reagieren und auch in Krisenzeiten zu bestehen, sind die unternehmerischen Qualitäten des Eigentümers / Geschäftsführers und das (zukünftige) Marktpotential seiner Produkte (meßbar durch verschiedene Indikatoren).

Diese Aussage stützen verschiedene Ansätze der qualitativen Insolvenzursachenforschung sowie auch andere Untersuchungen. [5]

5 z. B. Baetke 1998, Deutsche Ausgleichsbank 1978, Hesselmann 1995, Krebs 1991

Besondere Bedeutung hat diese Aussage für bestimmte

Krisenphasen	vorgelagerte / latente (Frühsterkennung)
Krisenverläufe	unvorbereitete Expansion, technologischer Wandel, veränderte Präferenzen
Unternehmensgrößen	Kleinstunternehmen / Einzelunternehmen
Unternehmensalter	Gründungs- und zur Übernahme anstehende Unternehmen
Unternehmertypen	konservativer und uninformierter Patriarch

Die These trägt der Notwendigkeit Rechnung, Unternehmenskrisen möglichst früh zu erkennen und somit die Möglichkeit des Gegensteuerns zu eröffnen (Konzepte des Turn-around-Managenments, Sanierung, Krisenmanagement). Bisherige empirische Untersuchungen set-

zen erst bei späteren Krisenphasen an und betrachten somit eher Insolvenzindikatoren als Insolvenzursachen, die durch quantitative Instrumente in früheren Phasen noch nicht erkennbar sind.

Die Ausgangsthese trifft besonders auf Kleinstunternehmen / Gründungsunternehmen zu.[6] Die in der Praxis verwendeten Systeme zur Erfassung und Analyse unscharfer Daten und qualitativer Unternehmensbewertungen sind noch relativ vage und nicht genauer überprüft. Dabei stellt sich jedoch die Frage, ob externe Akteure überhaupt die Möglichkeit haben, eine Einsicht in das Unternehmen zu gewinnen, die ihnen die Informationen über die zu untersuchenden Variablen liefert. Wenn nicht, richtet sich ein derartiger Ansatz ausschließlich an Akteure innerhalb des Unternehmens bzw. an Vertraute (Unternehmensberater, Steuerberater).

6 Keasey, Watson 1987, Deutsche Ausgleichsbank 1987

Aus diesen Überlegungen resultiert aber auch, daß sich die Insolvenzursachenforschung und -erkennung sehr viel stärker als bisher an den Ergebnissen der Studien zur Identifizierung unternehmerischer Erfolgsfaktoren orientieren bzw. diese nutzen muß. Neben den bereits genannten könnten auch folgende Faktoren Berücksichtigung finden: Anzahl der mithelfenden Familienangehörigen, insbesondere die Existenz einer mithelfenden Partnerin, die Anzahl der aus den betrieblichen Einkünften zu versorgenden Personen, Anteil der Großkunden, Lieferantenstruktur etc. Freilich besteht dabei das Problem, bei der Einbeziehung entsprechend vieler Variablen, die dann noch möglicherweise in mehr als nur zwei Ausprägungen vorliegen, sehr schnell zu einer sehr großen Anzahl von möglichen Kombinationen zu kommen. Hier könnten wieder Verfahren des *data-mining* und neuronale Netze hilfreich sein.

Literatur (Auszug):

Ackemann, H.-C.: *Frühwarn- und Früherkennungssysteme zur Beurteilung von Unternehmenskrisen in bauindustriellen Unternehmen*. Universität Göttingen 1986.

Altmann, E. I.: The Z-Score-Bankruptcy Model: Past, Present and Future, in: Altmann, E. I., Sametz, A. W.: *Financial Crisis.* New York, London, Sydney, Toronto 1977, S. 89–108.

Aziz, A., Kenyon, P.: *Predicting Small firm bancruptcy.* Small Firm Financial Research Symposium, School of Business and Administrative Sciences, California State University 1989.

Baetge, J.: Möglichkeiten der Früherkennung negativer Unternehmensentwicklungen mit Hilfe statistischer Jahresabschlußanalysen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung.* 41, 1989, S. 792–811.

Baetge, J., Uthoff, C.: Entwicklung eines Bonitätsindexes auf der Basis von Wirtschaftsauskünften der Vereine Creditreform mit Künstlichen Neuronalen Netzen, in: Nakhaeizadeh G. (Hrsg.): *Data - Mining. Theoretische Aspekte und Anwendungen.* Heidelberg 1998, S. 289–308.

Deutsche Ausgleichsbank: Warum Existenzgründungen zuweilen keinen Bestand haben – Ergebnisse einer Fragebogenaktion, Sonderdruck aus *Jahresbericht 1987.* S. 25 ff.

Diez, B.: *Krisenunternehmen: Empirische Identifikation und Finanzierungsverhalten.* München 1987.

Elkharouf, F. W.: *A comparison of the ability of financial ratios based on different accounting standards to predict bankruptcy.* University of Illinois 1982.

Erxleben, G., Baetge, J. et al: Klassifikation von Unternehmen. Ein Vergleich von Neuronalen Netzen und Diskriminanzanalyse, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft.* 62. Jg., Heft 11, 1992, S. 1237–1262.

Geissler, J.: *Frühaufklärungssysteme. Instrumente zur frühzeitigen Wahrnehmung von Chancen und Risiken im Unternehmen*. Technische Universität Dresden 1996.

Hantschel, M.: *Insolvenzprophylaxe bei mittelständischen Unternehmen als Aufgabe von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern.* Pfaffenweiler 1993.

Hauschildt, J. (Hrsg.): *Krisendiagnose durch Bilanzanalyse.* Köln 1988.

Hauschildt, J., Leker, J., Clausen, S.: Auf dem Bau herrschen andere Gesetze. Bilanzen von Bauunternehmen als Grundlage von Insolvenzdiagnosen, in: *Die Betriebswirtschaft*. Heft 3, 1995, S. 287–302.

Hesselmann, S.: *Insolvenzprognose mit Hilfe qualitativer Faktoren.* Aachen, Maastricht 1995.

Keasey, K., Watson, R. : Non-financial Symptoms and the Prediction of Small Company Failure: A Test of the Argenti Hypotheses, in: *Jour-*

nal of Business, Finance and Accounting. Vol. 14, Nr. 3, 1987, S. 335–354.

Koráb, V., Kerkovsky, M., Dohnal, M.: *Fuzzy interpretation of small business bankruptcy data in Czech Republic.* International conference, Technical University of Brno 1997.

Krebs, M.: *UNEX – ein Expertensystem für quantitative und qualitative Unternehmensanalysen.* Frankfurt am Main 1991.

Leker, J.: Fraktionierende Frühdiagnose von Unternehmenskrisen, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung.* 46, 1994, S. 733–750.

o. V.: Insolvenzursachen – Zum Stand der empirischen Ursachenforschung, in: *Deutsches Steuerrecht.* Heft 12, 1993, S. 447–452.

o. V.: Warnsignale, in: *Der Volks- und Betriebswirt.* Heft 4, 1993, S. 21.

Reske, W., Brandenburg, A., Mortsiefer, H. J.: Insolvenzursachen mittelständischer Betriebe, in: *Schriften zur Mittelstandsforschung.* Nr. 70, Göttingen ² 1978.

Smallbone, D.: Success and Failure in New Business Start-ups, in: *International Small Business Journal.* Vol. 8, Nr. 2, S. 34–47.

The utilization of information technology for efficient administration in SMEs

Pieter J. S. Bruwer

The main objective of this study was to present a model for efficient administration in a specific sector of SME's namely legal practices. Besides a literature study an empirical investigation was carried out amongst a random sample of legal practices.

The most important recommendation pertaining to this research project is that the administration of a legal practice can be improved to a great extend through the use of the computer and other information technological aids in the following five areas:

- general administrative tasks
- the completion of administrative tasks relating to conveyancing
- the completion of debt collection tasks
- the administration of litigation
- decision making.

Introduction

During the academic training of aspirant lawyers very little attention is paid to the administrative function of a legal practice. Various articles in *De Rebus*[1] refer to this shortcoming. There also appears to be an over-supply of qualified attorneys in South Africa which means that the establishment of a legal practice might become a reality before the necessary experience as professional assistants or partners in an established practice has been obtained.[2]

1 *De Rebus* 1998, p. 940, 1993, p. 235, 1995, p. 222

2 Asherson 1992, p. 235

From the literature it emerges further that there is a lack of planning and managerial skills under these professionals and a reluctancy to utilize information technology for a large number of administrative tasks. This is applicable not only to the inexperienced lawyer but also to well established practices.

Problem statement

Although the range of activities in small, medium and large practices may differ a lack of efficient office administration is a common denominator. Efficient office administration comprises the execution of essential functions in such a manner that no repetition occurs, it is accurate, neat and it is cost-effectively executed. The question arises how information technology could be applied for this purpose.

Objectives of the study

The main objective of the study was to investigate the administrative functions of a law practice and to determine to what extend informa-

tion technology could be applied to execute these functions more efficiently.

Hypothetical research model

Figure 1 presents a descriptive model of variables for the efficient execution of administrative tasks in a law practice. According to Cox (1990, p. 293), Swart (1993, p. 40), Anderson (1995, p. 222) and Williams (1993, p. 269) the most general law services rendered by a law practice are the following:

- conveyancing
- litigation
- debt collection
- commercial transactions
- estates and trusts.

In this hypothetical research model it is hypothesized that the efficiency of administration in a law practice is related to the efficiency of the administration of these main activities. In this model another main factor appears namely »other factors« because other factors influencing the efficiency of administration may exist.

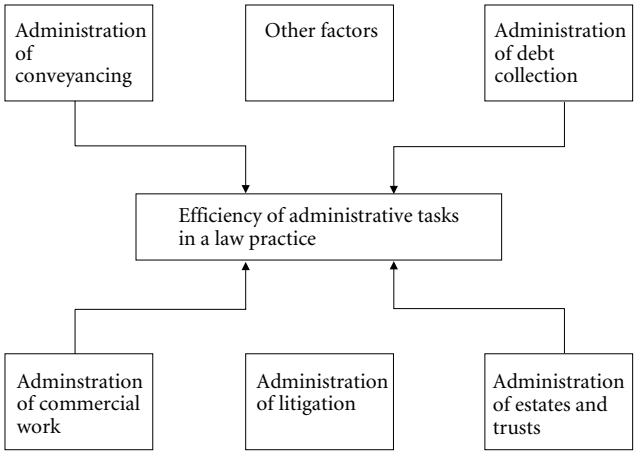


Figure 1
Hypothetical research model

Discussion of the main factors

This section briefly discusses the administrative activities that comprise the main factors in the model.

Conveyancing

Conveyancing comprises the transfer of fixed property from one party to another, the registration of bonds, expropriations, etc. A standard transaction, as far as the transport of a property is concerned, comprises the following functions in a law practice:

- consultation – the taking of instructions to register a transaction
- On-going correspondence and telephone calls regarding the matter. This includes the sending of facsimiles and the making of photocopies
- preparation of the transfer documents according to a prescribed format
- representation by the lawyer at the deeds registry.

Debt collection

The debt collection section in a law practice is responsible for the collection of money on behalf of a client (plaintiff) from another party (defendant). The following procedures would be necessary in a typical case:

- consultation with an attorney – in most cases by correspondence
- on-going correspondence, telephone calls, facsimiles and the making of photocopies
- the processing of a variety of court documents which could be done manually or with the aid of a computer.

Litigation

Litigation cases can vary substantially in complexity and this has a great influence on the duration of the case. The main functions in this section are the following:

- research that could be done manually or electronically
- large volumes of word processing
- a variety of court documents to be prepared for the representation of the client in court.

Commercial work

Legal assistance with regard to commercial transactions can vary substantially. It could vary from the drafting of contracts, registration of companies, registration of close corporations and trusts, to legal advice on a variety of matters.

Estates and trusts

This section is responsible for the drafting of wills and for the following tasks with regard to deceased estates:

- consultation with the executor of the estate and the trustees of trusts
- correspondence with debtors and creditors of the estate
- liaison with the Master of the Supreme Court
- finalisation of the liquidation and distribution accounts.

Other factors

»Other factors« include general administrative functions regarding the overall efficiency of administrative tasks not included in any of the previous factors and the use of a computerized system for decision making purposes.

Empirical study

Collection of data

In figure 1 the relationships between the so-called main variables and the overall efficiency of administration in a law practice are indicated by directed arrows. By means of a restricted linear regression model method[3] the authors tried to determine the most important factors contributing to the overall efficiency of administration in a law practice. To be able to do this, data was collected from law practices by means of questionnaires. For this purpose, a questionnaire was developed to test the efficiency of several aspects regarding administrative functions within each of the main activity areas (main variables in the model).

3 Bruwer 1988, p. 104

As it were mainly perceptions of the lawyer as well as the secretaries that were measured, most of the questions have to be answered on a 7-point scale. The 7-point scale was successfully used in a number of previous research projects.[4]

4 Bruwer 1992, 1991, 1990

Table 1
Examples of questions

Variable	*Meaning*
	To what extent do you make use of stand-alone computer facilities for:
X (9)	The administration of conveyancing.
X (10)	The administration of debt collection.
X (11)	The administration of commercial work.
X (12)	The administration of litigation.
	To what extent do you make use of computerised systems in local area networks for:
X (15)	The administration of debt collection.
X (16)	The administration of commercial work.
	... etc.
X (45)	Evaluate the overall efficiency of the execution of administrative tasks in your practice.

According to the address list of the law association there were 429 law practices in the Cape Metropole with the initiation of the research. Practices in rural areas were not included in the study. A random sample of 160 of these practices was selected and two questionnaires, one for the lawyer and one for the secretary, were mailed to the sample. The

response rate was 31.8 % (n = 51) of which 57 % were completed by lawyers and 43 % by secretaries.

In table 1 a few examples of the questions in the questionnaire are given.

Analysis of the data

With the last question [X (45)] the respondent has to evaluate the overall efficiency of administration in the law practice.

This variable was used as dependent variable in stepwise as well as all possible subset multiple linear regression methods. Twenty-seven other variables were included as independent variables.

Regression analysis was done on the data of the following population groups:

- the full population
- the lawyers
- the secretaries.

The data of the full population was analysed first. The »best« subset of independent variables found with the regression analysis contained six variables that explained 42 % of the variation of the dependent variable.

The same was done for the other two population groups. In the case of the data analysis of the lawyers, the »best« subset of four variables explained 50 % of the variance of the dependent variable. With the secretaries' data analysis ten variables were found that explained 96 % of the variance of the dependent variable.

If the contribution of each independent variable to the squared multiple regression coefficient (R2) is used as a priority factor for the importance of the variable, table 2 contains the first three variables for each population group in priority order.

Discussion of the results

Priority factors one and three in the full population are sub-factors of the main factor »other factors« in our hypothetical research model (figure 1). These »other factors« include the administrative efficiency of the practice as well as the importance of computer usage for decision-making purposes. In previous research projects in SMEs in South Africa[5] it was found that the computer and relevant software could fruitfully be used for decision-making and strategic planning purposes in SMEs. This also applies to law practices. The factor on priority two is the extent to which stand-alone computers are used for debt collection.

5 Bruwer, Havenga 1995, Bruwer, Havenga 1991

For the lawyers the most important factor is the same as the one for the full population while the second most important one is the same as the one on priority 3 for the full population, namely the use of the com-

puterised system for decision making-purposes. The third factor is the extent to which stand-alone computers are used for conveyancing.

From the secretaries' point of view the first two factors both address the administration of debt collection while the third one refers to the use of stand-alone computers to complete administrative tasks of litigation.

Table 2
Most important variables in order of priority for the three population groups

Priority	*Variable*	*Meaning*
Full population		
1	X (41)	Contribution of the computer system to more efficient completion of general administrative tasks.
2	X (20)	The use of stand-alone computers for debt collection.
3	X (42)	Contribution of the computerised system to decision making.
Lawyers		
1	X (41)	Contribution of the computerised system to more efficient completion of general administrative tasks.
2	X (42)	Contribution of the computerised system to decision-making.
3	X (9)	The use of stand-alone computers for conveyancing.
Secretaries		
1	X (15)	The use of computerised systems in a local area network (LAN) to handle administrative tasks of debt collection.
2	X (25)	The use of photocopiers in a LAN to handle administration of debt collection.
3	X (12)	The use of stand-alone computers to complete the administrative tasks of litigation.

Conclusion

From the regression analysis of the data, it is clear that information technology could be used much more extensively in a law practice to handle administrative tasks more efficiently. If a law practice wants to improve its efficiency of administrative tasks according to this research project it must expand and intensify the use of information technology in the following five areas:

- debt collection [X (45), X (20), X (25)]
- general administrative tasks [X (41)]
- decision making purposes [X (42)]
- administrative tasks of conveyancing [X (9)]
- the administration of litigation [X (12)].

References

Anderson, D.: Any future for small law firms? In: *De Rebus*. Vol. 328, No. 4, 1995, p. 222.

Asherson, D.: Profession must adapt without damaging itself. In: *De Rebus.* Vol. 304, No. 4, 1993, p. 235.

Bruwer, P. J. S., Havenga, J. J. D.: The utilisation of expert systems in the strategic management process of SMEs. In: *Journal of Small Businessand Entrepreneurship*. Vol. 12. University of Toronto: Canada, 1995, p. 19–28.

Bruwer, P. J. S., Van der Wath, D.: Fokus-areas vir 'n bestuursinligtingstelsel vir top-, middel- en laervlakbestuur vir 'n finansiële instelling. In: *S.A. Journ. of Bus. Mgnt.* Vol. 23, No. 3 / 4, 1992, p. 75–81.

Bruwer, P. J. S., Havenga, J. J. D.: Factors affecting successful implementation of microcomputer systems by small firms. In: *Journal of small Business and Entrepreneurship*. Vol. 8, No. 3, University of Toronto: Canada, 1991, p. 33–40.

Bruwer, P. J. S.: Toepassing van 'n linière regressiemodel op verskillende inligtingstelselfassette. In: *S.A. Tydskrif vir Bedryfsleiding.* Vol. 22, No. 3, 1991, p. 41–45.

Bruwer, P. J. S.: Kritiese faktore vir die suksesvolle afhandeling van inligtingstelselprojekte. In: *S.A. Tydskrif vir Bedryfsleiding.* Vol. 22, No. 3, 1990, p. 42–45.

Bruwer, P. J. S.: Ranking information system problems in a user environment. In: *Questionaes Informatica.* Vol. 6, No. 3, 1988, p. 104–108.

Cox, G.: Country practices can be worthwhile. In: *De Rebus.* Vol. 269, No. 5, 1990, p. 293–296.

Swart, N.: The task of practical legal training. In: *De Rebus.* Vol. 311, No. 11, 1993, p. 940–941.

Williams, D.: Why are attorneys sued more often? In: *De Rebus.* Vol. 302, No. 4, 1993, p. 269.

Marketing SME products and services in other countries: Lessons to be learned

John R. G. Jenkins

Implications for entrepreneurs of global change

In the past, small and medium-sized enterprises (SMEs) conducted their business affairs primarily within the national boundaries of their respective countries. The reasons for this will be fairly obvious to the reader. Firstly, the output of small firms was likely to be limited in volume, and their goods and/or services could all be sold domestically with relatively little effort. In times past, many countries may have seemed remote to some small businessmen due to the high costs incurred and the time necessary to travel to more distant parts of the world. Marketing »abroad« may also have appeared to be a formidable venture due to punitive import duties levied by particular governments on »foreign« goods, even those produced in neighboring countries. Within Europe, political divisions also impeded trade.

As we all know, the world has changed dramatically in the past half-century, and especially during the last thirty years. Today, for a variety of reasons, owners of small and medium-sized businesses (an increasing number of whom are women) are being forced to consider marketing their products across land frontiers and sea barriers.

There are several reasons for this change. To begin with, the formation of trading blocs such as the European Union and the North American Free Trade Area has, because of reduced tariffs and other barriers to commerce, made it easier for SMEs located within these blocs to do business in many neighboring countries. Because of the disintegration of the Soviet Union, the democratization of most Latin American regimes and government policy changes in such countries as India and Vietnam, political barriers to trade have become less significant in central and eastern Europe, Latin America and parts of Asia.

In addition to benefits flowing from the creation of trading blocs, a general lowering of trade barriers is occurring on a worldwide basis because of the successful conclusion of the Uruguay Round of world trade negotiations. The provisions of the new World Trade Organization (WTO) have been accepted by 132 countries.

Secondly (and paradoxically), while trade agreements of the past few years have permitted firms of all sizes to sell their goods and services more readily in other countries, reductions in tariff barriers and the reduction or removal of other barriers to trade have also made it easier for foreign competitors to enter an SME's own (and often increasingly

competitive) domestic market. As a general rule, this increased domestic competition has encouraged small businessmen to seek wider markets in recent years.

Thirdly, the horizons of the owner-operators of many SMEs have widened. Most of them are better educated, more sophisticated and more widely traveled than were their parents and grandparents. They are likely to be more knowledgeable about foreign markets and are likely to have encountered significant numbers of foreign businessmen and businesswomen at international trade fairs.

A fourth reason why many entrepreneurs are seeking entry into other markets is that many of them have purchased and installed new (and, often, »state-of-the-art«) equipment in recent years, often greatly increasing their respective factories' productive capacity. Very often, more productive SME manufacturing plants can only be operated profitably if overseas markets (as well as domestic ones) can be found for the products they produce.

Finally, the much-discussed communications and transportation revolutions have helped to shrink the world in which SMEs operate. Not only have the silicon chip and fiber optics made it possible for entrepreneurs to obtain information about foreign markets relatively inexpensively and almost instantaneously; they have also enabled small businessmen and women to contact foreign distributors, government officials, and potential customers much more quickly, and inexpensively, than was the case thirty years ago. The transportation revolution has made it easier, in terms of speed, convenience, and real cost, for an entrepreneur in, say, Sweden to attend a trade fair or meet with potential distributors in São Paulo, Brazil.

Many entrepreneurs must experience mixed feelings as they consider these recent developments. On the one hand, a number of exciting marketing opportunities in other countries beckon; on the other, the risks of failure in venturing into »unknown waters« are likely to be great.

The market-place problems (both domestic and »foreign«) encountered by many entrepreneurs are often caused by the fact that they are operating their business intuitively. They usually have little or no time to step back and examine, dispassionately, their business activities to ascertain whether or not these activities are being conducted as effectively as they should. An outsider's analysis and recommendations can often be of great help to them.

The remarks that follow are based on the assumption we have been asked to serve as marketing consultants to a hypothetical entrepreneur who is contemplating entry into a »foreign« market. They make use of an analytical »framework« that is familiar to all marketing writers, as well as certain other models. [1]

1 The activities to be discussed are engaged in daily by entrepreneurs as well as by executives of much larger firms, though entrepreneurs do not usually think of their activities in theoretical terms. The writer begs the indulgence of readers who have »heard it all before«.

Stages of international involvement

All business enterprises, including smaller firms owned and operated by entrepreneurs, usually progress through a series of stages of international »involvement«. These stages are illustrated in exhibit 1. A small firm's international marketing activity usually begins with indirect exporting, in which small quantities of its goods find their way to another country, sometimes without the firm's knowledge. Direct exporting involves a formal agreement with a domestic export firm and/or a foreign importer, or both. The next two stages are those of licensing/franchising and/or agreements with overseas distributors.[2]

2 It is unlikely that most SMEs will progress beyond these levels of overseas involvement; because only a firm which has ceased to be small or medium-sized is likely, for example, to take the major step of establishing an overseas sales organization.

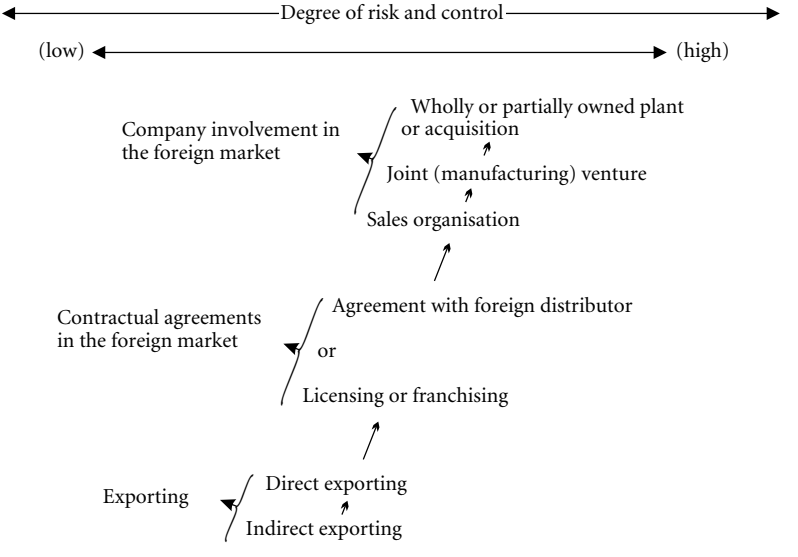


Exhibit 1
Levels of risk and involvment in international marketing (Source: Jenkins)

The »essence« of marketing

The writer believes that entrepreneurs can reduce the risks they face in entering other markets if they can remind themselves that the development of a sound marketing plan, in essence, involves a series of logical, sequential decisions. These will next be discussed.

Evaluating countries with marketing potential

Before selecting a target market (of consumers, distributors or industrial firms) in another country we should advise an entrepreneur who wishes to go beyond the indirect exporting stage to evaluate all those overseas markets that seem, at first glance, attractive.

Potential foreign markets should be evaluated (and subsequently ranked) as systematically as an entrepreneur's limited resources will permit, using various criteria which are considered significant in the

context of that particular entrepreneur's firm. (In the case of an SME wishing to market an electronic product overseas, for example, each foreign country's GDP per capita might be assigned a »weight« of 15/100 and percentage ownership of VCRs a weight of 10/100. In this way sales potential in Country C can be compared to that in Country K).

In this connection, the commercial officers at our entrepreneur's nation's various embassies in other countries are often most useful sources of information. So are many foreign governments, some of which keep detailed, accurate statistics. (Data for certain developing countries may, of course, be limited and some governments may deliberately provide incorrect data for political or other reasons.)

Becoming familiar with the selected country

Before selecting his target market, it is vital that our entrepreneur visits the country in which he has an interest, and more than once if possible. Such visits will not make him an expert on that country, but will enable him to form certain preliminary impressions (for example, who the most promising customers are, the nature of the local distribution network, how business is conducted locally, and so on).

Selecting the appropriate foreign target market

The most attractive target market (i.e. group of consumers and/or distributors and/or business customers) in a »new« country may have similar characteristics to those in an entrepreneur's home country. However, more probably, the overseas target market may be partially or completely different.

Establishing sales objectives

Once an entrepreneur has selected a target market in another country, he must establish specific sales objectives in terms of this target group of consumers and/or industrial customers. (We will assume that our entrepreneur's year one objective in Ruritania will be a market share of 5 percent.)

The *Consumer/Customer Market Continuum*

The behavior, of industrial customers or of the ultimate consumers, who constitute a firm's target market in any country, has often been likened to movement along a continuum (exhibit 2). This concept of a continuum is a feature of models which have been developed by several marketing authorities such as Wolfe (1962) and others over the past

40 years. The writer's version of this model, *The Consumer / Customer Market Continuum* is depicted in exhibit 2.

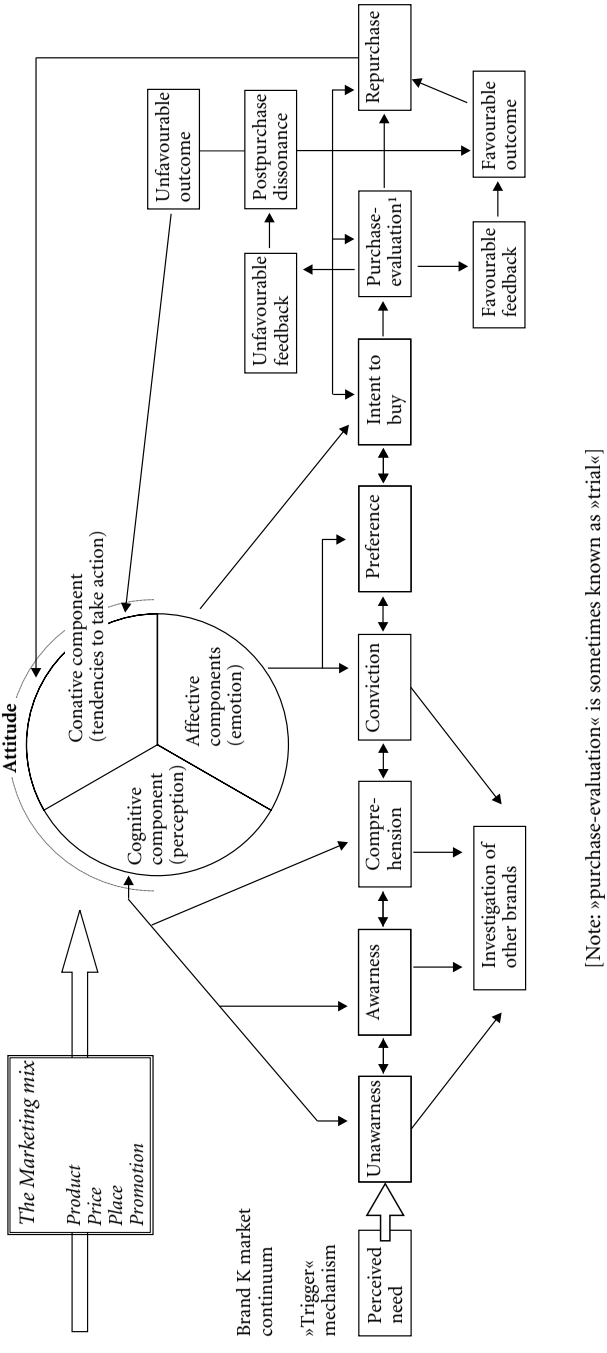


Exhibit 2
The Consumer-Customer Market Continum model
(Source: Jenkins 1973, 1983)

The target market (people, households, distributors, other firms)

At any given time, a firm's target market is distributed in »clusters« along a series of stages, beginning with a group of potential customers who are completely unaware of the very existence of a company and its products (the »unawareness« stage), and ending with a group of individuals who have become loyal, regular customers (the »repurchase« stage).

The objective of a firm's marketing efforts is, of course, to move the maximum number of people in its designated target market along the continuum so that they can become loyal customers. In order to achieve this, a company (whether it be a large, medium-sized or small firm) has to move potential customers through the various stages of the continuum. The earliest stages (on the left-hand side of exhibit 2) relate to communications objectives (awareness, comprehension, conviction, preference and intent-to-buy).

The final stages (on the right-hand side of exhibit 2) relate to the achievement of actual sales objectives, namely purchase-evaluation (or »trial«, or »first-time purchasing«) and repurchase, (i.e. where product/company loyalty has, at least temporarily, been achieved).

Whereas sales (both first-time and regular sales) can obviously be measured specifically and compared to sales targets (objectives) set earlier, it is also possible, via »before-and-after« or »tracking« studies, to measure whether or not the earlier communications objectives set earlier have been reached or exceeded.

It is relatively inexpensive, under normal circumstances, for a small businessman to ascertain what percentage/number of his prospects are situated at the unawareness stage of Product X's continuum on, say, January 1, 1999, as opposed to the numbers who are situated at the awareness stage or beyond.

Because of the »drop-off« (i.e. attrition) factor, only a percentage of those situated at one stage can be persuaded by the marketing efforts of our entrepreneur to move to the next stage. It follows that in January, 1999, only smaller numbers of those aware of our entrepreneur's product have moved through all the intervening stages to become, simultaneously, first-time (or »loyal«) buyers of the product.

If our entrepreneur wishes to increase his sales (both first-time and repeat sales), i.e. set higher sales objectives for the next fiscal year (i.e. by January 1, 2000), he will also have to move larger numbers of prospects through the earlier stages of the continuum (awareness, preference, etc.), as a necessary pre-requisite. This rule, of course, applies in both domestic and overseas markets. Table 1 indicates a situation which might face our entrepreneur.

Domestic market			New overseas market		
(Current situation) 1 January 1999		(Marketing objectives) 1 January 2000	(Current situation) 1 January 1999		(Marketing objectives) 1 January 2000
20 %	Unawarness	5 %	100 %	Unawarness	50 %
80 %	Awareness	95 %	—	Awareness	50 %
65 %	Comprehension	85 %	—	Comprehension	40 %
55 %	Conviction	65 %	—	Conviction	30 %
30 %	Preference	35 %	—	Preference	22 %
25 %	Intent-to-buy	30 %	—	Intent-to-buy	10 %
5 % } 20	Trial	7 % } 25	—	Trial	2 % } 5
15 % }	Repurchase	18 % }	—	Repurchase	3 % }

This table should be read as follows: In January 1999, in our entrepreneur's home country, 80 % of all prospects are aware of the existence of our entrepreneur's Product X. Of these, 65 % comprehend what benefits their use of the product will bring, 55 % are convinced that the product is worth serious consideration, 30 say they actually prefer the product to rival products, 25 % say they intend to buy the product and the product's market share is 20 %. Of this latter total, 5 % is made up of first time buyers and 15 % of buyers who have purchased Product X more than once, and thus may have become »brand loyal«.

Table 1
Marketing objective for entrepreneur's product X (percentages of all potential sales prospects)

Developing the marketing mix

How does the hypothetical entrepreneur we are advising achieve his sales and other objectives? He does so by implementing (deliberately and / or intuitively) a specific marketing strategy, or »marketing mix« (exhibit 3). This marketing mix constitutes an array of »tools« or sub-strategies (over which our entrepreneur has some degree of control), and which have been compared by marketing writers to the mixing of ingredients in the right proportions so as to produce the »ideal« cake. These »ingredients« or sub-strategies are, of course, product, price, place and promotion activities. The marketing mix (marketing strategy) is the »engine« which moves prospects from unawareness to repurchase.

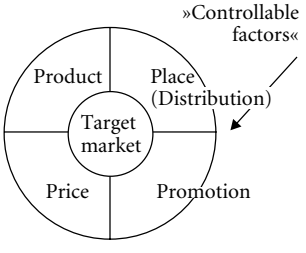


Exhibit 3
The target market and the »marketing mix« (four Ps)
(Source: Jenkins [adapted from Boone, Kurtz 1995]).

In addition, then, to selecting his logical target market, our entrepreneur (like the managers of much larger firms) must produce a high-quality product or service (product strategy), must price it appropriately (pricing strategy), must distribute it effectively (»place« or distribution strategy) and promote it skillfully via personal selling, advertising and sales promotions such as participation in trade fairs (promotion strategy). Only thus can he move his sales prospects along his product's market continuum, and achieve the sales (and other) objectives he has set for himself, either domestically or in another country.

1 Product strategy

It is essential that an entrepreneur, when marketing both at home and in other countries, be customer-oriented rather than product-oriented. Many entrepreneurs, especially those who have an engineering background, »fall in love« with their product or service and cannot understand why potential customers lack their enthusiasm. Clearly, such customers, for one or more reasons, don't feel that the product meets their needs.

2 Pricing strategy

Once our entrepreneur has developed a tentative pricing strategy (this would require discussions with his overseas importers/distributors), for another country, he should prepare contingency plans in which various scenarios (each resulting from sudden pricing strategy changes by competitors) are envisioned. A contingency plan should be prepared, in advance, for any situation.

3 Distribution strategy

Most importantly of all, it is essential that an entrepreneur chooses the right foreign distributor. This is, of course, easier said than done. It is often difficult for a German entrepreneur, for example, to persuade a Tokyo distributor (who may be responsible for many other products and have long-established loyalties to other customers) to devote sufficient time and effort to »pushing« the entrepreneur's product.

Occasionally serious mistakes are made. For example, a New Zealand inventor-entrepreneur who was eager to enter the US market signed a distribution agreement with a Canadian firm, which declared bankruptcy shortly afterwards. In this instance the entrepreneur was unfamiliar with North America and knew nothing of the distributor in question.[2]

2 Sanyal 1997

On another occasion, a Hungarian software inventor-entrepreneur who, with his associates, had been quite successful in certain European markets ran into sales difficulties in the US because of a poor choice of distributor.[3]

3 Hisrich, Vecsenyi 1991

4 Promotion strategy

Clearly, social-cultural factors are dominant here. Advertising that »works« in most Western European countries may be quite ineffective in other countries. The same applies to personal selling styles. Clearly, the advice of one's distributor can be very important in this instance.

In the case of industrial products in particular, appearances at international trade shows have, as a general rule, proved to be the single

most effective promotional tool of all. Regardless of the circumstances, promotional activities, should be developed with specific communications objectives in mind. As the market continuum model indicates, if these communications objectives are achieved and the entrepreneur's product is as good as he claims it is and fills customers' needs, increased sales will follow.

In summary, a marketing strategy (regardless of the form it takes) means nothing, unless it is related to specific communications and sales objectives.

In terms of an individual company (large, medium or small) it means, in effect, getting from »where we are now« (our present level of sales) to »where we want to be« at a certain future time (usually a year hence). This will be our sales objective. It clearly must relate to the behavior of individuals in the target group we have already selected.

Environmental (»uncontrollable«) factors

Our entrepreneur can thus develop a marketing mix designed to achieve his communications and sales objectives. He has in fact, a good deal of flexibility in his decisions with respect to his »mix«. He is operating, however, in a fiercely competitive and rapidly changing marketplace, in which he is forced to confront a number of factors over which he has little or no control (exhibit 4). These will now be reviewed briefly.

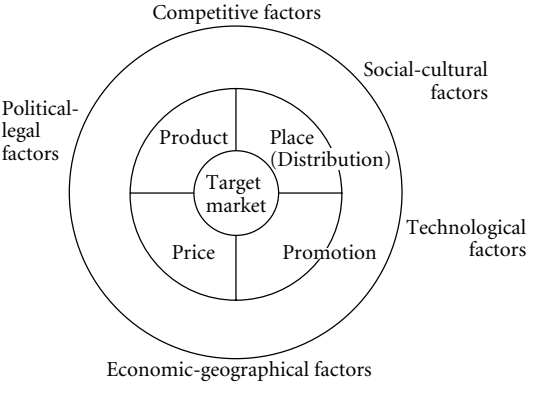


Exhibit 4
The target market, the marketing mix and the environmental (»uncontrollable«) factors
(Source: Jenkins [adapted from Boone, Kurtz 1995])

1 Technological factors

Technological developments, as we all know, can cause dramatic changes in a company's fortunes. (The photocopier made previous forms of documentation outdated overnight). Fortunately, most technological change does not involve dramatic breakthroughs but, instead, takes the form of continuous product and process improvement.

2 Social-cultural factors

Changing attitudes on the part of western societies to public pregnancy led to the development of an entirely new industry (maternity clothing). Fortunately, most entrepreneurs have an intuitive »feel« for such customer/consumer trends and can thus anticipate them. Given the will, too, such trends can be fairly easily monitored by relatively inexpensive market research with respect to our entrepreneur's target market.

3 Economic/geographical factors

Economic recessions, like technological breakthroughs, sometimes occur quite abruptly, and can disrupt the best-laid business plans. With respect to geographical factors, the construction of a new highway can dramatically affect a company's distribution system (and the systems of its competitors) for better or worse.

4 Competitive factors

As we are all aware, our entrepreneur can never be sure what competitors are going to do in any market (domestic or foreign) he has selected. However, as indicated earlier, it's possible for him to develop contingency plans for various scenarios.

5 Political-legal factors

Governments can often pass laws (usually as a result of pressure from voters) that can have a marked impact on the future of particular industries. Usually, however, businessmen have advance warning of such occurrences.

Entering »foreign« markets

An entrepreneur who ventures into markets other than those of his native country does not possess the financial resources of his larger domestic and/or foreign competitors. Nevertheless, entrepreneurs typically have more flexibility in their decision-making than do executives in larger firms. This can be a major advantage.

Another advantage which may exist is that many governments extend financial and other assistance to entrepreneurs seeking to establish markets for their products in other countries. (This will require that an entrepreneur develop and submit a proposed marketing plan to his government or other source of funds. As we've indicated, it is essential that he develop such a plan irrespective of government or other aid.)

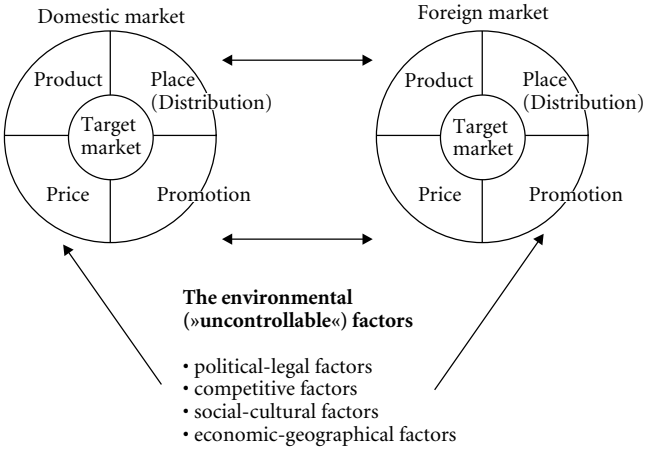
Clearly all entrepreneurs should take maximum advantage of such free or low-cost assistance.

It should also be reassuring to an entrepreneur who seeks to enter markets beyond his country's borders to know that the marketing »framework« discussed so far, and thus the questions which result from use of this framework (e. g. »who is our target market?«, »what should our pricing strategy be?«, etc.) are the same as the ones the entrepreneur should ask with respect to his domestic market.

The bad news is that, within the analytical framework we advise our entrepreneur to use, the answers to the questions he needs to ask (e. g. »who is my target market?«) are almost always likely to be different. This is because every market is unique. And as we are all aware, even within trading blocs (such as the European Union), significant differences remain between, say, French consumers and Spanish consumers. Such differences are not confined to consumers. We also know that there are also differences between the ways in which, for example, Swedish businessmen and Italian businessmen behave in business negotiations and in managing their respective companies.

In summary, an entrepreneur venturing abroad is confronted by »twin sets« of uncontrollable factors, as exhibit 5 indicates. For example, in the political-legal area he must adhere to his own government's (or his economic bloc's) laws with respect to foreign trade, as well as to the regulations of the foreign government in question.

Exhibit 5
The international marketing environment



Our hypothetical entrepreneur is thus required to develop different target markets, establish different sales and communications objectives, and develop different marketing mixes in each new country.

Because of the uncertainty they face, and their limited resources, entrepreneurs, wherever possible, should test their marketing plans by selecting a particular city in their target country as a test market. This

will enable them to ensure that the marketing mix they have selected is an appropriate one.

Summary and conclusions

Entering other markets always involves a degree of risk because of limited knowledge of the new country, and because of the occurrence of events that are difficult, if not impossible, to predict. However an entrepreneur can greatly reduce this risk and increase his probabilities of sales success in other countries if he carefully researches his array of potential target countries before selecting the most promising, seeks whatever financial and other assistance his government offers, defines his target audience within the new country, establishes specific communications and sales objectives and develops a marketing mix specifically designed to achieve these objectives. Finally, he should test market his plan if possible, monitor developments and prepare contingency plans to deal with various dramatic marketplace changes which may take place.

References

Boone L., Kurtz, D.: *Contemporary Marketing Plus*. Dryden, [8]1995.

Hisrich, R., Vecsenyi, J., in: Hisrich, R., McDougall, P., Oviatt, B.: *Cases in International Entrepreneurship*. Irwin, 1997.

Jenkins, John R. G.: *Marketing and Customer Behaviour*. Oxford: Pergamon Press [2]1973.

Jenkins, John R. G.: The Hierarchy of Effects Theory of Consumer Decision-Making: A Re-Evaluation. In: *Annual Canadian Learned Societies Meetings*. London, Ontario, Canada. June 1978.

Jenkins, John R.G.: *Canadian Cases in Marketing Communications*. Toronto: Butterworths, 1983.

Sanyal, Rajib, in: Hisrich, R., McDougall, P., Oviatt, B.: *Cases in International Entrepreneurship*. Irwin, 1997.

Wolfe: Measuring Advertising Results, in: *National Industrial Board*. New York 1962.

Healing a sick health center

Pertti Kettunen

Introduction

In this short paper a change process is described, analyzed and interpreted. The first goal is to gain a deeper understanding into the process by studying one simple case. The second goal is to create new theoretical insights into change process theory.

The case of this paper is a private health center in a town of 55 000 inhabitants in the western part of Finland. The health center was founded by the personnel of the health center after the bankruptcy of its predecessor. The date was September 1st 1993, a time of deep recession in Finland. The start was very difficult. The center had lost part of the personnel, mainly doctors. The financial situation was critical. The bright side was that there were loyal customers who did not desert the center. The center was looking for help and this is the start of the story.

The health of the population in Finland is the responsibility of the local government. Towns and communities have to offer health services to the population for free or at nominal charges. In addition to that employers have to provide occupational health services for their employees. Private health centers operate as additional service providers both to individuals and organizations. In the town where the case company operates there were four private health centers at the time the research project started. The case study center was specialized more than the others in the occupational health services were. This gave the center the advantage of long term contracts and more stable cash flow than if it relied on private clients only.

Approach

In Finland there is a variant of the action research approach called development inquiry developed by Tamminen (1993). In this variant the researcher is a participant in the development project. He is in the role of a catalyst in presenting ideas, running brainstorming sessions, bringing new information, educating members of the organization etc. He is also a participant observer in the organization, giving feedback on the progress made. He is not however a consultant in the real sense of the word, who would run the reorganization project or make decisions. The methodological approach of this research is based on the ideas of development inquiry.

The specific point of view selected for this paper is organizational learning. Change is defined here as the adaptation of the organization to changes in the environment. This definition of change leads directly to the idea of a close relationship between change and learning. The main theoretical background is accordingly the theories of organizational learning. Two other families of theory used are the theories of organizational climate, and theories of organizational culture. Both of these are closely connected with the theoretical aspects of the process of change and the process of learning.

The empirical material of the research is acquired through several different methods. There is the research diary of the participant observations of the researcher, there is the material from the five interviews with the whole staff, there is material from three customer surveys, and there is the financial data. All this is used as primary empirical material.

Change and learning

The current theories of learning are cognitive or, as they are also called, constructive theories. According to them, learning means reconstruction of one's mental models. Individuals learn as they change their mental models due to new information, new experience or new interpretations of old experience.[1] In management literature all the well known theories build on the same view of learning.[2] The core competence school of strategy also builds on this approach.[3] The various authors use different conceptual language and there are differences in the points they specially emphasize, but the basic structure and idea is the same. Organizational learning is seen by all the authors as a change in organizational culture. Senge (1994) has quite nicely made the connection between individual and organizational learning as follows:

1 v. Wright 1992

2 Argyris, Schön 1978, Kolb 1984, Senge 1994, etc.

3 Heene, Sanchez 1997

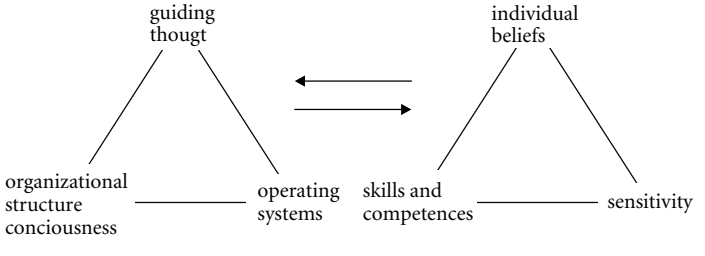


Figure 1
Individual and organizational learning

The organizational structure and the systems in use have an effect on the way individuals look at the world, and the other way round, individual thinking affects the guiding thoughts of the organization. That is the way the culture changes, the organization learns. The interaction of individuals and organization is continuous and so is learning.

In this paper the theoretical framework selected was influenced by the current theories of learning, but the original structures for it were

found in the seminal text by Richard Normann. He is one of the early predecessors of the current ideas on organizational learning and organizational culture. Learning is a result of managerial action. The way he described the structural elements[4] of learning is illustrated in figure 2.

4 Normann 1976, p. 123

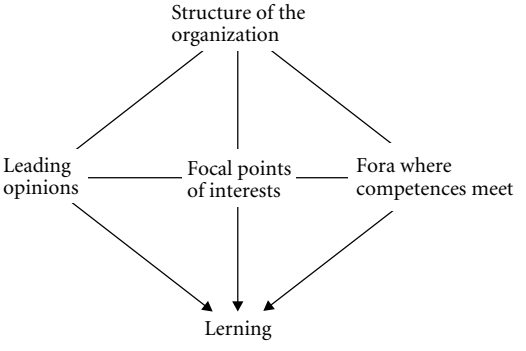


Figure 2
Learning depends on the interaction of people

Normann emphasizes the structural elements. At the same time he places much importance on the leading opinions in the organization and the fora where opinions, competences and ideas meet. Managerial action and interaction of people are the two other forces having an effect in addition to structure.

Theories of organizational culture are very much like the theories of learning. They are different from each other on the visible level, concepts, emphasized points, etc., but basically very much like each other. One of the classic representatives of organizational culture theories is Schein (1985). Other theories of organizational culture have very similar basic ideas of the collective world view, the deep beliefs and assumptions as being the basic ingredient of organizational culture.[5]

5 Hofstede 1991, Deal, Kennedy 1982

The third family of theories needed is the theories of organizational climate. Organizational climate as a concept is very close to the concept of organizational culture. They are overlapping and often used as substitutes. Organizational climate can be defined[6] as:

6 Moran, Volkwein 1992, p. 20

> »Organizational climate is a relatively enduring characteristic of an organization which distinguishes it from other organizations; and (a) embodies members collective perceptions about their organization with respect to such dimensions as autonomy, trust, cohesiveness, support, recognition, innovation and fairness; (b) is produced by member interaction; (c) serves as a basis for interpreting the situation; (d) reflects the prevalent norms, values and attitudes of the organization's culture; and (e) acts as a source of influence for shaping behavior.«

The research done on organizational climate has ascertained a relationship between the organizational climate, employee satisfaction, behaviour and performance.[7] Close to these views are also those about effective teamwork by Yeatts and Hyten (1998) in their very recent book. The research results of this family of research correspond very closely with

7 Moran, Volkwein 1992, Ihantola 1997

those of the other families of research mentioned earlier. The way people perceive their environment in the organization, and the interpretions they make, are an important determinant of performance. All the previous research point in the same direction.

On the basis of presented change process models[8] a simple four step model was selected as the process framework.

8 Kotter 1995

1. creating the vision and learning
2. developing a new culture
3. consolidating
4. follow-up.

From the theories of learning, culture, organizational climate and change, four areas of importance were defined.

1. leading thoughts
2. organizational climate
3. operating routines
4. finances.

The basic model in the minds of the researchers was that there is a causal link between these areas. Leading thoughts (for example, the way the organization is seen by the staff) affect the organizational climate, which has an effect on the operating routines and the way they are carried through, and finally which determines the profitability of the organization, its financial situation. A recent case with similar empirical results is presented in Rucci, Kirn and Quinn (1998). The structural and environmental factors were set aside as the organization was an extremely small expert organization, where the structure was not of much importance. Structural elements might also be seen as included in the operating routines.

The project starts

The new company to run the health center was founded on Sept. 1st 1993. The research project was started on Dec. 1st 1993. The health center had lost some of its physicians and also some of its clients in the bankruptcy. It had made a new start, but was in severe difficulties.

The personnel of the health center consisted, during the time of the research project, of 7–9 persons who ran the everyday operations of the organization. That included doctors, nurses, physiotherapists, laboratory assistants and secretaries. They were also the group who participated in the research project. In addition about 30 physicians, psychologists and other specialists worked on a part-time basis and offered their services through this health center, and had their consulting offices at the center.

At the beginning stage the situation can be described as follows, on the grounds of the first interview with the staff and the other material at hand.

Guiding thoughts
No coherent guiding idea, day to day operating and hoping for some miracle to save the organization, each person acting separately, taking care of his or her speciality. No common identity, a fragmented culture of individuals.

Organizational climate
No leadership, no trust between people, some of the people were hardly speaking to each other.

The way of working
Friction between people in operating procedures, problems in organizing work, office hours, etc. Most of the customers were still loyal.

Financial situation
The financial situation was critical. Payment terms could not be met, there were difficulties in meeting the pay-roll and paying the doctors their fees.

All the persons were experts in their field. There were no problems there. The problems were in the way the health center was run. No one in the core group had any expertise in running a company, no business experience. There was no vision for the health center, no one knew what kind of a future to strive for. There was no trust between people and no leadership in the organization.

The organizational climate and culture were given, at this point, grade 6 in the system used at Finnish primary schools. The grading starts at 4 = fail, 5 and 6 = pass, 7 and 8 = satisfactory, 9 and 10 = excellent.

The customer survey at the beginning of 1994 gave, on a scale of 0–4, the following average grading

Doctors:		*Other staff:*	
specialists	3.45	occupational health	3.34
generalists	2.58	laboratory	3.29
occupational health	3.10	physiotherapy	3.30

The change starts

Starting from this critical situation, a turnaround project was devised together with the staff. Educational input was deemed to be the most important part of the process. A general summary of the change process is in charts 1 and 2 at the end of the paper.

In a change process it is important that something visible happens fast, some visible gains are made soon.[9] Therefore the main focus at first was in financial problems and in operative procedures. The very first intervention by the researcher was to create a way the staff could together plan the future of the health center and could also start immediate action for improvements. More interaction was badly needed, more possibilities for the creation of common understanding of what was going on. Therefore the researcher proposed, and the staff accepted, as the basic way to work, staff meetings to be held twice a week. This way a forum for discussions and joint decision making was created. Staff meetings were organized every Tuesday and Friday morning. Everyone was to attend and decisions were based on majority opinion. The main owner of the center, one of the nurses, acted as the chairperson. A small subgroup was given the task of planning to improve the financial situation through better collection of fees, through negotiations for better terms of payment and tighter cost control. The group as a whole was to draw new rules for operative routines for better customer service, and for smoother and more efficient internal operation. Working together to create operating rules and to control the finances was also a start for creating common interest in the organization.

9 Shaffer, Thomson 1992

The action taken can be traced down to the ideas of Norman (1976) as illustrated in figure 2. There is also a very new text by Stevenson (1998) which the action can be based upon. Stevenson's approach to management and the basic organizational climate is illustrated in figure 3. The terms in the graph illustrate the general type of tools at the disposal of the management in different situations.

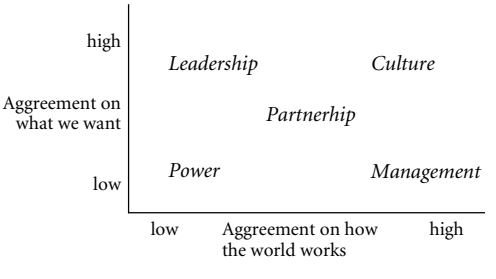


Figure 3
The tools of management (cf. Stevenson 1998, p. 170 ff.)

At the end of 1993 the health center was in the power corner of the graph. The actions taken were the very first steps toward partnership. Creating fora for discussions was an attempt to give the staff an opportunity to find out what they really wanted. The educational input and

the immediate measures to tackle the financial problems were designed to help the staff to learn how the world works.

The start of the project was December 1st 1993. After the new house-rules of 27 basic principles were accepted in January, the planning of the future started with creating a new vision for the health center. It was to be the most cost effective health center in the region by the year 2000. A center which offers high quality health services and operates with customer orientation. From that start the process was to roll on to strategy, marketing planning, budgeting etc. The awakening period lasted for about 4 months. Self initiated small improvements and more active interest in the daily operation were already visible in April. In spite of this started awakening the financial situation was critical most of the time and a real crisis arrived in May. That cast its shadow on the process, but it didn't break the process nor the center but was a reminder that the process of turnaround had barely started. The discussions in the staff meeting were at this stage often extremely critical and harsh, and arguments used were very personal: accusations were not spared etc. But the discussions and quarrels cleared the air and gradually the tone grew more businesslike. One of the three other private health centers went bankrupt in May. That was a shock for the staff and a reminder of what might be the fate of the case center.

The time for educational input was after the very first months. The researcher organized a series of lectures and discussions about the main points of good business practice in March – May 1994. This was in addition to the creation of the staff meetings, the main intervention of the researcher.

The topics of the five meetings were:

1. Good business practice
2. Marketing
3. Accounting and finance
4. Communication
5. Customer relations and service

Each event was planned to last for 3 hours but many would run overtime. The events created a common language to speak about business, they created a common view of the business, the way it operates, and its critical areas. They increased the common interest in the organization.

The good start was evident in the second interview conducted in September 1994: much more optimism, to a degree better organizational climate etc. The first positive signs that the staff had taken an active role in the development process were the requests for additional training in time management. In the autumn, the first signs of a new team-like culture were visible. The core group wanted to have parties of their own, with no outsiders attending, except the researchers, even the spouses of the core staff were excluded.

The second interview with the staff gave the grading 8.22 for the organizational climate and organizational culture. A notable difference compared with the previous grading 6.

The customer survey in September 1994 gave the following grading:

Doctors:		*Other staff:*	
specialists	3.58	occupational health	3.42
generalists	3.13	laboratory	3.40
occupational health	3.37	physiotherapy	3.46

At the end of this period a common understanding had developed, the basic house rules had been established and with them improved daily operational procedures. The culture was still the culture of individual experts, a fragmented culture.

Developing a new culture

The new culture had started to grow during the year 1994. It meant a culture which was closed to the outsiders, it was a culture of continuous discussion and argument, a culture of experts. Everyone took care of his or her special field, border crossing was nonexistent. The finances were still strained, but the organizational climate had improved considerably as interviews in September 1994 proved. In November 1994 the researcher wanted to start observing the actual practice of and client consultation at the center. The closed expert culture rejected that idea. One of the doctors and some other persons accepted observations as part of the research process, but most of the members of staff did not like the idea. Although the observation could be started, nothing came out of it and it was discontinued due to the resistance from the staff. The episode was one of the visible signs of growing self-confidence among the staff, a sign that there are limits across which outsiders cannot transcend, not even the researcher.

A new idea initially brought up by the researcher and accepted by the staff was short presentations by the staff at the weekly staff meetings. Everyone was to present something from his or her special field to the others, something he/she thought would be important for the others to know. This moved the responsibility of education from the researcher to the staff and furthered the development of a new culture.

Another of the not so successful ideas was a brainstorming evening to generate new ideas to improve the daily operation and marketing of the services of the center. The brainstorming evening may have helped to foster the togetherness of the group, but the ideas generated produced nothing which could have been developed further.

The idea of making the core group function more like a real team was put forward by the researcher at the end of 1994. The idea was accepted and the new way of operating started in March 1995 after educational and other prework. The staff meetings were divided into two. There was to be a formal meeting of the staff where the main owner and managing director was the chairperson, and a team meeting where she was not allowed to be present.

The third round of interviews was conducted in June 1995. It proved that the team was working as a real team. The interviews gave an overall assessment of 8.44, which is fairly good by Finnish standards. The situation at the end of this period of development could be described as a developing team culture, increased cooperation, and a better financial situation. The approach selected for the change process seemed to work well. The new culture was developing but it was not very strong and deeply rooted yet. The development of a new culture takes longer than bringing home the more technical business principles.

It is difficult to define exactly the moment when a new culture is born. Visible signs that demonstrate a new way of taking responsibility for the current operations, and especially of the future, emerge gradually. In the spring of 1995 the new team organization was at the final threshold. When the team learned to use the power it had, the tone of the meetings changed. Everyone took responsibility, everyone contributed. The selection of a new member on February 27th, and the selection of one among the team members as the teamleader on March 31st, might have been the most important moments.

Consolidating the new culture

This part of the project can be said to have started in the summer of 1995. During that time and the following autumn tests were held to see of whether the new culture could handle problematic situations and keep the climate created developing further. The first test came in the summer 1995. One of the big corporate customers threatened to leave due to improper behaviour by one of the secretaries. The team decided to warn the secretary. Another severe complaint from another client the next month resulted in the dismissal of the secretary by the team. This was a real test for the team. It had to dismiss one of its original members. The team culture had already become so strong that it could tackle the problem.

Another test during the autumn of 1995 and the first part of 1996 was a slight slackening or relaxation of the interest in customer service, operational procedures and financial control. The development projects also slowed. The most important thing at that point of time was the new computer system; the decision was delayed and some small

problems in relations between various occupational groups were to be seen.

A major achievement in the autumn of 1995 was an agreement of collaboration with one of the competitors. Joint premises and joint basic services would increase the efficiency and profitability of both of the health centers. This agreement left only two effectively competing centers in the town. The collaboration was turned into reality in March 1996. This new major change invigorated the whole center.

In spring 1996 new problems emerged. Problems in personal relations between staff members grew due to work overload in some parts of the organization. Problems in trust violation, openness and honesty in behavior towards other members of staff created another sore point.

The customer satisfaction survey in February 1996 gave the following results

Doctors:		*Other staff:*	
specialists	3.49	occupational health	3.61
generalists	3.18	laboratory	3.54
occupational health	3.46	physiotherapy	3.71

The number of client visits to the center had grown from the start in occupational health by 85 %, in physiotherapy by 6 %, and in laboratory by 109 %. The level which was set as a target was achieved both quantitatively and qualitatively.

At the end of the consolidation period in May 1996, the overall rating which the staff gave to the organizational climate and culture was between 6 and 9.5. The dispersion had grown due to some recent disagreements and problems between people. The overall average was 7.81, i. e. much lower than in the earlier interview. The problems mentioned in the interviews were financial problems, the rapid pace of change, problems in the team work, conflicts between people, and work overload. So, the health center did not develop into an ideal workplace. The advance in less than three years was remarkable, however.

The culture at the end of the consolidation period could be described as a maturing team culture where there is trust between the members of the staff. The culture is not yet very strong, occasionally the old work habits return and the interest in team work and development of the work is lost. Conflicts between people have increased in the last part and the enthusiasm lessened. The financial results in the period of September 95 – August 96 were not on the level of the previous period.

This development illustrates the importance and difficulty of keeping the originally accepted ideas and enthusiasm alive for longer periods. There has to be a point when the new culture is institutionalized. The new way of operating, the new way of thinking, has to be so deeply root-

ed that it is the seen as the self-evident way the world is, as a fact of life. That is the point made in several previous studies as well. [10]

10 Kotter 1995, Eccles, Nohria 1992, Hammer, Champy 1993, Hammer, 1996

Follow-up period

Those members of staff which had been working at the health center through the whole period of research were interviewed one more time in June 1997. The aim was to get their impression of the whole process, its value to the center and to them personally. The overall rating given was on average 8.50.

The main benefits of the project were said to be the business-like approach to development, a common understanding of the way the health center should be operated, better business planning, increased self-confidence, better motivation, a better organizational climate, a better financial situation, a growth in the number of clients and in the revenues, openness in communication, and improved customer service.

Problematic aspects were the changes in staff (the newcomers were not on the same level of understanding), workload in reception was considered to be too heavy (reception not being able to keep abreast with the work flow), financial results not being as good as they should be, and the team not working as well as in the previous year.

The financial results of the financial year September 1996 – August 1997 were much better than those of the previous year. In spite of that the financial situation was not at the level which was set as target.

The lesson learned

The foremost lessons learned on a practical level were

- In a small expert organization, change is in essence a change in the minds of the people, managing change is managing meaning.
- The pace of change can be advanced by structural arrangements which bring the people together and increase their interaction. In expert organizations the isolation of people due to their specialized work is a continuous danger to the change process.
- The crucial moment in a change process is the moment when the group itself clearly takes the responsibility for the process. That moment is also the point where a new culture is actually born and demonstrated.
- A change process is not a linear process. Even after a rapid and good start there will be setbacks. The consolidation of the new culture is critical. It can succeed only if the organization members take the responsibility for the development process (leadership), if the new members of the organization can be rapidly integrated into the new

culture, and thirdly if the unavoidable setbacks can be dealt with without sliding back to old practices and the old climate.

As a process these practical lessons are summarized in figure 4.

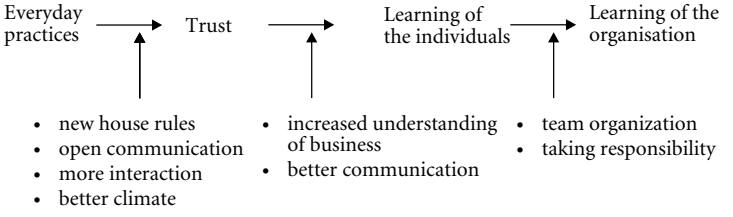


Figure 4
The process of change in the case organization

The foremost lessons learned for the development of theory of change are:

- Managing meaning is the essence of a change process. Educational intervention is an influential method of intervention.
- In a small expert organization the ideas of dispersed leadership seem to be valid. The small team may act as a whole, each individual taking responsibility for his work as an expert, and in addition to that the responsibility of the whole. Ideas like that have been presented for instance by Sims and Manz (1996). A good overview is in Bryman (1996).
- A link between climate, behaviour and performance exists, although it may not be as strong as often described.

So the findings are in line with previous findings. The case organization was small and it was an expert organization. This clearly had an impact on the results. However, it is important to note that the structures which had the most important impact were not those of ownership and authority, those of organization, or those of norms and guidelines. Nor were they those of physical structures. They were practices which brought people together, like the staff meetings, or separated them, like the expert work with clients.

Chart 1
The change process from Dec. 1993 to Aug. 1997

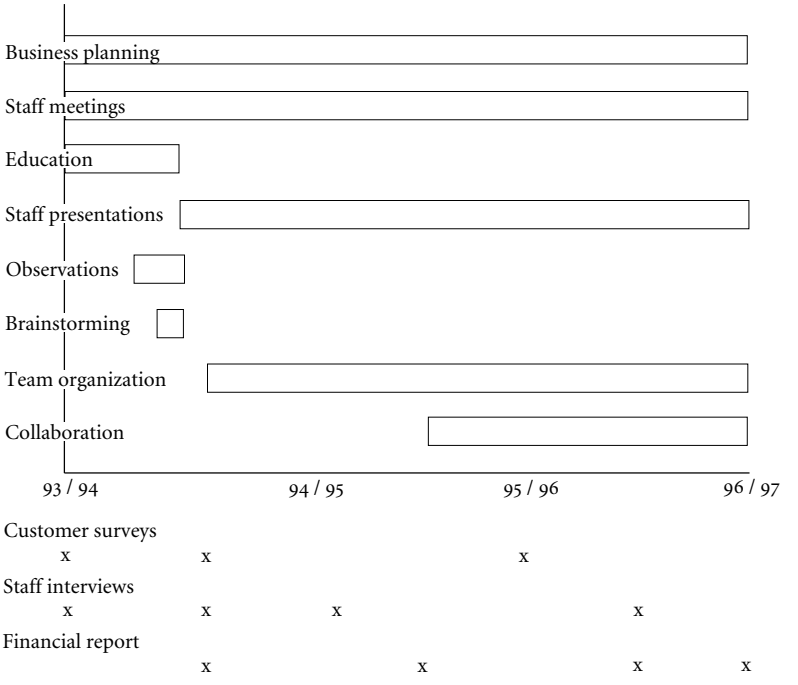


Chart 2
The development of culture, climate, work practices and finances in the case organization

	Thinking	**Climate**	**Work**	**Finance**
Before	No identity fragmented culture of individuals	No leadership no trust no collaboration	Friction organizational problems	Critical
Getting started Dec. 93 Aug. 93	Awakening researcher as the initiator	Improved some trust	House rules established better coordination	Critical
Development Aug. 94 Aug. 95	Common understanding born businesslike approach team takes the lead	Much better trust first signs of team spirit	Focus on development of a new way of internal work and new customer service	Improved
Consolidation Aug. 95 Aug. 96	New way of thinking established new staff members outsiders	Deteriorated due to recent internal conflicts	Slackening of interest and controls, coordination problems, work overload	Somewhat worse
After the follow-up Summer 1997	New world view routinized, although lapses to old thinking occasionally	Good	Better	Sound

References

Argyris, Chris, Schön, Donald: *Organizational Learning*. Addison-Wesley, 1978.

Bryman, Alan: Leadership in Organizations, in: Glegg, Stewart R., Hardy, Cynthia, Nord, Walter R. (Eds.): *Handbook of Organization Studies*. Sage, 1996.

Deal, Terrence E., Kennedy, Allan A.: *Corporate Cultures*. Addisson-Wesley, 1982.

Eccles, Robert G., Nohria, Nitin: *Beyond the Hype*. Harvard Business School Press, 1992

Hammer, Michael, Champy, James: *Re-engineering the Corporation*. Harper / Collins, 1993.

Hammer, Michael: *Beyond the Re-engineering*. Harper / Collins 1996.

Heene, Aimé, Sanchez, Ron: *Competence Based Strategic Management*. Wiley, 1997.

Hofstede, Geert: *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. McGraw-Hill, 1991.

Ihantola, E-M.: *Organisaation budjetointi-ilmapiirin ymmärtäminen*. Tampereen yliopisto, 1997.

Kolb, David: *Experiential Learning*. Prentice-Hall, 1984.

Kotter, John P.: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, in: *Harvard Business Review*. March–April 1995.

Moran, E. T., Volkwein, J. F.: The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate, in: *Human Relations.* No 1, 1992.

Normann, Richard: *Luova yritysjohto*. Weilin & Göös, 1976.

Rucci, Anthony J., Kirn, Steven P., Quinn, Richard T.: The Employee-Customer-Profit Chain at Sears, in: *Harvard Business Review*. January-February 1998.

Schaffer, Robert H., Thomson, Harvey A.: Successful Change Programs begin with Results, in: *Harvard Business Review*. January–February 1992.

Schein, Edgard H.: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, 1985.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C, Ross, R. B., Smith, B. J.: *The Fifth Discipline Fieldbook*. Doubleday, 1994.

Sims, Henry P. Jr., Manz, Charles C.: *Company of Heroes*. Wiley, 1996.

Stevenson, Howard H.: *Do Lunch or Be Lunch*. Harvard Business School Press, 1998.

Tamminen, Rauno: *Tiedettä tekemään*. Atena, 1993.

von Wright, Johan: *Oppimiskäsitysten historiaa ja pedagogisia seurauksia*. Opetushallitus, 1992.

Yeatts, Dale E., Hyten, Cloyd: *High-Performing Self-Managed Work Teams*. Sage, 1998.

Myths and facts about firm survival

Bruce A. Kirchhoff

The myth of high failure rates among small start up firms continues to dominate popular views of entrepreneurship. In the US, the commonly stated myth is: »Four out of five firms fail in their first five years«. Throughout the world, it is common to hear and read public references to »the high failure rate among new small firms«. If this is true, it is unlikely that entrepreneurship can make a significant contribution to economic growth because economic contributions emerge from start up and survival.

Solid empirical research could not address these myths until adequate data became available. In the US, two sources of such data became available in the middle of the 1980s, the Small Business Administration's Small Business Data Base (SBDB) and the Bureau of the Census' Longitudinal Establishment Data (LED) file on manufacturing firms. Phillips and Kirchhoff (1989) analyzed the SBDB and reported that 38 % of new firms survived for six or more years. This is almost twice the 20 % survival rate suggested by the common myth. Still, a careful analysis of the data and methodologies used to create these results showed that serious understatement of the actual survival rates was highly probable.[1] In 1993, I estimated that survival rates could easily be as high as 54 % surviving eight or more years.[2] Nonetheless, the US publisher of a recent textbook on entrepreneurship advertised that the book could help entrepreneurs avoid the fate of four out of five who fail in their first five years.

1 Kirchhoff 1994

2 Kirchhoff 1993

Given the resilience of the high failure rate myth, it seems appropriate to again review the empirical research on survival that was done using the SBDB. This paper provides a review of the research based on SBDB data on survival of new and small firms. The paper begins with a brief review of the data structure of the SBDB file. The next portion of this paper discusses the cohort methodology research comparing the SBDB results with those from the LED. The third section describes results of multivariate analysis of the SBDB to identify the causes of survival. Finally, I draw some conclusions about the meaning that can be drawn from this research.

Measuring survival: data collection and storage[3]

3 Except where otherwise indicated, this section is taken from: Kirchhoff 1994, pp. 152–169.

Determining survival rates of new firms requires data files that have unique characteristics not possessed by most government collected data on populations of business firms. First, the data on individual firms

must be collected and stored. Data on individual firms is commonly referred to as *micro-data*. Second, data on each firm must be collected at regular and frequent intervals. Third, the data must be stored as a time series record for each firm. This is referred to as longitudinal record storage. Fourth, the data collection should begin as soon as the firm begins to carry out commercial transactions (birth). A data file with these characteristics provides researchers with a clear indication of when each firm began business operations and a continuous record over time of its business operations including the cessation of business activity. Thus, the life of each firm can be traced and its age at termination can be measured.

If such a longitudinal micro-data file has coverage of an entire population of firms, or at least a representative sample of a population, one can calculate the survival rate for all firms. The way most often used in the US is to identify a cohort of firms by defining a specific birth year. Then, all firms that began business operations in that year become a cohort that can be traced year by year. The percent of firms with continuing business operations in each year can be calculated to yield a survival rate for each year. However, depending upon the data file used, such a simple calculation can lead to erroneous results that understate the survival rate. This will be explained below using the two US data files as examples.

Two data files were developed in the US in the 1980s, the US Small Business Administration's Small Business Data Base (SBDB) and the US Bureau of the Census' Longitudinal Data File (LED). Construction of the SBDB was fully funded by the US Small Business Administration (SBA) while construction of the LED file was funded jointly by SBA and the National Science Foundation. The SBDB was based upon data from a broad cross section of industries taken from the Dun and Bradstreet Dun's Market Identifier file every two years beginning with data from 1976 and continued with biennial data through 1990 (the SBDB was discontinued in 1991 and subsequently destroyed). The LED is constructed from taken from the Census of Manufactures. This Census is taken every five years. The LED begins with data from the 1967 Census and continues through 1992. Both files are based upon establishments. The SBDB, however, includes linkages such that it can be read as a firm (enterprise) file.

Firm entries (births) are defined for research purposes as the appearance in the data file of a never before seen, independently owned firm. Firm exits (deaths) are measured as disappearances of a firm from the data file. Care is taken to be sure the disappearance is not a data collection error in a single observation. Unfortunately, neither file accurately measures entries because neither data file collects data on an annual basis. At best, the SBDB can estimate firm entry at two year intervals.

The LED can only estimate at five year intervals. And, exits suffer from the same infrequent data collection problem.

In addition, it is not possible to tell if entries and exits are births and deaths or actually existing firms that change ownership. Ownership changes occur for many reasons. Most common is a direct sale of the business to a new owner / new owners. This causes the data analysts to record a firm death and also a new firm birth when in fact neither has occurred. The business continues even though firm ownership changes. Second is a sale of a business to another existing firm (acquisition). This appears to analysts as a firm death when none has occurred. Third is a joining of two separate businesses into one new business (merger). This caused analysts to record two deaths and one birth. Fourth, change in legal form of business, e. g. from a sole proprietorship to a corporation will be recorded as a death and birth. Finally, divestiture of the business from a larger firm to new, independent owners will be recorded as a birth of a new firm. Although not explicitly stated by either, the SBDB and the LED both have these problems. Furthermore, it appears that most if not all administrative data files used for research purposes have this problem.

> [The research done in Europe using the VAT tax registration files undoubtedly shares this problem. For example, Storey (1994, p. 85) notes that only 58 % of VAT de-registrations recorded in Great Britain during 1987 were actual discontinuances of business activity. Another 21 % were new owner acquisitions and 11 % were identity changes.]

Results from the SBDB and LED files are merely a separation of firms into two categories – survival with original owners and »all others« (keep in mind that the LED is an establishment file, not a firm file. Thus, analysis of the LED yields estimates of establishment survival, not firm survival). And, unfortunately, most readers of these statistics assume »all others« means failures. But, many small firms go out of business voluntarily – owner retirement, an employment opportunity at another firm, or simply tired of running the business. In fact, Dun and Bradstreet, a credit rating firm, identifies three forms of business terminations: discontinuance, failure and bankruptcy. Failures are defined as firms that terminate business activity with losses to creditors. Bankruptcies are firms that legally file for bankruptcy with the courts (not all bankruptcies result in terminations of business activity). All other exits are considered discontinuances. Dun and Bradstreet estimates that only 20–25 % of all exits are failures (including bankruptcies that end in business termination).

US empirical research results

There are two categories of results to report for this period. First, I provide a review of the survival analysis using the SBDB. Second I present

comparative results from the LED that yield results very similar to the SBDB.

SBDB survival analysis

The SBDB can measure birth and death within a span of two years. Nonetheless, for longer periods of time, this »time smear« of births and deaths does not appear critical. If anything, we understate the true survival rates by understating the age at birth and death.

The first analysis of survival rates from the SBDB was published in 1989.[4] Table 1, taken from a later publication, is based upon a cohort composed of all firms formed in 1977 and 1978, 814 000 in total. Column two of the table shows the percent of these firms that survived until 1984, a period of six to seven years. Column three shows the percent survival until 1986. And, given that the definition of survival is the existence of the firm in 1984 and 1986, this table reports the survival rate among firms with their original owners. As noted above, ownership changes are commonly recorded as deaths.

4 Phillips, Kirchhoff 1989

Furthermore, there were differences in survival rates by industry as shown in table 1. It is evident that there are significant differences between the industrial sectors. Manufacturing has the greatest percent survival and construction has the smallest for both periods. The differences are significant. Manufacturing's survival rate in 1984 (46.9) is 11.6 % greater than construction's (35.3). A 10 % difference persists in the 1986 survival rates.

Industrial Sector	*1984 Analysis*	*1986 Analysis*
Total, all industries	37.8	29.1
Agriculture, forestry and fishing	42.5	33.9
Mining	40.7	32.2
Construction	35.2	26.8
Manufacturing	46.2	37.5
Transportation, commun. and public utilities	37.0	28.0
Wholesale trade	43.7	35.0
Retail trade	37.0	28.4
Finance, ins., real estate	36.0	26.8
Services	37.3	28.3

Table 1
Survival rates of firms based upon the 1977–78 birth cohort of all firms in the SBDB (Source: US SBA, 1992, p. 195, table A21)

These results show that the type of business is a factor in determining survival. And, somewhat surprisingly, some of the survival rate differences defy popular conceptions. The outstanding example is manufacturing. Since manufacturing as a whole has been declining in the US, many observes believe that new small manufacturing firms have little chance for survival. Yet, this analysis shows manufacturing to have the greatest survival rate of all industry sectors. One possible explanation is that ownership among manufacturing firms may be more stable and

therefore a greater percentage of firms remain in their original ownership and add to the survival percentage.

The Longitudinal Establishment Data file analysis

Dunne, Roberts and Samuelson published results of analysis on the LED in 1988. Table 2 is taken from a modification of their work by Kirchhoff (1994). I converted their data into a survival rate essentially equivalent to that used for the SBDB.

Table 2
Cohort survival rates calculated from the Longitudinal Establishment Data file

Survival Period	*Average survival percent for three cohorts*
5 years	.36
10 years	.21
15 years	.12

The table shows a five year survival rate for manufacturing establishments of 36 % and a ten year survival rate of 21 %. But the LED's results distort the age of establishments badly because the measures are only taken at five year intervals. It is probably more appropriate to add two years to the life of establishments so measured. When restated with two years added, the seven year survival rate is 36 % and the twelve year survival is 21 %. By interpolation, I estimate that the SBDB would show a seven year survival rate of 40 % and a twelve year rate of 22 %. Thus, these numbers are quite similar thereby suggesting that both sources are reliable estimates of the same phenomena. But remember that these results report the survival of manufacturing establishments with their original owners. The actual survival rate including ownership changes is undoubtedly greater.

Overview

Although this research shows much greater survival rates than popularly believed, the rates are still not so great as to tempt most rational men to start new firms. And, there are obvious weaknesses in the data bases that cause understatement of the real survival rates.

Additional evidence of this emerges from a survey conducted in the US about the same time as these two statistical analyses. In 1983, the National Federation of Independent Business (NFIB) conducted a survey of a representative sample of newly formed firms within its membership (approximately 500 000 members) which includes both new and older firms. Four years later, a second survey found that 78 % of the respondents were still in business.[5] This number is much greater than the four and five year rates calculated from the SBDB and LED as noted above.

5 Cooper, Dunkleberg, Woo 1988

I suspect the reason for the difference in survival rates between the NFIB survey and our statistical results is that the new NFIB members are

responding as business owners rather than business firms. For example, the NFIB researchers did not ask if the owner had another business or was still in the same business. In other words, this survey captured surviving owners, some of who operate different firms than the firm they had four years earlier. Or they own multiple firms where one or more establishments have failed but the owner goes on. The substantial difference in survival rates suggests that the ownership problem in the statistical data files causes a serious understatement of the survival rate of new businesses.

Factors affecting survival

Several factors were identified as being related to survival rates in our research in the 1980s.[6] These are size of firm at birth; growth of firm after birth; and industry that the firm entered. However, even though these factors were identified, we had no way of knowing whether these were interacting in some significant way. For example, the relationship between industry and survival rate could be caused by larger firms forming in some industries rather than in others. Thus, we carried out a multivariate analysis to determine if there were interactions that actually underlay the effects revealed in the simple tabular analysis. The basis for all this research was the SBDB US Establishment Longitudinal Micro-data (USELM) file. I discuss the descriptive tables first and the multivariate analysis second.

6 Phillips, Kirchhoff 1989

Size at birth

In our 1989 analysis of the cohort of all firms that were born in 1977 and 1978, Bruce Phillips and I searched for factors that were related to firm survival rates. First, we found that survival rates were much greater for firms that started with more than five employees. Table 3 below shows the relationship between firm size at birth and survival percentages. This table has as its base the total population of firms that were born in 1977 and 1978. The results examined these firms in 1985-86 or about eight to nine years after birth. Column 1 displays the three categories of firm size at birth. The next column shows the percent of these firms that survived with their original owners.

Number of employees at birth	Zero growth	Low growth	Medium growth	High growth	All classes
1 – 4	26.0	65.0	75.6	77.2	37.2
5 – 499	34.1	72.4	75.3	79.2	49.2
≥ 500	27.5	66.3	75.5	78.4	39.8

Table 3
Six year survival rates classified by firm birth size and firm growth rate
(Source: Phillips, Kirchhoff 1989, p. 68.)

This table describes both the differences in survival rates by firm birth size and the affect of firm growth upon survival. The first column shows

the two birth size classes. Focusing first on the affect of birth size, note that columns two and three demonstrate conclusively that the firms born with one to four employees have a much smaller survival rate than those born with five or more. What this evidence suggests is that firms that begin with a larger resource base as measured by human capital, have a greater chance of survival. Perhaps this means start-up firms that are begun with a team of persons make better decisions and have a wider variety of skills to use in achieving success.

Firm growth rate

Another factor contributing to firm survival is the extent of growth experienced by the firm. This is also shown in table 3. Columns two through five show the effects of differing degrees of growth. The individual cells show the percent of firms surviving with their original owners. Firm growth is divided in four categories based upon the number of net new jobs each firm added (»Net new jobs« is calculated as the difference between ending year employment and birth employment). Zero growth was defined as zero net new jobs or a decline in employment. Low growth means one to four net new jobs added. Medium growth means five to nine net new jobs. And high growth means more than nine net new jobs.

Each cell in table 3 shows the percentage of firms in each size and growth class that survived with their original owners through 1986. Note that the smallest percent survival for all birth size categories appears in the zero growth column. And, the low growth column shows survival rates two times greater than the zero growth column. The medium and high growth columns show even greater percent survival but not a multiple as great as that between the zero and low growth columns. Furthermore, note that survival rates in the medium and high growth columns show insignificant differences between birth size classes.

These results suggest that the smallest amount of growth, even only one net new employee, makes a significant contribution to survival. The striking difference between the survival rates for zero growth firms and low growth firms is a factor that defies simple explanation. However, as noted earlier, the differences in zero growth survival based upon firm birth size suggest that human capital is very important in a start up firm. And, subsequent rise in survival rates as employees are added suggests that adding human capital greatly increases the survival opportunity for new firms.

Industry

As described in table 1 and discussed above, survival rates differ by industry. Yet, there is no clear indication that the industry survival rates are independent of growth rate or birth size. Thus additional research was undertaken to examine the relative affect of these factors.

Multivariate tests for independence of affects

Although the above results are persuasive, we were unsure whether each of these factors was producing these results independently or if each was interacting with another in some way. For example, were manufacturing firms started with more employees thereby causing their greater survival rate?

To determine if interactions were a factor, I joined with two other researchers to conduct a multivariate analysis of these and other factors. This leed to an unpublished paper entitled »Factors Affecting Firm Survival«[7] that is drawn from a research report prepared by Popkin and Company and published by SBA in 1991.[8] Two types of analyses were used, ordinary least squares (OLS) and logit regressions.

7 Kirchhoff, Kochhar, Rutner 1993

8 Popkin 1991

Ordinary least squares regression

When beginning this analysis, we knew that detailed firm micro-data was plagued by erratic variance in employment counts. Although some of this erratic variance was real, it nonetheless tends to distort least squared regression results.

> [For example, from 1979 through 1991, Osborne Computer Company grew from ten employees to over 3000. Then in 1991, it went bankrupt and dropped to only 25 employees.]

So to reduce the incidence of »outliers,« we adjusted for erratic variances by creating a panel type database. The panel was created from all firms from the SBDB USLEM data file for the time period 1976 through 1986. In 1976, all firms in the file were placed in classes (we called cohorts) based upon four characteristics, age, size (number of employees), industry (three digit SIC), and geographical region (seven regions).

> [The use of the term *cohort* here should not be confused with the cohorts used in determining the basic survival rate statistics. These cohorts include both new and old firms combined.]

Firms remained in these cohorts for the duration of the longitudinal analysis.

Given the existence of 238 three digit SIC codes, five birth size (or beginning size for firms already in existence in 1976) classes, nine regions, and five age classes, there were potentially 53 550 cohorts. However, only 38 532 non-empty cohorts existed in the first biennial observation (1976). A set of cohorts was created for each of the six biennial

observations. The number of cohorts gradually declined over the years to 33 190 cohorts in 1986. The total number of cohorts in the longitudinal file was 179136 after 244 cohorts were removed because of unusually great variances in employment per firm during the first biennial period.

Within each cohort additional factors were measured and recorded. Measurements were made for presence of multi-establishment firms (surrogate for large competitors) and rate of new business formations (surrogate for extent of competition) in each cohort. Firms in many cohorts changed SIC codes indicating that they changed their primary business activity. Such firms remained in the cohort but the percent of firms that changed SIC codes in each cohort were noted as an additional factor in each biennial period. Measurements of average firm growth rate and survival rate for each cohort were made in 1978 and on a bien-

Table 4
Factors in the least squares multiple regression
(Source: Adapted from Kirchhoff, et al. 1993)

Factor in regression	Factor is measured as	Regression coefficient	Significance
Change in survival rate	Period to period change in number of firms in the cohort divided by number of firms in cohort in 1976.	**Dependent variable**	
Period of cohort	Biennial date of the cohort observation less 1976.	0.0120	**
Average age	Average age of all firms in the cohort in 1976.	0.0107	**
Growth	Change in cohort employment from one period to the next	0.2213	**
Firm size	Average firm size for the cohort divided into five size classes.	0.1955 0.1450 0.0781 0.0152	** ** ** **
Cohort industry	The cohort industry from the 2 digit SIC industries used	3 coef.	12 sig
Multi-establishment firms	Percent of multi-establishment firms in the cohort	0.2083	**
New business formation rate	Number of new firms entering the cohort from one period to the next.	-0.1075 0.0512 0.1152 0.0110 0.0102	** ** ** **
Cohort region	Region in which firms are located. Seven regions.	0.0101, To 0.0195	4 sig

nial basis thereafter. Table 4 describes the factors (variables), how they were measured and the results of the OLS regression.

Survival rate is the dependent variable and is measured as the change in survival percentage from period to period. Keep in mind that change in survival rate is a negative number since the survival rate decreases over time. Thus, a positive coefficient on an independent variable means it increases the value of the negative survival rate change e.g. from –.15 to –.10. The smaller the change, the greater the survival rate in the next period. In other words, a positive coefficient means the variable improves the survival rate.

Notice that average age, growth, firm size, and industry are highly significant and increase the survival rate. The added variables of multi-establishment firms is highly significant but opposite to expectations.

Instead of reducing, it increases the survival rate. New business formation rates are significant in all but the last period. However, their influence is ambiguous – two significant negatives and two positives. A noticeably poor showing is apparent for region. Only four of the eight regions are significant.

[The period of cohort variable is merely a count of the period observed, 1978, 1980, 1982, 1984 and 1986. This variable is included to adjust for variance associated with the passage of time.]

Logit regression

To examine the robustness of the least squares regression results, we decided to use a logit regression on the data on each of the firms in the data base. In this case, we used the logarithm of the probability of death as the dependent variable. The logit analysis would not converge with the large number of variables and large sample size we began with. Therefore, we reduced the sample size to 4 000 firms which required us to collaps the number of industries down to nine one digit SIC categories. We also reduced the number of variables by first using an OLS regression to determine those variables that were unlikely to have significant coefficients.

We modified the variables as necessary to suit the logit regression method. For example, we used the ten year employment change rather than five biennial periods. We also added several variables to test for factors not tested in the least squares regression. These are: a binary variable to test for firms that switched industries; a binary variable to test for manufacturing industry; and a binary variable to test for eating and drinking places, one of the three digit SIC industries with the lowest survival rate.

Two separate logit regressions were carried out. Regression A and B were done with the probability of death as the dependent variable. Regression A included three interaction variables that tested for the interaction of age and growth rate, age and region, age and the nine single digit SIC industries. In regression A, firm employment, growth, change in business type, and size were significant ($p = .01$) and in the expected direction, i.e., reducing the probability of death. A new variable, change in business type is significant and reduced the probability of failure. However, contrary to the OLS regression, firm age was not significant. Instead, an interaction variable – age with growth – was significant in reducing the probability of death. This was surprising.

In addition, average business formation rate, being a manufacturing business, and being an eating or drinking place were significant ($p = .01$) but negative. That is they cause the probability of death to increase. Business formation rate and eating or drinking place is expected to

Table 5
Results of the logit regressions
(Source: Popkin 1991)

Factor represented	Factor measurement description	Logit A	Logit B
Probability of death	Calculated from the cohort data base	Depen	Depen.
Firm employment	Employment of firm in 1976 relative to average employment of all firms in cohort	**	**
Age	Age of firm in 1976		**
Growth	Change in firm employment from 1976 to 1986	**	**
		..	...
New business formation rate	Average business formation rate for the firm's cohort	.	.
		.	1
Change in business	Binary variable set to one if firm changed SIC code anytime from 1978 through 1986	**	**
Manufacturing firm	Binary variable set to one if firm is in manufacturing	**	**
		.	1
Drinking and non-drinking place	Binary variable set to one if an eating or drinking place	**	**
		.	1
Size of firm	Dummy variables for size class of firm	**	**
		..	...
Age / growth interaction	Age multiplied by growth rate	**	n.s.
		-	
Region of firm	OLS indicated not significant		
Industry of firm	OLS indicated not significant		

impact negatively. However, being a manufacturing business is expected to impact positively.

To test for the robustness of the age / growth interaction, regression B was run with the same variables as logit regression A except excluding the age /growth interaction variable. The results show age as significant ($p = .01$) in reducing the probability of death with no changes in significance of the other variables. Apparently, age and growth are closely inter-related so much so that the variance explained by age is equally attributable to age /growth interaction.

Summary and conclusions

We began with the intent of destroying the popular misconception that few new firms survive for very long. Instead, we showed how analysis of a unique database in the US led to the earliest understanding that survival rates are reasonable, much greater than widely believed. And this is a conservative estimate because of the flaws in the databases used to compute survival rates. In addition, we identified three factors that affect survival; these are: industry, birth size, and growth rate. We used descriptive statistics to demonstrate these relationships, but saw the need to examine these in a multivariate analysis to determine if there are interactions among these factors that may be hidden in the descriptive statistics. In addition, we wished to examine other variables suggested by economic theory.

The OLS regression described herein suggests that industry, firm age, firm growth, and firm size are truly factors of significance in determin-

ing survival rates. In addition the presence of large firm competitors also increases survival rates. New entry activity, however, has mixed affects since it is negative in the first two periods and positive in the next two. Location (region) is not significant.

The logit regressions tend to confirm the significance of industry, growth and firm size in determining survival rates. In addition, it adds the variable of change in industry type to the list of significant factors. Region was not significant but new entry activity was. But the interaction variable of growth with age drives out age as a significant variable. This suggests that age itself may not be as significant in determining survival as is growth. Further evidence supporting the argument that age is not significant but only a surrogate for growth emerges from re-examination of table 3. All firms in table 3 are the same age. However, as growth increases, so does survival. Others have reported that age causes better survival, but the truth may be that growth ensures survival so that a firm can become older.

An obvious conclusion from these results is that survival is heavily dependent upon entrepreneurs' choices. Entrepreneurs can decide the industry to enter and, if there is a need, to switch industries after entry. Entrepreneurs can determine birth size of the firm and its growth rate. In the meantime, the traditional economic variables of large firm competition and location show mixed influence upon survival rate. The only competitive variable of significance is new firm entry activity. Apparently, starting a new firm in an industry where there is a great deal of entry activity reduces the firm's chances of survival.

Thus, the analyses reported here not only define the factors that affect survival of small firms but also suggest that the entrepreneur is in control of the firm's fate to a greater degree than widely believed. Environmentally important factors of location and competition have modest influence on survival while self determined factors of industry, birth size and growth rate are the major determinants of survival.

An equally important finding, however, is that age and growth are closely linked such that the common belief that older firms have better chances of survival may not be correct. It may be that older firms simply have more employees (larger by most definitions) due to growth and it is the greater stock of human capital that produces the survivability.

References

Cooper, Arnold C., Dunkleberg, William C., Woo, Carolyn Y.: Survival and Failure: A Longitudinal Study, in: *Frontiers of Entrepreneurship Research.* Wellesley, MA: Babson College, 1988, pp. 225–237.

Dunne, Timothy, Roberts, Mark J., Samuelson, Larry: Patterns of Firm Entry and Exit in US Manufacturing Industries, in: *Rand Journal of Economics*. Vol. 19, No. 4, 1988, pp. 495–515.

Kirchhoff, Bruce A.: *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism*. Westport, Conn: Praeger,1994.

Kirchhoff, Bruce A.: Assessing Firm Failure Fictions, in: *The Journal of Private Enterprise*. Vol. IX, No. 1, Summer 1993, pp. 1–23.

Kirchhoff, Bruce A., Kochhar, Rakesh, Rutner, Jack L.: *Factors Affecting Firm Survival*. Unpublished working paper presented at the 1993 Babson Entrepreneurship Research Conference. Houston, TX 1993; copies available from Kirchhoff.

Phillips, Bruce D., Kirchhoff, Bruce A.: Formation, Growth and Survival: Small Firm Dynamics in the US Economy, in: *Small Business Economics*. Vol. 1, 1989, pp. 65–74.

Popkin, Joel, and Company: *Business Survival Rates by Age Cohort of Business*. Unpublished report, contract No. SBA-418-OA-89, prepared for the US Small Business Administration, Washington, DC 1991.

Storey, D.J.: *Understanding the Small Business Sector*. London: Rutledge, 1994.

US Small Business Administration: *The State of Small Business: A Report of The President – 1992*. Washington, DC: US Government Printing Office, 1992.

Konkurse in Klein- und Mittelunternehmen – Ursachen und Vermeidung

Hans Jobst Pleitner

1 Problematik

Seit Beginn dieses Jahrzehnts mehren sich in den Medien – zumindest in Europa – Meldungen von Firmenkrisen, Unternehmensübernahmen und -zusammenbrüchen. Diese Nachrichten sind unter verschiedenen Gesichtspunkten beunruhigend. Im Vordergrund der öffentlichen Diskussion stehen die Effekte für die Arbeitslosigkeit: Von den über 20 Millionen Erwerbslosen in der Europäischen Union (Ende 1997) haben allein fast 10 % ihren Arbeitsplatz durch Unternehmensinsolvenzen verloren.[1] Trotz noch immer sehr verhaltener Konjunkturprognosen sind neuerdings positive Zeichen erkennbar. Eine wachsende Anzahl von Neugründungen, gelungenen Turnarounds und strategisch aktiv (statt defensiv) angelegten Firmenzusammenschlüssen zeichnen sich ab.

1 Verband der Vereine Creditreform e.V. 1998, S. 32

Solche Indikatoren liefern jedoch (noch) keine Rechtfertigung für den Betrachter, die weitere Entwicklung im Vertrauen auf die heilenden Wirkungen der Marktkräfte sich selber zu überlassen. Im Gegenteil scheint es dringend angezeigt, die Ursachen, insbesondere des in Anbetracht der Beschäftigungsfolgen schlimmsten Krisenphänomens, der Unternehmenszusammenbrüche, unter die Lupe zu nehmen. Aus den identifizierten Ursachen lassen sich am ehesten und im Zweifel mit der besten Erfolgsaussicht Empfehlungen für die Vermeidung von Konkursen ableiten. Beide, Ursachen und Prophylaxe, sind Gegenstand dieses Beitrages.

2 Konkursursachen

In den letzten Jahren sind eine Reihe von Erklärungen für den Unternehmenserfolg geliefert und – auf ihrer Basis – Empfehlungen für seine »Sicherung« formuliert worden. Viel schwieriger scheint es dagegen, zuverlässige Erklärungen für den Unternehmensmisserfolg zu finden. Ihre Erfassung ist offenbar durch zwei wesentliche Probleme erschwert:[2]

2 European Network for SME Research 1997, S. 168 ff.

1. Bei der Erforschung des Misserfolgs muss über die blosse Registrierung der Insolvenz hinausgegangen und die komplizierte Kräftekonstellation gefunden werden, die direkt oder indirekt zu den finanziellen Schwierigkeiten geführt hat.

2. Ist ein Unternehmen gescheitert, hört seine Existenz auf, und die früheren Manager haben nicht länger mit ihm zu tun. Das macht es schon rein praktisch für den Forscher schwierig (und kostspielig), die letzten »normalen« Jahre des Unternehmens zu rekonstruieren.

Wir haben trotzdem den Versuch unternommen, empirische Informationen zu dieser Problematik zu gewinnen. Vor ihrer Präsentation sollen ein paar grundsätzliche Überlegungen angestellt werden.

2.1 Grundsätzliche *Überlegungen*

Die Endstation einer krisenhaften Unternehmensentwicklung ist im ungünstigen Fall die Zahlungsunfähigkeit (Insolvenz), im schlimmsten Fall der Konkurs.

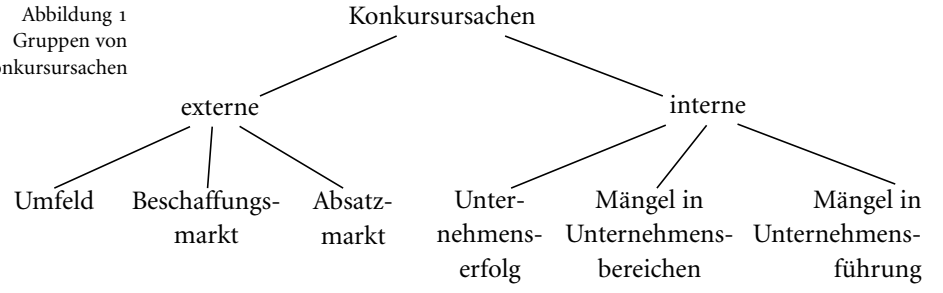
Es fragt sich, welche Faktoren unter welchen Bedingungen das Eintreten einer vitalen Unternehmenskrise begünstigen, ohne dass sie zwingend den Zusammenbruch auslösen. Solche Phänomene sind etwa:

1. Erhöhter Entscheidungsdruck:
   Mit der sich ausbreitenden Unternehmenskrise wächst nicht nur der durch die Interessengruppen ausgeübte Entscheidungsdruck, sondern zugleich auch die Anzahl der Interessengruppen, die ihn ausüben. Sie geben die Strategie des Abwartens auf.
2. Erhöhter Zeitdruck:
   Die zum Treffen von Auswegentscheidungen verbleibende Zeit wird knapper.
3. Vermehrter Informationsbedarf:
   Je grösser, dringender und unerfüllter der Bedarf an Informationen zur Stabilisierung der Unternehmung wird, um so tiefer gerät sie in die Krise.
4. Begrenzte Ressourcen:
   Überdurchschnittlich verknappte Ressourcen sind ein besonders bedrohlicher Krisen-»Treiber«.
5. Vertrauensverlust der Unternehmensleitung:
   Ein ernstes Krisenphänomen ist schliesslich der allenthalben um sich greifende Verlust an Vertrauen in Kompetenz und Format der verantwortlichen Führungskräfte.

Mit diesen Hinweisen sind Bedrohungsfaktoren skizziert, die eine Krise signalisieren. Im folgenden geht es um die spezifischen Kategorien von Ursachen einer eingetretenen Krise in ihrer schwerwiegendsten Variante, dem Konkurs. Sie können externer und interner Natur sein und lassen sich folgendermassen gruppieren:

Externe Konkursursachen können in einem allgemein ungünstigen Umfeld zu suchen sein, z.B. in einer mittelstandsfeindlichen Wirtschaftspolitik oder in extrem ungünstigen Standortbedingungen. Spezieller mögen die Ursachen auf dem Beschaffungs- oder dem Absatz-

Abbildung 1
Gruppen von Konkursursachen



markt liegen, etwa in Form neu entstandener Betätigungsbarrieren oder in der Globalisierung, mit einer Überschwemmung des Absatzmarktes mit Produkten von Billiganbietern.

Im Kontext der *internen Konkursursachen,* denen, wie wir sehen werden, die grössere Bedeutung zukommt, kann es durchaus um vergangene Erfolge gehen, die Trägheit verursacht haben, namentlich aber um konkrete Mängel in einzelnen Funktionsbereichen der Unternehmung oder in der Unternehmensführung insgesamt.

Solche Hinweise auf der Ebene von Plausibilitätsüberlegungen und Praxisbeobachtungen bleiben freilich so unverbindlich wie vage. Im folgenden suchen wir die Gründe für Unternehmenszusammenbrüche mit Daten zu belegen.

2.2 Bankrotte im Spiegel von Daten

Zahlenvergleiche in der internationalen Querbetrachtung werden durch verschiedene Faktoren erschwert; so protokollieren manche Länder nur den Beginn des Insolvenzprozesses, andere zählen die Anzahl der Insolvenzen, noch andere nur diejenige der Liquidationen.[3]

3 European Network for SME Research 1997, S. 163 ff.

Dazu kommt, dass die Definition von »Selbständigen« nicht einheitlich ist. Die Insolvenz eines Selbständigen kann deshalb bei den Privatpersonen oder bei den Unternehmungen erfasst werden. Trotz dieser Vorbehalte wird im folgenden versucht, die Insolvenzsituation in Europa abzubilden.

Bei Betrachtung der vergangenen fünf Jahre fällt auf, dass in Belgien, Deutschland, Frankreich und Luxemburg die Insolvenzfälle über die letzten Jahre kontinuierlich zugenommen haben, dass in Griechenland, Italien und Österreich die Zahl zu stagnieren scheint und dass sich in über 50 % der EU-Länder die Zahl der Insolvenzen zurückgebildet hat. Dementsprechend ist auch über alle Länder hinweg – vorsichtig – ein Rückgang zu registrieren.

Mehr Aussagekraft erhalten die Insolvenzdaten, wenn sie auf die Anzahl der bestehenden Unternehmen bezogen werden:

	Registrierte Unternehmen	*Insolvenzen*	*Insolvenzen pro 10 000 Unternehmen*
Frankreich	1 956 000	66 000	337
Schweden	329 638	11 000	334
Luxemburg	15 000	470	313
Österreich	188 000	5 100	271
Finnland	160 854	4 160	259
Belgien	400 000	7 800	195
Schweiz	480 000	9 190	191
Grossbritannien	2 549 000	40 200	158
Norwegen	257 932	3 700	143
Deutschland	3 200 000	34 100	107
Niederlande	650 000	5 440	84
Irland	81 000	580	72
Italien	3 243 000	16 000	49
Dänemark	410 471	1 870	46
Griechenland	1 038 000	1 300	13
Spanien	2 400 000	900	4
Gesamt	*17 358 895*	*207 810*	*120*

Tabelle 1
Anteil Insolvenzen an bestehenden Unternehmen 1997 (Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft / Verband der Vereine Creditreform e. V. 1998, S. 5)

Zwei der Länder mit einem kontinuierlichen absoluten Anstieg der Insolvenzfälle (Frankreich und Luxemburg) stehen in der obigen Tabelle in der Spitzengruppe und verzeichnen eine hohe Insolvenzquote, d.h. die Zunahmen bewegen sich auf einem ohnehin schon hohen Niveau. Das gilt viel weniger für die anderen beiden Länder mit einer Zunahme der Insolvenzfälle (Belgien und Deutschland). Sie befinden sich bezüglich der Insolvenzquote im Mittelfeld.

Solche Bemerkungen zu einer mittleren Position dürfen allerdings nicht suggerieren, sie sei etwas Normales. Vielmehr erscheint die Insolvenzsituation in den meisten Ländern als beunruhigend.

Schon diese Überlegung, aber beileibe nicht nur sie, lässt es dringend erscheinen, den Ursachen für Unternehmenszusammenbrüche nachzuspüren und Abwehrmassnahmen ins Auge zu fassen. Insbesondere die Ursachenforschung ist allerdings nicht leicht zu bewerkstelligen. Während sie lange nicht empirisch gestützt wurde, ergibt sich heute die Schwierigkeit, dass wir über Informationen sowohl von betroffenen Unternehmern wie von aussenstehenden Datenlieferanten verfügen, die durchaus nicht identisch lauten.

Bei der Betrachtung dieser empirischen Informationen halten wir uns im folgenden wieder an die gravierendsten Insolvenzfälle, die Konkurse.

2.2.1 Konkursursachen aus der Sicht der betroffenen Unternehmer

Gemäss Erhebungen unter Konkursiten in drei verschiedenen Ländern werden folgende Hauptursachen für das Scheitern geltend gemacht (aufgeführt in der Reihenfolge ihrer Bedeutung):

a) Grossbritannien[4]:

- Unterkapitalisierung / mangelnde Eigenkapitalausstattung
- Unangemessenes Schuldenmanagement
- Mangelnde Produktnachfrage
- Finanzierung bzw. finanzielle Unterstützung angeschlossener Unternehmungen

b) USA[5]:

- Konkurrenz
- Überzogenes Wachstum
- Unangemessene Kenntnis von Preisstrategien
- Unwirksame Werbung

c) Schweiz[6]:

- Schulden- / Zinsbelastung
- Allgemeiner Rückgang der Nachfrage
- Konkurrenzdruck
- Längere Zahlungsfristen der Schuldner

Insgesamt lassen diese Hinweise vermuten, dass zwei Ursachenkomplexe für den Zusammenbruch von Unternehmungen ausschlaggebend sind: finanzielle Probleme und Nachfrage- bzw. Konkurrenzprobleme. Bei näherer Betrachtung werden einerseits europäische, andererseits angelsächsische Gemeinsamkeiten erkennbar:

Die Finanzierungsschwierigkeiten in dieser oder jener Ausprägung scheinen eher typisch für die Verhältnisse in Europa zu sein; in den USA werden sie unter den Hauptursachen gar nicht genannt. Was andererseits die beiden angelsächsischen Länder verbindet, scheint das Eingeständnis auch eigener Fehler durch die konkursiten Unternehmer zu sein; konkret werden eigene Managementfehler im Finanz- oder im Absatzmanagement eingeräumt. Solche Eingeständnisse liegen offenbar den Schweizer Befragten fern. Sie suchen die massgebenden Konkursursachen ausschliesslich in widrigen äusseren Umständen, was folglich bedeutet, dass sie darauf keinen Einfluss hatten. Hier haben wir es vermutlich mit einer speziellen Wahrnehmung zu tun, die sich von derjenigen der angelsächsischen Kollegen unterscheidet (sofern wir davon ausgehen dürfen, dass die externen Gegebenheiten in den drei betrachteten Ländern grosso modo vergleichbar sind). Diese spezielle Wahrnehmung (wenn denn unsere Annahme gerechtfertigt ist) mag durch eine unterschiedliche Meinung von Konkursen in Mitteleuropa gegenüber der angelsächsischen Welt »gesteuert« sein. Während besonders in den USA ein Konkurs für den betreffenden Unternehmer durchaus keinen Makel in den Augen aussenstehender Betrachter bedeutet (es wird sogar gelegentlich von »joy of failure« gesprochen[7]), gehört ein Bankrott im deutschsprachigen Kulturkreis bis heute zu den schlimmsten Ereignissen, die einem Unternehmer widerfahren können. Er ist damit für sein weiteres Berufsleben praktisch stigmatisiert und kann

4 Hall 1992, S. 243

5 Gaskill 1993, S. 25

6 Dembinski et al. 1996, S. 44

7 Root 1996, S. 19 ff.

zum verachteten Aussenseiter werden. So erscheint es nicht verwunderlich, dass ein derart Betroffener alles daran setzt, die Schuld am Zusammenbruch bei anderen Faktoren als bei sich selber zu suchen.

2.2.2 Konkursursachen aus der Sicht Aussenstehender

Erhebungen in einzelnen Ländern der EU, der Schweiz und Japan zeigen eine unterschiedliche Einschätzung der Ursachen bzw. Hindergründe für Bankrotte, gemessen an ihrer Wichtigkeit:
Wenn wir trotz Einschränkungen zur Vergleichbarkeit eine materielle Auswertung dieser Informationen versuchen, vermittelt sie zwei Einsichten:

Tabelle 2
Konkursursachen aus der Sicht Aussenstehender

	Externe Faktoren	*Finanzielle Probleme*	*Management-probleme*	*Sonstige*
Deutschland	2	3	1	k. A.
Frankreich	1	2	3	4
Grossbritannien	k. A.	3	1	2
Irland	3	2	1	k. A.
Japan	1	3	2	k. A.
Luxemburg	k. A.	2	1	3
Österreich	3	2	1	4
Schweiz	3	1	2	k. A.
Spanien	k. A.	1	k. A.	2

Quellen:

Deutschland: Reich, Volker E.; Unruh, Joachim: *Insolvenzvermeidung, Insolvenzabwehr und Insolvenzbewältigung.* Eschborn 1998, S. 45–47.

Frankreich: Gazengel, Anne; Thomas, Philippe: Les défaillances d'entreprises, in: *Les cahiers de recherches.* ESCP, Paris 1992.

Grossbritannien: Hall, Graham; Young, Barbara: Factors associated with insolvency amongst small firms, in: *International Small Business Journal.* 2, 1991, S. 54 ff.

Irland: Bastow, Charleton: *The causes of failure in industrial projects in Ireland and suggestions for action. A Report to the Industrial Policy Review Group.* Dublin: Stationary Office 1992.

Japan: Bosse, Friedrike: Konkurse in Japan – nicht nur ein Phänomen grosser Finanzunternehmungen, in: *Japan aktuell.* Februar 1998, S. 64 f.

Luxemburg: Interministerial Working Group: *Rapport sur les causes de l'accentuation des faillites prononcées au cours de l'année 1992.* Luxembourg 1993.

Österreich: Kreditschutzverband von 1870 (KSV): *Statistik über die Ursachen der Insolvenzen.* Wien 1990–1996.

Schweiz: Observa: *Ergebnisse einer Befragung von Konkursämtern.* Observa St.Gallen-Genf, IGW-HSG, St. Gallen 1995 (unveröffentlicht).
Pizolli, M.: *Ursachen von Konkursen mittelständischer Unternehmungen und Massnahmen zur Konkursvermeidung.* Diplomarbeit IGW-HSG 1995, S. 17–52 (unveröffentlicht).

Spanien: Camino, D., Cardone, C.: Riesgo e insolvencia en la empresa espanola, in: *Economia Industrial.* Nr. 293, Septiembre-Octubre 1993, S. 45–48.

Zum einen ist das Scheitern einer Unternehmung offenbar in aller Regel nicht auf eine einzige Ursache zurückzuführen, sondern auf mehrere Gründe. Diese Beobachtung scheint nicht erstaunlich: Wenn ein isolierter Faktor – so schwergewichtig er auch sei – gleich einen Konkurs auszulösen vermöchte, wären vermutlich noch weit mehr Unternehmen zum Scheitern verurteilt, als tatsächlich bankrott gehen. Schliesslich machen einzelne Determinanten heutzutage so gut wie allen KMU Sorgen, z. B. schleppende Eingänge der Zahlungen von Kunden[8], erschwerte Kreditrichtlinien der Banken[9].

8 so u. a. auch Bretz 1998, S. 273 ff.

9 Kück et al. 1998, S. 302 ff.

Zum anderen sprechen die Rangfolgen in Tabelle 2 deutlich dafür, dass die von uns als »intern« bezeichneten Konkursursachen stärker ins Gewicht fallen als Gründe, die ausserhalb der Unternehmung liegen. So wird »schlechtes Management« in der Mehrzahl der betrachteten Länder als wichtigste Ursachenkategorie herausgestellt. In zwei Ländern werden »finanzielle Probleme« im ersten Ursachenrang gesehen, also eine Ursachenkategorie, die als gemischt aus internen und externen Faktoren bezeichnet werden kann.

Auch dieses Ergebnis löst keine grosse Überraschung aus: Wenn als Erfolgsfaktor bei aller Aussagenvielfalt dazu immer wieder unternehmerische Kompetenz betont wird, scheint es durchaus plausibel, dass für ein Scheitern ebenfalls primär im unternehmerischen Bereich anzusiedelnde Faktoren massgeblich sind. Daher dürfen wir die oben aufgeführten Aussagen von Unternehmern zu den Konkursursachen (die sie vor allem ausserhalb ihrer Firma identifizieren) mit der gebührenden Portion Skepsis betrachten.

Wir haben deswegen keinen Anlass zur Schelte. Im Gegenteil kommen wir unter dem Aspekt der Prophylaxe zu einem Ergebnis, dem durchaus eine positive Seite abgewonnen werden kann: Wenn Konkurse vor allem unternehmensinterne Wurzeln haben, sollte die Vorbeugung eher gelingen, als wenn externe Konkursgründe dominieren. Im letzteren Falle wären prophylaktische Massnahmen durch einzelne involvierte Institutionen kaum machbar, sondern müssten im Regelfall den beschwerlichen und unsicheren Umweg zum Beispiel über die Politik nehmen.

In der beobachteten Konstellation dagegen bieten sich betriebswirtschaftliche Massnahmen zur Prophylaxe bzw. zur Krisenbewältigung mit mehr Aussicht auf Erfolg an. Dazu seien im folgenden einige Überlegungen skizziert.

3 Konkursprophylaxe

Feststellungen von Beteiligten an der eingangs zitierten EU-Studie[10] deuten darauf hin, dass nicht alle KMU mit demselben Risiko des Scheiterns rechnen müssen. Besonders gefährdet scheinen junge Fir-

10 European Network for SME Research 1997, S. 157

men: Jedes zweite der gescheiterten Unternehmen ist weniger als zehn Jahre alt (während insgesamt diese Altersgruppe nicht einmal 20 % aller KMU ausmacht). Zudem sind Unternehmungen in Bereichen beziehungsweise Regionen unter grossem strukturellen Veränderungsdruck besonders stark vom Scheitern bedroht. [11] Trotzdem gelten unsere Überlegungen für KMU schlechthin und nicht nur für solche mit überdurchschnittlichem Misserfolgsrisiko.

11 European Network for SME Research 1997, S. 182

Zur Vermeidung eines Konkurses bedarf es des rechtzeitigen Erkennens bedrohlicher Entwicklungen im Interesse der Verhinderung des faktischen Ausbruchs einer existentiellen Krise. Ein Dispositiv zur frühzeitigen Konkursabwehr kann fünf Phasen umfassen:

3.1 Erkennung

Ernste Diskontinuitäten im Sinne von bedrohlichen Störungen haben in der Regel Vorboten, die auf ihr Eintreffen hinweisen, oft aber nicht wahrgenommen werden wollen. [12] Vielfach sind es allerdings nur schwache Signale. [13] Aufgabe dieser Phase ist es, solche Vorboten frühzeitig zu erfassen, damit eine rechtzeitige Einstellung darauf möglich wird. Ideal, wenn auch für KMU ambitiös, ist ein Frühwarnsystem, [14] das die Erkennung der besagten Signale gewährleistet. Frühwarnsysteme stellen ein wirksames Mittel zur Insolvenzabwehr dar (und übrigens nicht nur dafür!). Sie ermöglichen ein frühzeitiges Eingreifen im Falle alarmierend scheinender Veränderungen, indem sie diese überhaupt erst einmal signalisieren. Das »Frühwarnsystem« kann zugleich auch ein Instrument der Früherkennung von Chancen sein.

12 Köster 1994, S. 7, Kiefl 1998, S. 170 f.

13 Ansoff 1975, S. 17 ff.

14 Ledergerber 1987, S. 3 ff., Ernst 1997, S. 88–90, Feldbauer-Durstmüller et al. 1996, S. 420 ff., Reich, Unruh 1998, S. 134 ff.

3.2 Handlungsalternativen

Wenn Handlungsbedarf erkennbar wird, empfiehlt sich die Erarbeitung von Handlungsalternativen mit dem Ziel, die »optimale«, sprich »best practice«-Variante zur Krisenabwehr zu generieren. Selbst in mittelständischen Verhältnissen können dazu durchaus, wenn die vielgerühmte Intuition nicht weiterhilft, *Kreativitätstechniken* herangezogen werden.

3.3 Entscheid

Bei der Auswahl der Handlungsvariante ist darauf zu achten, dass möglichst viele materielle und nichtmaterielle Aspekte mitberücksichtigt werden. Der Einbezug der Betroffenen, d. h. vor allem der Einbezug der Mitarbeiter, ist wichtig, allerdings in der Regel auch delikat, da Arbeitsplätze auf dem Spiel stehen können. Es geht aber darum, dass alle Betroffenen die Marschrichtung kennen und dass zumindest diejenigen mit Weiterbeschäftigungsaussichten sie auch aktiv mit einschlagen.

3.4 Implementierung

Bei der Realisierung muss permanent darauf geachtet werden, dass die beschlossenen Massnahmen schnell und resolut in die Tat umgesetzt werden. Dazu braucht es freilich Bedingungen, die diese Umsetzung ermöglichen. Je näher ein drohender Konkurs rückt, umso stärker wird gewöhnlich das »Trichter«-Phänomen, wonach sich die verbleibenden Handlungsmöglichkeiten immer drastischer verringern. Der Unternehmer muss sich dann vermehrt mit der Beschwichtigung der Gläubiger, der Suche nach alternativen Lieferanten, nach Geld, Partnern, Investoren und mit Gerichtsverhandlungen zwecks Abwendung des Konkurses usw. beschäftigen.[15]

15 Friedman 1997

3.5 Kontrolle

Solange noch Spielraum besteht, sollte konsequent überprüft werden, ob sich das Abwehrdispositiv den Zweckintentionen entsprechend entwickelt. Ansonsten sind Korrekturmassnahmen erforderlich, solange sie noch greifen.

Es ist festzuhalten: Die hier skizzierten Überlegungen dienen der frühzeitigen Erkennung von Konkursrisiken mit dem Zweck, sich dagegen zu wehren. Die angeregten Schritte lassen sich auf einer Zeitachse vor einem drohenden Konkurs gruppieren. Ist der Konkurs einmal eingetreten, lässt er sich logischerweise im bisher gegebenen unternehmerischen Kontext nicht im Sinne einer Rettung bewältigen.

Beim Eintreten von nicht ultimativen Krisen dagegen gibt es durchaus abgestufte Massnahmen zu ihrer Bewältigung.

4 Krisenbewältigung

Die Massnahmen im Sinne eines aktiven Krisenmanagements lassen sich nach der Schwere der Krise und dem Umfang bzw. der Tragweite der rettenden Eingriffe kategorisieren. In einem groben Raster können Restrukturierung, Turnaround-Management und Sanierung unterschieden werden.

Hilft keines dieser Instrumente, stellt sich auch hier die Frage nach einem Aufgeben der Unternehmung.[16]

16 Clasen 1992, S. 133 ff.

4.1 Restrukturierung

Bei einer Restrukturierung besteht der vergleichsweise grösste Handlungs- und Zeitspielraum innerhalb des Krisenmanagements. Sie kann ausreichen im Falle eines nur begrenzten Ungleichgewichts zwischen den Anforderungen der Umwelt und den Leistungen des Unternehmens. Der Schweregrad der Krise ist noch nicht als dramatisch zu

bezeichnen. Dennoch ist schon hier eine Gegensteuerung fällig, soll eine Verschärfung des Krisenverlaufs verhindert werden.

Die erforderlichen unternehmerischen Massnahmen bleiben auf einzelne Bereiche der Unternehmung beschränkt. Sie sind krisenbewältigungsadäquat zu restrukturieren, ihre Ausgestaltung und Arbeitsweise den veränderten wirtschaftlichen Gegebenheiten anzupassen.

Abbildung 2: Möglichkeiten der Krisenbewältigung

Krisenbewältigungsvariante	Krisenerkennungsgrad
Restrukturierung	Nicht bzw. höchstens intern erkannte Unternehmenskrise
Turnaround-Management	Intern generell, extern von Eingeweihten oder Einsichtigen erkannte Unternehmenskrise
Sanierung	Allgemein erkannte Unternehmenskrise
Aufgeben der Unternehmung	Unmittelbar drohender Zusammenbruch

4.2 Turnaround-Management für KMU

Das Turnaround-Management stellt einen Versuch der Krisenbewältigung dar, der sich aufdrängt, wenn die Krise gravierend erscheint und jedenfalls nicht mehr verharmlost werden kann. Hier sind in der Regel schon drastische Massnahmen zu ihrer Überwindung notwendig, da ansonsten die Unternehmung in naher Zukunft nicht mehr existenzfähig wäre.[17] Die Krisenbewältigung wird als eine Führungsaufgabe verstanden, die das gesamte Unternehmen umfasst, im wesentlichen ohne dass externe finanzielle Ressourcen mobilisiert werden müssen. Während in vielen Fällen die Unternehmer eine krisenhafte Entwicklung nicht sehen (oder nicht sehen wollen), greifen bei einer Krise, die nach einem eigentlichen Turnaround verlangt, zumeist die Unternehmer selber ein bzw. veranlassen den Turnaround.[18]

17 Kharbanda, Stallworthy 1987, S. 3

18 Lorenz 1998, S. 19

4.3 Sanierung

Bei einer noch dramatischeren Krise treten zusätzlich zu allen Mängeln noch finanzielle Engpässe auf, die für die Unternehmung unmittelbar lebensbedrohend sind. Es geht also zusätzlich um die Beseitigung der Liquiditätsengpässe, damit die fällig werdenden Verbindlichkeiten weiterhin beglichen werden können, mit anderen Worten um die Vermeidung der Insolvenz (»operative Sanierung«).

Die »strategische Sanierung« geht noch weiter und umfasst die Gesamtheit aller Massnahmen, durch die ein notleidendes Unternehmen wieder zu einem gesunden Unternehmen umgestaltet wird. Sie beinhaltet den Versuch einer Ausmerzung aller Schwachstellen und Defizite der Unternehmung, und sie sind in einem Sanierungsfall gewöhnlich sehr zahlreich.[19]

19 Bodenmann 1990, S. 116 f., Howaldt 1994, S. 238

4.4 Aufgabe der Unternehmung

Das Aufgeben eines Unternehmens stellt eigentlich keine Krisenbewältigung mehr dar, sondern bedeutet die resignative Einsicht, dass keine vernünftige Aussicht darauf besteht, das Unternehmen wieder lebensfähig zu machen. Die überlegte, geplante Selbstliquidation erscheint dann aus verschiedenen Gründen immer noch sinnvoller als eine Fremdliquidation mit Konkurs.

5 Ausblick

Die Ursachen für den Konkurs eines Unternehmens sind vielfältig. Dennoch ist allen Konkursen etwas gemeinsam: Das erste Glied der fatalen Kette ist in der Regel mit der Person des Unternehmers verbunden, und das letzte ist immer ein Mangel an finanziellen Mitteln, d. h. die Illiquidität. Wie der Unternehmer in KMU den wichtigsten Erfolgsfaktor darstellt, kann er auch der entscheidende Misserfolgsfaktor sein.

Den Krisen kann sowohl vor als auch nach ihrem Eintreten entgegengewirkt werden. Im »Idealfall« werden sie frühzeitig erkannt; die Bekämpfung ex-post ist sehr schwierig und kapitalintensiv, und die Erfolgswahrscheinlichkeit bleibt kleiner.

Auf die sich im Anschluss an eine erfolgreiche Krisenbewältigung ergebende Frage der Gestaltung der weiteren Entwicklung und damit der Überlebensfähigkeit von derart stabilisierten KMU sei mindestens hingewiesen: Dieser Phase kommt die gleich grosse Bedeutung zu, obwohl sie nicht mehr expliziter Teil des Krisenmanagements ist. Ansatzpunkte für die Sicherung des Unternehmenserfolges sind die konsequente Verfolgung der typischen KMU-Stärken und die Eliminierung der Unternehmensschwächen sowie der Einsatz einer bewussten und konsequenten Unternehmensführung, die das Adjektiv »strategisch« verdient.

Die Vielfalt der Krisenursachen erscheint so gross wie die Vielfalt der KMU. Zwischen dem unternehmerischen Erfolg und der existenzbedrohenden Krise kann sogar eine Wechselwirkung bestehen.

Die Bedrohungen der Unternehmensexistenz sind auch aus übergeordneten Gründen grösser geworden. Die zeitgerechte Einstellung auf aktuelle, eventuell kritische Entwicklungen wird daher noch wichtiger. Anpassungsstrategien und deren rasche Umsetzung sind nicht nur für etablierte erfolgreiche Unternehmen entscheidend, sondern v. a. auch für gerade gegründete Unternehmen. Es gilt je länger je mehr,

- Wachstums-, Liquiditäts- und Fixkostenfallen auszuweichen
- Erneuerungen mutig anzugehen
- Mindestziele zu setzen und ihre Erreichung zu kontrollieren

- die Wünsche der Kunden rechtzeitig zu erkennen und zu berücksichtigen und
- sich gegen Krisen rechtzeitig zu rüsten.

Betrachtet man Unternehmen, welche eine Krise überwunden haben, so kommt man bei aller Heterogenität der Krisenursachen zum Schluss, dass die entscheidende Grösse, der Unternehmer selbst, den Schlüssel für den Erfolg seiner Firma, aber zumeist auch für das Scheitern darstellt. Er kann beides sein, Held oder Versager. Diese Kategorien weisen über das Ökonomische hinaus.

Literatur

Ansoff, H. I.: Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, in: *European Institute of Advanced Studies in Management*. Working Paper No. 75-21, Brussels 1975, S. 1–48.

Bodenmann, H.U.: Sanierung mittelständischer Unternehmen, in: Siegwart, H. et al. (Hrsg.): *Restrukturierungen und Turnarounds. Meilensteine im Management.* Stuttgart ² 1990.

Bretz, M.: Eigenkapital und Insolvenzen im Mittelstand, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis.* 3, 1998, S. 263–278.

Clasen, J.P.: *Turnaround Management für mittelständische Unternehmen.* Wiesbaden 1992.

Dembinski, P. H. et al.: Wie geraten Unternehmen in Konkurs? Eine Studie von Observa, in: *Die Volkswirtschaft.* 7, 1996, S. 38–44.

Ernst, R.: Risikobewusste Unternehmungsführung in KMU, in: *Agefi Ratgeber für KMU.* Lausanne 1997, S. 88–90.

European Network for SME Research: *The European Observatory for SMEs. Fifth Annual Report.* Zoetermeer 1997.

Feldbauer-Durstmüller, B. et al.: Organisatorische Gestaltungsempfehlungen für ein Frühaufklärungssystem in Klein- und Mittelbetrieben, in: Seicht, G. (Hrsg.): *Bilanzierung, Controlling, Kostenrechnung, Steuerplanung.* Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 1996, Wien 1996.

Friedman, G.: Unterlagen zu »KMU in Not«, in: *Finanzen.* Nov. 97, S. 4–5.

Gaskill, L. R. et al.: A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure, in: *Journal of Small Business Management.* 4, 1993, S. 18–31.

Hall, G.: Reasons for Insolvency Amongst Small Firms – A Review and Fresh Evidence, in: *Small Business Economics.* 4, 1992, S. 237–250.

Howaldt, St. D.: *Sanierungsaktionen bei Klein- und Mittelunternehmen.* Diss. HSG, Hallstadt 1994.

Institut der Deutschen Wirtschaft/Verband der Vereine Creditreform e.V.: Insolvenzen in Europa 1997 / 1998, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 3.3.98, S. 18.

Kharbanda, O., Stallworthy, E. A.: *Company Rescue: How to Manage a Company Turnaround.* London 1987.

Kiefl, W.: Durchhalten oder aufgeben? Gründe erzwungener Betriebsschliessungen und Überlegungen zur Schadensbegrenzung, in: *IGA – Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen.* 3, 1998, S. 179 ff.

Köster, J.: Müssen Unternehmen sterben?, in: *Blick durch die Wirtschaft* vom 19.7.94, S. 7.

Kück, M. et al.: Meinungsspiegel Finanzierung im Mittelstand, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis.* 3, 1998, S. 299–321.

Ledergerber, R.: *Einführung eines Frühwarnsystems in einem kleineren Unternehmen*, IGW Impulse Nr. 1, St. Gallen 1987.

Lorenz, P.: *Turnaround-Management in kleinen und mittleren Unternehmen – Erfolge und Hindernisse bei der Krisenbewältigung.* IGW Impulse Nr. 15, St.Gallen 1998.

Reich, V. E., Unruh, J.: *Insolvenzvermeidung, Insolvenzabwehr und Insolvenzbewältigung.* Eschborn 1998.

Root, W. A.: *The Joy of Failure.* Arlington, TX 1996.

Schweizerischer Verband Creditreform: Pressemitteilung vom 13. Januar 1998, St. Gallen.

Why do enterprises fail in Hungary? A preliminary report of an envisaged investigation

Agnes Tibor

To find out about business failures is a priority for all governmental decision-makers resolved to maintain a sound line-up of enterprises on a national level. Apart from a few tentative attempts, little has been done in the way of taking stock of or analyzing the situation in Hungary, let alone taking a hard look into the factors holding sway over the fortunes of enterprises. The mainly sociologically-based, fact-finding type research conducted so far has, however, brought to light considerable amount of information and facts worth interpreting, probing further, and contrasting with one another.

This preliminary report is meant to combine the results of research done so far with investigations of »entrepreneurship« minors at the Budapest University of Economics and with the author's own experience to serve as groundwork for a more ambitious research project envisaged.*

* The research is planned to be performed in the framework of a ACE tender involving Czech and German partners in the period between autumn 1998 and spring 2000

1 Introduction

It is common knowledge that as early as the eighties there were new provisions of law enacted in Hungary for new types of private enterprises to be set up, which have been growing in number ever since. Cut back in 1985 the entrepreneurial spirit was seen burgeoning again towards the end of the decade and has been flourishing ever since as evidenced by the upsurge in the number of new businesses with 100 enterprises per 1 000 inhabitants in Hungary by summer 1998.

This positive trend (i.e. the high proportion of enterprises) should no doubt surprise the uninitiated. This, however, masks a number of intriguing phenomena and processes, part of which have been researched for years, while some other parts need to be looked at. Very little research effort has been put into finding out about the reasons why enterprises fail. Since the onset of a high failure rate in 1980, only two investigations have been conducted into the failure of small enterprises. [1]

1 Czako et al. 1997, Hitesy & Bartucz 1997

1.2 Failure

In fact, it is only the research results in these two investigations in addition to, some different, but related research and our own experiences gained through teaching and consultancy that have provided some information on the scale, causes and circumstances of enterprise failures. There are no statistics available which would indicate that the annual number of registered firms – since 1995, the number of *registered* and *active* firms separately accounted for – be the result of these many enterprises newly set up or terminated. In principle, it would be

possible to track down the setting up of new businesses by tracing their registration at court and promulgation in the official business gazette if the authorities did not have to cope with years of backlog (the company law that entered into force in 1998 is expected to bring a positive change in this regard). Private enterprises, on the other hand, can be tracked down by researchers having enough stamina to obtain the relevant data from each local self-government.

However, data on the failure of enterprises simply cannot be extracted by only taking the worst hardships into account. In the last couple of years, founders and proprietors of businesses have not been made to feel impelled by any means to terminate their inactive and vacant firms. No consequences followed if managers failed to file tax returns or did not answer statistical questionnaires. It is the central statistical office in cooperation with the inland revenue office that keeps records of the relevant data. Due to carelessness on behalf of the respondents and also to a lack of proper control, these data are estimated to be only of 80–90 % accuracy.

1.2 General factors of influence

Many – partly transient – factors are known to impact – to a lesser or larger degree – the founding, failure and the alteration of the legal status of firms. It is known that of all registered businesses only ⅔ are active (i. e. filing tax returns and not in the process of liquidation). It is also known that a substantial portion of firms (an estimated 15–30 %) are set up merely for tax evasion or tax relief purposes. It is common knowledge too that for the last couple of years employers have managed to force their employees to take out entrepreneur's certificates and carry on working as subcontractors or, in better cases, to accept minimum wages as employees and to collect the rest of their pay as entrepreneurs via invoices. We know that only half of the private entrepreneurs work full time in their entrepreneurial capacity. The rest of them work as such only part-time in addition to holding full-time jobs or drawing pensions. It is widely realized that the vast number of firms is only indicative of the ones in the legal sphere. If (as many economists suggest) the claim that one third of GDP in Hungary is produced in the shadow economy proves to be true, there surely exists a great number of unregistered, wholly black-market firms. We are aware that in the period of 1989–1990 and during the subsequent changes there emerged a number of firms born out of sheer necessity with no vision of the future and without the necessary funds and entrepreneurial experience, dealing with a product which they believed to be sellable. The chances are that such firms won't survive for long.

1.3 A more legal future?

As the company law was modified in 1998, business registration procedures are likely to become more accurate and the founding of firms is also likely to cost more (both Ltds and COs are required by law to possess and give evidence of higher equity capital). Now that it is the chamber of commerce which is entitled to issue private entrepreneurs certificates, pseudo-enterprises are expected to decrease in number as a result. Social security legislation introduced in 1997–1998 is likely to make the operation of vacant firms less lucrative than before: There will be very limited scope for them to dodge the payment of dues. Since last year, black market employment has been closely monitored with both employers and employees having to face tough fines if caught without proper registration.

If the present economic upturn is to continue and as employees can work as employees, the number of enterprises will grow on one hand and drop on the other. Gone will be the pseudo-firms which only exist for tax deduction purposes or are used as potential channels for payments received if stricter controls are imposed by the labor law, the tax, social insurance and public administration authorities in general. Also there are likely to be fewer firms which risk disguising non-entrepreneurial activities as entrepreneurial ones. If the new government lives up to its promises in terms of cutting taxes and social insurance rates to a degree in the years ahead, some of the pseudo-firms may opt to go legal. We are aware that the number of enterprises and their structure reflects only their present situation with substantial restructuring expected to take place in the years to come.

Very little is known about the internal and external economic factors that are supposed to play a role in the success or failure of business ventures. In the envisaged research project we primarily wish to identify these factors and also find out about their role in each entrepreneurial format. The scope of the investigation is going to cover the last five years (1993–1998), the period during which the market economy took over and enabled the above factors to take effect. This paper is a preliminary study to the research project envisaged. It is meant to sum up what has been uncovered so far and also provide a theoretical framework for the project.

2 The concept and categories of enterprises

Most of the research done so far is not – not yet – based on the following statistical definitions. However, for the sake of accuracy in the conclusions of this paper, I wish to point out that a small enterprise is understood to be one employing less than 250 people with a yearly

return from sales not exceeding HUF 5 m, or ones with a balance sheet footing a max. HUF 3 bn or 750 m, provided max. 25 % of the enterprise in question is owned by another proprietor (major, state owned, or foreign) that does not fall into this category.

There are four sub-categories distinguished within the small enterprise category:

- self-employed: no employees
- micro firm: with max. 9 employees
- small size enterprise: 10–49 employees and a yearly return per sales not exceeding HUF 1 bn with previous years balance sheet footing less than 600 m.
- medium sized enterprise.

3 Conditions for enterprises in 1993–1998 An economic, political and historical background

3.1 The business cycle

The Hungarian economy touched rock bottom in 1993. An upturn was experienced in 1997–1998. The government serving between 1994 and 1998 gave preference to stabilization over expansion, subordinating to that aim its anti-inflation and anti-joblessness policies and, after some hesitation, even its social security policies, altering its exchange-rate policy by introducing creeping devaluation. (Nothing much can be said of the economic policy concept of the first government after the changing of the system in 1990, as it failed to keep economic processes firmly in hand.)

3.2 Shifts in the structure of the economy

Meanwhile, significant changes have taken place in the structure of the economy both in its sectoral relations and in the size of the companies. The share of agricultural and industrial production in the GDP has decreased even further while that of the services sector has grown. The ratio of micro-firms has increased while that of the large, medium and small size has shrunk.

3.3 The legal environment

While Hungarian Parliament passed a record number of bills in 1994–1998, the transformation of the legal system has still not been completed. True as it is, the most important steps have already been taken: the company and tax laws (up-to date even by international standards) were adopted as early as the eighties. This country can pride itself on a relatively recently approved and modern bankruptcy law, too.

The much needed separation of powers was put into effect under the first government after the system change. Following the parliamentary approval of the banking act, the act of private enterprises was also voted for. In 1991, some of the provisions of the accountancy law were modified and so was the labor law. However, a number of important rules of law, like the one on public procurements has only been passed recently. Others, like the tax and social security laws have been modified every year. There is still no legislation passed on the landed property ownership of foreigners. Nor has there yet been a law enacted on the management of state property. The operation of economic organizations is further hampered not only by the frequent changes in the regulations[2] but also by procedural inaccuracies and procrastination in the offices and a huge backlog for the courts of law to work through.

2 The wording of the regulations is often heavy and convoluted. To make things worse, there are no publications providing elucidatory comments made available.

3.4 Policies vis-à-vis the enterprises

On the level of declarations, politicians are blazing new trails with concepts of free market and competition, which are also underpinned by law. However, the concept of equal opportunities was not a priority either when the system change was under way (at the time, the necessary state tools to put it into effect were still at hand) or later, when the emerging institutional system (had it been functioning with fewer hiccups) was already capable of doing something about it. As a result, economic policies at the time could only half-heartedly facilitate the development, invigoration and stabilization of the new enterprises. This claim may need some explanation, though. With the introduction of free enterprises – these are not politically banned but encouraged – after 33 years of totalitarian rule, unemployment figures are seen growing out of proportion like never before, and neither the internal conditions of entrepreneurship like know-how, experience, capital, nor the external ones, like market expansion are at hand. Further aggravating the situation of entrepreneurs is the competition of imported goods and the massive inflow of foreign capital, which simply results in the proliferation of rashly set up enterprises, that are doomed to fail in large numbers. Incidentally, founding a firm was easy both procedurally and financially.

The declared support for enterprises was not concomitant with a coherent economic policy concept or a constructive and consistent effort to develop a suitable institutional framework or to put in place operational control of already existing institutions. For all the ministries and foundations responsibles, it was a period of »anything goes« under the guise of enterprise advancement.

In Hungary – largely due to the constraints in a totalitarian rule – lack of assertiveness, the officially preferred outwardly directedness, the traditional black and white vision of the world, bigotry and intolerance, lack of confidence and esprit de corps, the effect of earlier morals and values passed on (e. g. »it is improper to charge poor people for the services you offer«, or »it is unbecoming to advertise your own products«) negative stereotyping (e. g. »all successful entrepreneurs are cheats«), disillusionment (e. g. »only cheats succeed«) and global pessimism prevailed.

4 Research findings

The Department of Sociology at the Budapest University of Economic Sciences (research No. 1) has surveyed enterprises that employ fewer than 50 people and contacted (or attempted to do so) 5 672 firms, but received only 1 407 ascertainable answers. This investigation (excluding entrepreneurs in agriculture) was conducted in 1996. In the framework of the Hitesy & Bartucz research, 400 people were contacted, including 200 active entrepreneurs and 200 owners of defunct firms. As a precondition of this investigation it was stipulated that each firm in the sample should have a staff of at least 100 with interviewees selected from the manufacturing and construction industries and from the services sector excluding the ones active in agriculture, commerce, education and healthcare.

With respect to the overall situation of the enterprises, the following has been established: As much as one third of all registered entrepreneurs (interviewed in 1993) vanished in the meantime and was never to be located despite painstaking inquiries.

- Most of the smaller firms (80–85 % or so) were set up to serve as a legal conduit for a regular income and lacked vision or long-term plans for the future.
- Three fourths of smaller size firms made sales (mainly or exclusively) to the general public with the rest of the sales transacted with firms similar to them.
- The only exception are the enterprises that practically subcontract for others. 35–40 % of firms engage in such subcontracting activities. Half of these work for one particular firm.
- Small firms typically have no contact with the multinationals or the banks (the exception being the field of procurement).
- Moral support by families and friends at the time of founding and later in the active stage is crucial.

- Small firms work with very few employees, employing 1–2 people. Enterprises not having a legal entity employ max. five, while those with a legal entity take on no more than 10 people.
- Most of the staff are not formally employed, helping out as family members, hired day-laborers (often on an »undeclared« basis), or entrepreneurs, like themselves.
- Small firms typically borrow very little from banks. Only 16 % were granted a bank loan.
- 28 % of all the firms interviewed admitted having no cash reserves.
- Entrepreneurs generally accepted the claim that only by breaking the norm one can cope.
- Only 2–3 % of entrepreneurs make use of consultancy.
- Network capital has a significant role to play at the founding and later in the operational phase.
- More and more enterprises are based on parental and grandparental traditions, experience and also tools preserved and handed down.

Research so far has accounted for the characteristics of defunct firms and for their differences from the surviving ones by offering partly identical and partly similar explanations. Thus analysts of both investigations have come to conclusion that it is the firms emerging after 1990, the private entrepreneurs, the self-employed and part-time entrepreneurs that are most likely to have gone out of business. The explanations offered by some of the experts seem to suggest that during a time when it was relatively easy to set up firms and several advantages existed, there were a number of business starters who conceived entrepreneurship to be a means of survival and failed to see that not all jobholders' work could be performed successfully on an entrepreneurial basis. Other researchers, however, claim that it is not typically the nature of the job, but the incompetence of the entrepreneur that led the firm to failure. Another typical factor is the incorrect assessment of the situation which led to too many people attempting to clinch opportunities in commerce, transport and catering. In case of failed enterprises some researches have cited less work put in by the staff of the defunct enterprises (who worked less than 7 hours a day) as opposed to the successful ones' employees putting in 10.5 hours.

Hitesy & Bartucz's study reveals that failed firms have used up less capital of their own and borrowed more from banks than ones who remained standing, and also had less experience working in the second economy. In her study, Agnes Vajda mentions the following as a significant difference between failed and active enterprises: managers of the latter group were quick to seek out opportunities right after having been dismissed from their earlier jobs and turning into entrepreneurs, whereas those in the former group took up entrepreneurship after long hesitation following the loss of their job. Agnes Czako calls attention to

the fact that whoever had been a professional manager and had had the chance to engage in the second economy proved to have a better chance to pull through. Hitesy & Bartucz's study however, does not attribute much significance to earlier experience in management, emphasizing instead the value of professional experience, risk taking and financial planning. They put special stress on the fact that surviving entrepreneurs have reinvested in their firms 10 % more than the ones who went out of business.

Analysts of both investigations have found that managers of failed enterprises have made far less use of consultancy than those managers of surviving enterprises. The two investigations also appear to be in agreement over the larger number of complaints received from respondents of failed firms, the decrease in demand and also the payment defaults by their customers.

It is interesting too that contrary to the researchers' expectations, failures do not correlate with educational levels. Persons with higher qualifications are more likely to start business, but entrepreneurs with lower qualifications are not at all more likely to give up. Researchers have found no significant correlation between specific locations or areas and business failures.

5 Open questions

Researchers have not asked themselves a number of important questions, of which the most important to be made with respect to the forthcoming research is what is meant by »failure« or more precisely, what is more important in this investigation: the fact that a firm has stopped functioning in its earlier format, or the opportunity to utilize the experience gained in another business format even though the firm has failed. In our envisaged research we will set out to examine the conditions of the latter scenario. Accordingly, in the framework of this research, a shift in business format is supposed to play a secondary role (e.g. an Ltd »shrinks« and, in due course, assumes the »deposit company« business format or a registered firm goes »undeclared«.) The two pieces of research noted above appear to attribute prime significance to business formats and fail to address the problem of illegal firms.

For the same principle reason, we consider enterprises to have failed, when managers have been scandalously arrested, thus rendering their firms practically inoperable. The same is true, we believe, of proprietors-managers who have – perhaps less scandalously – been sentenced by courts of law to serve prison terms. As a business failure we also regard situations in which entrepreneurs seeing no hope of keeping their heads above the water stop operating their firms. Up to 1997–1998, such managerial decisions had not induced a compulsory

shift in the legal format of the business in question or failure as specified above. From 1998, however, proprietors no longer operating their firms are likely to sell them or hand them over. Liquidations or liquidations-like closing settlements also qualify as business failures, naturally.

5.1 Prelims to and conditions of founding a firm as factors of business failures

The researchers conducting the investigations have investigated the conditions at the time of founding the firms that were to fail later (i. e. querying if the founder had been unemployed, enquiring about his / her qualifications, asking if their qualifications suited the needs of the enterprise in question, to what extent it was based on assistance made by family and friends, the amount of equity available for starting business. However they have failed to substantiate the role of these factors in the investigations properly. The role that cultural, social, power-related and physical capital (disposable or lacked by entrepreneurs) has to play, motivations underlying acts of funding, and also entrepreneurs' moral stance were touched upon on a theoretical level only. The investigations mentioned do hint at the societal environment impacting the founding and operation of the firms. However, the investigations fail to properly render it palpable. No mention is made of the characteristic set of values entrepreneurs typically identify with. In many cases it is lack of identification with the ones necessary for the activity willy-nilly undertaken that causes the problem.

5.2 Qualifications

The terrain least investigated so far involves the ability and preparation of managers of failed businesses to handle their undertakings. No mention has been made of courses taken, business plans drawn up, strategies worked out, market research, if any, conducted. Should the reply to the last question be positive, some further questions still need to be answered. Has e. g. a financial plan been drawn up? Has there been cash-flow management? Who has overseen payments for taxes and tax-like financial dues? Who and with what kind of qualifications and vision has been in charge of human resources management?

5.3 The role of political and economic factors in the operation of individual enterprises

Echoing the views of entrepreneurs, researchers often refer, in most cases, to political and economic factors adversely affecting the operation of enterprises. However, they do not seem to genuinely consider

these factors while analyzing the situation of entrepreneurs and trying to find out about the reasons behind their failures.

We do plan to consider these factors in our envisaged research. We intend to draw on questionnaires, in-depth interviews, resort to press sources and data banks of institutions like the central statistical office to be able to do a proper analysis. The number of enterprises in the sample will be made dependent on the funds available. However, the number of firms in the sample cannot be less than 500.

In conducting the investigation, we shall aim primarily at identifying the factors that the set of tools of a carefully planned enterprises policy can promote, and the ones that affect the viability of firms. These cannot be changed in the short term, but which eventually can as a result of consistent training efforts, make changes in the social environment and in the overall economic climate. Such developments cannot bring about a huge change, but can perhaps mitigate the effect of economic and psychological fiascoes.

Sources

An SME Development Concept. A Report for the Government. Budapest: IKIM, 1996.

Czako, A., Vajda, A., Lengyel, G.: *Terminated and Active Enterprises in 1993–1996.* Investigation by the Department of Sociology of the Budapest University of Economic Sciences. Budapest: MVA 1997.

Ferenczy, Endre: *The legal Environment of Small Enterprises.* Budapest: MVA, 1997.

Hitesy & Bartucz: *The Chances of Survival of SMEs, Entrepreneurial Experience of Failed Entrepreneurs.* Budapest: MVA 1997.

Lengyel, Gyorgy: *The Termination, Expansion and business Links of SMEs.*

The Situation of SMEs. Annual Report. Kisvalalkozas-fejlesztesi Intezet. Budapest 1997.

The SME Development Policies of the Hungarian Government. Budapest: IKIM Press Service, 1996.

Thema C / Topic C

Unternehmerausbildung und Change Management in KMU

Entrepreneurial education and change management in SMEs

Communication barrieres between IT personnel and end users

Marlena M. Bruwer

Communication barriers between user departments and IT personnel do exist. In 1998 the author conducted in-house interviews and circulated a questionnaire in a small to medium-sized enterprise in the publishing business. The most common and major barrier is perception. Second on the list is semantics, followed by listening skills and psychological barriers.

Introduction

During the past decade the South African corporative world has been confronted with change on a daily basis: affirmative action, the emergence of trade unions, a more democratic/participative management style and the meteoric technological development are among the most important issues. The golden thread to lead the modern South African employee as well as employer through this should be competency in communication skills, for example interpersonal skills, conflict management and negotiation.

On a multicultural level the barriers are legion. Nevertheless the author argues that even in a more conservative and traditional environment with not that many cultures involved, there are already basic communication barriers – specifically between the end users and the IT personnel in a small to and medium-sized enterprise.

There is little doubt that communication barriers between user departments and the IT personnel do exist.

> »The more varied and sophisticated our means of personal communication become the more difficult they are to deal with. On the level of ›give eats‹ there is very little problem (although wait until you have to decide whether a baby is crying because it wants food, wants a cuddle or has colic). Once we progress to trying to instruct someone in how to program using C++ or to normalize data the choices with which we are faced seem so many and confusing as to be overwhelming. Concepts such as ›using your common sense‹ no longer apply when it comes to problems of learning, teaching and disseminating complex technical instructions«. [1]

1 Warner 1996, p. 3

This creates a pressing need for communication competence in the work place.

In 1998 the author conducted in-house interviews and circulated a questionnaire in what can be regarded as a small to medium enterprise in the publishing business to gather information to identify the most common communication barriers.

SARIE MARAIS was established in 1949 due to a need in the market for a magazine with the informed, sophisticated Afrikaans woman as

target market. Initially the target group was the white Afrikaans woman. Since the 1980s, 20 % of the readership has been coloured women. SARIE is the biggest magazine for women in South Africa and therefore also in Africa.

The magazine functions as an entrepreneur within Nasionale Tydskrifte (National Magazines), which is a wholly owned subsidiary of Naspers. The magazine has a permanent staff complement of 39 in Cape Town, with a smaller editorial staff in the Johannesburg office. The IT department was established in 1980 as a direct consequence of a need by Die Burger, one of the newspapers published by Naspers. This article discusses the role of communication barriers and then reports on the results of the questionnaire survey.

Problem statement

All people differ with reference to cultural, psychological and biological components. Adey and Andrew state that although there are varying degrees of compatibility, we can never assume that effective communication will automatically result. »It would be better for us to assume that there are barriers and to try to work at overcoming them.« [2]

2 Adey, Andrew 1996, p. 26

According to Whitten et al., the story of the Tower of Babel is one of the earliest recorded stories of communication problems. Like many information system projects, that one failed because of a breakdown in communications. »Information systems projects are frequently plagued by communication barriers, usually created intentionally or accidentally by the project participants«. [3]

3 Whitten et al. 1994, p. 836

Twenty years ago, colleges of higher education and universities turned out computing students who were expected to write and maintain programs for mainframe computers. Therefore it was quite possible for a programmer to never meet an end-user.

The revolutionary explosion of the personal computer industry led to prices that plummeted and analysts who have been employed to install a computer system and to decide which of the available systems suits the users' needs. Warner states that to do this, the analyst needs to accomplish a whole new range of skills:

> »The existing system has to be investigated, processes described and existing computer skills assessed. Such detailed work demands a high level of interviewing and interactive skills together with the ability to explain to the client exactly what it is that has been discovered and how this knowledge can be utilized for the good of the business. Once a system has been installed it may also be the task of the analyst tot explain how it is to be operated, both verbally and in writing, and perhaps to train users in its use.« [4]

4 Warner 1996, p. 4

Steinberg reports that due to social and political changes that have taken place in South Africa in the past decade, an understanding of interpersonal relationships has become imperative in any organisation.

She lists the following communication behaviors as vital reasons for deficiency:

- bad writing skills
- poor listening skills and group dynamics
- insensitivity on interpersonal levels
- being afraid to speak one's mind
- boring and disorganized presentations
- no knowledge of conflict, and
- problem solving management.[5]

5 Steinberg 1995

After having asked 170 American businesses to list their most common reason for not hiring an employee, Hamilton and Parker (1990, p. 3) concluded that it is an inability to communicate and poor communication skills. This article argues that, like in the United States, there is a need for communication competence, specifically in the IT departments and the end-users in SMEs.

Objectives

The main objective of the study was to determine the most important factors influencing effective communication between IT personnel and end-users in SMEs.

According to Adey and Andrew,[6] the main barriers for effective communication are:

6 Adey, Andrew 1996, p. 26–34

- noise
- difference in perception
- the type of language used
- the use of jargon and slang
- stereotyping
- categorizing or labelling people
- careless non-verbal communication
- doubts about the credibility of either the receiver or sender
- emotional communication or total lack of emotion, and
- the fact that the advent of computerization can cause fear and distrust to insecure people.

The field study

Interviews

Information was obtained through informal interviews with the Group Manager Information Systems Technical department of Naspers, the women's magazine SARIE, and the chairperson of a committee that was established by the end-users at SARIE to attend to the problems regarding communication between the two departments.

Since the beginning, SARIE end-users have experienced the following attitude problems with the IT department:

- antagonism
- fear
- no co-ordination / interaction between the two departments.

The SARIE staff regard themselves as the »Cinderellas« who are left with the leftovers. The editorial department experiences a lack of knowledge and assumes that the IT department knows everything. They receive no training in new programmes with which they are confronted time and again and furthermore feel that the IT department has no understanding of and empathy with their problem.

They stereotype the technicians who help them as »young people with cell phones« who are never on time to resolve a crisis. They regard the IT staff as »arrogant« and not »equal to the task«. Communication between the SARIE staff and the head of IT does not exist. They know of him, somewhere on another floor. Only the editor sometimes liaises with him and she regards herself as a poor liaison officer.

An interview was conducted with the group manager: Information Services Technical. This department comprises 140 employees, 10 of whom provide a direct service to SARIE. The service comprises a diagnosis of the problem by higher-level technicians (T4 or S4 diploma). Students then do the fixing and provide a support function. There is no direct contact between the manager and the end-users. There is a liaison person who has daily contact (face to face, memos and e-mail), with the solving of the problem as the final objective.

The general feeling among the IT staff is that the end-users are unrealistic in their demands – they do not understand that their problem is not unique or the only one.

The manager is aware that the end-users are not treated correctly and that there is reason for complaint. From this point of view, the main reasons are that the technicians do not provide adequate feedback. He thinks that a major factor could be that they are all young – this is »traditional«. He surmises that the problem might be addressed by allowing technicians with better communication skills to liaise with the end-users.

A further problem is the fact that they provide training when programs are initially implemented or upgraded, but this training is not continuous. However, a training facility for end-users does exist. It is not utilized effectively, as the SARIE staff are never available as a »group« – they receive training as individuals. Finally, both departments have displayed an open and positive attitude with regard to better communication between the departments.

Development of questionaire

A questionnaire consisting of three sections and a total of 99 questions was developed. The first section consisted of biographical questions, while the second and third sections consisted of exactly the same questions. In the second section the respondent had to evaluate the importance of 46 aspects for effective communication between IT personnel and end users, while the same aspects performance in the organisation had to be evaluated. In both sections the evaluation was done on a 5-point linear scale.

One additional question was added to the questionnaire where the respondent had to evaluate the overall effectiveness of communication between the IT personnel and the end users. This question was used as dependant variable in the regression analysis of the data.

The questions in the questionnaire emerged from the main communication barriers (perception) as discussed in previous paragraphs. Table 1 lists one of the eight barriers with some of the questions to measure this barrier's influence on effective communication.

The questionnaires were distributed to all the end users and the IT personnel of SARIE. A total of 40 copies of the questionnaire were distributed, of which 29 were returned. Therefore an overall response rate of 73 % was obtained.

Table 1
Example of questions in questionnaire

Main barrier	*Questions*					
Perception	Evaluate the following aspects of the negative effect on effective comunication between end-users and IT personnel in your organisation					
	Definitely differ					*Definitely agree*
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
1. Cultural and socio-economic background						
2. Different educatinal and trainig levels						
3. Areas of expertise						
4. Level of expertise						
5. Intelligence						
6. Understanding and insight						
7. Interests and hobbies						
8. Conflicting needs						
9. Personal traits						
10. Evaluation of a situation						
11. Communication style						
12. Age						
13. Generation gab						
14. Gender						
15. Religion						

Analysis of the data

In the analysis of the data a component of a restricted linear regression model method was used.[7] By means of all possible subset multiple linear regression analyses a subset of the data of three population groups was analyzed to determine the most important aspects contributing to effective communication between IT personnel and end users. The three population groups were:

- the full population
- end users
- IT personnel.

The question to evaluate the overall effectiveness of communication between IT personnel and end users was used as the dependent variable, while all the other questions (46) were used as independent variables.

7 Bruwer, 1991

Priority	*Variable*	*Description*	*Contribution to R^2*
1	X (83)	The use of jargon	0.193
2	X (76)	Gender	0.167
3	X (72)	Evaluation of a situation	0.113
4	X (82)	Slang	0.106
5	X (74)	Age	0.082

Table 2
Variable imortance in priority order: full population

Full population

With the regression analysis of the data of the full population, five variables were found in the »best« subset of independent variables that declared 74 % of the variation of the dependent variable. If the contribution of the variables to the multiple regression coefficients is used as criterion for variable importance, then table 2 contains this variable importance in priority order.

Priority	*Variable*	*Description*	*Contribution to R^2*
1	X (85)	Poor listing skills	0.178
2	X (62)	A low self-image	0.170
3	X (81)	Word regarding time e. g. »as soon as possible«	0.150
4	X (77)	Religion	0.142
5	X (74)	Age	0.123

Table 3
Variable importance in priority order: end users

End users

The same regression analysis was done for the end users, and five variables were found in the »best« subset of independent variables that declared 86 % of the variation of the dependent variable. The results of this analysis are given in table 3.

IT personnel

For this population four variables were found in the »best« subset that declared 86 % of the variation of the dependant variable. The variables are given in table 4.

Table 4
Variable importance in priority order: IT personell

Priority	*Variable*	*Description*	*Contribution to R^2*
1	X (76)	Gender	0.227
2	X (72)	Evaluation of a situation	0.162
3	X (57)	Psychological conditions of anger, depression, fear, etc.	0.143
4	X (93)	Receptiveness for suggestions	0.083

Discussion of the results

Full population

Jargon (1) is the use of technical words, while slang (4) is the use of words or phrases that are understood only by certain groups or subcultures. Both jargon and slang are parts of the main barrier: semantics. Gender (2), evaluation of a situation (3) and age (5) are subfactors of the main barrier: perception.

End users

- Listening skills (1) is a major barrier.
- A low self-image (2) is a subfactor of psychological conditions.
- Words regarding time (3) are semantics, while religion (4) and age (5) refer to perception.

IT department

Gender (1), evaluation of a situation (2) and receptiveness for suggestions (4) are also subfactors of perception.

Psychological conditions of anger, depression, fear, nervousness, boredom and mistrust (3) are a major barrier.

Conclusion

The most common barrier is perception, which means that every single person sees, evaluates and interprets the world in his or her own way. There is therefore never a correct way. During the communication process one should be aware of this fact and therefore have empathy with another person's viewpoint.

The differences in perception are determined by cultural and socio-economic background, different educational and training levels, areas of expertise, level of expertise, intelligence, understanding and insight, interests and hobbies, personal traits, evaluation of a situation, communication style, age, generation gap, gender and religion. A lack of the understanding of perception may thus lead to conflict.

Semantics are the next main barrier which is important. This refers to the use and understanding of language, which adds up to different meanings attached to a specific word, different interpretations of messages, vague wording, words regarding time, e. g. »as soon as possible«, slang and jargon.

Listening skills highlights the difference between active and passive listening. When one is an active listener you should ask yourself the following questions:

- Do you allow the speaker to finish before interrupting?
- Do you read between the lines for the real message?
- Do you try to remember important facts?
- Do you write the most important facts down?
- Do you give feedback at the end of a conversation to check whether you have got the information correctly?
- Do you listen actively to a boring speaker on a boring subject?
- Do you encourage the speaker by using positive body language?
- Do you concentrate throughout the whole message?
- Are you really interested in the conversation?

Psychological barriers are psychological conditions of anger, depression, fear, nervousness, boredom and mistrust. They also include a positive / negative / unsympathetic attitude and fear in the end-user to be regarded as stupid.

Recommendations

The author recommends that the end-users as well as the IT personnel attend in-house workshop/s on basic communications skills together. This should be followed up by regular training sessions in communication skills on a continuous basis.

Bibliography

Adey, A. D., Andrew. M. G.: *Getting it right – the manager's glide to business communication*. Revised edition. Cape Town, Juta: 1996.

Asante, M. K., Gudykunste, W. B. (Eds.): *Handbook of international and intercultural communication*. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

Brumfit, C. J.: *English for international communication*. Oxford: Pergamon Press, 1982.

Bruwer, P. J. S.: *Evaluering van gerekenariseerde stelsels*. Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys. Potchefstroom 1981.

Bruwer, P. J. S.: Conflict and communication problems, in: *MIS Systems Magazine*. Febr. 1983, p. 60–62.

Bruwer, P. J. S.: Conflict and communication problems, in: *Mis. Systems Magazine*. March 1983, p. 5–6.

Cameron, K. C., Dodd, W. S., Rochtz, S. P. Q. (Eds.): *Computers and modern language studies*. Chichester: Ellis Norwood Ltd., 1986.

DuBrin, A. J.: *Human relations – a job orientated approach*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 51992.

Egon, D. E.: Individual differences in human computer interaction, in: Welancer, M. (Ed.): *Handbook of human computer interaction*. Amsterdam: North Holland 1988.

Erasmus, L. E., Bowler, A., Goliath, D.: *Doeltreffende kommunikasie – trefseker boodskappe by die werk*. Kaapstad: Nassau 1996.

Erasmus, P. A., De Wit, H. E.: Simboliek van tyd en ruimte by die afrikaan; »those who know don't say and those who say don't know.« In: *South African Journal of Ethnology.* Vol. 18, No. 2, 1995.

Frost, R., Vos, H., Dreyer, M.: *Kommunikasie dinamiek*. Johannesburg: Lexicon Uitgewers, 1993.

Gunton: *Business information technology – end user focus*. Prentice-Hall, 1988.

Hall, J.: *Non-verbal sex differences*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1984.

Hall, W. S., Freedle, R. O.: *Culture and language – the black american experience*. Washington DC: Hemisphere Publishing Co., 1975.

Hamilton, L., Parker, L.: *Communication for results*. Belmont, CA: Wadsworth, 31990.

Handy: *Understanding organizations.* Penguin, 1984.

Harry: *Information systems in business*. Pitman, 1994.

Hicle: *Transferable personal skills*. Business Education Publishers, 1989.

Hodgetts, R. M.: *Management: theory, process and practice*. Philadelphia, W. B. Saunders Company, 1979.

Kanter. R. M.: *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, 1977.

Mehrabian, A.: Significance of posture and position in the communication attitude and status relationship, in: *Psychological Bulletin.* 1971.

Porter, R. E., Samovar, L. A. (Eds.): *Approaching intercultural communication: A reader.* Belmont: Wadsworth, 51988.

Samovar, L. A., Porter, R. E., Jain, N. C.: *Understanding intercultural communication*. Belmont: Wadsworth, 1981.

Schiffman, L. G., Kanul, L. L.: *Consumer behaviour.* Engelwood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

Smith, L. E.: *English for cross – Cultural communication*. Hong Kong: Macmillan Press, 1981.

Stander, A.: *Computer user interfaces in a multicultural society*. Unpublished notes. Cape Technikon, Kaapstad 1997.

Steinberg, Shiela: Communication skills in South African organisations: A needs analyses, in: *Communication.* Vol. 21, No. 2, 1995, p. 44–56.

Terblanche, R.: *Requirements for efficient commercial systems analysis and design*. Unpublished notes Cape Technikon. Kaapstad 1996.

Warner, T.: *Communication skills for information systems*. London: Pitman Publishing, 1996.

Whitten, J. L., Bentley, L. D., Barlow, V. M.: *Systems analysis and design methods*. Boston: Irwin 31994.

The management communications handbook. South African edition. Pretoria, MIMS (Pty) Ltd., 1985.

Two types of entrepreneurs: The operator and the visionary – Consequences for education

Louis Jacques Filion

An empirical study of the activity systems of entrepreneurs owning and operating small businesses was used as the basis for an examination of their management systems using the PODC elements (planning, organizing, directing and controlling). Two types were identified: operators and visionaries. A management model was established for each type. The activities in the operator's management process were: selecting, performing, assigning, allocating, monitoring and adjusting. Those of the visionary were: visioning, structuring, animating, monitoring and learning. The implications for the education of each type are discussed.

Introduction

Research in the field of entrepreneurship and small business frequently leads to a discussion of entrepreneurial typologies. Typologies are of interest to researchers and teachers alike. They are especially useful in designing entrepreneurship and small business courses and programs. They provide a firmer conceptual basis for learning in a field with a broad variety of entrepreneurial behaviour. Many different typologies exist, and the first section of this paper will mention some of them. In later sections, a new typology will be proposed and its consequences for entrepreneurial education will be discussed.

Typologies of entrepreneurs and small-business owner-managers

Many authors have established typologies and taxonomies to classify entrepreneurs and small business owner-managers. Table 1 lists some of the contributions considered useful in entrepreneurship education.

Other authors have also examined the classification of technological entrepreneurs. They include Miner, Smith and Bracker (1992), Westhead (1996), and Livesay, Lux and Brown (1996). Woo, Cooper et al. (1991) assessed and discussed the impact of the criteria used on the creation of entrepreneurial typologies.

Obviously, no typology is complete enough to cover all types of entrepreneurs and owner-managers. Every case can be said to be unique. However, what typologies do is to provide a basis for understanding the anchor points as well as the values, overall activity systems, thinking systems and pre-action visions of entrepreneurs. Thus, they provide guidelines for understanding the overall behavioural consistency of the players, and hence for preparing future entrepreneurial action.

Table 1
Some important typologies

Authors	*Date*	*Typology*
Collins, Moore et al.	1964	Two types of entrepreneurs:
Collins, Moore	1970	1. The administrative entrepreneur
		2. The independent entrepreneur
Smith	1967	Two types of entrepreneurs:
		1. Craftsman
		2. Opportunist or business entrepreneur
Laufer	1974	Four types of entrepreneurs:
		1. Manager or innovator
		2. Growth-oriented owner-entrepreneur
		3. Entrepreneur who refuses growth but seeks efficiency
		4. Artisan entrepreneur
Vesper	1980	At least 11 types of entrepreneurs:
		1. The self-employed working alone
		2. Team builders
		3. Independent innovators
		4. Multipliers of existing models
		5. Exploiters of economies of scale
		6. Capital gatherers
		7. Acquirers
		8. Artists who buy and sell
		9. Conglomerate builders
		10. Speculators
		11. Manipulators of apparent values
Julien, Marchesnay	1987	Two types of owner-managers:
	1998	1. PIC (perpetuation, independence, growth)
		2. GAP (growth, autonomy, perpetuation)
Lafuente, Salas	1989	Four main types of new entrepreneurs in Spain, based on entrepreneurial aspirations:
		1. Craft
		2. Risk-oriented
		3. Family-oriented
		4. Managerial
Hornaday	1990	Three types of entrepreneurs:
		1. Craft
		2. Promoter
		3. Professional manager
Miner (following work by Miner, Smith et al.)	1990 (1989)	Three types of entrepreneurs:
		1. Entrepreneur
		2. Growth-focused entrepreneur
		3. Manager
Filion	1994, 1996	Two types of entrepreneurs:
		1. Operator
		2. Visionary
Siu	1995	Five types of owner-managers in China:
		1. Senior Citizen
		2. Workaholic
		3. Swinger
		4. Idealist
		5. Hi-Flyer

The purpose of the research that forms the basis of this paper was to throw light on the management process of entrepreneurial small business owner-managers. This was done using the management activities from the mechanical metaphor,[1] which has its roots in the work of Fayol (1916), Emerson (1912) and Gulick and Urwick (1937). In other words, we looked at how entrepreneurs behaved with respect to the PODC elements: planning, organizing, directing and controlling. We identified two types of managerial behaviour among the entrepreneurs studied, and this led us to suggest two types of entrepreneurs, the operator and the visionary. The research has already been presented in previous publications.[2] It was based on a study of the activity systems of 116 small business owner-managers recognized for their entrepreneurial behaviour in 18 countries. We will summarize the main elements briefly here, before discussing their impacts on entrepreneurship education.

1 Morgan 1986

2 Filion 1994, 1996

The management process of operators

Small business operators run their businesses rather like one-man bands. They do not introduce major product or market innovations. Their enterprises do not experience high growth levels. However, operators are extremely professional in the way they provide their product or service. Often, the enterprise's brand image stands out in the market because of the operator's expertise. They do what they do well, better than most people in their sector. Enterprises run by operators generally employ less than 20 people, and work in the manufacturing sector. They could not survive more than a few weeks, or a few months at most, without their leader. Table 2 below summarizes the elements of the management process of small business operators, identified from an analysis of their PODC-related managerial activities.

Table 2
Elements in the management process of operators

Main elements	*Composite elements*
Selecting	• Identifying and selecting a business sector
Performing	• Performing technical, management and business activities
Assigning	• Using human resources and assigning tasks
Allocating	• Making available the material resources needed to perform tasks
Monitoring	• Monitoring some of what is done
Adjusting	• Making corrections to methods.

The management process of visionaries

The management process of visionary entrepreneurs reflects their role as market conquerors heading enterprises in perpetual development. Visionaries are highly focused on novelty, differentiation, innovation and expansion. The enterprise goes through growth and withdrawal sequences. However, the movement is continuous. Enterprises led by visionaries, like those led by operators, develop around a distinctive skill developed by the entrepreneur. However, unlike operators, visionaries are less involved in practical matters, which are delegated as much as possible. The roles of visionaries are much more varied, because visionaries have learned to identify what they can delegate, leaving themselves free to explore new paths. Their relations systems play a complementary role and provide important reference points in their evolution. Some of these visionaries will go on to develop enterprises that will grow. Table 3 shows the main elements in the management process of visionary entrepreneurs.

Table 3
Elements in the management process of visionaries

Main Elements	*Composite Elements*
Visioning	• Identifying an interest in a business sector • Understanding a business sector • Detecting a business opportunity • Targeting a niche in a different way • Formulating emerging visions • Imagining and defining an organizational context • Planning.
Designing a *business architecture*	• Formulating complementary visions: management tasks and activities to be performed • Structuring the activity system • Organizing.
Animating	• Linking tasks to human resources • Recruiting, selecting and hiring human resources • Directing human resources towards the realization of complementary visions • Communicating and motivating • Leading.
Monitoring	• Monitoring achievements and resources used, including time • Comparing results with forecasts and analyzing differences • Correcting, adjusting, improving.
Learning	• At every stage, questioning what has been done and how it has been done • Considering alternatives • Seeking elements of consistency • Reasoning • Imagining • Defining and redefining emerging visions, the central vision and the complementary visions.

The main difference between the processes of the operator and the visionary lies mainly in the anchor points underpinning the two systems. Their systems are not based on the same models or the same values, and do not define success in the same way. Their goals are different. Operators try to earn a living by using their skills. In most cases, they work to a fairly fixed schedule in the enterprise, rather as though they were employed in senior positions in a large organization. The enterprise is less important in their lives than is the case for visionaries. The professional life of an operator is just one of many elements making up an overall life system, and sometimes other elements, such as family, leisure activities and hobbies, may be equally or even more important.

These different anchor points mean that the two groups construct very different management systems that function in very different ways. The activities making up the systems are also different. Those of operators tend to focus on what the operators themselves enjoy doing. Visionaries, on the other hand, have dreams or visions that they want to realize. They commit themselves wholeheartedly to the task. Their systems tend to be all-embracing and totalitarian, both for themselves and for the people around them, who have been hired to help realize the vision. Visionaries initiate development, while operators perform tasks. Their anchor points reflect very different entrepreneurial cultures that generate very different entrepreneurial and managerial activity systems.

One clearly visible difference between the two groups lies in the organizational social systems they build. Operators hire human resources on the basis of the job to be done, and very often select someone they already know. They often complain about the incompetence of the people around them. It is easy to understand why. The people in question were hired to perform a given job, but a year or two later, the job has changed, and the person no longer has all the skills required to perform it. Moreover, the evolution of the job has not been followed by the evolution of either the person performing it or the person responsible for it – in other words, the operator.

For visionaries, however, the key basic elements are the central vision and complementary visions. Because visionaries have visions, they are able to step back from the enterprise and obtain an overview that allows them to select people capable of progressing. Visionaries keep their human resources for longer, and tend to express greater satisfaction with their staff. The time they spend communicating where they want to go and what they expect of their employees allows everyone to evolve together around a learning culture that generates perpetual, mutual adjustments. The enterprise staff do not simply do a job, they evolve together on the basis of a psychological contract within which mutual respect and loyalty become increasingly important over time. They learn to know one another, to know their mutual strengths, weaknesses

and skills. They learn to evolve together, and to go on learning in their individual but complementary spheres. Over time, individuals become increasingly important to one other. As they build something together, they also make progress as human beings, evolving together and, in addition, enjoying the process.

Since one of the aims of this text was to highlight certain elements of complexity in the preparation of future entrepreneurs, we will consider the activities underlying the management processes of each type, and the training needed to allow individuals to perform those activities. Table 4 lists some of the prerequisites involved.

Table 4
Prerequisites for managerial activities

Operators	*Visionaries*
Knowledge of the sector, focused on production and sales	General knowledge of the sector as a whole, from a marketing standpoint
Development of a view	Formulation of a vision
Career decision, choice of professional activities	Business decision, personal commitment
Productin and / or sales and / or R&D	Implementaion of a vision by selecting relations
Working with others	Design and implementation of an organizational activity system
Organization	Sharing of the vision
Resources	Accountability
Follow up	Observation and monitoring
Corrections	Analysis and imagination

Most operators excel in their respective fields of activity. Because they are recognized for their skills, they go into business for themselves in the sector concerned. They succeed by supplying a product or service of superior quality. Their enterprises become an extension of themselves, of what they do and of how they do it. They are people who »do things« and market them. They need people around them who will do as they are told. They expect the job to be done properly, as they themselves would have done it. Their organizational systems focus on stability.

Visionaries, however, seem to need to be outside the norm. They need to build things that go beyond what already exists. They are less concerned with doing things, and more concerned with designing models to serve as a basis for the context in which they will have things done. They need people around them who can act independently and do what needs to be done, so that they can devote their own efforts to developing new things. Their organizational systems change quickly, often in a fairly chaotic atmosphere where some projects succeed and others fail, but where the overall results are generally much better than average in their sectors.

We can now look at the general learning (table 5) and know-how (table 6) required to prepare future entrepreneurs in each category. If we look at the types of activities preferred by each category, it is clear that operators focus much more on learning related to their own know-

Table 5
General Learning

Operators	Visionaries
Knowledge	
Product – market	Market – sector
Self-awarness	
Distinction	Differentiation
Know-how	
Operations	Delegation
Awareness of future self	
Sustainablity	Growth

Table 6
Know-how learning as preparation for activities

Operators	Visionaries
Strategic Level	
Information on the product	Information on the market
Identifying opportunities	Identifying business opportunities
Analyzing feasibility	Formulating visions
Involvment	Communications
Structural Level	
Management principles	Systemic design
Organizational rules	Organizational design
Operational Level	
Operations management	Operations design
Operational and/or sales skills	Inter-personal skills

how, which itself is closely connected to their operations, while visionaries need more formal and informal learning on a wider variety of subjects that can be used by themselves and by the people around them. Exercises have been designed to prepare each type for entrepreneurial practice. Obviously, operators prefer very concrete exercises concerning performance and know-how. Visionaries, on the other hand, prefer exercises involving imagination, creativity and projection, and anything to do with environmental trend analysis. It is useful to separate the learning and to design learning exercises according to the different categories of knowledge to be acquired. Pride of place will inevitably go to know-how, which is, however, different for the two categories.

Discussion and conclusion

The purpose of this text was to illustrate the utility of typologies in targeting and preparing learning. Screening tests have not been established to pre-select the people in each category. However, if models of the different types, together with the related learning processes, are presented,

would-be entrepreneurs are able to situate themselves better in their entrepreneurial preparation and progression.

The conceptual bases used to develop typologies can be questioned and criticized. For example, in the case of the typology presented in this paper, we might question whether a management reference framework developed in large organizations – i.e. the PODC – is suitable as a basis for an entrepreneurial typology. Whatever the reference framework selected, it will contain certain deficiencies. One of the difficulties common to several typologies is the fact that they are based on entrepreneurial categories drawn from very different sectors and contexts. For example, a self-employed service provider may be placed in the same category as a retail franchise operator. In the typology used in this paper, we have used only small business owner-managers in the manufacturing sector. Whatever the difficulties and limits, however, the fact of working with typologies in management as well as in entrepreneurship education appears to have more advantages than disadvantages.

Entrepreneurship education can include different dimensions and levels. Before considering the typologies, it is important to establish the general basic training available to all entrepreneurial categories. Subsequently, as far as possible, it would be better for courses and programs to be prepared on the basis of typologies. For example, after one or more general introductory courses in the field of entrepreneurship, it is useful to separate self-employed, small business owner-managers, family business leaders and intrapreneurs for courses on the business plan. At the very least, each group should have sufficient space to be able to work and progress within its own perspective and interests. It is also useful to separate, or at least identify, the various types for courses in management, strategy and development. Operators and visionaries have systems developed from different roots. They will need to learn to develop their respective systems consistently. It is here that it is advantageous to use the characteristics of the two types.

Entrepreneurial learning through entrepreneurship education has its limits. The question is this: how far is it possible to go in the classroom – and how far can a class be segmented? One thing is certain: we need a set of varied but complementary teaching approaches and strategies. Approaches based on typologies will certainly help us refine the methods we use to design and practise entrepreneurship education. Pushed

to its limit, most entrepreneurship education would benefit from being more personalized and custom-designed.

Bibliography

Collins, O.F., Moore, D.G., Unwalla, D.B.: The Enterprising Man, in: *MSU Business Studies*. Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration. Michigan State University, East Lansing, Michigan 1964.

Collins, O.F., Moore, D.G.: *The Organization Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs*. New York: Appleton-Century-Crofts (Meredith Corp.), 1970.

Emerson, H.: The *Twelve Principles of Efficiency*. New York: Engineering Magazine Co., 1912.

Fayol, H.: *Administration industrielle et générale*. London: Sir Isaac Pitman and Sons., 1916 [Paris, Dunod. Translation: *General and Industrial Administration.* 1949].

Filion, L. J.: Les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME regardés à partir de la métaphore mécanique. 39th Annual World Conference of the International Council for Small Business (ICSB). Strasbourg, June 27–29, 1994. Published in: Obrecht, Jean Jacques (Ed.): *Les P.M.E./P.M.I et leur contribution au développement régional et international*. Proceedings of the 30th ICSB World Conference. 1994, p. 107–118.

Filion, L. J.: Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME, in: *Revue canadienne des sciences de l'administration/Canadian Journal of Administrative Sciences*. Vol. 13, No. 4, 1996, p. 306–320.

Gulick, L. J., Urwick, L. F.: *Papers on the Science of Administration*. New York: Columbia University Press, 1937.

Hornaday, R. W.: Dropping the E-Words from Small Business Research: An Alternative Typology, in: *Journal of Small Business Management*. Vol. 28, No. 4, 1990, p. 22–33.

Julien, P. A., Marchesnay, M.: *La petite entreprise*. Paris: Vuibert, 1987.

Julien, P. A. (Ed.): *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. London: Avebury, 1998.

Laufer, J. C.: Comment on devient entrepreneur, in: *Revue française de gestion*. Vol. 2, 1974, p. 18–29.

Lafuente, A., Salas, V.: Types of Entrepreneurs and Firms: The Case of New Spanish Firms, in: *Strategic Management Journal*. Vol. 10, 1989, p. 17–30.

Livesay, H. C., Lux, D. S., Brown, M. A.: Human Factors and the Innovation Process, in: *Technovation*. Vol. 16, No. 4, 1996, p. 173–186.

Milner, J. B.: Entrepreneurs, High Growth Entrepreneurs and Managers: Contrasting and Overlapping Motivational Patterns, in: *Journal of Business Venturing*. Vol. 5, 1990, p. 221–234.

Miner, J. B., Smith, N. R., Bracker, J. S.: Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms, in: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74, No. 4, 1989, p. 554–560.

Miner, J. B., Smith, N. R., Bracker, H. S.: Defining the Inventor-Entrepreneur in the Context of Established Typologies, in: *Journal of Business Venturing*. Vol. 7, 1992, p. 103–113.

Morgan, G.: *Images of Organization*. Beverley Hills, CA: Sage, 1986.

Siu, W. S.: Entrepreneurial Typology: The Case of Owner-Managers in China, in: *International Small Business Journal*. Vol. 14, No. 1, 1995, p. 53–66.

Smith, N. R.: *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company*. Bureau of Business Research. East Lansing, Michigan: Michigan State University Press, 1967.

Vesper, K. H.: *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980.

Westhead, P.: Survival and Employment Growth Contrasts Between Types of Owner-Managed High Technology Firms, in: *Entrepreneurship. Theory and Practice*. Vol. 20, No. 1, 1995, p. 5–28.

Woo, C. Y., Cooper, A. C., Dunkelberg, W. C.: The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies, in: *Journal of Business Venturing*. Vol. 6, No. 2, 1991, p. 93–114.

Relational ethics and the theory of relationship cultivation

Antti Haahti

Aim of the study

The aim of this conceptual exercise is to propose a theory of relationship cultivation.

The units[1] of this theory are included in the following models that form relevant parts of a value-based model for strategic management of SMEs:

1. A model of relational ethics
2. A model of relationship cultivation
3. A model of action and control.

The proposed theory of relationship cultivation may be seen as a very broad theory and has here to be delimited to a relevant (for entrepreneurship and SME research) subfield. The delimitation is derived with the introduction of a relationship marketing perspective in that we intend to have the conceptualization to mean the field of customer relationship cultivation. The term customer is understood here in its broadest meaning: customers of a service enterprise may be the consumers and buyers of its services, its personnel the customers of its internal marketing, and the various stakeholders of the company that bring or open the doors to scarce resources.

Let me start the construct development by focusing on the global concepts of each model. In discussing the idea of construct depth and dimensionality, the global concept, facet concept and component concept were presented as the three theoretical levels of construct depth by Bagozzi and Edwards.[2] We follow this idea and start with a short discussion of the global concepts of each model. We discuss the results of conceptual development and proceed to argumentation and justification of the proposal. To delimit the discussion we focus on the content and meaning of terms relationship and cultivation and exclude, for reasons of brevity, the ordinary aspects of strategy analysis inherent in our three models. However, to show the intention of theoretical development the global concepts of each model are outlined.

1 Robert 1969, p. 28

2 Bagozzi, Edwards 1998

A model of relational ethics

First we ask what do we mean by a relationship in this context? The answer is: The three global concepts and main units of the first model

are customer capital, trust capital and reciprocity. Since the units themselves are not sufficient components of a theory[3] we have to find some meaning and significance in the interrelationships of these three global concepts. Such meaning is found by observing and modeling these units in interaction with an ethical system that we shall argue for as a meaningful perspective into the ethical conduct of a service firm. The first proposition for this model is then:

3 Dubin 1969, p. 28

Proposition 1
Reciprocity is the glue that connects the two resource formation processes into one ethical perspective.

Customer Capital ↔ Reciprocity ↔ Trust Capital

The core of the modern marketing concept is the relationship formation between the firm and its customers. Given time continuum, the assumption is that the longer the relationship lasts, the more profitable the relationship grows for both parties. Relationship marketing represents the market-oriented point of view. The result of successful cultivation of such relationships will be called here »Customer Capital«. The second proposition contains the following idea:

Proposition 2
Customer Capital is the end of a resource formation process and the result of such a process between the entrepreneur (the firm) and its customer(s). The construct describes the content of such a relationship. As any form of capital customer capital is also a dynamic flow concept. Customer capital is a resource stock that may be negative (high levels of bad will, notoriety) or positive (high level of good will, fame and acceptance and advocacy among customers).

Given the context of service enterprise management the model of relational ethics integrates two perspectives. The market-oriented and customer centered perspective are combined with the other side of the service encounter, the relationships between the entrepreneur (the firm) and the personnel. The value-based management perspective assumes and argues for a humanistic, ethical stand point to the management of firm – personnel relationships. The succesful cultivation of such long-term relations will result in open communications, clear understanding of mutual obligations and rights in a trustful working climate and acceptance.

Such formative processes in a succesful firm are called »Trust Capital«. In any service setting the trust formation is decisive for survival and performance of the firm. It is critical in development of the external service quality which is always causally linked to and grounded in the internal quality of a (service) firm. We derive the third proposition of the study.

Proposition 3

Trust Capital is a core phenomenon of a healthy organizational climate and describes the content and criteria for efficient and effective internal relations as a critical resource for a firm. Trust capital is also a dynamic flow concept. Mistrust, bad feelings and low levels of productivity indicate negative levels of trust capital. High productivity, open communications, thriving for the best performance are indicators of high levels of trust capital.

The global concepts of Customer Capital and Trust Capital give added meaning to the exchange of values. Bagozzi (1975) proposed that the core of marketplace behaviour is the exchange of values within different relationships. Both Customer Capital and Trust Capital are exchange processes of values that are perceived as most important and relevant for the parties in question. As exchange processes these are central to the enterprise resource formation, and critical for the success of the firm. In both cases we deal with exchanges that have economic, social and emotional meaning and significance. As social exchanges they are important for the social construction of shared reality. Since such relations may be symmetric or asymmetric, issues of needs, expectations, objectives, power, (in)equality, rewards and resources are of concern.

4 Bagozzi 1995

The third global concept is Reciprocity. Following Bagozzi's[4] thinking reciprocity is viewed as an essential feature of self-regulation and a means of coordinating mutual actions for parties in a relationship. This disposition[5] may be summarized in terms of »maxims« such as »we should return good for good, in proportion to what we receive ... we should resist evil, but not do evil in return«. In regarding the two major traditions dominating present day thinking in moral philosophy these are utilitarianism and deontology.

5 Becker 1990

Becker's argument is that reciprocity is a sense of obligation and a matter of moral obligation with deontic virtue. It may be viewed as a fundamental virtue, a cluster center. In these terms Becker defines reciprocity as a cluster center whereby cluster is »a set of traits whose presence with reciprocity enhances productive social interaction, and whose absence compromises the effectiveness of reciprocity«.[6] In this sense all three global concepts – customer capital, reciprocity and trust capital are »cluster centers«.

6 Becker 1990, p. 150

In regarding reciprocity the most important virtues that it is connected with are generosity, conviviality, empathy, practical wisdom[7] and we might add endearment, attachment and openness as characteristic of significantly meaningful purposive behavior in a service setting. Given such a cluster of virtues, reciprocity functions as self-regulation mechanism of our volitions and actions in terms of customer related

7 Bagozzi 1995, p. 276

behaviors. The ethical model of reciprocity as a cluster center is given the following description in its links with the two capital concepts:

	• generosity	
	• conviviality	
	• empathy	
Reciprocity	• practical wisdom	Customer Capital
	• endearment	
	• attachment	
	• openness	

For the work relation, reciprocity and reciprocal behaviors create solidarity between the team members (entrepreneur / personnel) and is conducive for the balance in social relations. On the individual level it creates self-esteem and re-enforces the self-concept, it confirms the need to reciprocate and promotes predictability in social relations. It is through the processes of socialization, sanctions and rewards that reciprocity forms the relations and as a mechanism of restoring and resolving relations creates a system of renewal for relations. [8]

8 Bagozzi 1995, p. 276

	• solidarity	
	• trust	
Reciprocity	• flexibility	Trust Capital
	• openness	
	• predictability	
	• foresight	
	• balance	

Sound and balanced interaction between those in authority and those who choose to submit to such authority requires an ethical platform for succesful governance of mutual behavior. Some of the possibly relevant virtues may seem to form a cluster characteristic of the everyday relations in a work place. Predictability, openness and foresight are characteristics we expect the managers and leaders to show in any organization. Committed members of organizations base their behavior in trust and expectations of solidarity in thriving for accepted goals.

In economic exchanges, reciprocity complements self-interest. If self-interest is an initiating or motivating power for marketing exchanges and wage negotiation processes in the firm, we might conceive reciprocity as a mechanism for resolving thus far initiated processes. It will give the parties a chance to weigh their exchange experiences and neutralize the unbalanced feelingsof regret and anger and other emotions related with asymmetric outcomes. But it will also serve as a mechanism for creating the mutual satisfaction and effect that bonds the parties together. [9]

9 Bagozzi 1995, p. 276

We combine the two viewpoints into a model of relational ethics:

Table 1
A model of relational ethics

generosity		trust
conviviality		openness
empathy		solidarity
Customer Capital	Reciprocity	Trust Capital
attachment		predictability
endearment		foresight
practical wisdom		flexibility

Ethical perspective forms a platform for strategic choices and concomitant behavior. The idea of relationship cultivation attempts to cover such patterned behavior in the context of service firms. This is seen as important in situations where service encounters and streams of daily service incidents characterize the running of the service business.

The concept of cultivation entails meeting the self and the other(s) (host, guest, worker, banker, shareholder, competitor, voters and shareholders) in terms of the above discussed virtues, open communications, bonding (becoming aware, choosing the offer, continuous relation, participation in the imagefield, and advocacy), commitment, involvement and caring.

It deals with giving, meeting and keeping promises whereby with reciprocal processes we achieve internal quality. Through selection, training and e.g. TQM procedures, a quality service capability is created that will give the service providers and the interspcace quides a chance to excel. This will draw the interested guest and customer to trials, customership, client, supporter and advocacy roles with increasing satisfaction for the relative quality of the service. The external quality of the firm becomes anchored in its accepted and expected image as well as shared, mutually constructed daily reality of life.

References

Bagozzi, Richard P., Edwards, Jeffrey R.: A General Approach for Representing Constructs in Organizational Research, in: *Organizational Research Methods*. Vol. 1, No. 1, January 1998, p. 45–87.

Bagozzi, Richard P.: Marketing as exchange, in: *Journal of Marketing*. Vol. 39, October 1975, p. 32–39.

Bagozzi, Richard P.: Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, No. 4, 1995, p. 272–277.

Becker, Lawrence C.: *Reciprocity*. Chicago: University of Chigago Press, 1990.

Dubin, Robert: *Theory Building*. New York: The Free Press, 1969.

An exploratory study of attitudes and preferences in competence development in SMEs

Klaas Havenga

Attitudes towards learning, or the understanding of what kind of instruments and methods to utilise in training, are not necessarily the same in different countries. By comparing attitudes towards competence development among small business managers in South Africa and Sweden as well as their methodological preferences, the researches were able to pinpoint the differences across countries. Departing from a situation where EET-programmes for training small businesses are extensively spread to different cultural and economic settings, this article addresses the dangers and limitations of an uncritical export of »best practice models«.

In order to come to the above conclusion, the research questions that had to be answered were the following: What are the competence related attitudes and beliefs held by firm managers in different countries; and whether the utilisation of different methods of competence development differs across countries.

Introduction and purpose

Entrepreneurship Education and Training (EET) programmes are utilised extensively in many countries to stimulate domestic entrepreneurship development. A common understanding and an underlying conception is often that there exists a kind of »best practice model« for transferring and exchanging knowledge than can be applied in most different cultural settings. The export of best practice models, preferably developed on the basis of experiences made in Europe and the US, is, however,[1] not uncomplicated. Besides suggesting that there exists a standardised model for developing successful businesses,[2] fundamental ideas underlying the transfer of best practice EET-programmes are, for example,

- that attitudes and motivations towards competence development are the like, and
- that preferences regarding which methods SME-managers prefer and utilise for competence development are independent of, e. g. the cultural context.

In order to investigate similarities and differences relating to the aspects above consideration is given to some empirical survey data from small firms operating in two different countries: Sweden and South Africa. These countries represent significant variety regarding their cultural and economic tradition. Sweden is a traditional and stable capitalised economy, to a large extend dependent on international trade. South Africa is, with its colonial history and despite its recent political and economical isolation, the most developed country with a free market economy system in an under-developed continent.

1 as been pointed out by e. g. Gibb, Haas 1995, p. 3

2 Materialised by, for example, the concept of business planning and a formal business plan

Objective of the paper

The objective of this paper is to clarify cross-national differences and similarities regarding SME-manager's attitudes towards competence development, as well as their demonstrated preferences for different methods for competence development. The empirical results are based on a comparison of groups of Swedish and South African SMEs.

SMEs in the two countries

During the past two decades interest in the small business sector has increased. One reason behind this is that small businesses are expected to contribute with both new employment and technological innovations.[3] The statistical evidence is obvious: In, for example, Sweden 420 000 small businesses employ 64 % of the work-force of the non-primary private sector.[4] Small businesses contributed with seven out of ten new jobs in 1985–1990.[5] This situation is even more pronounced in Europe as a whole: An annual increase of 1.8 % in the number of enterprises between 1988–1993 is totally accounted for by the growth in the small business sector.[6]

In the Republic of South Africa, it is estimated that 91 % of the formal business entities are small and medium sized firms.[7] Figures released by the Department of Trade and Industry indicate that in 1995 there were 793 000 enterprises in the employment size-span 1–200. Of this number 500 000 had between 1–4 employees.[8] These SMEs had an estimated employment of 6.1 million. Apart from this figure another 1.26 million people were employed in the informal business sector. The major portion of these SMEs are to be found in trade (254 000), community and social sector (108 000), construction (93 000) and agriculture, forestry and fishing (91 000).

With regard to the informal small business sector, the most prevalent types of businesses appear to be grocery and butcher shops, hairdressers, seamstresses and liquor establishments.[9]

Although SMEs already play a significant role, there is a commonly held belief that entrepreneurship and development of small firms play a key role for the further growth and development of the economy and employment.

3 Hendry et al. 1996, p. 152, Storey 1994, p. 160

4 If SME's belonging to larger corporations are excluded, the SME-share is reduced to 50 %; see Johannisson, Lindmark 1996, p. 16

5 Johannisson, Lindmark 1996, p. 19

6 Mulhern 1995, p. 83

7 Haasbroek 1996, p. 110

8 Havenga 1996, p. 2 ff.

9 Havenga 1991, p. 109 ff.

Problems investigated

This places, for somewhat different reasons, small firms, competence and competence development in focus in the two countries. The first underlying factor that is investigated in this paper is competence-related attitudes and beliefs held by SME managers in the two countries. Manager perceptions and attitudes are generally regarded as important

for understanding a firm's behaviour.[10] This is especially relevant for small businesses, where the relative importance of the manager's attitudes and perceptions is even more determinant. Historically and culturally embedded attitudes can accordingly be expected to influence the decision making process in a company regarding its investments in competence development. Building on previous research of Ellström (1992) an attempt is made here to detect whether attitudes towards competence development (purpose, target groups, time perspective, etc.) differs between small business managers in South Africa and Sweden respectively.

10 Keats, Bracker 1988, p. 41–58, Davidsson 1989, p. 36

The other question that is addressed in this paper is whether the utilisation of different methods for competence development differs across countries. The broad perspective on competence development of e.g. Argyris (1993) and Senge (1990), is taken here where development of competencies is much a wider issue than reading books and taking courses. Competence, then, is regarded as the synthesis of knowledge, skills and aptitudes. Adopting this definition from Nordhaug (1993, p. 18), competence development in this article will mean all the activities a small firm undertakes in order to stimulate or develop one or several of the factors Nordhaug describes as constituting professional competence. Utilising a list of different methods for competence development in Ylinenpää and Hörte (1995), the utilisation of twenty pre-defined methods for development of competencies in SMEs in Sweden and South Africa respectively will be compared.

Research method followed

Empirical data were collected by way of a structured questionnaire mailed to, or completed through personal interviews, by respondents. Structured interviews were conducted in the pre-test phase in both countries.

Due to the differences in populations, economic systems, culture and development of SMEs in the countries under question, methods used for identifying populations and selecting the sample sizes differed somewhat. However, careful cross-checking by the researchers with staticians as to the validity of the outcome of answers revealed no obvious problems that would influence the scientific validity of this exploratory study.

In the case of Sweden and South Africa, data were generated by means of a questionnaire mailed to the respondents. Due to the fact that the response-rate in South Africa was not what one would have expected, seven of the 42 had to be completed through personal interviews. The results, however, did not differ between those mailed and those completed through interviews.

For the two countries, the random samples and usuable responses were respectively: Sweden 108 and 61; South Africa 200 and 42. Facts about the survey populations are depicted in table 1.

Group	*n*	*Branches*	*Size span (employees)*	*Mean size*
Swedish SMEs	61	52 manufacturing firms 9 service companies	1–50	17
South African SMEs	42	18 service companies 24 manufacturing firms	1–150	26

Table 1
Facts about the servey populations

The South African group was randomly selected from a register of the Small Business Advisory Bureau consisting of 4 500 domestic SMEs. No national official register exists that could be used.

The randomly selected sample of Sweden was taken from a national official register. In order to check the validity of the data, an additional spot test with small business managers in Sweden was conducted. Also differences referring to the firms distribution on different branches were evident: the Swedish group represented mainly manufacturing industry, while the South African groups represented service and manufacturing industry. In order to investigate whether Swedish populations orientation towards manufacturing would have any impact on the results, the same spot test population was used for comparing manufacturing and service firms in Sweden. This test did not reveal any major differences regarding attitudes towards, or utilised methods for, competence development that could depend on the fact that firms were operating in different lines of business.

Results

Attitudes towards competence development

In order to monitor the attitudes held by SME-managers in the different economies, nine different questions about opinions and attitudes towards different aspects of competence development (e.g. purpose, target groups and time perspective) were asked. The results are presented below. Using a five-graded Likert scale where 5 = »totally agree« and 1 = »do not agree at all« the result depicts the degree to which the respondents in each economy agree with the following statements:

From table 2 it can be concluded that attitudes held by the Swedish and South African small business managers to some extent are shared across countries. Statement 1 (competence development should be redirected by the firm's goals and strategies), 3 (the value of competence development as means for paying attention and creating engagement and motivation), 4 (should address all employees), and 7 (is a long-term investment) receives the highest degree of concurrence in both

countries. Some clear differences across countries are also found. For example, Swedish SME-managers do not seem to be as afraid to invest in competence development due to the risk that »other firms may harvest what you have invested in« as their colleagues in RSA ($p < 0.005$). Accordingly, Swedish managers also to a significantly higher degree than in South Africa ($p < 0.005$) recognise competence development investments as being both long-term investments. The result in this respect may indicate that small firms in an European economy as the Swedish are more familiar with the phenomena that knowledge and competence age more quickly, and to some extent can be regarded as perishable goods. Given these conditions the »risk of loosing valuable staff« becomes less salient, and the inclination to regard investments in competence development as short-term investments more apparent.

Table 2
Attitudes towards competence development held by the groups of South African and Swedish SME-Managers

Statement	*Medium values (5-graded scale)*	
	Swedish group $n = 61$	*South African group* $n = 42$
1. »Competence development should be directed by the firm's goals and strategies«	4.4	4.4
2. »Competence development should be directed towards those key-persons / specialists needed to fulfil goals and strategies«	3.7	2.9
3. »Competence development is a way to notice and pay attention to the staff; to make them more engaged and involved and thereby more productive«	4.3	4.7
4. »Everybody needs development. Competence development must therefore involve everybody in the firm«	4.2	4.4
5. »Competence development is mainly a method for making people ›think and act alike‹«	2.6	3.8
6. »Who a company should invest in is a matter for the management to decide after negotiations where needs and arguments are weighed«	3.8	4.2
7. »Competence development is a long-term investment«	4.5	4.3
8. »Competence development is a short-term investment«	2.7	1.9
9. »Competence development investments increase the salary level in a company, and always involve the risk of loosing valuable staff, i. e. a risk that you invest and other firms harvest«.	2.9	4.0

The small firm managers in both countries perceive competence development as something that should be relevant for all their employees. In Sweden and South Africa this opinion, is combined with a significantly ($p < 0.1$) stronger orientation also towards key persons and specialists. One also finds that the idea of competence development being »a method for making people think and act alike« is most apparent in South Africa and least apparent in Sweden, revealing significant ($p < 0.1$) differences between the two countries. The result can possibly

be referred to the fact that production of concrete products and services in a economy such as South Africa's is more standardised than e. g. in Sweden, requiring a higher degree of uniformity among employees. In Sweden, and to some extent in South Africa, the markets are more fragmented, and competition often takes place in highly specialised market niches.

Methods for competence development

Methods utilised by the group of SMEs in Sweden and South Africa are presented in Table 3 (percentage of firms utilising the specific method during the recent three year period) in rank order.

Table 3
Methods utilised for competence development during a three year period (% of firms in each national group)

Sweden (n = 61)			*South Africa (n = 42)*		
1	Visiting expo's / trade fairs	85 %	1	Delegation	71 %
2	In-house training courses	75 %	2	Work rotation	67 %
3	External courses	72 %	3	Visiting expo's / trade fairs	67 %
4	Work rotation	64 %	4	External courses	64 %
5	Study visits outside firms location	61 %	5	Regular meetings with employees include elements of education	55 %
6	Delegation	59 %	6	In-house training courses	46 %
7	Financed professional literature for reading after working hours	48 %	7	Linked competence development to salary e. g. a bonus system	45 %
8	Permitted / encouraged reading of professional literature during working hours	44 %	8	Project work	45 %
9	Personal development meetings	38 %	9	Tutor / mentor for newly-employed	43 %
10	Regular meetings with employees include elements of education	33 %	10	Co-operation with external competence	43 %
11	Recruitment or for the firm new competence	33 %	11	Personal development meetings	31 %
12	Tutor / mentor for newly-employed	31 %	12	Recruitment or for the firm new competence	31 %
13	Study visits at the same location	26 %	13	Appointments	31 %
14	Co-operation with external competence	26 %	14	Study visit outside firm's location	24 %
15	Linked competence development to salary by e. g. a bonus system	21 %	15	Financed professional literature for reading after working hours	24 %
16	Project work	20 %	16	Permitted / encouraged reading of professional literature during working hours	24 %
17	Participation in networks	13 %	17	Participation in networks	14 %

Before giving attention to the differences revealed in Table 3, a general reflection may be appropriate. All cross-cultural studies face the problem of cultural differences regarding how different conceptions are perceived; a problem that may resist even very ambitious definitions. Appointments, for example, may here have different meanings in dif-

ferent environmental settings. Questions like »What constitutes a course?«, or »What is professional literature?«, are here to a great extent delegated to the SME-managers in each group to define. Accordingly, when using questions like these, researchers always carry the risk of validity problems and biases. Bearing this reservation in mind, table 3 provides a lot of interesting information depicting both similarities and differences. Group and nation specific differences however dominate (see table 3).

Focusing on the five methods utilised by the most of the firms in each group reveals that only »external courses« and »work rotation« is on the »Top-Five-List« in both countries. Visiting expos and trade fairs in order to develop competence is, for example, significantly ($p < 0{,}1$) more common in Sweden than in South Africa. Also study visits outside the firm's location are more extensively utilised among Swedish SMEs as compared to South Africa ($p < 0.005$). The preference for methods facilitating »learning by watching« is combined with a significantly ($p < 0.1$) lower degree of incentives (e. g. a bonus system linked to competence development). In a similar way some characteristics of a South African learning style can be identified. Project work and regular meetings with employees including elements of education are more extensively ($p < 0.1$) used here as compared to the groups of SMEs in Sweden. On the other hand, study of literature during work is significantly ($p < 0.1$) lower. Delegation in South Africa is much higher than in Sweden.

As mentioned earlier (under »Research Method« followed) a Swedish control group was utilised in order to control whether results depended on the constitution of the group. This control group also consisted of SME-managers taking a course in small business management. The results from this test revealed that »participation in networks« was a common among the SME-managers taking the specific course. The utilisation of literature for study after work, together with appointments, also turned out to distinguish both groups of firms. Study of literature after work (paid for by the firm) was and lowest in South Africa ($p < 0.005$). The use of appointments was also highest in South Africa (difference between Sweden and South Africa significant on the level $p < 0.1$).

Conclusions

Table 4 below concludes the results regarding attitudes towards and methods used for competence development among SMEs in Sweden and South Africa. Besides results already presented, the significant differences between two specific nations/groups are also depicted here:

- In-house training courses are more common in Sweden than in South Africa ($p < 0.005$)
- Local study visits are more common in Sweden than in South Africa ($p < 0.1$)
- Delegation in order to develop competence is very high in South Africa.

Table 4
Concluded results

	Swedish SMEs	*South African SMEs*
Attitudes	Orientation towards key persons specialists	
a. Difference	»Attention & motivation« important	
	»Indoctrination« not important	»Indoctrination« of some importance
	Recognising competence development as *also* a short-term investment	Regarding competence development *not* as a short-term investment
	Regarding competence development as not especially risky	Regarding competence development as risky: risk of increasing salary levels and »brain-drain«
b. Similarities	Competence development should be directed by the firm's goals and strategies, should involve everybody in the firm and is a long-term investment.	
Method Preferences		
a. Differences	Extensive use of • study visits outside firm's location • visiting expo's and trade shows	Frequent use of • regular employee meetings including some education • project work
	Less frequent use of individual incentives (e.g. bonus) linked to competence development	
	Some study of literature after work	Less study of literature after work
	Less use of appointments	Some use of appointments
	Extensive use of in-house training courses	Less use of in-house training courses
	Frequent use of study visits at the same location	Less use of study visits at the same location
		Extensive use of delegation
b. Similarities	Utilisation of external courses, work rotation, recruitment of new competencies, senior tutor / mentor for already employed and temporary work in another firm.	

Table 4 gives an overview picture of similarities and differences regarding attitudes towards competence development as well as the practical utilisation of different methods. Noticeable is the results depicting the percentage of firms in each group that have utilised different methods during the recent three year period do not necessarily reflect the relative importance of specific methods, nor the frequency by which each method is utilised by each group of firms. The results, however, indicate interesting differences regarding the distribution of different methods among SMEs in each country. Bearing this in mind it can be concluded

that several attitudes are shared among the national groups and regarding their distribution among firms utilised to a similar degree:

- The small firm managers in both countries agree upon the importance of competence development being integrated with the firms goals and strategies, that competence development should address the whole firm and that investments in competence development are long-term investments.
- The distribution of external courses, work rotation, recruitment of new competencies, senior mentors for employees and temporary work in other firms in order to develop competence is similar in the groups.

Country-specific differences regarding attitudes towards competence development varies from the Swedish view of regarding competence development as long- and short-termed investments where key persons and specialists are important target groups, to the South African view of competence development as risky investments. Regarding methods commonly used for developing competence the differentiating characteristics in Sweden seem to be »learning-by-watching methods« such as expos / trade fairs and study visits combined with a higher degree of on-house training courses and a lower degree of personal incentives (e.g. bonus systems) for competence development. In South Africa »learning-by-doing methods« such as meetings that include education, project work and delegation are salient, and combined with a low degree of study of literature. The fact that study visits outside firms location are much higher than in South Africa may be contributed to the fact that more opportunities are available in Sweden in terms of time, exhibitions, training facilities, etc. The differences regarding attitudes and method preferences revealed by this study accentuate the need for recognising national characteristics. Returning to the starting point, one may conclude that organisers of EET-programmes would benefit from more thorough analysis of national characteristics when transferring concepts across national and cultural borders.

In order to verify the observations made from this study, the researchers propose to conduct a follow-up survey with a balanced survey sample between countries and also possibly include one or two other countries whose economies differ more.

References

Argyris, C.: *Knowledge for Action. A guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Josey Bass publishers, 1993.

Davidsson, P.: *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*. Diss. Stockholm School of Economics 1989.

Ellström, P-E.: *Kompetens, utbildning och lärande I arbetslivent*. Stockholm: Publica, 1992.

Gibb, A., Haas, Z.: Strategic Issues in the Development of Local Enterprise Agency Support for Small Business in Central and Eastern Europe and the CIS. *Paper presented at 25th European Small Business Seminar in Limassol*. Cyprus, Sept. 1995.

Haasbroek, D.: Entrepreneurship training for the informal sector in South Africa, in: *Educating Entrepreneurs in Modernising Economics*. Aldershot, Hants: Avebury, 1996.

Havenga, J J. D.: *Issues relevant to future development of* SMEs *in South Africa*. Unpublished paper delivered at the ICSB-World Conference in Stockholm, 17–19 June 1996.

Havenga, J. J. D.: Die Deregulierung und ihre Auswirkung auf die Entwicklung des Unternehmertums, in: *Internationales Gewerbearchiv*. Vol. 2, No. 29, 1991, p. 109–120.

Hendry, C., Arthur, M. B., Jones, A. M.: *Strategy Through People – Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise*. London: Routledge, 1995.

Hisrich, R. D., Grachev, M. V.: The Russian Entrepreneur, in: *Journal of Business Venturing*. Vol. 8, No. 6, 1993, p. 487–498.

Johannisson, B., Lindmark, L. (Eds.): *Företag, Företagare, Företagsamhet*. Lund (Studentlitteratur) 1996.

Keats, B. W., Bracker, J. S.: Toward a Theory a Small Firm Performance: A Conceptual Model, in: *American Journal of Small Business*. Spring 1988, p. 41–58.

Mulhern, A.: The SME Sector in Europe: A Broad perspective, in: *Journal of Small Business Management*. 3, July 1995, p. 83–87.

Nordhaug, O.: *Human Capital in Organizations*. Oslo: Scand. Univ. press, 1993, p. 18 ff.

Senge, P. M.: *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.

Storey, D. J.: *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge, 1994.

Vahcic, A., Petrin, T.: Financial system for restructuring the Yugoslav economy (1989), in: Ylinenpää, H., Hörte, S.-A.: Competence Development and Performance in Manufacturing SMEs. *Paper presented at 25th European Small Business Seminar in Limassol*. Cyprus, Sept. 1995.

Ylinenpää, H.: Exporting Training Services From Sweden to Russia, in: *Europool-publikationer. 27,* Umea: Umea University, 1996.

Pleasure boat entrepreneurs in rough waters — Transition from local craft to international industry

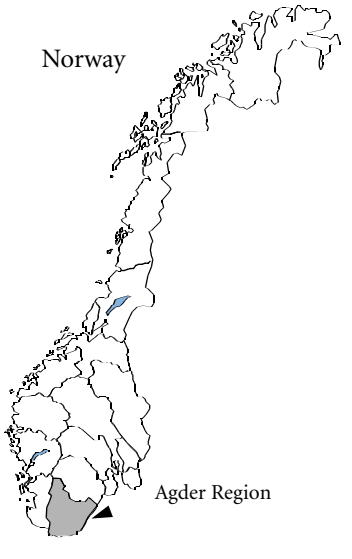
Per-Anders Havnes

The purpose of this paper is to present and analyse the development of a regional boat building industry, from the craft stage to present international oriented industry. The changes are discussed with special focus on innovation and co-operation in networks. Previous stepwise changes have followed external discontinuities combined with changes in commitments from external parties. Presently a new round of discontinuities is foreseen, and the analysis indicates that internal structure and capacity of the local industry are insufficient for the scale of innovations required to meet the new challenges.

Agder – A leading national region for pleasure boat building

The region of Agder, constituted by the two southernmost counties in Norway, has been a centre for pleasure boat building in Norway for the past 25 years. The basis has been traditional building of wooden work boats for centuries. The farmers along the coast have always supplemented incomes from their farms with coastal fishing. During the winters, when work activities on the farms were low, they could find time to make boats with timber cut in their own forest. A few builders of wooden boats still exist, and the design of these boats still resembles the open fishing boat or pilot boat to be rowed or sailed by one or two men.

Figure 1
Agder – the boat builders' region



Agder's position as a leading region for boat building started when fibre glass reinforced polyester (GRP) was introduced as construction material for small boats in the second half of the 1950s. Two leading ship owners found interest in the potential of the new material, bought into a local boat builder, and established a department for GRP.

All know-how of the new material and manufacturing technology had to be imported. Subsequently this was combined with traditional know-how of boat design and further developed. The new competence was soon dispersed to other local boat builders. Many of these worked for a period in the pioneer firms to acquire the new knowledge and later starting their own firms. The mechanisms for dispersion of the technology in the region were therefore partly role models, partly by what today would be termed industrial espionage.

The period from 1960 to the early 1970s saw a rapid increase in boat building in this region. Around 1970 Norway was the largest net exporter of pleasure boats, and domi-

nated the design trends for motor boats. This was mostly due to the growth of one firm, Fjord Plast. Established in 1960 it had 800 employees in 4 manufacturing plants in Norway and one in the Philippines. The downfall came with the oil crisis in 1973 which necessitated closing of their three plants in the Agder Region. [1]

1 Nordisk Industrifond 1997

The failure of Fjord Plast was locally interpreted as the »proof« that pleasure boat building was not suited for industrial manufacturing at large scale. The sector has therefore regionally been dominated by small and medium sized firms, today ranging from less than 20 to around 125 employees. [2]

2 Isaksen 1998

The market situation has been highly volatile ever since the break down in the early 1970s. Periods of very difficult markets have been followed by periods where demands could not be met. Consequently it has been very difficult to obtain a steady growth situation for the firms in the industry. Economic failure and bankruptcy are well known, and quite a few of the present active firms are reconstructed, based on products or equipment from earlier firms. In such situations very few firms have been able to build a solid financial basis from their profits or from attracting external investment capital.

This brief presentation of the industry brings up some questions which are interesting to academics, but of vital importance to the practitioner: What are the main challenges for survival and growth in the present conditions? Are there any lessons to be learned from the history of the industry when meeting the present day challenges? What are the relevant measures available to the individual firms, at industry level, and to the authorities?

Craft and industrial technology

The wooden boat building was highly skilled craftsmanship. The designs of the boats depended partly on their use, partly on the quality of the wood, and partly on local weather and water conditions. The details were often settled in discussion between the customer and the builder. The designs were never put down in drawings, but existed in the head of the builder, and the building was guided by use of jigs made by the builder himself. Mostly hand tools were used, often made by the boat builder himself (or his father). As the boat builder firms grew, machines gradually replaced some of the hand tools, but still individual craftsmanship and tradition played a major role in detailed design as well as production methods.

When GRP was introduced two distinct design trends emerged. The first was a direct copy of the designs of contemporary wooden boats, even to the stage that the wooden planking was imitated. [3] The other trend was high speed planing boats using outboard motors. Such

3 The planking imitation has also a structural function in GRP hulls by giving stiffness and reduced sea spray.

designs were hardly seen in Norway prior to GRP, but were based on design of plywood hulls used in the USA.

From a manufacturing point of view, there are two dominating differences in these two technologies. The most obvious relates to the new raw material and the working procedures and tools required forming the hulls. But equally important is the transition from making boats as one-off products to serial products from the same mould. The first dimension relates to the know-how and tools required for the manufacturing and the associated capital requirements. The second implies a new requirement for planning and marketing, but also new forms of interaction with customers and product development. Increased capacity and serial products also necessitate extension of markets from the initial local basis.

Introduction of GRP technology instead of wood as construction material and serial manufacturing characterize the first level of industrialization of the pleasure boat industry.

Network production systems

The restructuring of the boat building industry following its recession in the early 1970s had two major impacts. There was a geographic concentration of the firms in the eastern part of the region; and most of the surviving firms were small with a few medium sized firms, see table 1. Consequently the sector is dominated by enterprises with low administrative capacity. Most of the firms also have low financial capacity since they are mostly owner managed and have recently had several years of difficult markets. To overcome problems of variations in production volumes, an extensive network of local sub suppliers has developed. Most of the firms known as »boat builders« concentrate on their core activities: product development and design, assembly, marketing and sales. The sub suppliers include specialized firms for

- interior finishing (often alternative modular adaptations available for each hull)
- windshields and windows
- electric/electronic equipment
- instrumentation
- completion of first model of hull and superstructure (plug)
- moulding of hull and superstructure.

In total this constitutes a manufacturing network where it is known that even competitors give each other a helping hand when needed. Formalization of inter firm responsibility is very low, often restricted to the duration of separate contracts or jobs. This manufacturing network offers high volume flexibility, and also high degree of specialization with low nominal value added per firm. This constellation of manufac-

turing firms has been referred to as »production systems«.[4] The regional industry sector discussed in this paper is so dependent on inter firm relationships that it is appropriate to introduce the term *network production system*.

4 Haraldsen 1997, p. 35

The present structure of the regional boat building industry is determined by the firms with supplier responsibility for pleasure boats. There are two dominating firms, significantly larger than the others, but still only medium sized firms.

Number of firms	Employment, approx.
1	125
1	70
3	30
about 20	< 20

Table 1
Size distribution regional boat builders (Isaksen 1998)

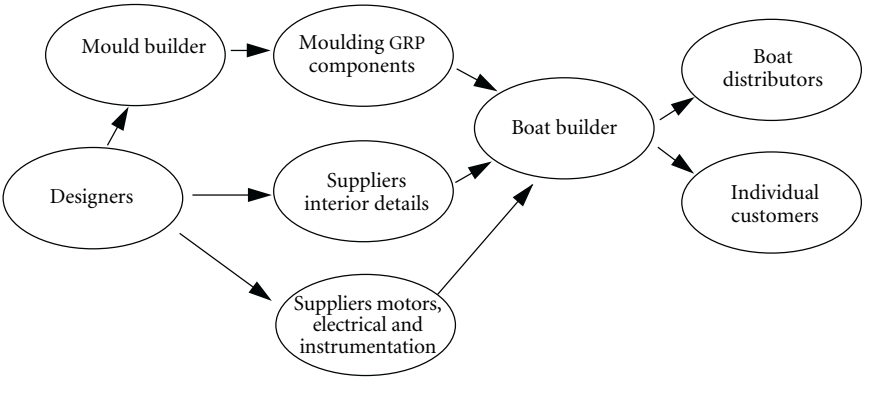
The total network production system, however, also includes other firms directly involved in the value adding process. The flow diagram of the network production system is set out in figure 2. The total number of firms engaged in the network production system and their employment is assessed to around 40 in 1995 with an employment of about 500 in the depicted production system.[5] In addition this system also requires various services which roughly doubles the employment effect.[6] The delimitation of the production network as well as the service network are matters of judgement, so figures are approximate.

5 Isaksen, Asheim 1997, p. 198

6 Isaksen 1998

The leading role in the network production system is held by the boat builder, signified by two vital functions: First of all the boat builder is the responsible supplier of boats to individual customers or to distributors. The other partners of the network are his sub suppliers. Secondly, the boat builder has the direct contact to the market and channels market information back to the production system.

Figure 2
Boat building network production system



Innovation network system

Viewed over time the development of the regional boat building industry illustrates innovations with two distinctly different change modes: [7]

- gradual (incremental) change within a given technology or configuration of manufacturing units
- discontinuous (stepwise) change of technology or configuration.

The driving force behind the gradual development has been innovation from within the system, based on external change stimuli. The discontinuous changes have followed external discontinuities regarding technology or markets and have been accompanied by introduction or withdrawal of financial and managerial resources from outside the industry.

A third level of industrial development is now required, occasioned by three separate trends. First of all the level of automation of production lines has gradually increased among leading competitors abroad. This influences their cost levels and capacity which increases their appetite for larger markets. Secondly, stricter requirements as to working environment and documentation are being introduced by governments. The environment requirements cannot be met with the present technology dominating among the boat builders of the Agder Region. The required CE documentation of pleasure boats poses strict demands on product specification, manufacturing control as well as documentation procedures; all beyond the present administrative capacity of the firms. The third trend is the general globalization of markets which diminishes the effect of distance as a barrier to competition.

The three trends represent challenges to the boat builders of this region as elsewhere. Their future competitive position will be decided by their ability to find new and innovative solutions to meet these challenges.

The combination of low formal competence and internally driven innovation are often regarded as favouring innovations which are further development of existing products, resources and competence.[8] The aggregate competence internally available to the production network, predominantly tacit and experiential, may therefore not be sufficient to produce the innovations required to sustain competitive position in view of the expected external discontinuities. The question is therefore whether or not an external agent can be found or created who can fill the role of an external innovation catalyst and contribute to the necessary transformation of the network production system to a local innovation system.

The stages of development of the regional boat building manufacturing system are depicted in figure 3.

7 Havnes 1998

8 Asheim, Isaksen 1998, p. 58, Haraldsen 1998, p. 31

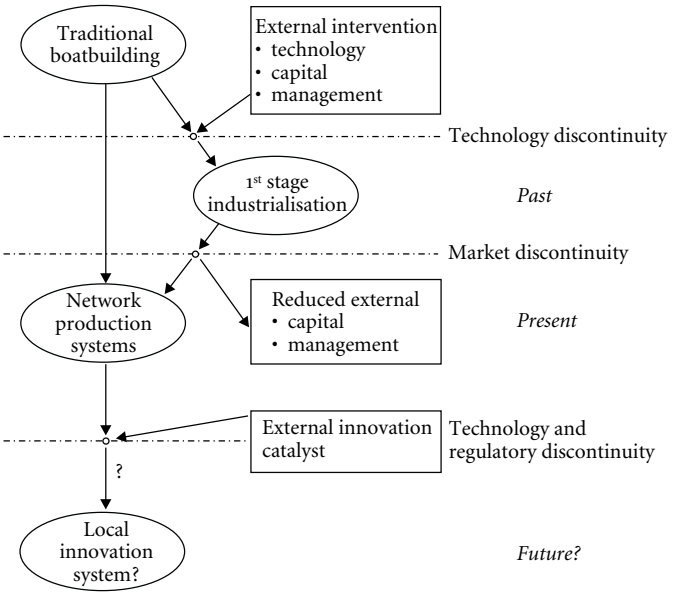


Figure 3
Stages of development of the regional boat building industry

Internationalization

The internationalization process of the regional boat building industry is very interesting. The majority of theory contributions on SME internationalization underlines the gradual growth aspect.[9] There is, however, strong empirical evidence that some SMEs pursue a highly adaptive and circumstantial approach to internationalization.[10] The situation for the regional boat building industry includes examples of both types of development.

The initial industrialization coincided with rapid growth of the consumer buying power in Norway. However, the industry's capacity growth was even higher, and the necessary market expansion was found in Europe. The first boats to be exported were developed for the domestic market. But after a few years Norwegian boat design set the trends at the major European boat shows.[11] This period was dominated by growth strategies which incorporated internationalization of product design and manufacturing as well as marketing and sales.

Following the break down of markets in early 1970s and during the later fluctuations, the boat builders have pursued markets wherever they could be found. For long periods sales on domestic markets were almost negligible but are right now pushing the industry through a boom. Other national markets have had similar fluctuation with offset phases. Consequently the export share of sales have fluctuated for individual firms as well as for the industry. The relative importance of different export markets has had similar volatility, compelling the firms to be very flexible.

9 Leonidou, Katsikeas 1996

10 Havnes 1998

11 E. Amble, boat designer, in interview with author, 18.02.98.

The case study

During the early months of 1998 six boat builders, one component supplier and one designer were interviewed in an effort to map the innovative capacity and potential of this production system. One of the boat builders was also a sub supplier of mouldings (hulls and superstructures to the specification of other boat builders). The main objective was to map the perceived strong and weak points of the firms and the regional industry sector. Each respondent gave his (male dominated industry) own assessment of the situation of the firm and of the production network system.

The summaries of these interviews are edited in topics and the main elements are presented below.

Management

Most of the managers were »born« into the industry. They represent second or third generation boat builders – with strong empirical competence and low formal education. Lacking formal education is apparent both in technical and business disciplines. Both of the interviewed sub suppliers characterized the purchasing procedures of the boat building industry as »unprofessional« compared to other industry sectors.

There is a strong entrepreneurial sentiment among the managers. Even second or third generation boat builders have started firms on the ruins of bankruptcies. Being in the business seems to be equally important motivation as business success in traditional terms. This reduces the economic incentives of mergers as a means of achieving more favourable market positions.

Employees

Vocational training for GRP production workers has only been available in Norway for a very short time. With a very heated labour market and present high demand for skilled workers, there have been problems recruiting apprentices to this new field with perceived hazardous and unfavourable environmental conditions. The present production work force has predominantly received on the job training. It is experienced and they »… know what they are doing, but not why they are doing it«.

Future recruitment of skilled workers is seen as one of the potential large problems for the industry.

Firm size

The firms are individually too small in many respects. Most importantly the manufacturing volume of each model is too low for cost efficien-

cy. The firms are also too small to maintain their own staff of specialists in technical fields, marketing or management.

Purchasing

Purchasing accounts for 60 to 70 % of the total cost of a pleasure boat. Although of high importance to the cost the purchasing procedures are, almost without exception, very informal. This is partly compensated by long standing relationships and short geographic distances to the most important suppliers. However, the information flow and the planning are too erratic to exploit the potential for efficiency.

The boat builders are too small to exercise any market power, even towards small suppliers.

The interviewed boat builders participated in two purchasing groups or in groups exchanging information on suppliers. Their own presentation of the efficiency of these groups is much more favourable than the impression of the single supplier who was interviewed.

Marketing

The local and national markets were initially decisive for the development of the industry. The general economic trends strongly influence demand for luxury articles like pleasure boats. National differences in economic fluctuations therefore make it important to be able to shift focus between different markets at odd intervals. Marketing channels can not, however, easily be switched on and off. Many firms therefore find it necessary to be represented in several markets where activities presently are low. This makes marketing very expensive.

There have been some efforts to co-ordinate marketing activities of complementing boat models and representation at international boat shows. However, no lasting co-operation has been achieved.

Product strategy

The designer criticized the boat builders for not having a product strategy and not making boats that could be distinguished from those of other builders. One of the builders structured the boats in three niches:

a) the simple, »high plastic«, high volume and low cost boat
b) almost the same but with higher quality
c) the modern design, high quality, »high wood« interior, and high cost boat.

The interviews indicated that the firms had chosen one of these three niches. Other aspects of the product strategy seemed to be more influenced by circumstances than strategic decisions. Several models had been bought from bankruptcy estates or from other firms. New designs

were introduced as unique events resulting from input from boat shows and selling trends in combination with actual ability to develop new models. Relationship between new models, existing models and future model structure was not mentioned by the boat builders.

Product development

Since the manufacturing process is split up among several sub suppliers, production know-how is also dispersed. The sub suppliers could therefore potentially make significant contributions to the product development process. There are two important hindrances to this. First of all the sub suppliers are shared by several boat builders. It would be almost impossible to avoid leakage to competitors if one firm should initiate major improvements at one sub supplier. Secondly, the competitive structure among sub suppliers as well as the economic role of the sub suppliers in the value added chain provide limited economic incentives for the sub suppliers to initiate major improvements to processes or products.

Some of the firms employ external design expertise to develop new models, other firms do all the design work in-house. Due to insufficient technical education as well as lacking accepted design criteria and classification requirements, designs are very often not optimized.

The cost of developing a completely new boat is very high. Successful hulls are therefore often copied or modified slightly. The superstructure and the interior can be completely redesigned to meet new trends. Some of the most popular models have hulls which are ten years or older.

Production volume

Most of the models are produced in very small series or as individual products. The reasons are threefold. Most importantly the total production volume of each firm is low. In addition each firm usually has a range of several models. Finally, most boat builders allow their customers to modify interiors and fitting out with motors and equipment to their own specifications.

Consequently economy of scale can very seldom be achieved. This prolongs the manual production technology and is a barrier to introduction of automated manufacturing processes.

Co-operation

In all of the interviews with boat builders co-operation was mentioned as a strong factor. With a few exceptions, however, co-operation between boat builders was at a very informal and non-committing level.

One of the exceptions was the purchasing groups mentioned above. Another exception was marketing of the product line of one company by another company. Both of latter companies were »offspring« of bankruptcy of one former company.

Several of the informants mentioned previous co-operative efforts that had failed when one partner found it more opportune to pursue individual objectives.

Some time ago initiatives had been taken to start a common moulding factory where all boat builders could produce all their hulls and superstructures. This would contribute to higher production volumes and associated lower costs. At the same time it would be easier to improve production technology. The urge for independence had stopped the project before it came beyond the idea stage.

Critical elements for sustained innovative capacity

The present regional boat building industry is the result of transformation of a traditional craft sector strongly influenced by two external events: one technology discontinuity and one market discontinuity. The first introduced new participants to the industry sector, the other lead to partial withdrawal of external participants.

The first event, introduction of GRP, was a major innovation to the industry which was facilitated by the entry of new external partners. This innovation was a jump with very few links to the traditional boat building craft, except for the general form of the boats. This innovation was furthermore characterized by being proactive, taking advantage of new technology to exploit new opportunities.

The second event, the market collapse, produced no immediate innovation. The withdrawal of external capital, exit of the large industrial firms, geographic concentration, and reduced size of surviving firms gave a new industry structure. The observable new patterns of co-operation are indicators of adjustments, not of major changes. There had always been a number of small firms in addition to the few large firms. Most of the local owners retained their roles, and the main elements of the product and production technology were maintained unchanged. Over time the structure of firms and their relationships developed further in small steps. This is fully in compliance with the theoretical innovative capacity of small firms with low formal competence, as discussed above. These innovations were reactive, adapting the firms to new external circumstances.

The local boat builders are presently all established in export markets and face international competition. But in spite of the present heated markets, the situation holds perils that can break the industry once and for all. The regional boat building can not truly be categorized *an inter-*

national industry before it can successfully apply industrial technology and methods to secure sustainable competitive positions in international markets, meeting competitors also using industrial technology.

The remaining step before the industry is transformed to a truly international industry is therefore restructuring once more in response to the pending external discontinuity. This restructuring must go beyond surviving. To sustain its competitive position, the regional boat building industry must not only be flexible and adapt to current changes, but must secure innovative capacity to anticipate and exploit future circumstances.

The outlined innovative requirements go beyond the innovative capacity of most of the firms, but the combined capacity of the local industry can be sufficient. This is indicated by the term *Local innovation system* in figure 3. The relationships in the present network production system provide flexibility and co-ordination of production capacity, but are too weak to provide consolidated innovative capacity. The critical elements to release such capacity can be identified by analysing the above summary of the case study.

Technology

Three factors characterize the technology presently being implemented by some of the main international competitors. First of all increased use of computers in design phases, manufacturing of moulds, as well as in control of manufacturing processes. This will first reduce the time as well as costs of developing new models. Secondly, the production costs will be reduced. But equally important this new computer based technology will improve the calculation of stresses and provide improved control of the manufacturing process. The quality of the hull and superstructure will improve and be more predictable than with present manufacturing methods. The result will be more advanced and better hull designs, including more freedom in fitting out of the hull – which could be used to lower costs or improve functions.

There are several options for new moulding processes, but they can all be adapted to stricter emission control and better environmental performance than present day methods. These processes are also well suited for the product and production control and documentation requirements now being imposed by the EU directives for CE certification. The interviews indicate three important hindrances for adaptation of new technology:

First of all, the boat building firms do not command the type of competence normally expected for innovations of this kind. The experiential know-how presently dominating is usually associated with innovations that are extensions of existing products and technology.[12] The

12 Haraldsen 1997, p. 31

first stage of industrialization confirms with this model since it was initiated by external change agents.

Secondly, the total capacity of a modern moulding facility would exceed the combined production volumes of the local boat building industry. Alternative use of this capacity must be found to keep down the fixed costs per boat. This can be obtained in markets that are unrelated to the pleasure boat markets.

Thirdly, the investments required for this jump in technology will be very high compared with the present sales volumes of the boat builders, and also for their present sub suppliers of hulls and superstructures. [13]

13 The investments are also very high compared with the capital reserves of the firms, although this is not documented by the case survey.

Market and product development

The technical potential for improved product development should be assessed in a market context. As pointed out in the interviews, few of the firms think of their models as constituting a product portfolio which could be deliberately focused at specific market niches. There is a further potential for extend the notion of product portfolio from firm level local boat builder network level. The reasoning around technology innovations above indicated a potential for co-operation regarding a moulding facility. If this is realized, co-ordinated development of new products will be advantageous as well as necessary. It is necessary to reduce the potential for competitive tensions and conflicts between the partners in the network.

Industrialized production requires standardization, while markets strongly influenced by fluctuations of economies will require flexibility. Within the framework of co-ordinated product development, the boat builders may achieve these two conflicting objectives simultaneously. Provided that a common platform for selecting market niches can be agreed upon, an interesting prospect for developing the product portfolio can be envisaged:

A limited number of hulls may be developed. By using modular design concepts each hull may be fitted out for different purposes through different combination of superstructure, motor, equipment, interiors, etc. A mathematical description of the hulls from the computer aided design phase will ensure data for cost efficient design as well as manufacturing of all modules. The individual boat builder may specialize in a certain niche by defining their own concepts within the agreed product portfolio.

In addition to the technology requirement, there are two main hindrances to developing such market adapted product portfolio. First of all there is no organizational structure and no meeting place for the firms which have sufficient authority to make the necessary decisions and commitments. Secondly, the very notion of co-ordinated product

portfolio is contradicting the entrepreneurial spirit of most of the managers who are also in owner positions. There is also the highly irrelevant but very practical and realistic argument expressed by one of the interviewees: »When business is good we don't have time to think of development. When business is bad we cannot afford it.«

External innovation catalyst

It is pointed out above that the described technological innovations are beyond the innovative capacity of the firms in the network production systems. The resources are insufficient in competence as well as financially. The performance of the present industry is not good enough to attract other capital than from specially interested investors.

The technology discussed above is available as separate item, but not as an integrated design and manufacturing system. The role of the external innovation catalyst is therefore wider and more complicated than just to acquire the relevant technology. The external innovation catalyst must integrate the technology components, communicate the technology to the boat builders to facilitate commitment decisions, and also conceptualize the prospects for potential investors. In foreseeable future an external R&D facility will be necessary.

Innovation challenge: Committed co-operation

Since no external innovation catalyst exists, the outlined scenario can not be realized as one event. The immediate innovative challenge is therefore to increase the commitment in co-operation as a foundation for introducing possible further commitments. In view of the strong entrepreneurial sentiments in most firms, this is a formidable challenge. Two approaches are outlined for this purpose,[14] both also with positive short term effects. The first proposal is a project to strengthen and formalize purchasing co-operation. The short term advantage of this project will be reduced costs as well as improved performance of supply functions. The second proposal is to study alternative moulding technologies in co-operation with the local technical university college. The short term advantage of this project will be information relevant to design as well as to future investments in moulding facilities. The long run effect will be increased competence in the system.

14 Isaksen 1998

To an outside observer the boat building industry of the Agder Region appears to have a large potential that can advantageously be released through closer and more committed co-operation between the existing firms. The important issue is, however, the assessment of the entrepreneurs who will make the decisions as to further development of their firms.

Conclusion

The development process of the local boat building industry from craft to international industry has examples of innovations with proactive as well as reactive character. The proactive innovations have been brought about through external intervention, which introduced new technology as well as increased managerial and financial capacity.

The current structure of the industry is dominated by small firms which support each other in a network production system. This system has developed over time and provides individual firms with high flexibility regarding manufacturing capacity. Diffusion of technology and establishing of the network production system are examples of reactive innovations: improvements that are extensions of established practice.

Current changes in external conditions indicate that new major, innovative jumps are required to maintain long term competitiveness in international markets. The case study indicates that the present structure of the local industry is inadequate to bring about the required innovations. The »term local innovation system« has been introduced in this paper to illustrate how the new requirements can be met. The transformation from the present network production system to a local innovation system will require strengthening and improved availability of technical competence, strengthening of commitments in the network relationships, and introduction of mechanisms to establish long term priorities and decision making capabilities in the network system.

Literature

Asheim, Bjørn T., Isaksen, Arne: Regionale innovasjonssystemer – en teoretisk diskusjon [Regional innovation systems – a theoretical discussion], in: Isaksen, Arne (Ed.): *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk.* [Innovations, business development, and regional politics.] Kristiansand: Norwegian Academic Press, 1997.

Haraldsen, Tone: Industrielle komplekser og nasjonale innovasjonssystemer [Industrial complexes and national innovation systems], in: Isaksen, Arne (Ed.): *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk.* [Innovations, business development, and regional politics.] Kristiansand: Norwegian Academic Press, 1997.

Havnes, Per-Anders: *Dynamics of small business internationalisation. A European panel study.* Forthcoming. University of Stirling, Stirling 1998.

Isaksen, Arne: *Regional innovasjon i plastbåtindustrien på Agder.* Unpublished working paper. Kristiansand: Agder Research Foundation, 1998.

Isaksen, Arne, Asheim, Bjørn T.: Spesialiserte produksjonsområder og innovativ aktivitet [Specialized production areas and innovative activity.] in: Isaksen, Arne (Ed.): *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk.* [Innovations, business development, and regional politics.] Kristiansand: Norwegian Academic Press, 1997.

Leonidou, Leonidas C., Katsikeas, Constantine S.: The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models, in: *Journal of International Business Studies*. Vol. 27, No. 3 / 4, 1996, p. 517–551.

Nordisk Industrifond: *Dynamiska verksamhetsmiljöer i Norden.* [Dynamic Enterprise Environments in the Nordic Countries.] Report 1: 1997. Oslo 1997.

Lernziele als Bausteine in der Unternehmerausbildung. Überlegungen zur Förderung unternehmerischen Handelns im Rahmen der Ausbildung von Unternehmensgründern

Herbert Neubauer

1 Einleitung

Vor dem Hintergrund einer turbulenten Umwelt[1] werden verstärkt Schlüsselqualifikationen wie Kommunikationsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Kreativität, sowie Kompetenz oder ganzheitliches vernetztes Denken relevant und sind im Rahmen des beruflichen Qualifikationsprozesses mehr zu berücksichtigen.

1 Naisbit 1982

Dieser Beitrag setzt sich mit Lernzielen im Rahmen der Ausbildung von Unternehmern auseinander, insbesondere mit der Ausbildung von Unternehmensgründern. Einer der dominierenden Faktoren nämlich, von denen der Erfolg einer Unternehmensgründung abhängt, läßt sich in der Person des Unternehmensgründers festmachen.[2] Daraus abgeleitet stellt sich die Frage, wie potentielle und tatsächliche Gründer in ihrer unternehmerischen Tätigkeit unterstützt werden können. Eine Vielzahl von Autoren betont dabei die Bedeutung spezifischer Schulungsmaßnahmen.[3]

2 vgl. u.a. Pleitner 1995, S. 90–99, S. 362–373

3 vgl. Clarke, Luytjes 1994, S. 376–380, Wöllner 1990, S. 187–194

Im Rahmen dieser Abhandlung wird der Versuch unternommen, jene Fähigkeiten zu identifizieren, die für unternehmerisches Handeln notwendig sind, um erfolgreich in der wirtschaftlichen Realität bestehen zu können. Darauf aufbauend werden die Lernziele für Schulungsmaßnahmen abgeleitet.

2 Der Unternehmer

Die Bedeutung des Unternehmers als wesentlicher Faktor im Rahmen von wirtschaftswissenschaftlichen Auseinandersetzungen – wenn auch mit unterschiedlichen Intentionen – wird stets hervorgehoben.[4] Von einer einheitlichen Begriffsauffassung bis hin zur Beschreibung dieser Person ist man jedoch noch weit entfernt.[5] Eine Analyse der verschiedenen Begriffsdefinitionen hinsichtlich ihres jeweiligen theoretischen Ansatzes führt zu der Unterscheidung in ökonomische, psychologische und verhaltensorientierte Ansätze, sowie zu Ansätzen in der Managementlehre.

4 vgl. Mugler 1992, S. 75

5 So wurden im Rahmen einer Literaturübersicht von Gartner 32 Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen dargelegt, die den Unternehmerbegriff kennzeichnen (Gartner 1988, S. 13 ff.)

Betrachtet man die Funktionen, die dem Unternehmer zugeschrieben werden, lassen sich aus der Literatur folgende vier als wesentlich herausarbeiten:

1. Übernahme von Risiko / Unsicherheit (Knight)[6]
2. Durchsetzung von Innovationen am Markt (Schumpeter)[7]
3. Entdeckung von ungenutzten Profitchancen (Kirzner)[8]
4. Koordination des Ressourceneinsatzes (Casson)[9].

6 Knight 1921
7 Schumpeter 1993
8 Kirzner 1992
9 Casson 1982

Zu allen Ansätzen kann gesagt werden, daß es bisher nicht gelungen ist, eine umfassende und anerkannte Theorie unter Berücksichtigung der Funktion des Unternehmers zu entwickeln.[10]

10 Hébert 1988, S. 152

Die Ursache liegt wohl darin, daß das menschliche Verhalten in vielen Ansätzen nicht bzw. durch strikte Trennung von Ökonomie und Verhaltenswissenschaft nicht ausreichend berücksichtigt wird.

Hinsichtlich des mit dieser Abhandlung verfolgten Zieles, Lernziele im Rahmen der Schulungsmaßnahmen von Unternehmensgründern zu orten, wird die Auffassung vertreten, daß die selbständige Führung von kleineren Unternehmen in den Phasen der Gründung, Frühentwicklung und Weiterentwicklung keine anders gelagerten Anforderungen an die betroffene Person stellen.

Als erster grober Befund läßt sich aus den Ausführungen in der Literatur festhalten, daß die für diese Abhandlung zu analysierenden Kriterien im unternehmerischen Handeln zu finden sind.

2.1 Unternehmerisches Handeln

Im folgenden scheint es angebracht, einige grundsätzliche Überlegungen zum Thema menschlichen Handelns an den Beginn der weiteren Ausführungen zu stellen.

Max Weber unterscheidet menschliches Handeln und Verhalten, Handeln soll

> »ein menschliches Verhalten (einerlei; ob äußeres oder innerliches Tun, Unterlassen oder Dulden) heißen, wenn und insofern als der oder die Handelnden mit ihm einen subjektiven Sinn verbinden.«[11]

11 Weber 1964, S. 3

Weiter unterscheidet Weber die nachstehenden Formen menschlichen Handelns – abgestuft nach abnehmendem Bewußtheitsgrad:

1. zweckrational
2. wertrational
3. affektuell, insbesondere emotional
4. traditional.[12]

12 Weber 1964, S. 17

Affektuelles und traditionales Verhalten stellen Grenzfälle eines bewußt sinnhaften Handelns dar, hingegen zeichnet wertrationales und zweckrationales Verhalten gerade die konsequente planvolle Ordnung aus.[13]

13 Weber 1964, S. 17 f.

In diesem Schema stellt zweckrationales Handeln ein bewußtes rationales Handeln dar, orientiert sich doch der Handelnde bei seiner Hand-

lung an Zwecken, Mitteln, Werten und Folgen des Handelns, um dabei die Mittel gegen die Zwecke, die Zwecke gegen die Folgen und schließlich die unterschiedlichen Zwecke gegeneinander rational abzuwägen.[14]

14 Weber 1964, S. 18

Handeln läßt sich demnach als zielgerichtetes Verhalten eines Menschen zur Bewältigung von Problemen verstehen.

> »Ein Individuum steht einem Problem gegenüber, wenn es sich in einem inneren oder äußeren Zustand befindet, den es aus irgendwelchen Gründen nicht für wünschenswert hält, aber im Moment nicht über die Mittel verfügt, um den unerwünschten Zustand in den wünschenswerten Zielzustand zu überführen.«[15]

15 Dörner 1976, S. 10

Mit einem »problemlösenden« Handeln wird der unerwünschte Ausgangszustand in einen gewünschten Endzustand überführt. Das Handeln, als eine Leistung des Bewußtseins eines Menschen, ist jedoch nicht unmittelbar zugänglich, sondern nur mittelbar beobachtbar.

> »Das was Handeln vermittelt, ist Verhalten, ein körperliches Geschehen in Raum und Zeit, das anderen Menschen, die dieses Geschehen beobachten, Aufschluß über Tun und Lassen geben kann, wie es auch dem Handelnden selbst über den Verlauf des Handelns Auskunft gibt.«[16]

16 Schütz, Luckmann 1990, S. 17

Eine derartige Sichtweise der Abgrenzung von Handeln und Verhalten gibt den Hinweis, daß neben dem Handelnden auch noch weitere Personen sind, die sein Verhalten überhaupt wahrnehmen können. Stellt ein derartiges Handeln auf das Verhalten anderer ab, spricht man vom sozialen Handeln.[17]

17 Weber 1964, S. 3

Im Anschluß an Habermas lassen sich unterschiedliche Handlungstypen menschlichen Handelns nach den Kriterien Handlungssituation und Handlungsorientierung differenzieren.[18]

18 Habermas 1981, S. 384 ff.

Die folgende Abbildung[19] zeigt, daß als relevante Handlungssituationen soziale und nicht soziale Handlungssituationen angenommen werden. Stellt man neben das erfolgsorientierte (egozentrische) Kalkül der Handlungspläne eines Aktors noch jenes, das über eine verständigungsorientierte Handlung gegenüber Umwelt und den Situationskonstruktionen seiner Mitmenschen koordiniert, erhält man noch zwei weitere Handlungstypen.

19 Habermas 1988, S. 334

Abbildung 1
Typen menschlichen Handelns

Handlungsorientierung / *Handlungssituation*	*erfolgsorientiert* (i. S. von zweckrational)	*verständigungsorientiert* (i. S. von tolerant)
nicht-sozial	instrumentelles Handlen	ökologisches Handeln
sozial	stratetisch-kommunikatives Handeln	tolerant-kommunikatives Handeln

(Diese Abbildung ist terminologisch an Habermas angelehnt, in ihrer inhaltlichen Darlegung weicht sie jedoch davon ab, vgl. Fn. 19)

Daß sich das beobachtbare Verhalten in den meisten Fällen als gemischte, hybride Form darstellt, bedarf wohl keiner weiteren Ausführung.[20]

20 Kirsch 1992, S. 91 ff.

Mit Hilfe derartiger Überlegungen und Abgrenzungen kann nun wirtschaftliches Handeln als eine besonders ausgewiesene Form menschlichen Handelns dargelegt werden.

Grundsätzlich läßt sich wirtschaftliches Handeln als ein Handeln von Menschen, das im wirtschaftlichen Handlungsfeld erfolgt, darlegen.[21]

21 Stüdemann 1993, S. 123

Damit eng verbunden ist einerseits die dem Verhalten zugrunde liegende Grundhaltung des ökonomischen Prinzips,[22] aber auch das Handlungsumfeld. Das wirtschaftliche Handlungsumfeld als ein Teil des gesamten menschlichen Lebensraumes, in dem sich dieses sowohl auf materielle und immaterielle Objekte als auch auf personale Subjekte beziehen kann.[23]

22 Stüdemann 1993, S. 125

23 Stüdemann 1993, S. 125 ff.

Im Sinne der vorgetroffenen Entscheidung ist darunter Handeln in sozialen und nicht-sozialen Handlungssituationen zu verstehen.

Als Grundvoraussetzung jedes wirtschaftlichen Handelns kann die Stiftung von Nutzen gesehen werden.

Der hier verstandene Sinn der Nutzenstiftung geht über die rein marktorientierte Betrachtung hinaus und beinhaltet alle Systempartner, die durch das wirtschaftliche Handeln Nutzen ziehen können (z. B. Mitarbeiter, Lieferanten, Kapitalgeber usw.). Bei einer derartigen Betrachtung ist weiters der Zeitfaktor mit einzubeziehen: Gilt es doch im Zeitablauf immer wieder, neue Nutzenpotentiale zu erschließen, um damit das wirtschaftliche System Unternehmen lebensfähig zu halten.

Unter Nutzenpotentiale verstehen wir nicht nur jene in der Form von noch nicht erschlossener Nachfrage, sondern auch in der Form von Kostensenkungs-, Finanz-, Beschaffungs-, Informations-, Synergie- oder Humanpotentialen.[24]

24 Pümpin 1992, S. 95

Die hier dargelegte Ausrichtung des wirtschaftlichen Handelns auf eine Nutzenstiftung im Zeitablauf impliziert eine evolutionäre Betrachtung der wirtschaftlichen Einheit an sich ständig verändernden Nutzenpotentialen.

Faßt man nun jene Kriterien, die unternehmerisches Handeln kennzeichnen, in dem dieser Abhandlung zugrundeliegenden Verständnis zusammen, sind folgende fünf Elemente hervorzuheben:

> Bewußtes menschliches Verhalten (1), das von zweckrationaler Orientierung (2) im Sinne der dynamisierenden Nutzenstiftung relevanter Bezugsgruppen (3) eigenverantwortlich (4) wirtschaftliche Systeme aufbaut und entwickelt (5).

Im Rahmen dieser Abhandlung wird, wie gezeigt, unter dem unternehmerischen Handeln eine besondere Ausprägung des menschlichen Verhaltens verstanden. Wird nun in diesem Sinne unternehmerisches Handeln als bewußtes menschliches Verhalten zur Lösung von Problemen

verstanden, läßt sich in diesem Prozeß der geplanten Vorwegnahme von Handlungen und der in Folge praktischen Umsetzung – dem beobachtbaren Verhalten im eigentlichen Sinn – die Handlungskompetenz als wesentliche Komponente festmachen. Diese ist es auch, auf deren Gestaltung sich eine Befähigung von Unternehmern zu richten hat.[25]

25 Euler 1989, S. 48

Wird, diesem Gedanken folgend, unternehmerische Handlungskompetenz als die Auseinandersetzung im Rahmen der unternehmerischen Lebenswelt[26] gesehen, so können die dafür notwendig zu erwerbenden Qualifikationen als die Gesamtheit der

26 Robinsohn 1973, S. 45

> »subjektiv-individuellen Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten, die es dem einzelnen erlauben, eine bestimmte Arbeitsfunktion zu erfüllen ...«.[27]

27 Baethge 1974, S. 479

bezeichnet werden. Ein derartiges Verständnis von Qualifikationen geht im funktional ausgerichteten Sinne vor und kennzeichnet

> »eine bestimmte Struktur von Verhaltensdispositionen, die eine situationsspezifische Problembewältigung ermöglichen.«[28]

28 Sloane 1983, S. 20

Zusammenfassend läßt sich somit festhalten, daß Personen – hier Unternehmer – zu qualifizieren sind, die Probleme und Aufgabenstellungen zu bewältigen haben, die sich in ihrer Lebenssituation befinden.[29]

29 Dörner 1975, S. 85

Eine derartige Qualifikation hat jedoch auch darauf hin ausgerichtet zu sein, daß der Handelnde zur (selbständigen) Anpassung und Veränderung, sowohl aktueller als auch zukünftiger, wesentlicher Anforderungen im Rahmen seiner eigenen Tätigkeitsfelder in der Lage ist.

3 Objektfeld Unternehmerschulung

3.1 Ein Strukturmodellansatz der Schulung

Basis für den folgenden Modellansatz liefert das Strukturmodell Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften von Jongebloed und Twardy.[30]

30 Jongebloed, Twardy 1983a, S. 195

Das Modell enthält folgende Elemente:

- *Intention*, im Verständnis eines Grundwerturteils, das der Ausbildung als oberste Norm zugrundegelegt wird.

  Im Rahmen unserer Darlegung, ausgehend von der Selbstverwirklichung des Menschen in der Gesellschaft, könnte das Grundwerturteil lauten:

  Das Individium soll in Lebenssituationen eigenständig und verantwortungsbewußt handeln können. Unternehmerisches Handeln stellt dabei einen möglichen Weg zur Entfaltung dieser Basisannahme dar.
- *Thematik* läßt sich als Festschreibung von relevanten Inhalten und Verhaltensweisen für eine Schulung, hier insbesondere von Unternehmern, darstellen.

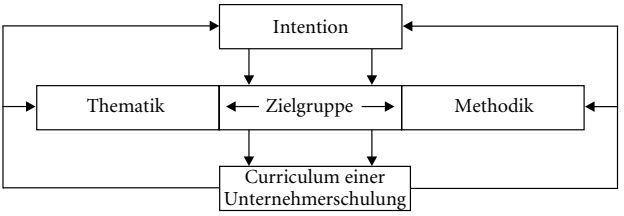


Abbildung 2
Strukturmodellansatz

- *Methodik*, darunter wird neben den Medien didaktische Umsetzung und Transformation des Inhaltes im wörtlichen Sinn zu verstehen sein.

Die Thematik und die Methodik bilden zusammen jene Bereiche, in denen bei der Planung und Abhaltung von Ausbildungsaktivitäten Entscheidungen zu treffen sind.

- *Zielgruppe* steht als Bedingungsfeldbereich im Mittelpunkt der beiden vorgenannten. Damit sind die Lernziele an die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppe anzupassen und die dementsprechende Methodik oder Vermittlung dieser Lernziele zu gewährleisten.
- Den Endpunkt des didaktischen Reflexionsprozesses stellen die einzelnen *Curricularelemente* in der Unternehmerschulung dar. Weiters ist darauf hinzuweisen, daß das Curriculum in dieser Form nicht den Endpunkt des Prozesses darstellt, sondern mittels Evaluierungsmaßnahmen einer neuerlichen Reflexion zugeführt wird.[31]

Im Rahmen dieser Abhandlung soll, wie bereits ausgeführt, der Schwerpunkt auf das Element Lernziel und nicht auf die Bereiche Thematik und Methodik gelegt werden. Wie sich bereits aus diesem (sehr vereinfachten) Modell ableiten läßt, kann dies nicht gänzlich losgelöst aus diesem Spannungsfeld (Thematik, Zielgruppe, Methodik) erfolgen.

31 vgl. Jongebloed, Twardy 1983a, S. 191

3.2 Lernziel

3.2.1 Begriff

Unter einem Lernziel kann

> »die sprachlich artikulierte Vorstellung über das Endverhalten eines Lernenden, bezogen auf einen oder mehrere Inhalt(e), verstanden werden, das als Indikator im Sinne einer Operationalisierung für eine Verhaltensdisposition dient und einen Lernprozeß in Gang setzt, und zwar in allen Situationen, die durch zielgerichtete, systematisch kommunikative Lehr-Lernoperationen gekennzeichnet sind.«[32]

32 Jongebloed, Twardy 1983b, S. 275

Lernziele stellen demnach nur einen Teil des Curriculums dar, und zwar jenen, der auf die Darlegung von zu erwirkenden Verhaltensdispositionen bei den Lernenden bezogen ist. Den Lernzielen wird insbesondere jene Aufgabe zugesprochen, die Curriculumelemente in eine entsprechende Gestalt zu bringen, die eine (semantische) Eindeutigkeit im Sinne von Klarheit gewährleisten kann.[33]

33 Jongebloed, Twardy 1983a, S. 276

In der Folge sollen Überlegungen dahingehend angestellt werden, um zur Gewinnung deskriptiver Aussagen hinsichtlich der Findung und Formulierung von Lernzielen eine Leitfunktion im Rahmen der Unternehmensgründung abgeben zu können.

Im Rahmen betriebswirtschaftlicher Auseinandersetzungen mit dem Thema Unternehmensgründung wird stets auf die Bedeutung des Gründers abgestellt. Er bestimmt mit seinem unternehmerischen Handeln den Verlauf des Gründungsprozesses.

Im Rahmen einer derartigen Auseinandersetzung mag es zweckmäßig erscheinen, die Analyse der relevanten Lebenssituationen und der damit verbundenen Tätigkeitsanforderungen in zwei Analyseebenen durchzuführen.

Die Analyse der Qualifikationsanforderungen – kognitiv-affektive und sozial-kommunikative Kriterien – wird auf der Personenebene angesiedelt sein.

Hingegen wird zur Klassifizierung von Tätigkeitsanforderungen die sachlich-funktionale Ebene des Gründungsunternehmens als Analyseebene zu betrachten sein, stellt diese doch gerade die entsprechende Ebene unternehmerischen Handelns dar.

Eine derartige unterschiedliche Betrachtung stellt letztendlich wieder auf dasselbe Phänomen einer Aktivität, die Gründung eines Unternehmens, ab.

Für die Ermittlung von Lernzielen stellt die Lebenssituation von Unternehmensgründern, somit auch die Anforderung, derartige Lebenssituationen erfolgreich bewältigen zu können, den Ausgangspunkt dar. Eine derartige Lebenssituation von Gründern läßt sich als ein in sich vernetztes Gebilde von Systemebenen betrachten. Das Gründungsgeschehen stellt sich als eine Vernetzungsleistung dar, in dem das Verhalten der beteiligten Personen, interne Strukturen und unternehmerische Handlungen aufeinander abgestimmt und das Gründungsunternehmen als Einheit in die Systemumwelt eingefügt werden sollte. Weiters ist zu berücksichtigen, daß sich sowohl die externen als auch die internen Voraussetzungen ständig ändern, handelt es sich doch dabei um einen dynamischen Prozeß, der mit ständigen Lenkungs- und Gestaltungsaktivitäten verbunden ist. Diesen Tatsachen hat somit jede Schulungsmaßnahme von Gründern gerecht zu werden.

3.2.1 Ableitung von Lernzielen

Das Ziel einer Ausbildungsmaßnahme für Unternehmer, hier insbesondere Unternehmensgründer, wird es sein, diese zu Verhaltensweisen zu befähigen, die sich als Tätigkeitsanforderungen zur Bewältigung der unternehmerischen Lebenssituation feststellen lassen.

Ex definitione stellt die Tätigkeit immer situationsspezifisches Handeln dar, wobei durch die Verhaltenskomponente auch direkt die Situationskomponente in die Betrachtung einbezogen wird.

Im Rahmen von Schulungsmaßnahmen ist nicht auf die reine Summierung singulärer Tätigkeiten abzustellen, sondern auf die Formung solcher Handlungsdispositionen, die derartigen Tätigkeiten zugrunde liegen. Handlungsdispositionen können als grundlegende Handlungsstrukturen verstanden werden, auf die sich die jeweiligen Tätigkeiten stets zurückführen lassen.[34]

34 Sloane 1983, S. 305

Das Ziel einer Unternehmerschulung hat es letztendlich zu sein, derartige Dispositionen in der Gestalt von Handlungsstrukturen zu formen, die einem unternehmerischen Handeln in den unterschiedlichsten Situationen zugrunde liegt.

Die beobachtbaren Tätigkeiten geben entsprechende Hinweise auf derartige Dispositionen, in dem sie das Handeln in der beruflichen Anwendungssituation ausmachen.

Bei einer derartigen Tätigkeit läßt sich weiters ein Inhalts- und ein Verhaltensaspekt festmachen, die ihrerseits die Bestimmung in der Tiefenstruktur des Handelns finden.[35]

35 Sloane 1983, S. 335

Die Inhalts- und Verhaltensaspekte prägen somit die inhaltliche Komponente einer Zielformulierung für die Schulung von Unternehmern und Unternehmensgründern.

Die Handlung (Tätigkeit) und die Handlungsstruktur (Disposition) bedingen einander. So lassen sich unternehmerische Handlungsalternativen durch die in Tiefenstrukturen begründeten Handlungsstrukturen darlegen. Für unsere Betrachtung bedeutet dies, daß in bestimmten Handlungssituationen der Gründungsaktivität diese Handlungsstrukturen dann in der Darlegung von einzelnen Handlungen wirksam werden. Damit verbunden stellt sich die Frage nach einer Klassifizierung der entsprechenden Lernziele.

So hat eine möglichst vollständige und umfassende Strukturierung der damit verbundenen Handlungsstrukturen in der Lage zu sein, alle wesentlichen Schlüsselqualifikationen, die man in der Literatur immer als die Unternehmerfähigkeit herausstellt, ableiten und strukturieren zu können.

Grundsätzlich können daher eine Verhaltens- und eine Inhaltskomponente[36] von Lernzielen unterschieden werden.

36 Sloane 1983, Euler 1989, S. 117, 134

Unsere weiteren Betrachtungen stellen insbesondere auf eine Zuordnung in kognitiv-affektive und sozial-kommunikative Lernziele ab,[37] also in jene, die um den Bereich der Verhaltensstruktur bemüht sind. Mit Hilfe derartiger Überlegungen sollen nun erste Strukturierungsvorschläge für Komponenten in den Bereichen kognitiv-affektiver und sozial-kommunikativer Lernziele erarbeitet werden.

37 Jongebloed, Twardy 1983b, S. 255–350, Bloom 1972, S. 71 ff., Krathwohl 1975, Dave 1973, S. 149–161, Euler 1989

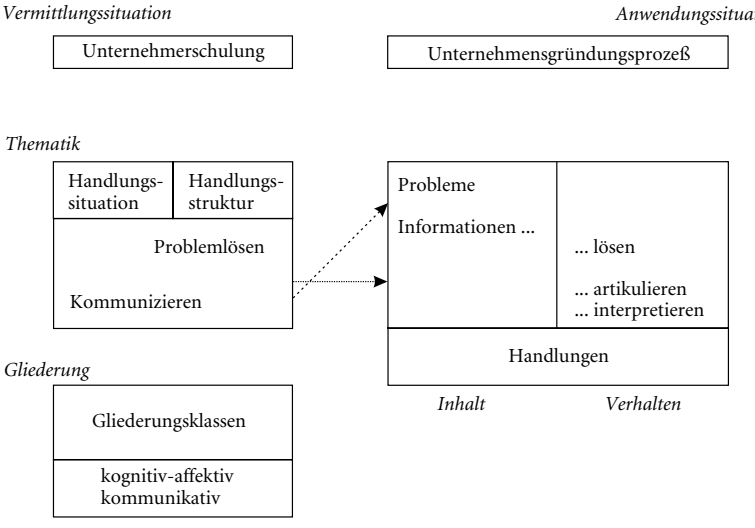


Abbildung 3
Unternehmerisches Handeln und Unternehmerausbildung (vgl. dazu Sloane 1983, S. 336)

3.2.2 Kognitiv-affektive Lernziele

Die Handlungsstrukturen im Rahmen des Problemlösens stellen den thematischen Gegenstand des kognitiv-affektiven Lernziels dar. Derartige Handlungsstrukturen sind ihrerseits eingebunden in die Handlungssituation. Eine Möglichkeit für eine thematisch sequentielle Betrachtung kann aus einer systemischen Darstellung der Handlungssitutation abgeleitet werden. Sie läßt sich dabei in eine makrosoziale Systemebene, in eine Wirtschafts-Systemebene, in eine Unternehmens-Systemebene und in eine Individual-Systemebene gliedern. Erst in letzterer wird auf die konkreten Problembezüge und deren Bedingungen des unternehmerischen Handelns abgestellt – definiert durch den Gründer selbst. Daraus leitet sich auch ab, daß wir Problembezüge unternehmerischen Handelns vorweg nicht genau fixieren können, sondern diese ergeben sich erst aus den Differenzen von Zielvariablen in den vom Gründer festgelegten Handlungssystemen.[38] Danach teilt sich erst auf dieser Ebene die Handlungsstruktur und Handlungssituation in entsprechende Problembezüge und deren Bedingungen.

38 Probst 1985, S. 183 ff.

Eine derartige systemische Betrachtung impliziert weiters, daß die einzelnen Ebenen einander bedingen und in einem komplexen Austauschverhalten stehen. Wobei davon ausgegangen werden kann, daß der Komplexitätsgrad der Handlungsstruktur mit jeder Systemebene steigt.

Wie bereits ausgeführt, läßt sich unternehmerisches Handeln als ganzheitliches Handeln charakterisieren.

Dies verlangt seinerseits für die hier anstehenden Überlegungen eine möglichst allumfassende Strukturierung der damit einhergehenden Dispositionen, wobei es dabei weniger um die Klassifikation von Lern-

zielen in der Form von Endverhaltensweisen geht, sondern vielmehr um jene von Verhaltensdispositionen.[39]

In Anlehnung an die von Sloane angestellten Überlegungen hinsichtlich der kognitiven und affektiven Strukturen läßt sich ein Klassifizierungssystem darlegen, das sich als Erklärungskonzept für die Lernzielformulierung eignet. Im Rahmen dieses Klassifizierungssystems lassen sich folgende Dispositionsziele festhalten:

1) Gestaltung
   - Evaluieren und Synthetisieren
   - Schaffen und Vertreten

2) Reflexion
   - Analysieren und Werten
   - Anwenden und Werten

3) Reproduktion
   - Aufnehmen und Wissen
   - Hinwenden und Erkennen.[40]

Verbindet man nun die angestellten Überlegungen zur Thematik für kognitiv-affektive Lernziele (die Handlungsstruktur des Problemlösens) mit jenen angestellten Überlegungen hinsichtlich einer Klassifizierung von Verhaltensdispositionen, erhält man ein Zielklassensystem für die Lernzielformulierung.

39 Jongebloed, Twardy 1983b, S. 293

40 Sloane 1983, S. 303 f.

3.2.3 Sozial-kommunikative Lernziele

Als konstituierende Bestandteile der sozial-kommunikativen Thematik von Lernzielen lassen sich die Bereiche: *Inhalte der Kommunikation, Kommunikationssituation* und das *Kommunikationsumfeld* festmachen.

In Anlehnung an Euler[41] lassen sich im Bereich der inhaltlichen Dimension von Lernzielen, Inhalte der subjektiven Welt, der intersubjektiven Welt und der objektiven Welt des Handelnden, hinsichtlich der Kommunikationssituation kommunikative, strategische und diskursive Kommunikation unterscheiden. Diese Kommunikationssituationen stellen auf die Handlungsstruktur ab, die in Abhängigkeit des zu kommunizierenden Inhaltes in der Folge zu einzelnen kommunikativen Handlungen präzisiert werden können.

41 Euler 1989, S. 13 ff.

Als dritte Dimension zur Beschreibung von kommunikativen Verhaltenskomponenten soll das Kommunikationsumfeld im Sinne von Beziehungsgeflechten herangezogen werden. Für unsere Betrachtung erscheint eine Gliederung in unternehmensexterne und unternehmensinterne Kommunikation zweckmäßig.

In Anlehnung an die von Euler aufgestellte Systematik kommunikativen Verhaltens läßt sich somit folgende Klassifikation ableiten:

1) Dialogfähigkeit
   - Artikulationsfähigkeit
   - Interpretationsfähigkeit
2) Kooperationsfähigkeit
   - Konfliktfähigkeit
   - Konsensfähigkeit
3) Solidaritätsfähigkeit
   - Partizipationsfähigkeit
   - Sozialverantwortungsfähigkeit.[42]

42 Euler 1989, S. 136 ff.

Führt man nun eine derartige Klassifikation kommunikativen Verhaltens mit der Betrachtung der Thematik von Lernzielen zusammen, läßt sich daraus ebenfalls ein Zielklassensystem für die Lernzielformulierung erarbeiten.

4 Lernzielformulierung im Rahmen eines Gründungsprogrammes

Bevor zu den bisher dargelegten Ausführungen über die Ableitung von Lernzielen im kognitiv-affektiven und sozial-kommunikativen Bereich weitere Überlegungen bzw. eine Anwendung eines konkreten Gründungsprogrammes angestellt werden, soll dieses Programm in seinen Grundzügen kurz dargestellt werden.

4.1 Lehrgang für den Unternehmernachwuchs

Bei dem hier dargelegten Lehrgang handelt es sich um den universitären Lehrgang für den Unternehmernachwuchs, der vom Autor im Jahr 1989 entwickelt und seither mehrfach durchgeführt wurde.

Die gestiegene Bedeutung der Thematik Entrepreneurship, sowie die stark wachsende Anzahl an entsprechenden Kursen in den USA, führte dazu, ein eigenständiges Entrepreneurship Education Programm auch in Österreich zu entwickeln und durchzuführen. Dabei stellt sich naturgemäß zu Beginn die Frage, ob überhaupt eine Ausbildung oder ein Training zum Unternehmer möglich und sinnvoll ist.

»Setzt man einmal voraus, daß basale (und hier wird nur an grundlegende psychische Dispositionen, nicht an spezifische Eigenschaften, Fähigkeiten, Fertigkeiten gedacht) Unternehmerfähigkeiten nicht ausschließlich angeboren sind, sondern im Laufe des Lebens erlernt werden können und setzt man weiters voraus, daß dieses auch durch gelenkte Lernprozesse stattfinden kann, so könnte ein [...] Ansatz der Nutzung bisheriger Ergebnisse der Entrepreneurship-Forschung in dem Versuch liegen, diese Eigenschaften durch gezielte Unterrichtsveranstaltungen heranzubilden.«[44]

44 Klandt 1994, S. 6

Neben der Entwicklung der Persönlichkeit und des unternehmerischen Handelns ist es durchaus möglich, ökonomisch-technologische Qualifikationen, Gründungserfahrungen sowie »soft skills« z. B. Kommunikation und Führungstechnik oder auch psychologische Fähigkeit wie z. B. Hingabe, Beharrlichkeit, Risikotoleranz, Selbstvertrauen und Krea-

tivität, mit pädagogischen Methoden entwickeln und vermitteln zu können.

Daraus folgt, daß ein Großteil der benötigten Voraussetzungen als lehrbare Teile oder zumindestens förderbare Eigenschaften im Rahmen eines Lernprozesses entwickelt werden kann.

Die grundsätzlichen Möglichkeiten sollten jedoch nicht überbewertet werden, drängt sich doch dabei stets der Vergleich zwischen dem Unternehmer und dem Künstler auf. Wie in der Kunst so auch im Handwerk nicht mit letzter Sicherheit zum Virtuosen, sondern lediglich zum »soliden Handwerker« ausgebildet werden kann, so erscheint zwar auch bei der Unternehmerausbildung eine Ausbildung zum »soliden Handwerker in Sachen Ökonomie« d. h. einem Spezialisten für Marketing und Gründungsfinanzierung möglich, ob aber darüber hinaus die Ausbildung zum Unternehmer erfolgen kann, bleibt mit einigen Unwegbarkeiten behaftet.[45]

45 Grüner, S. 490 f.

4.2 Inhalte des Programmes

Wie bereits im ersten Teil dieser Abhandlung dargelegt, geht es im Rahmen der Unternehmerschulung vorweg um die Forderung, unternehmerisches Handeln als Schlüsselqualifikation in ein Ausbildungsprogramm zu integrieren.

> »Kompetenztheoretisch gesehen bezeichnen Schlüsselqualifikationen die allgemeine Fähigkeit, konkrete Handlungen [...] jeweils neu situationsgerecht zu generieren [...] bzw. zu aktualisieren. Schlüsselqualifikationen sollen dabei die arbeitsplatzbezogenen fachlichen Qualifikationen nicht ersetzen, sondern ergänzen. Deshalb finden sie ihren Ausdruck nicht in Fertigkeits- oder Kenntniskatalogen, sondern in fachübergreifenden personenbezogenen Beschreibungen von Kompetenzen wie:
> 1. Einstellungen, Haltungen, Wertorientierungen der Persönlichkeit (z. B. Leistungsmotivation, Selbständigkeit)
> 2. kognitiv bestimmten beruflichen Leistungsfähigkeiten (z. B. Problemlösungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit) und
> 3. kommunikativ bestimmten Fähigkeiten, nämlich
>   - marktkommunikative Fähigkeiten (z. B. Verkaufs- und Verhandlungsfähigkeit) und
>   - sozialkommunikative Fähigkeiten (z. B. Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit).«[46]

46 Ripsas 1997, S. 234 ff.

Da in der Folge nochmals gesondert auf die Festlegung von Lernzielen in diesem Projekt eingegangen wird, soll an dieser Stelle nur ein grober Überblick vermittelt werden.

Ausgehend von dem Grundwerturteil unternehmerischen Handelns, in dem das Individium in Lebenssituationen eigenständig und verantwortungsvoll handeln können soll, lassen sich die Lernziele dieses Programmes grundsätzlich zusammenfassen:

1) Ökonomische Kreativität
2) Entscheidungsfähigkeit
3) Betriebswirtschaftliches Basiswissen
4) Managementqualifikation

5) Selbstentwicklung
6) Komplexitätsbewältigung.
Diese Lernziele wurden in ein Curriculum eingearbeitet, das in einen dreisemestrigen Ausbildungsprogramm umgesetzt wird.

4.3 Methodische Grundlagen und Aufbau des Programmes

Die Komplexität des Unternehmertums, das Überlappen von psychischen und ökonomisch-technologischen Herausforderungen, die Schaffung eines neuen Unternehmens und die Entwicklung dieses Unternehmens, unterstreicht die Andersartigkeit im Vergleich zum Abteilungs-Management bestehender Unternehmen.

Unter dem Begriff Methoden sollen die Formen der Vermittlung von Lernzielen im Unterricht verstanden werden. Dabei läßt sich grundsätzlich unterscheiden in die Form der Darbietung von Lerninhalten (Medium), die Aktionsformen[47] d. h. den zwischenmenschlichen Verhaltensbereich von Lernenden und die Sozialform[48] als ein Kriterium der Ablauforganisation des Ausbildungsprogrammes.

47 Manstetten 1983, S. 539

48 Manstetten 1983, S. 572

In der Folge soll ein grober Überblick über Methoden und Aufbau dieser Unternehmernachwuchsschulung gegeben werden.

Im Mittelpunkt steht bei allen Lernformen ein handlungsorientiertes Lernen. So wurde bei der Auswahl der Methoden versucht, einerseits dem Lerntyp, also dem Aspekt der Realitätswahrnehmung (visuell, auditiv, audio-visuell, haptisch, multisensuell, handlungsorientiert), als auch dem Kriterium der unterschiedlichen Formen der Realitätsabbildung (verbal, skizzenhaft, bildlich, realitätsnahe) gerecht zu werden.

Dies führt dann in Abhängigkeit von den verfolgten Lernzielen dazu, daß die Teilnehmer stets angehalten werden, aktiv in der Form von Präsentationen von Gruppen – und Einzelaufgabenstellungen, Rollenspielen, Computerplanspielen, Diskussionen mit Praktikern, Fallstudienlösungen zu erarbeiten bis hin zur Erstellung und Präsentation eines Geschäftsplanes für das eigene Gründungs- / Übernahmeunternehmen.

Ein wesentliches Element stellen in diesem Programm die Vortragenden dar.[49] Es wurde dabei großer Wert auf die Qualifikation dieser Personen gelegt. Sowohl fachliche als auch praktische und didaktische Qualifikationen sind für die sehr stark an umsetzbaren Handlungskonzepten orientierten Lernenden von entscheidender Bedeutung.

49 vgl. dazu Pleitner 1995, S. 107

Des weiteren wird dem Gedanken des Teamteaching dahingehend gefolgt, daß stets zwei Lehrende mit zum Teil unterschiedlichem persönlichem Ausbildungshintergrund den Lernprozeß gestalten.

Ebenso bedarf der Vermittlungsbereich einer ständigen Evaluierung durch die Lernenden, um den heterogenen Anforderungen an Inhalt und Vermittlung gerecht zu werden.

Getragen von derartigen Überlegungen wurde ein Programm entwickelt, das auf mehreren Bausteinen beruht. Als Grundelemente lassen sich dabei folgende Bausteine anführen.

Baustein 1
Betriebswirtschaftliches Basiswissen
Inhalt: Hier soll das Grundverständnis für Marktprozesse und ökonomisch / betriebliche Zusammenhänge vermittelt werden.
Baustein 2
Unternehmer als Person
Inhalt: Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen sowie den Anforderungen als Unternehmer.
Baustein 3
Unternehmen im System
Inhalt: Entwicklung eines Verständnisses für die Stellung des Unternehmers in seinem Umfeld.

Die hier dargelegten Bausteine sind in der Abfolge des Programms so anzuordnen, daß dem Lernenden sowohl die notwendige Information, als auch die Motivation vermittelt wird, an eine derartig komplexe Aufgabenstellung der Gründung bzw. Übernahme heranzugehen.

Bei der Entwicklung des Curriculum-Konzeptes war es auch wichtig, sowohl das intuitive Herangehen an Probleme und deren Lösung im Sinne des ganzheitlichen Denkens zu ermöglichen, als auch die rationale Überprüfung der gefundenen Lösung über ökonomische Instrumente vermitteln zu können.

Damit das im Programm erworbene unternehmerische Wissen in die Praxis umgesetzt werden kann, werden die Teilnehmer angehalten, einen Geschäftsplan für ihr eigenes Gründungs- bzw. Übernahmeunternehmen auszuarbeiten und in der Folge einer Expertenkommission vorzulegen und mit dieser zu diskutieren. Begleitend wird in der Geschäftsplanerstellungsphase jedem Teilnehmer ein Coach / Berater beigestellt.

Ein über zwei Wochen gehender Auslandsaufenthalt (USA) dient neben dem Lernen von interkulturellem Managementwissen auch der Sprachausbildung.

Mit diesem kurzen Einblick in das bestehende Programm sollen abschließend nun die in dieser Abhandlung dargelegten theoretischen Überlegungen zum Bereich Lernziel in der Unternehmerausbildung, auf deren Umsetzbarkeit einer ersten Überprüfung und Darlegung unterzogen werden.

4.4 Ableitung und Formulierung von Lernzielen im Rahmen des Ansatzes und deren Umsetzung im Gründungsprogramm

Die folgenden Ausführungen verstehen sich als ein Weg zu einem Ansatz bzw. einer Orientierungshilfe für die Darlegung und Ausgestaltung von Lernzielen im Rahmen der Curriculumentwicklung. Dabei soll am Beispiel des bereits dargestellten Gründungsprogramms ein erster Überprüfungsversuch durchgeführt werden.

Es würde jedoch den Rahmen dieser Abhandlung bei weitem übersteigen, wollte man in einer derartigen Darstellung auf alle betrieblichen Aktivitäten im Rahmen des Problemlösens auch nur überblicksmäßig eingehen.

In den Ausführungen über unternehmerisches Handeln wurde ein Grundwerturteil festgehalten, auf das sich sämtliche Ziele zu orientieren hatten. Das Grundwerturteil sowohl in dieser Arbeit, als auch des praktischen Gründungsprogrammes lautete: *Das Individium soll in Lebenssituationen eigenständig und verantwortungsvoll handeln können.*

Darauf aufbauend lassen sich im kognitiv-affektiven Bereich folgende Lernziele ableiten. Das abgeleitete Grundwerturteil hat demnach zu lauten: *Der Unternehmensgründer soll in sämtlichen Handlungssituationen (also auf der makrosozialen, der wirtschaftlichen, der unternehmerischen und der individuellen Systemebene) Handlungsstrukturen eigenständig und verantwortungsvoll gestalten, reflektieren und reproduzieren können.*

Daraus lassen sich nun entsprechende Einzellernziele ableiten. Derartige Einzellernziele werden aus der Präzisierung der Handlungsstrukturen, also der Tätigkeitskomplexe des Problemlösens, abgeleitet. Als Modell für unternehmerisches Handeln im Rahmen des Problemlösungsprozesses bietet sich der Managementkreis mit seinen Phasen an. Dieser unterscheidet die Phasen: Zielsetzung, Informationssuche, Planung, Entscheidung, Durchsetzung und Kontrolle. Daraus können nun entsprechende Einzelziele abgeleitet werden:

Der Unternehmensgründer soll
- die Zielsetzung
- die Informationssuche
- die Planung
- die Entscheidung
- die Durchsetzung
- und die Kontrolle

eigenständig und verantwortungsvoll gestalten / reflektieren / reproduzieren können.

Den hier dargelegten Lernzielen wird in dem angesprochenen Gründungsprogramm dahingehend Rechnung getragen, daß grundsätzlich

bei sämtlichen Problemstellungen in den einzelnen betriebswirtschaftlichen Themenbereichen (z. B. Marketing) von der innerbetrieblichen Perspektive zur Makroperspektive und umgekehrt analysiert wird.

Die dabei anstehenden Problemstellungen werden im Sinne der Tätigkeitsaufgaben des Managementkreises einem entscheidungsorientierten Lösungsansatz zugeführt. Dabei wird wiederum von einer strategischen Perspektive ausgehend der Blick hin zu einer operativen Handlungslösung geführt.

Die hier erst im Ansatz dargestellten Möglichkeiten einer theoretischen Entwicklung von kognitiv-affektiven Lernzielen im Rahmen einer Unternehmerschulung zeigen einerseits die Breite und Tiefe der möglichen Präzisierung einzelner Ziele, andererseits kann diese sinnvollerweise nur unter Berücksichtigung der jeweiligen Ausbildungssituation entsprechend getroffen werden.

Im sozial-kommunikativen Bereich gelangt man ebenfalls vom Grundwerturteil ausgehend zu einem abgeleiteten Werturteil:

> Der Unternehmensgründer soll in sämtlichen (unternehmensexternen und unternehmensinternen) sozial-kommunikativen Lebenssituationen des unternehmerischen Tätigkeitsbereiches thematische Bezüge (der subjektiven, intersubjektiven und objektivierten Welt) eigenständig und verantwortungsvoll verbinden (im Sinne von dialogfähig vorgehen, kooperativ entwickeln und solidarisch umsetzen) können.

Daraus lassen sich nun wieder die entsprechenden Einzelziele entwickeln, die sich aus der jeweiligen Kommunikationssituation ableiten lassen.

Im Rahmen des angesprochenen Gründungsprogrammes wird in eigenen Lehrveranstaltungen zu den Themenstellungen Verhandlungsführung, Mitarbeitergespräch, Kundengespräch, Präsentation und Rhetorik versucht, den Anforderungen der sozial-kommunikativen Lebenssituation des unternehmerischen Handelns, gerecht zu werden. Die in diesem Themenbereich verfolgten Lernziele entsprechen – ohne nun im Detail genauer darauf eingehen zu können – im Ansatz den hier angeführten theoretischen Überlegungen.

So wird etwa im Rahmen der Auseinandersetzung mit dem Thema Kundengesprächsführung als einer Form der Kommunikation mit einem unternehmensexternen Kommunikationspartner das Lernziel verfolgt, sich mit dem Inhalt der Kommunikation, also dem thematischen Bezug der subjektiven, der intersubjektiven bzw. einer objektivierenden Betrachtungsweise mit dem Ziel, dies in eine Verhaltensdisposition, Dialogfähigkeit bzw. Kooperationsfähigkeit bzw. Solidaritätsfähigkeit umsetzen zu können, zu beschäftigen.

Ebenso wie in den vorausgegangenen Ausführungen zu den kognitiv-affektiven Lernzielen läßt sich im Bereich der sozial-kommunikativen Lernziele festhalten, daß der hier im Ansatz dargelegte theoretische Weg

der Lernzielentwicklung, aber auch dessen Begründung einen ersten Versuch darstellt, sich systematisch dieser Thematik zu nähern.

Diese Abhandlung stellt auf einen Gründungsprozeß, der als ein Prozeß des Problemlösens zu verstehen ist, ab, mit dem Ziel, das Gründungsunternehmen in einem sich ständig verändernden Umfeld zu lenken und zu gestalten.

Eine Auseinandersetzung mit dem unternehmerischen Handeln und Verhalten führte zu Überlegungen hinsichtlich Unternehmerschulung und Gründerausbildung und deren Inhalten.

Als jene Qualifikationen, die für die Gestaltung und Lenkung von Unternehmen als notwendig erachtet wurden, konnten insbesondere solche im kognitiv-affektiven und sozial-kognitiven Bereich geortet werden.

Der Schwerpunkt wurde in der Folge auf die Entwicklung und Begründung von Lernzielen einer Unternehmensgründerausbildung gelegt. Bereits die hier dargelegten Ausführungen zu dem bewußt eingeschränkten Bereich der Lernziele im Rahmen der Gesamtthematik vermittelten den hohen Komplexitätsgrad, der mit einer Unternehmerschulung einhergeht. Mit Hilfe der hier angestellten Überlegungen und dem sich daraus entwickelten Ansatz zur Ableitung von Lernzielen wurde ein weiterer Schritt versucht, das komplexe Thema Unternehmensgründerausbildung auf festeren Boden zu stellen. Wie in Ansätzen gezeigt wurde, befindet man sich im Bereich der Lernziele auf dem richtigen Weg. So werden einige Überlegungen bereits in der praktischen Unternehmerausbildung umgesetzt und könnten mit den hier angestellten Überlegungen auch noch wesentlich weiter entwickelt werden.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß wir mit einer fundierten Unternehmerausbildung und der damit verbundenen Qualifikation und Entwicklung von Unternehmensgründern noch am Anfang stehen, jedoch haben wir uns in der Zukunft verstärkt diesem Thema zu stellen, um den Anforderungen der sich abzeichnenden (Mega-) Trends gewachsen zu sein.

Literatur

Baethge, Martin: Qualifikation – Qualifikationsstruktur, in: Wulf, Christoph (Hrsg.): *Wörterbuch der Erziehung*. München 1974, S. 479–484.

Bloom, Benjamin S. u. a. (Hrsg.): *Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich*. Weinheim, Basel 1972.

Brockhaus, Robert, Horwitz, Pamela: The psychology of the entrepreneur, in: Sexton, Donald, Smilov, Raymond (Eds.): *The Art and science of entrepreneurship*. Cambridge 1986, S. 25–48.

Casson, Mark: *The Entrepreneur*. Oxford 1982.

Clarke, Linda D., Luytjes, Jan B.: Teaching entrepreneurship: An empircal approach, in: Klandt, Heinz, Mugler, Josef, Müller, Böling Detlef (Hrsg.): *Int Ent 93, Internationalizing Entrepreneurship Education and Training*. Köln 1994.

Dave, Ravindra H.: Eine Taxonomie pädagogischer Ziele und ihre Beziehung zur Leistungsmessung, in: Ingenkamp, Karlheinz, Marsolek, Theresia (Hrsg.): *Möglichkeiten und Grenzen der Testanwendung in der Schule*. Weinheim, Basel [2]1973, S. 149–161.

Dörner, Dietrich: Kognitionstheoretische Aspekte der Darbietung von Lehrinhalten, in: Frey, Karl (Hrsg.): *Curriculum-Handbuch*, Bd. II. München 1975, S. 84–93.

Dörner, Dietrich: *Problemlösen als Informationsverarbeitung*. Stuttgart, Berlin, Köln 1976.

Drucker, Peter: *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. London 1985.

Euler, Dieter: *Kommunikationsfähigkeit und computergestütztes Lernen*. Köln 1989.

Gartner, William B.: »Who is an Entrepreneur?« is the Wrong Question, in: *American Journal of Small Business*. Vol. 12, No. 4, 1988, S. 11–32.

Grüner, Herbert: Entrepreneurial Learning. Ist eine Ausbildung zum Unternehmertum möglich?, in: *ZfBW*. 89 Jahrg., Heft 5, S. 485–509.

Habermas, Jürgen: *Theorie des kommunikativen Handelns*, Band II: *Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung*. Frankfurt 1981.

Habermas, Jürgen: *Theorie des kommunikativen Handelns*, Band I. Frankfurt [4]1988.

Hébert, Robert, Link, Albert: *The Entrepreneur*. New York 1988.

Jongebloed, Hans-Carl, Twardy, Martin: Strukturmodell Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften (SMFW), in: Twardy, Martin (Hrsg.): *Kompendium Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften*, Band 3, Teil 1. Düsseldorf 1983, S. 163–203 [1983a].

Jongebloed, Hans-Carl, Twardy, Martin: Lernzielformulierung und -präzisierung, in: Twardy, Martin (Hrsg.): K*ompendium Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften*, Band 3, Teil II. Düsseldorf 1983, S. 255–350 [1983b].

Kao, John: *Entrepreneurship, creativity and organisation*. Englewood Cliffs 1989.

Kirsch, Werner: *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre*. München 1992.

Kirzner, Israel: Die zentrale Bedeutung unternehmerischen Entdekkens, In: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*. 1983, S. 207–224.

Kirzner, Israel: Entrepreneurs and the Entrepreneurial Function, in: Lexington, Rones (Hrsg.): *Entrepreneurship*. 1983, S. 281–290.

Kirzner, Israel: *The Meaning of Market Process*. London 1992.

Klandt, Heinz: *Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers: Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes.* Gladbach 1984.

Klandt, Heinz: *Entrepreneurship spielend lernen*. Beitrag, präsentiert auf dem 2nd Meeting on Entrepreneurship, Projektwerkstatt. Berlin 1994.

Knight, F. H.: *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston 1921.

Krathwohl, David R.: *Taxonomie von Lernzielen im affektiven Bereich*. Weinheim, Basel 1975.

Manstetten, R.: Aktions- und Sozialformen, in: Twardy, Martin (Hrsg.): *Kompendium Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften*, Band 3, Teil III. Düsseldorf 1983, S. 533–589.

Mugler, Josef: *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Wien 1992.

Naisbitt, John: Megatrends. *Ten new directions transforming our lives*. New York 1982.

Pleitner, Hans Jobst: Das Unternehmerbild aus unterschiedlichen Perspektiven der Gründung, in: Mugler, Josef, Schmidt, Karl-Heinz, Habersaat, Margrit (Hrsg.): *Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft*. Berlin 1995.

Pleitner, Hans Jobst: Künftige Erfolgsfaktoren für das Gewerbe, in: Mugler, Josef, Schmidt, Karl-Heinz, Habersaat, Margrit (Hrsg.): *Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft*. Berlin 1995.

Pleitner, Hans Jobst: Unternehmerausbildung als Erfolgsfaktor für die Stabilisierung »neuer« Marktwirtschaftssysteme. Voraussetzungen und Gestaltung, in: Mugler, Josef, Schmidt, Karl-Heinz, Habersaat, Margrit (Hrsg.): *Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft*. Berlin 1995.

Probst, Gilbert J. B.: Regeln des systemischen Denkens, in: Probst, Gilbert J. B., Siegwart, Hans (Hrsg.): *Integriertes Management:*

Bausteine des systemorientierten Managements. Bern, Stuttgart 1985, S. 181–203.

Pümpin, Cuno: *Das Dynamische Prinzip. Zukunftsorientierung für Unternehmer und Manager*. Düsseldorf 1992.

Ripsas, Sven: *Entrepreneurship als ökonomischer Prozeß*. Wiesbaden 1997.

Robinsohn, Saul: *Bildungsreform als Revision des Curriculum*. Berlin [4]1973.

Schumpeter, Josef: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Boston [8]1993.

Schütz, Alfred, Luckmann, Thomas: *Strukturen der Lebenswelt*, Band 2. Frankfurt [2]1990.

Sloane, Peter F. E.: *Theoretische und praktische Aspekte der Zielbestimmung*. Düsseldorf 1983.

Stevenson, Howard, Roberts, Michael, Grousbeck, Irving: *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Boston [4]1994.

Stüdemann, Klaus: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München [3]1993.

Szyperski, Norbert: Innovative Gründer forcieren Technologietransfer, in: Szyperski, Norbert, Roth, Paul (Hrsg.): *Entrepreneurship. Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe*. Stuttgart 1990.

Weber, Max: *Wirtschaft und Gesellschaft*. Köln, Berlin 1964.

Weihe, Hermann, Reich, Frank: Entrepreneurial interest among business students: Results of an international study, in: Klandt, Heinz (Hrsg.): *Entrepreneuership and Business Development*. Aldershot 1993, S. 179–198.

Welzel, Burkhard: *Der Unternehmer in der Nationalökonomie. Untersuchungen zur Wirtschaftspolitik*. Köln 1995.

Wöllner, Karl-Heinz (Förderkreis Gründungs-Forschung): Infrastruktur für die Entrepreneurship-Forschung, in: Szyperski, Norbert, Roth, Paul: *Entrepreneurship. Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe*. Stuttgart 1990, S. 187–194.

Entrepreneurship and small business management in French higher education

Jean Jacques Obrecht

Like other countries where reducing unemployment through business creation has been favoured by supportive public policies, France has coaxed its small business sector for a long time. But it is only recently that the educational system was publicly referred to as a possible arena for backing SMEs. In a survey made by a member of the French Parliament where the usual ways of giving support to SMEs have been written out with a view to giving new lines to the policy makers, the »mobilization of the educational system at all levels« has been recommended. [1]

1 Novelli 1994

This call on the entire French educational system has been released during a time of severe conditions in the labor market and of poor results in business creation. As regards the latter, if according to the estimates made by the Agency for Business Creation, we had in France the same density of firms as in the UK, we should have 3.4 million registered companies in our country, and even more if compared to the US i.e. 4.6 million companies. Now we have reached the ceiling of 2.3 million companies.

Beyond these circumstances to which public opinion is of course the most sensitive, there is also more and more emphasis being placed upon the need to develop an entrepreneurial spirit in France, not only in the sphere of business but within the whole of the society. What is at stake is to promote the ability of the French economy to be competitive in a world of increasing complexity and uncertainty. As regards this point, there are undoubtedly some reasons for hope. According to a recent sample survey which was made in March, the number of French people who have a definite project of business creation for the next few months has increased this year twofold as compared to 1992 (1 200 000 against only 600 000 exactly).

But closing the gap between potential entrepreneurs and effective business creation is a crucial problem yet and puts up a challenge to all the actors of the small business playing-field, including educators. The contrasting situation in France, as regards the above mentioned density of the firms, may be explained by various causes. Most of them should not be very different in substance from those which in other countries usually put a brake on business formation, although the compound effect of various brakes might be higher. In the case of France I should like to emphasize the fact that for a long time entrepreneurship has not been a true cultural or social value. The protective environment

resulting from the importance of the form of state, the pervasive influence of a great many institutions and the French way of life, set up a considerable barrier to risk-taking behaviour. The dominant social pattern is indeed that of the wage-earner whose work is statutorily protected. Moreover, behaviors and attitudes are often paradoxical. Whereas the French like to assume responsible positions and expect to be successful in their undertakings, they care little about the way to succeed in obtaining what they want. Remember the character of Cyrano de Bergerac staged by the French dramatist and poet, Edmond Rostand, a hundred years ago: he cares more about the beauty of action than being confident of success.

Fortunately, there is an increasing awareness in many spheres that the development of entrepreneurship, in particular as an attitude of mind, is crucial for France. One of the words which is the most printed in the French newspapers or mentioned by politicians at the present time, is »esprit d'entreprise« i.e. entrepreneurial spirit. Moreover the neologism »entrepreneuriat« standing for entrepreneurship is considered as correct French as it is substantiated by published work.[2] In the sphere of higher education too, more and more attention is given to small business management and entrepreneurship.

2 Julien, Marchesnay 1996

A full account of the degree of mobilization in the French educational system as a whole, as regards the spreading of entrepreneurship in the programmes and institutions, is not possible however. At the present time, there is no reliable record available showing who makes what. Therefore this investigation will be limited to the case of French universities, with just a reminder that in a few affiliated schools of the chambers of commerce and other business schools, students may concentrate on entrepreneurship, most of the time within small business management programmes.

As regards the French universities, there were only a few of them that gave a chance to small business management education and training – about ten years ago – and the part of entrepreneurship was extremely limited. There were not more than one or two places where entrepreneurship had a standing of its own. Most of the programmes that are provided for the time being have been started less than five years ago and still now, in most cases, entrepreneurship is only a part of a course of study in small business management.

The first topic of this investigation revolves around the configuration of the strategies for education and training which have been reinforced in the field of entrepreneurship and small business by the French universities.

There are also emergent initiatives concerning specifically entrepreneurship education that came up this year. They might give a decisive impetus to its development in France. They will be presented as a sec-

ond topic.

The third topic will give some personal insights into further moves which seem desirable in view of a sustained development of entrepreneurship education and training within the playing-field of small business.

1 The current configuration of the programmes supporting entrepreneurship and small business development in French universities

The current configuration is obviously the result of strategies which have originated spontaneously by individuals in an increasing number of universities. The proposals for new programmes used to be supervised at a first stage by the boards of the universities whereas standing committees appointed by the Ministry of National Education had the final say. Official recognition of the diplomas depended indeed on the advice of experts forming these national committees. This process is still in use, as the one most valued by academic people and by public opinion as well.

More recently the department of higher education of the Ministry originated new measures intended to back those universities that are willing to support specific entrepreneurship development schemes.

The initiatives that were taken inside the universities have led to the implementation of specific programmes within existing institutions. At the present time there is no academic institution that might be specialized on its own either in entrepreneurship or in small business management education and training. This programme specialization, as opposed to institutional specialization appears in three different institutional settings:

1. There are the University Institutes of Technology (Instituts Universitaires de Technology, I.U.T.) which in each university offer two years of professional training to undergraduate students coming from high schools. Several institutes of this kind have departments of Business Management and Administration with training schemes in business start-up within courses of study in management of small sized organizations.
2. There are the Faculties of Economics and Management and the Business Administration Institutes which provide post-graduate students with one year professional training programmes. These are validated by a Diploma of Higher Specialized Studies (Diplôme d' Etudes Supérieures Spécialisées, D.E.S.S.). Students can presently major in thirteen diplomas of small business management. In a few of them an

option in entrepreneurship is available. In three cases it is possible to concentrate on business creation.

3. There is also the single case of an entrepreneurship programme which is organized at the University Dauphine in Paris, which used to be a pilot university in the field of management and business administration in France for a long time. Within the curriculum of the master degree in management, the students may choose a course of study that specializes in entrepreneurship. The admission to this specific programme is limited to those students who are able to present a draft of business creation. At the end of the one year training period, they have to present a complete business plan, a plan for communication policy and a market study that they have to carry through the academic year.

All these programmes have gained a reputation in France and attract a good many students. It is worth mentioning that a few of them have been very innovative as regards the inside teaching methods. In a very few other cases the outdoor team activities of the students, for instance studies on behalf of current businesses, building case studies or missions associated with business start-ups, have at least equal importance on the syllabus as compared to inside learning.

The existing situation is nevertheless open to criticism. There are many students of the I.U.T.s who, instead of undertaking a professional activity after the two year training period, extend their studies in other higher education institutions in the hope of getting sooner or later a masters degree. This is also one of the French personality traits indeed: the quality of a diploma is seen as being proportionate to the number of years needed to get it without failure.

There is also the case of the above mentioned post-graduate programmes in small business management. There are admission tests to these programmes whose purpose is to check the academic background of the students, their motivation, etc. But most of them have difficulty in switching in a short time from the traditional didactic model of teaching which favours passivity to an entrepreneurial model of learning which implies work and effort both at the level of the individuals and the groups. These difficulties are understandable taking into consideration the fact that when the students enter into these specialized programmes, most of them have a background of four years of mass-learning.

It is therefore all the more important to give support to those types of associations of students which have specific links with the small business management and entrepreneurship programmes. This support should be appropriate so as to stimulate entrepreneurial behaviour through self-financing activities as opposed to aided activities which are still commonplace in some establishments.

Entrepreneurship has also begun to hold the attention of the Ministry of National Education, Research and Technology. Last year, a call for proposals of »activity creation« to be made by the universities was sent out by its department of higher education. The purpose is to back up and subsidize those universities that agree to adopt supportive measures intended for students who are likely to carry out projects of new activities or business creation. It is worthwhile emphasizing the characteristics that the proposals should present in terms of the government guide-lines:

- an integrated approach of the project that associates the local economic and institutional actors with the contracting university
- the involvement of the research teams in view of giving appropriate support to the young project holders
- the pursuit of networking by the linking of different academic fields of interest
- the degree of feasibility and the prospective sustainability of the project with regard to the students' placement policy set by the contracting university have to be clearly defined too.

Last year, three universities were given support. This year, a few more universities have answered the call of the ministry. Some interesting aspects of the implemented projects should be mentioned:

- A so called »project incubator« has been launched by the University Blaise Pascal of Clermont Ferrand. The interested post-graduate students may come from any academic field. On the institutional level, the university intends to involve itself in a programme of venture capital development. It also intends to invite all of the academic people and the office staff to take a personal share in that programme.
- At the University of Technology of Compiègne which in many ways is regarded in France as a pilot university, an original financial combination is available to be called upon in support of an entrepreneurship development programme. From the outset in the seventies, the university formed an association with a nonprofit-making organization operating the research contracts (GRADIENT) and with a joint-stock company operating the commercial contracts (DIVERGENT). This structure has recently been completed by incorporating a new affiliate company (SECANT) in which several other French financial institutions also have shares. The new company steps in at the last stage of a business start-up relating to new technological activities, right after the validation of the project.

In order to encourage the rise of new projects and the individuals likely to bring them to completion, the university, with the support of the Ministry, has now set up courses of study that are focused on business creation. It also means to set up a permanent observation of the young enterprises which would be created in the environment of the university.

2 The emergent initiatives in entrepreneurship within French higher education

The emergent initiatives reveal an increasing awareness that it is essential to put the various isolated experiences together if the advancement of entrepreneurship within small business education and training is to be enhanced and a gain in prestige in the near future is to be made. In some spheres indeed, it seems that entrepreneurial spirit gives rise to new ideas and opens new ways to realize them.

Inside the educational system, aspiring initiatives are focused on fostering entrepreneurship. There are also a few supportive organizational structures whose small business representatives are increasingly aware of the role higher education may play in spreading the »esprit d'entreprise« in France.

It is not an overstatement to say that entrepreneurship has received fresh impetus this year in France. Indeed the very first move in putting together teachers and researchers who are specialized or interested in small business and entrepreneurship led to the founding of a nonprofit-making organization aiming at the advancement of entrepreneurship within the whole educational system and further education. This »Académie de l'Entrepreneuriat« is hosted by the National Foundation for Education in Business Management (F.N.E.G.E.). The goals of the new association are as follows:

- encouraging entrepreneurship at all the levels of the educational system and further education
- setting up and disseminating pedagogical methods that are suitable for entrepreneurship learning
- stimulating the development of research and diffusion of its results
- promoting the exchange of experience and information between its members and all the international organizations dedicated to entrepreneurship
- obtaining recognition of entrepreneurship as an academic field
- contributing to the elaboration of public policies favouring the growth of an entrepreneurial economy.

At the first recent meeting of the membership, the exchange of ideas discussed topics like the possible profile of a center dedicated to entrepreneurship (it could be a center whose role would be limited to the organization of the appropriate resources or a full-rigged educational center), the degree of involvement of the teaching staff (the involvement may differ in training, counselling and financing) and the nature of the assessment criteria which could be applied to entrepreneurship programmes. As regards the latter topic, it seems interesting to mention that the relevance of an entrepreneurship diploma has been questioned, the reason being that in this case certification has no meaning indeed.

The association plans also to run a »French Academic Journal of Entrepreneurship«. It would be the benchmark of the research activities which are going on in the field of entrepreneurship in France and in French speaking countries as well.

Outside the educational system, there are organizations on the national level which, as regards entrepreneurship development, are to be considered as supportive structures mainly for the small business sector and the policy makers but it may indeed be the case that in the near future they will play the same role in favour of the educational institutions. Anyway, the recognized necessity of networking between all the stakeholders in entrepreneurship development has led the French government to establish the National Council for Business Formation (Conseil National de la Création d'Entreprise, C.N.C.E.) hosted by the Agency for Business Creation (Agence pour la Création d'Entreprises, A.P.C.E.).

The Agency has been operating for a few years as a coordinator of all the institutions that are involved in entrepreneurship development. The Council started its activities last year and appears to be a multi-professional forum whose task is to elaborate on proposals intended for the policy makers. Its activities were divided into three committees. One of them has inquired about the kind of strategy which would be appropriate for the development of entrepreneurship in France. Three guidelines have been put forward:

- The first one refers to the ways of exposing the educational system more broadly to the entrepreneurial spirit with a threefold goal setting: developing among young people as a whole an attitude of mind favouring initiatives; giving the young people of high schools a better knowledge of the world of business; and developing the capacity of some young people to start-up a business within the vocational training system and the higher education structures.
- The second guideline turns to a large national communication campaign so as to touch the whole of the population and to bring forth a social environment which might be propitious for the taking of initiatives.
- The third stresses the point of organizing specifically the information and consulting channels that are likely to be used by two different kinds of people: those who are at the stage of mere intentions and those who have definite projects with regard to a business start-up.

The challenge is far reaching and asks for a new cultural environment in France apt to produce entrepreneurs. With this in view, I should like to point out a few further moves which seem to me appropriate for a sustained advancement of entrepreneurship in French higher education and in the French social structures as well.

3 Further appropriate moves for a sustained advancement of entrepreneurship in higher education in France

Up to the present time, the development of entrepreneurship education and training in higher education and in the other parts of the educational system as well, has been proceeding by adding to the existing management curricula, new programmes specially suited for small business and / or entrepreneurship. A few shortcomings of this sort of day-to-day strategy of specialization have already been mentioned.

In my opinion, a strategy aiming at a sustained advancement of entrepreneurship needs specialization based on institutions, as opposed to the current practice of specialization by programmes. The goal setting should be conceived not only with respect to the entrepreneurial and managerial needs of small business but also with regard to the needs of its transactional environment. Last but not least, attention should also be given to the entrepreneurial values themselves because globalization in the business arena may not bring forth necessarily a universal entrepreneurial culture. Let me comment on these three points.

The strategy of specialization based on institutions would consist in the development of pilot projects which could have the pattern of the US Small Business Institutes, without forgetting the exemplary case of the Small Business Center of Durham University, UK. They should also take into consideration the experience of the very few French business schools which are hosting entrepreneurship centers like the business school of Lyon.

The teaching programmes of these institutes would be specialized with regard to the small business sector and at the same time diversified so as to allow for the variety of needs of small businesses. Their activities would naturally extend to research and consulting. They would organize separate courses of study for the undergraduate students and for the trainees who are enrolled in further education programmes.

These institutes would be the natural mould for entrepreneurship and small business management education and training and be able to provide continuous and cohesive programmes. Through accumulation of experience, they might contribute to raising the ratio of students ready to start up businesses. Through engagement in relationships by networking with the small business sector and the organizational stakeholders, the adequacy of their activities to the educational and training needs ought to be secured at best.

The coordination of the activities of these institutes, the elaboration of a common policy of development should rest in the hands of a national council for entrepreneurship and small business advancement. Organizing the training of the specialized staff of teachers and profes-

sors who are essential to a lasting strategy of sustained entrepreneurship development in the whole of the educational system should be the highest priority for this council.

The goal setting of the entrepreneurship and small business institutes should be broad enough so that their activities might interest a wide range of people. By this I mean not only those individuals who may be potential entrepreneurs or managers of small businesses (be they students or adults), but also all those who are or will be the possible stakeholders of small business (be they in a private or public position). In short, the programmes of these institutes should simultaneously promote SME Entrepreneurship (»Entrepreneuriat PME«) and SME Expertise (»Expertise PME«).

It seems to me that such a broad »EnEx« goal setting is badly needed in the particular context of France. On the one hand, the entrepreneur, as personified by the small business owner-manager, has still to prove that his own values are eligible for a place in the French societal and cultural value system. On the other hand, the disparate structure of the French higher education system where the universities and the Grandes Ecoles (the top level engineering and business schools) are placed side by side, is unfavourable for the moulding of a common entrepreneurial culture. This is worsened by the fact that in France the social valuation of the diplomas delivered by the different institutions of higher education is limited by the barriers to mutual understanding. Therefore the learning process leading to the advancement of the entrepreneurial spirit has to be stimulated on a large scale. In my opinion, only a cohesive network of dedicated institutes in which all the French higher education institutions come together in a partnership, ought to be able to achieve that.

The basic arguments supporting this view have been elaborated in many circumstances. Considering the small business as a learning organization, it appears that »subjective contextual knowledge« which is gained from experience in relation with the transactional environment, is more important for success than the »objective largely decontextualized learning environment frequently provided by the teacher or trainer« [3]. Therefore the role of the business relationship network of SMEs has to be stressed as a »learning circle« creating a value adding learning environment to small firms' learning.

3 Gibb 1996

> »It may indeed be the case«, stresses Alan Gibb, »that the learning needs of stakeholder organizations in the learning circle may be greater or more important to SME success than the learning of the SME itself«. [4]

4 Gibb 1996

It follows that the institutions in charge of teaching small business management and entrepreneurship cannot ignore the plain fact that inter-

active learning favours mutual understanding. As regards the policy makers and the supportive organizational structures, it means that

> »support of new entrepreneurs should not only concern the individual firm but the context and the exchange network of the merging venture as well«. [5]

5 Johannisson 1992

Therefore the proper response to the French situation has to be innovative and voluntary. Only unique institutions which should be backed by a relevant network could implement the appropriate organization of cohesive programmes. They should be the best benchmark of a national policy supporting entrepreneurship development.

Now, if such a policy had a chance of being carried through in France, it would be worthwhile by the same token to make further steps and to question the entrepreneurial values as such, that is to say, to have as much an innovative attitude of mind.

Entrepreneurial values also depend on the overall societal and cultural context. The utilitarian concept of entrepreneurship may be best adapted to the context of those countries where the principles of free enterprise are commonly accepted as the main rules of the social game. Moreover, according to an overwhelming majority of viewpoints stemming from the utilitarian concept, the cultural environment apt to generate entrepreneurs is bound to be global.

> »In these times when natural regional cultural factors have come to lose their force, the creation of this kind of new cultural environment will play a critical role in producing entrepreneurs.« [6]

6 Kazumi 1995

This is debatable because in other contexts the values attached to entrepreneurship may differ, depending on the regional cultural values rooted in history.[7] There seems to be no proof that regional cultural factors are fading out and it can be »argued that there is a significant relationship between entrepreneurship and cultural specificity«[8].

7 Obrecht 1993

8 Morrison 1998

This means that entrepreneurial values should not only just be equated with business values. Entrepreneurial values have to be multidimensional and join together »entrepreneurial society capacities«, »entrepreneurial organisation capacities« and »entrepreneurial lifestyle capaci- ties«.[9] These capacities have to be educated with a view to new ways of entrepreneurialism incorporating regional cultural and societal values. The »third way« which is often hinted at in France could be one of these ways.

9 Gibb 1998

This implies that in the higher educational system the students and trainees would be provided with appropriate material which would allow an enlarged approach of entrepreneurship. Schumpeter's claim that the creative destruction of existing economic patterns is the core of entrepreneurship leads logically to the idea that entrepreneurship edu-

cation has to be nurtured by disruptive ways of thinking which in their turn could give birth to new approaches of entrepreneurial values. And this may appeal to history:

> »the lessons of history should be incorporated in entrepreneurship education, with specific reference to the philosophical studies of reform and ethics« [10]

10 Pech 1994

Indeed, as compared to management education, entrepreneurship education has to go further. Entrepreneurship education is not just problem solving, analysing solutions and finding safe or acceptable courses of action which might be prepared by a business plan. It is more than that: it emphasizes capacity for change and this implies open-mindedness. It is my strong belief that this keycapacity is rooted in the keyvalues of mankind where ethics has probably some place.

References

Gibb, A.: Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organization, in: *International Small Business Journal.* 15/3, 1996.

Gibb, A.: *Entrepreneurial core capacities, competitiveness and management development in the 21st century.* Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, 8th annual Conference, 26–29 July 1998.

Johannisson, B.: Entrepreneurs as learners. Beyond education and training, in: Klandt, H., Müller-Bölling, D.: *Internationalizing entrepreneurship education and training.* Proceedings of the IntEnt92 Conference, Dortmund, June 1992.

Julien, P.-A., Marchesnay, M.: *L'Entrepreneuriat.* Economica, 1996.

Kazumi, T.: Can entrepreneurs be created through education?, in: *Studies of small business managers: Entrepreneurialism in small businesses.* Japan Small Business Research Institute, April 1995.

Malaurie, G.: Plus d'un million de Français veulent créer leur entreprise, in: *L'européen.* n°7, mercredi 6 mai 1998.

Morrison, A.: *Entrepreneurship and culture specificity.* Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, 8th annual Conference. 26–29 July 1998.

Novelli, H.: *Aider les PME.* Les Editions d'Organisation, 1994.

Obrecht, J. J.: Hat der Begriff »Europäischer Unternehmer« eine Zukunft?, in: *Journal für Betriebswirtschaft.* 43/2, Wirtschaftsuniversität Wien. Linde Verlag, 1993.

Pech, R. J.: Anarchy and ethics in entrepreneurship education, in: Obrecht, J. J., Bayad, M. (Eds.): *Small business and its contribution to regional and international development.* Proceedings of the 39th I.C.S.B. World Conference, Strasbourg, June 1994.

Multimediales Lernen und moderne Unternehmerausbildung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) – Herausforderungen sich ändernder Qualifikationserfordernisse an neue Lerntechniken

J. Hanns Pichler

Qualifikationsanforderungen, die heute gleicherweise an Unternehmer, Manager und Arbeitnehmer gestellt werden, haben sich in Richtung Flexibilität und Selbständigkeit verändert. Aus diesem Grund müssen auch im Bereich der Aus- und Weiterbildung neue Wege gegangen werden.

Wandlungsprozesse in Aus- und Weiterbildung

Seit dem Einzug der Mikroelektronik in den 70er Jahren hat sich die Arbeitswelt – nicht zuletzt auch im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe – deutlich gewandelt. In der Folge haben der Einsatz der sogenannten »C-Techniken« (»C« für Computer aided …) und die modernen Informationstechnologien nicht nur Just-in-time-Produktionen und Qualitätsmanagementsysteme gefördert, sondern daneben auch die Arbeits- und Organisationsstrukturen nachhaltig verändert. Dem menschlichen Faktor kommt dabei zunehmende Bedeutung zu. Dies erfordert den Auf- und Ausbau von spezifischen Qualifikationen (wie z.B. Flexibilität, Eigenständigkeit, multimediale Kommunikationsfähigkeit etc.) und »lebenslanges Lernen«.

Dieser Wandel hin zur permanenten Aus- und Weiterbildung hat weitreichende Auswirkungen auf Lerntechniken und -formen, indem neue Lerntechnologien nachhaltig das Lernumfeld verändern. Tragbare Computer machen orts- und zeitunabhängig; Mitarbeiter können zu Hause, bei der Arbeit oder in Bildungsinstitutionen lernen. Die Lernzeit wird vom Lernenden und nicht mehr vorwiegend von Stundenplänen oder von Kurszeiten bestimmt: Lernen z.B. in Zeiten geringerer Auslastung am Arbeitsplatz oder zu Hause; Anfahrtswege zum Lernort fallen zum Teil weg; Schulungsräume werden nur zeitweise für Meetings verwendet.

Das herkömmliche »Mono-Medium« Lehrer / Vortragender wird in zunehmendem Grade von multimedialen und interaktiven Technologien abgelöst, die vom Lehrpersonal ganz andere als bislang übliche Arbeitsweisen verlangen. Der Lehrende ist weniger Wissensvermittler, sondern in stärkerem Maße Tutor und Ansprechstelle bei Problemen bzw. Organisator für Teamarbeit. Begleitende Lernfortschrittskontrollen sind vom Lernenden selbstgesteuert durchführbar. Das Bausteinprinzip ermöglicht ein jeweils an den individuellen Wissensstand ange-

paßtes Lernen. Aufgrund der Anschaulichkeit der Darstellung, der Integration verschiedener Medien und der aktiven Verarbeitung der Lerninhalte kann die Lerneffizienz erhöht werden.

Im Zuge der rasch voranschreitenden Verbreitung der Telekommunikation, insbesondere von Internet, dem Trend zu Dezentralisierung und verstärkter Selbststeuerung im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung werden Selbstlernmaterialien in Zukunft auch für Gewerbe- und Handwerksbetriebe rasch an Bedeutung gewinnen.

Da die Eigenerstellung derartiger Lernsoftware für den einzelnen Kleinbetrieb in der Regel nicht finanzierbar ist, erweist sich die Entwicklung überbetrieblich verwendbarer, aber dennoch branchenspezifisch einsetzbarer Softwarepakete als sinnvoll.

Eine diesbezügliche empirische Erhebung des Instituts für Gewerbe- und Handwerksforschung[1] unter KMU mit bis zu 200 Beschäftigten zeigt, daß derzeit 14 % oder rund ein Siebentel der Betriebe Selbstlernprogramme in der betrieblichen Weiterbildung einsetzen.

1 Heinrich et al. 1997

Begriffsbezeichnungen und Anwendungskonzepte

- *Computer Based Training (CBT):* rechnergestützte Präsentation von Lernprogrammen.[2]
- *Multimedia (MM):* Integration verschiedener Medien (Text, Ton, Grafik, Bild und Video) in einem einzigen elektronischen Medium.[3]
- *Bildungsmultimedia (BMM):* Einsatz von Multimedia im Bereich der Erziehung und Bildung.[4]

2 Bähr, Holz 1995, S. 297

3 Zimmer 1993, S. 57

4 Bähr, Holz 1995, S. 298

Der eher technisch geprägte Begriff impliziert zwar, daß es sich um computergestützte Lernformen handelt, läßt jedoch den Bereich der Multimedialität außer acht. »Multimedia« wiederum ist zu undifferenziert bzw. allgemein und bedarf daher einer präzisierenden Abgrenzung gegenüber anderen medialen Formen. »Bildungsmultimedia« wäre eine derartige Abgrenzung, die Einsatzgebiet und Zweck von Multimedia näher spezifiziert.

In Anlehnung an das Konzept des »handlungsorientierten Lernens«,[5] welches sich vom traditionellen wissens- und lehrerzentrierten Lernen abkehrt, erscheint eine Differenzierung zwischen »interaktiver multimedialer Lernsoftware« und »multimedialer Frontalsoftware« zielführend, wobei mit dem Zusatz »interaktiv« das handlungsorientierte Lernen besonders betont wird. Interaktivität bedeutet bei einem computergestützten Lernsystem, daß Aktionen und Reaktionen zwischen System und Nutzer bewußt vorgesehen und möglich sind.

5 Ballin et al. 1995, S. 237 ff.

Die Anwendung[6] einschlägiger »interaktiver« Medien unter dem Begriff *Programmierter Unterricht* in Qualifizierungsprozessen geht bereits in die 60er Jahre zurück. Mit Ausnahme von Sprachlabors scheiterten sie zunächst jedoch weitgehend in der betrieblichen Praxis.

6 Behrendt 1997, S. 65 f.

Erst mit dem Aufkommen des Microcomputers in den 70er Jahren erlangten sie unter dem Siegel *Computerunterstützter Unterricht* neue Relevanz. In den 80er Jahren fand der Begriff *Computer Based Training* Eingang mit ersten Versuchen über ein Online-Medium, den Bildschirmtext; aber auch diese Ansätze setzten sich, von Einzelfällen abgesehen, nicht durch.

Aufgrund des stetigen Preisverfalls im Bereich der computergestützten Technologien und des einhergehenden Heranwachsens von zunehmend »vorbelasteten« Mitarbeitergenerationen sowie genereller Veränderungen des betrieblichen Umfelds, erscheint der Einsatz *interaktiver und multimedialer Lernmedien* zunehmend aktuell und erfolgversprechend zu werden, einschließlich der Nutzung selbstgesteuerter Lernprozesse und damit arbeitsplatznaher Weiterbildung. (So etwa wird in Deutschland der Telelearning-Dienst »Global Learning« der Deutschen Telekom in T-Online bereits auf breiter Basis mit jeweiligem Bedarf entsprechend angepaßter Nutzung diverser Lernprogramme als *CBT on demand* getestet.)

Einsatz multimedialer Lernsysteme in KMU

Die Eignung interaktiver multimedialer Lernsysteme hängt wesentlich von der jeweils betrieblich gegebenen Aus- und Weiterbildungssituation ab. Diese unterscheidet sich in Klein- und Mittelbetrieben grundsätzlich von jener in Großbetrieben und ist gekennzeichnet durch folgende Kriterien:[7]

7 Kailer 1994, S. 70 f., Mugler 1993, S. 15 ff.

- Mitarbeiter sind für intensive Aus- und Weiterbildung zumeist nur schwer entbehrlich (»Vorrang des Tagesgeschäftes«)
- Aus- und Weiterbildungsentscheidungen fallen überwiegend unkoordiniert bzw. ad hoc
- Weiterbildungsziele sind vielfach unklar definiert
- es bestehen keine (schriftlichen) Weiterbildungspläne
- Spezialkenntnisse im Bildungsbereich sind kaum vorhanden
- Fixkostenproblematik
- kaum Marktüberblick
- Marktstellung gegenüber Trainingsanbietern nicht oder kaum vorhanden
- unzureichendes Personalmanagement
- Tagesgeschäft und ad hoc Agenden drängen längerfristige Aus- und Weiterbildungsstrategien in den Hintergrund.

Unter dem Aspekt weitgehender Unabkömmlichkeit der Mitarbeiter scheinen KMU für den Einsatz interaktiver multimedialer Lernsysteme um so mehr prädestiniert, als diese zeitlich und räumlich unabhängiges Lernen ermöglichen. Bei maßgeschneiderten Lernsystemen stellt sich jedoch die Fixkostenproblematik, da sie aufgrund relativ hoher Produk-

tionskosten eine entsprechend große Nutzerzahl bedingen, wie aus folgender Übersicht hervorgeht.

Anzahl der Teilnehmer	Interaktives Lernsystem	Seminar
100	22 400,–	8 100,–
200	11 900,–	6 900,–
300	8 400,–	6 400,–
500	6 100,–	6 100,–

Tabelle 1 Kostenvergleich von interaktiven Lernsystemen und herkömmlichen Seminaren, in ATS je Teilnehmer (Quelle: Education & Training Concepts Rietsch KEG, Wien 1997)

Zugekaufte Weiterbildungspakete werden oft den spezifisch gegebenen Bedürfnissen nicht gerecht, da sie i. d. R. bewußt auf einen breiten Anwenderkreis ausgerichtet sind. Definition von Weiterbildungszielen sowie Erstellung auch schriftlicher Trainingspläne bleiben beim Einsatz multimedialer Lernsysteme letztlich nicht erspart. Um so bemerkenswerter ist, daß – wie eine IfG-Studie zeigt[8] – den neuen Lernmedien insbesondere von Betrieben mit kaum vorhandender Aus- und Weiterbildungsplanung zugesprochen wird. Dies macht weniger »klassische« Seminare erforderlich, wenngleich sie nicht vollständig ersetzbar sind, da ergänzenden Präsenzveranstaltungen und Trainings nach wie vor hohe Bedeutung zukommt.

8 Heinrich et al. 1997

Demnach wird der Einsatz interaktiver multimedialer Lernmedien in KMU nur dann erfolgreich sein, wenn es gelingt, entsprechend kostengünstige – weil überbetrieblich verwendbare bzw. von dritter Seite geförderte – Software mit begleitender Unterstützung (tutorieller Begleitung etc.) anzubieten.

Verbreitung multimedialer Lernsysteme in KMU

Breitere Streuung interaktiver multimedialer Lernsysteme erweist sich immer noch als signifikant abhängig von der Betriebsgröße. Während 7 % der Betriebe mit unter 20 Beschäftigten CBT-Programme in der Aus- und Weiterbildung verwenden, sind es bei den Betrieben mit über 1 000 Beschäftigten bereits 33 %. Laut einer neueren Erhebung des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft[9] stehen 60 % der befragten Mitarbeiter vermehrtem Einsatz von CBT in der Aus- und Weiterbildung positiv gegenüber, 25 % sind eher abwartend, und 15 % weisen eine reservierte Einstellung auf.

9 Kailer 1994, S. 68

In anderen Ländern, wie z. B. in Australien, ist der Einsatz multimedialer Medien – nicht zuletzt aufgrund gegebener räumlicher Distanzen – wesentlich weiter verbreitet als im vergleichsweise kleinräumigen Europa bzw. Österreich. So wird z. B. CBT in Australien bereits in der Grundschule eingesetzt, wodurch von Kindheit an entsprechende Vertrautheit mit diesen Medien vermittelt wird[10].

10 Mayfiled 1994

Ein Hauptgrund für die relativ geringe Verbreitung interaktiver multimedialer Lernsystemen in Österreich – insbesondere in KMU – dürfte

darin liegen, daß einerseits die Standardprodukte nicht den jeweiligen Bedürfnissen der Betriebe entsprechen und andererseits individuelle Lösungen vielfach zu teuer sind. Allerdings halten 48 % der vom Institut für Gewerbe- und Handwerksforschung befragten KMU[11], die in Aus- und Weiterbildung bisher nicht selbst aktiv waren, Selbstlernprogramme als prinzipiell für geeignet, was zweifellos für vorhandenes Potential spricht.

11 Heinrich et al. 1997

Spezifische Einsatzbereiche

Interaktive multimediale Lernsysteme eignen sich speziell zur Vor- und Nachbereitung von Schulungen bzw. als integrierendes didaktisches Werkzeug, sind als solche aber kein Ersatz für Kurse und Seminare.[12]

12 Rietsch 1997, S. 35

1. Einsatz für *Seminarvor- und -aufbereitung:*
   - Systematisierung bzw. Vereinheitlichung des Wissensstands der Teilnehmer
   - Selbsttest der Teilnehmer
   - Effektivere Präsentation
   - Verstärkte Berücksichtigung von Unternehmensspezifika
   - Weckung erhöhter Motivation
2. Einsatz *im Seminar:*
   - Möglichkeit von Methoden- und Medienwechsel
   - Förderung der Selbständigkeit
   - Individuelles Eingehen auf Teilnehmer
   - Nachbearbeitung in Pausen oder zu Hause
3. Als *Seminarersatz* sollten solche Lernsysteme dann eingesetzt werden, wenn zeitlich und räumlich unabhängiges Lernen opportun erscheint, wie z. B. für:
   - Außendienstmitarbeiter
   - Mitarbeiter bei hohen Fluktuationsraten
   - Führungskräfte oder sonstig unabkömmliche Mitarbeiter
4. Einsatz als *Nachschulungsinstrument:*
   - Rekapitulation und Auffrischung von Inhalten
   - Kurzwiederholungen
   - Lernfortschritts- und Lernerfolgskontrollen.

Die Auffrischung erworbenen Wissens ist insbesondere von Bedeutung, wenn die Wissensvermittlung nicht zeitgleich mit dem jeweiligen Anwendungsbedarf anfällt.

Haupteinsatzgebiete von interaktiven multimedialen Lernmedien liegen derzeit im technischen Bereich (28 %), gefolgt vom Finanzsektor (15 %), weiters bei Softwareschulungen (10 %) und Sprachen (10 %).[13]

13 Thum-Kraft 1995, S. 200

Implementierungsvoraussetzungen und -anforderungen

Für die erfolgreiche Implementierung eines interaktiv multimedialen Lernsystems ist es notwendig, daß sich Personalentwickler, Trainer und Lernende damit identifizieren können, wobei in der Praxis häufig vernachlässigt oder übersehen wird:

- hinreichende Verankerung in Unternehmensstrategie bzw. in der Personalentwicklung
- eingehende Kenntnis des Mediums und seiner Möglichkeiten
- ausreichendes Budget an Zeit und finanziellen Mitteln
- entsprechendes Engagement der Anwender
- erforderliche Lernbegleitung.

Darüber hinaus ist die Adaptivität des Lernmediums, d. h. entsprechende Modifizier- und Aktualisierbarkeit durch den Auftraggeber bzw. Trainer, ein wichtiges Qualitätskriterium. In bewußter Praxisorientierung hat das Wiener Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) [14] folgende Kriterien für CBT entwickelt, die auf sechs wesentliche Komponentenbereiche abstellen:

14 Petermandl 1996

1. Inhaltlich:
   - klare Strukturierung der Lerninhalte (nach Themen und Lernniveau)
   - Aktualität der Lerninhalte
   - Praxisbezug der Lerninhalte
   - Vollständigkeit der Lerninhalte (im Hinblick auf die Zielgruppe)
   - Dokumentation (der Lernziele, Lerninhalte und Hardwareanforderungen)
2. Methodisch:
   - Lernfortschrittskontrollen
   - aktive Verarbeitung von Lerninhalten (unterschiedliche Aufgabentypen)
   - differenzierende Antwortanalysen
   - motivierende Rückmeldungen
   - erfahrungsintensive Darstellungsformen (bewegtes Bild, Animation, Simulation, Ton etc.)
   - Querverweise zu relevanten Lernkapiteln und Lexikon
3. Medienpsychologisch:
   - Lesbarkeit von Texten
   - Menge des geschriebenen Textes
   - Verständlichkeit von Texten, Bildern und Grafiken
   - einander ergänzende Bild- und Textabstimmung
   - bei Audiounterstützung: Tonqualität und Sprachverständlichkeit
4. Benutzerorientiert:
   - Menü-Übersichten
   - Steuerung durch den Teilnehmer (Optionen)

- übersichtliche und leicht verständliche Anzeige jeweils möglicher Aktionen
- keine Sackgassen bzw. Schleifen
- Bedienung entsprechend Standards (Maus, Windows-Benutzer-Oberfläche)

5. Programmorientiert:
   - einfache Aktualisierung
   - Möglichkeit der Ergänzung bzw. Adaptierung
   - Möglichkeit der Trainer-Einwirkung in den Programmablauf und in gewisse inhaltliche Parameter
6. Ökonomisch:
   - Kosten / Nutzenverhältnis
   - Eignung für Lernen am Arbeitsplatz und zu Hause
   - Eignung für Telelernen durch Netzeinbindung.

Marktbedingungen

Der »Markt« für interaktiv multimediale Lernsysteme läßt sich derzeit nur schwer beschreiben aufgrund

- der rasanten Fortschritte in der Multimedia-Technologie, welche die Anwendungsspektren verschiedener Komponenten sowie die Kostenstrukturen laufend verändern
- einer Vielzahl von Programmen, die im spezifischen Auftrag vornehmlich größerer Unternehmen für die exklusive Anwendung entwickelt werden, und somit nicht auf dem Markt erscheinen. [15]

15 Kailer 1994, S. 133

Hinsichtlich Qualität und Leistungsfähigkeit der am Markt befindlichen Lernsysteme bestehen erhebliche Unterschiede. Neben hervorragenden Einzelbeispielen gibt es eine große Masse von Programmen von eher mittlerer bis schlechter Qualität; zumeist geschlossene, sequentielle Lernmodule mit einfachsten Lernerfolgskontrollen und trivialen Feedbacks. Sie sind i.d.R. nicht adaptierbar für spezifische Lerngruppen und vermitteln vorwiegend allgemeines Fachwissen ohne direkten Aufgabenbezug.

Der Hauptgrund für die häufig schlechte Qualität dürfte in relativ niedrigen Absatzzahlen liegen bei gleichzeitigem Zwang, die Produktionskosten möglichst niedrig zu halten. Von Spitzenprodukten lassen sich in Österreich heute im Schnitt 5 000 Stück absetzen; aufwendige Programme von gehobener Qualität können auf Produktionskosten von bis zu 3 Millionen Schilling kommen (d.h. bei Verkaufspreisen von maximal ATS 1 000,– liegt der »break even« bei etwa 3 000 verkauften CD-ROMs). [16]

16 Haderer 1997, S. E1

Eine aktuelle deutsche Studie [17] zeigt diesbezüglich auch auf:

17 Freibichler 1997

- das Überwiegen von Lernsoftware-Titeln vornehmlich für schulische Zwecke (etwa 4 000 Programme) gegenüber dem spezifisch-betrieblichen Bereich mit vergleichsweise wenig Titeln
- vielfach technisch überholte System- bzw. Programmbasis (z. B. noch auf DOS-Ebene)
- didaktisch-methodische Fragwürdigkeit mit immer noch vorwiegend programmierter denn vermehrt handlungsorientierter Vermittlung
- wenige wirklich moderne Simulationen (z. B. FluidSim) oder Spiele (z. B. CABS).

Einen Überblick über die derzeit im deutschen Sprachraum verfügbare Lernsoftware geben diverse Datenbanken von Kammern und sonstigen berufständischen Vereinigungen, so z. B.:

- Datenbank des International Learning Technology Centers in München
- Datenbank des IHK-Bildungshauses Grunbach in Ramshalden
- Datenbank des Arbeitskreises Automobilindustrie Bildung (AKAB).

Förderung des Einsatzes im Wege innovativer Modellprojekte

Unter »Modellprojekten« sind Leitbilder oder Muster zu verstehen, die Orientierung und innovative Impulse zur beispielhaften Weiterentwicklung der Bildungspraxis vermitteln sollen und den Wirkungszusammenhang bestimmter weiterbildungspädagogischer Variablen zu erfassen suchen, wobei die unmittelbar Betroffenen und Beteiligten die »Experten« der jeweils konkreten Lernsituation sind. Ihre Einschätzung und die Übertragung neuer Erkenntnisse in den betrieblichen Alltag entscheiden letztendlich über Akzeptanz und Umsetzung von Innovationen. Ein Modellprojekt wird demzufolge dann erfolgreich sein, wenn es gelingt, die Bedarfsanalyse in der Projektvorbereitung entsprechend abzusichern, die Kompetenzen in der Projektdurchführung zu entfalten und einen aktiven Transfer sicherzustellen, wobei ein Kernelement die Gestaltung einer effektiven Wissenschafts-Praxis-Kommunikation darstellt.

Einschlägige EU-Bildungsprogramme fördern die Entwicklung solcher Modellprojekte und den damit einhergehenden Erfahrungsaustausch bzw. Transfer nationaler Modelle, insbesondere auch in Form von Kooperationen zwischen Klein- und Mittelbetrieben bzw. zwischen KMU und Forschungsinstituten.

Konkretisierung an einem KMU-spezifischen Projekt

In diesem Zusammenhang ist das vom Arbeitsmarktservice Österreich im Rahmen des Europäischen Sozialfonds (Ziel 4, Schwerpunkt 3) ge-

förderte Modellprojekt *Interaktive multimediale Lernsysteme als zukunftsorientierte Instrumente der Aus- und Weiterbildung im Wiener Gewerbe und Handwerk* hervorzuheben, welches derzeit vom Institut für Gewerbe- und Handwerksforschung in Kooperation mit einem Multimediaproduzenten und drei Druckereien durchgeführt wird. Dabei geht es insbesondere darum, die sog. »neuen Lernmedien bzw. Technologien« auch für kleinere und mittlere Unternehmen anwendbar zu machen: also konkret, unter Einbeziehung der Mitarbeiter aus den unmittelbar am Projekt beteiligten Druckereien ein interaktives multimediales Lernsystem für den Bereich »operatives Controlling« zu entwickeln bzw. zu evaluieren.

In der *Entwicklungsphase* dieses Projekts wurden zunächst die Curricula, das CBT, die Lern- und die Seminarinhalte entwickelt. Um den spezifischen Anforderungen der Zielgruppe gerecht werden zu können, wurden gemeinsam mit den Trainern, den Multimediaproduzenten, den Mitarbeitern und den beteiligten Betrieben ein Pflichtenheft erarbeitet, aus Sicht der Teilnehmer anforderungsgerechte Curricula entwickelt, ein Drehbuch für das CBT programmiert, sowie die schriftlichen Lernunterlagen erstellt.

In der *Erstumsetzungsphase* erfolgte sodann der »Probelauf« der in der Entwicklungsphase erarbeiteten Module, hierfür wurden – bei einer Gesamtlerndauer von 64 Stunden – klassische Seminare mit CBT-Einheiten, Selbstlernphasen und einem Erfahrungsaustausch-Workshop kombiniert.

Für die *Verbreitungsphase* stehen drei Strategien zur Wahl:

- Verkauf des Standardpaketes an einzelne Betriebe. Für entsprechend weitgefächerte Verbreitung wäre es aufgrund der Kostensensibilität der Zielgruppe erforderlich, einen Preis unter ATS 2 000,– zu veranschlagen, was angesichts der Förderung der Entwicklungskosten realisierbar erscheint.
- Nutzung des gesamten interaktiven multimedialen Lernsystems in einem Qualifizierungsverbund unter Zusammenschluß mehrerer Klein- und Mittelbetriebe zur gemeinsamen Verwendung.
- Kooperation mit einem Aus- und Weiterbildungsanbieter für Adaption und Vertrieb des Lernsystems im Rahmen seines Bildungsangebots.

Durch Pressemitteilungen und einschlägige Publikationen etc. sollen Bekanntheitsgrad dieser Lernform und die Sensibilität von Meinungsbildnern zusätzlich gesteigert werden.

Für die *Evaluierungsphase* schließlich ist eine Evaluation des CBT, der Lernunterlagen und der Seminare, sowie eine Gesamtevaluation des Projekts aufgrund einer Fragebogenerhebung bei den Teilnehmern und eines schriftlichen Erfahrungsberichts der direkt involvierten Betriebe

vorgesehen. Folgende Monitoring-Kriterien sollten dabei einbezogen werden:

- Anzahl der geförderten Teilnehmer
- Geschlecht der Teilnehmer
- Alter der Teilnehmer
- Berufliche Stellung der Teilnehmer
- Inhalte der Schulungsmaßnahme, differenziert nach Seminaren, CBT und Lernunterlagen
- Dauer der Schulungsmaßnahme
- Schulungsstunden je Teilnehmer, differenziert nach Seminar-, CBT- und Selbstlernphasen
- Kosten des Projekts
- Übertragbarkeit auf andere Zielgruppen bzw. Branchen und Regionen
- Ergebnisse der Verbreitungs- und Informationsaktivitäten.

Entwicklungstendenzen

Vom ersten Einsatz eines *Computer Based Training (CBT)* im Aus- und Weiterbildungsprozeß, über dessen Verknüpfung mit betriebsinternen Trainingsangeboten *(CBT-plus Konzept)* bis hin zur Bereitstellung von Selbstlernmodulen in Netzen *(CBT on demand)* hat in den letzten Jahren eine sehr innovative Entwicklung stattgefunden. *CBT on demand* bietet eine Administrations- und Abrechnungssoftware, die den Lernenden einfachen und komfortablen Zugriff zu unterschiedlichen CBT ermöglicht und eine Verrechnung entsprechend der tatsächlichen Nutzung erlaubt. Ergänzend dazu bietet *Teletutoring* dem Lernenden bei Bedarf die Möglichkeit, mit einem entfernten Tutor oder Trainer über ISDN und ein Videokonferenzsystem bzw. über E-mail Kontakt aufzunehmen. Beide Systeme, *CBT on demand* und *Teletutoring,* dürften in den nächsten Jahren einer zunehmend breiteren Nutzerschicht zugänglich sein [18]. Der erfolgreiche Einsatz von CBT im weltweiten Netz erfordert allerdings den raschen Bildaufbau auch von Video- und Audiosequenzen.

18 Kayser 1997

Eine weitere absehbare Entwicklung liegt in der Schaffung beziehungsweise zunehmenden Verbreitung neuer Kooperationsformen im betrieblichen Bildungs- und Trainingsbereich, wie z. B.:

- zwischenbetriebliche Netzwerke, d. h. loser Zusammenschluß mehrerer Betriebe
- »moderierter« Qualifizierungsverbund, d. h. Zusammenschluß mehrerer Betriebe; arbeiten unter Anleitung eines externen Moderators / Trainers
- »Steuerberatermodell«, d. h. mehrere Betriebe teilen sich einen Trainer bzw. ein Trainingsinstitut

- »Ankerbetrieb«, d.h. ein Großbetrieb kooperiert mit mehreren Kleinbetrieben.

Da die Akzeptanz und der Erfolg des interaktiven multimedialen Lernens wesentlich von der Qualität und Aktualität der gebotenen Lerninhalte abhängt, wird es in Zukunft darum gehen, parallel zur technischen Entwicklung die entsprechenden Inhalte zu gestalten, wobei in einem ersten Schritt allgemeine *Guidelines* bzw. *Content-Standards* verbindlich festzulegen wären, um in der Folge auch eine qualitative Einschätzung bzw. Bewertung der Lernsoftware zu ermöglichen.

Die Differenzierung einschlägiger Inhalte und Zielgruppen wird künftig zunehmen und die Einbeziehung von Unternehmensspezifika wird eine verstärkte Rolle spielen, wobei sinkende Kosten die Nachfrage nach betrieblich – und somit wohl auch KMU-spezifisch – maßgeschneiderten Konzepten steigern sollten.

Literatur

Bähr, H. W., Holz, H.: Bildungsmultimedia aus der Hand des Ausbilders, in: Bähr, H. W., Holz, H. (Hrsg.): *Innovation in der Berufsbildung. Was leisten Modellversuche?* Berlin 1965.

Ballin, D., Brater, M., Lottmann, A., Maurus, A.: Handlungsorientiertes, multimediales Lernen, in: Bähr, H., Holz, H. (Hrsg.): *Innovation in der Berufsbildung. Was leisten Modellversuche?* Berlin 1965.

Behrendt, E.: *Multimedia und Internet zwischen Mode und wirtschaftlichem Nutzen.* Fachbeitrag zur MediaMit, Neue Medien für den Mittelstand, Köln 1997.

Freibichler, H.: *Lernsoftware für die betriebliche Ausbildung.* Fachbeitrag zur MediaMit, Neue Medien für den Mittelstand, Köln 1997.

Haderer, C.: Nur internationale CD-Produktion rechnet sich, in: *Wirtschaftsblatt* vom 4. April 1997, Wien.

Heinrich, G., Lettmayr, C., Leitgeb, B.: *Training Processes in SMEs. Practices, Problems and Requirements (Information, Organization, Methods)*. Vienna 1997.

Kailer, N., Regner, H. (Hrsg.): *Neue Wettbewerbsfaktoren in der Weiterbildung.* Wien 1993.

Kailer, N.: Weiterbildung in KMU, in: Kailer, N. (Hrsg.): *Europaqualifizierung von kleinen und mittleren Unternehmen.* Wien 1994.

Kailer, N.: Strukturen und Trends des berufsbezogenen Weiterbildungsmarktes, in: Kailer, N. (Hrsg.): *Europaqualifizierung von kleinen und mittleren Unternehmen.* Wien 1994.

Kayser, W.: *Kostengünstiges Selbstlernen im Netzs.* Fachbeitrag zur MediaMit, Neue Medien für den Mittelstand, Köln 1997.

Mayfiled, J.: *Learning Environment Technology Australia.* Sydney, Adelaide 1994.

Mugler, J.: *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe.* Wien 1993, ² 1995.

Petermandl, M.: *Qualitätskriterien für CBT.* Wien 1996.

Pichler, J. H., Heinrich, G. B.: *Einsatz neuer Lernmedien in Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Herausforderungen einer sich ändernden Arbeitswelt an neue Qualifikationserfordernisse und Lerntechniken.* Im Druck [1998].

Rietsch, P.: *Multimedia-Anwendungen.* Wien, Frankfurt 1997.

Thum-Kraft, M.: *Berufliche Ausbildung – aktueller denn je.* Wien 1995.

Zimmer, G.: Neue Medien und ihre Auswirkungen auf den Weiterbildungsmarkt, in: Kailer, N., Regner, H. (Hrsg.): *Neue Wettbewerbsfaktoren in der Weiterbildung.* Wien 1993.

Re-visioning entrepreneurial education: Towards building core knowledge and core technology for the development of core competencies

Simon K.W. Tam

This paper argues that a global reality shift in demand for effective entrepreneurship has fundamentally undermined the legitimacy of the hitherto self-enclosed, self-validating approach to knowledge building and educational delivery in the entrepreneurial education sector. It asserts that this insular orthodoxy will give way to a new reality of global interdependence and inter-sectoral accountability, which demands knowledge content to be relevant to entrepreneurial pursuit in a globally expanding private sector, and educational technology to be effective to both aspiring and practising enterprise leaders. It then examines why institutional lethargy has been translated into academic productivity with limited practical relevance, and into educational motion with little external accountability. A new vision, which in its localised implementation has shown early promise for achieving relevance and effectiveness, is proposed. This entails

a) the construction of a new knowledge structure around the core processes leading to entrepreneurial success, and
b) the use of such knowledge to design robust educational technology for the development of core entrepreneurial competencies.

Summary findings of a ten year longitudinal field research program, which point to the desirability and viability of this new knowledge structure, will be introduced. How this new knowledge structure could be used to guide the design of educational activities and developmental experimentation will also be explored.

Introduction: Global surge in demand for effective entrepreneurs

The global upsurge in demand for effective entrepreneurs in recent years has been phenomenal, and along with it, the derived demand for entrepreneurial development and educational programs. The rapid marketization of formerly centrally planned economies, the increasing privatisation of utilities and government bureaux in market economies, and the rising expectation for small and medium enterprises to generate employment and to bring about economic renewal, all point to the need for rapid production of the entrepreneurial stock in societies. In China alone, for example, over 300 000 state-owned Enterprises have recently been planned to turn private within a span of three years. In addition to this, there has been a rapidly growing private sector, in dire need for competent entrepreneurs to lead these grass-root enterprises now cropping up everywhere in China.

Backing up this strong demand is, in fact, a fundamental need for societies to search for more effective ways of sourcing, transforming, allocating and distributing resources, in a global context of escalating population pressures, dwindling natural resources and mounting environmental and ecological problems. If entrepreneurs were increasingly

being asked to become the prime agents for resource deployment and renewal, measures to ensure their availability and effectiveness have to be put in place. Therein lies the challenge for the entrepreneurial educator. The call for the entrepreneurial educator to come up with faster, better, more cost effective ways of developing competent entrepreneurs is intensifying. This paper will begin by exploring the pattern of response from this sector, discuss why a new vision is needed, before reporting some early results of implementation.

Pattern of response from the entrepreneurial education sector

For simplicity reason we will conceive of the entrepreneurial education sector as composed of two kinds of actors: those that produce understanding about the entrepreneurial phenomenon; and those that use this understanding to structure learning and development experience for aspiring and practising entrepreneurs. We will refer to the first group as knowledge builders and to the second as educators.

The quantitative indicators for the expansion of the entrepreneurial education sector as a whole have been impressive. Reports from country to country on the emergence of a new entrepreneurial literature, of new scholar associations, of newly endowed chairs, of new courses, new enterprise development centres and research institutes began to pile up.[1] In US alone, for example, some 800 to 1000 universities have now introduced entrepreneurial classes, and seven out of ten high school students have expressed their wish to become entrepreneurs in the future.[2] In December 1993 the most defining moment for the sector occurred. In that year the General Assembly of the United Nations unanimously passed a resolution recognising entrepreneurship as a major social and economic force and urged member countries to create programs and implement policies to encourage as well as to support entrepreneurship among their population.[3] At one stroke, a tidal wave of latent demand has been let loose and the legitimacy of entrepreneurial education and development sector is no longer in doubt.

1 Alvarez 1993, Porter, McKibbin 1988

2 Kourisky, Carlson 1997, Sexton, Smilor 1997

3 Sexton, Smilor 1997, p. xxviii

Beyond the facade

Concealed behind these impressive figures is, however, a major trade secret: A systematic understanding of what makes an entrepreneur effective, and how we can help learners to become effective entrepreneurs, is, until today, largely absent. Behind the alluring prospect and the glamorous facade, there lies an emperor without clothes. This scenario could perhaps be better grasped if we draw on a production analogy. The situation could be looked at as if there is a world-wide rush to build factories for the rapid production of the entrepreneurial stock. In rapid

succession countries after countries have erected physical plants, employed personnel, piled up raw materials, put customers in lines, and jumped into motion. But amid this fervour of activities, there is little realisation that there is in fact no core knowledge (i.e. knowing what makes an entrepreneur effective) and no core technology (i.e. knowing how to develop entrepreneurial competencies) in existence to effect the expected transformational processes to take place in these factories.

State of knowledge building

It would be quite incorrect to say that the leaders in this field harbour would have no fear for the possible embarrassment if this shortfall came to public light. Nor would it be correct to say that they have been very reserved in pointing out the dire need to build such core knowledge. There has been no shortage of exhortation in the literature for a direct confrontation with this knowledge black hole.[4]

4 Hoy 1997, Church, Lewis 1986, Churchill 1992, Aldrich 1997

A few self-critical diagnoses were offered to account for this shortfall in the substantive response:

a) that the knowledge builders are caught in an existential dilemma: There is within the academic world tension between pursuing academic respectability versus practical relevance, and the reward structure tending to favour the choice of the former.[5]

5 Hoy 1997

This existential tension is not limited to the entrepreneurial field. In a landmark study by Porter and McKibbin, conducted on behalf of the American Assembly of Collegiate School of Business (AACSB), they made the observation that most research by business faculty in general had little if any influence on practitioners. Being a new and emerging field, entrepreneurship is a bit desperate on seeking academic respectability. This would add to the pressure of pursuing rigor, at the expense of relevance. One famous critic, Brockhaus, has found this tendency objectionable. He raised this question: Are entrepreneurship scholars demonstrating [an] attitude of arrogance to their practitioner audience by ignoring the priorities of business owners and devoting their efforts to their own interests (of obtaining academic legitimacy). To whom we could find the following response:

> »A handicap to achieving relevance in scholarly research has been the lack of incentives in academia. In fact, many reward systems provide disincentives for applied, practical research efforts. Two major factors have contributed to this phenomenon. First, institutional rankings tend to be a function of scholarly productivity … Merit and promotion and tenure policies follow the criteria of institutional rankings and reward publications that are peer-reviewed and read. The more prestigious journals specialise in basic rather than applied or institutional research. Second, career mobility is usually a function of basic research productivity. [Attractiveness to other universities] … is achieved not by teaching or service, but by publishing articles in scholarly journals. The most prestigious journals are virtually exclusively directed at academic audiences.«[6]

6 Hoy 1997

Recurrence of calls for relevance year after year in state-of-art publications have served to remind us that this well intended advocacy had largely fallen onto deaf ears. Our quest for citation, it seems, has so far superseded our quest for practicality. [7]

7 Aldrich, Baker 1997

b) That the knowledge building community involved in seeking understanding about the entrepreneurial phenomenon is internally fragmented.

Here the perceived dilemma is that of a trade-off. To maintain vitality in a young field, it is felt by some that diversity of pursuit should be encouraged, and pre-mature closure should be guarded against. To achieve respectability and productivity, it is felt by others, that one should try to establish a coherent theoretical base. [8]

8 Slevin, Covin 1995, Aldrich 1997

And so the controversy goes on. This indecisiveness has in effect produced islands of knowledge clusters, built largely by researchers, through lenses of differential disciplinary affiliation. Among these, two knowledge clusters would stand out to have immediate relevance to our knowledge building and course design concerns: the entrepreneurial traits cluster which explores how personal traits accounts for entrepreneurial success; the organisational emergence cluster which explores the start-up process. Other knowledge clusters are largely following scholarly interests not of our direct concern.

State of education technology development

How the twin tendencies of pragmatic abstinence and knowledge fragmentation impact on the educational interface with the entrepreneurial universe in hunger for relevance and effectiveness will be a topic we now turn to.

To be able to adequately respond to the new reality, an ideal relationship between the two sets of actors within the educational sector would be for the theory builder to come up with knowledge of what makes the entrepreneur effective and the educator to build educational technology to facilitate the development of entrepreneurs. The relationship between the state of entrepreneurial education and the state of entrepreneurial knowledge has once been described as »opportunity in search of a curriculum«. [9] This statement is made against the back-drop of a sudden upsurge in demand, and educators were caught on stage only to realise that there is not much that could be put into a »curriculum« at all:

9 Kourilsky 1995

> »There is a strong and growing demand for entrepreneurship education. Given the shortage of programs available to meet the demand, it is not surprising that off-target programs – in areas such as economic education, business management, leadership development, and co-operative learning – are being seized upon and relabeled as plausible substitutes. Such programs are generally well intentioned, often add value to the student learning process, and provide content that can be related to entrepreneurship.

> … However, such programs do not focus on the key themes of entrepreneurship. … A true entrepreneurship education program must focus on and successfully educate students in the core areas of entrepreneurship …« [10]

10 Kourilsky, Carlson 1997, p. 205

> »Many programs that purport to be entrepreneurship programs are in reality business management or economic education programs. … They »miss the heart of entrepreneurship process« because »key personal entrepreneurial experiences are either missing entirely or are fatally compromised by group dilution and by intervention by the teacher and the school«. [11]

11 Kourilsky, Carlson 1997, p. 195

There is, unfortunately, very limited core knowledge about the entrepreneurial processes from which the educator could draw on. In a study about undergraduate and postgraduate programs at major higher education institutes in the US, Gartner and Vesper have identified a tendency for most of these programs to adopt a static and unchanging »formula« in the course delivery process: a combination of speakers, case studies, and the writing of business ventures. [12] For this case, entrepreneurial process has been largely understood in terms of the firm formation process, which usually incorporates topics like opportunity search, soliciting necessary resources, seeking out venture capitalist and writing a business plan.

12 Gartner, Vesper 1994

Judging from the program content of these national surveys, it is quite obvious that no coherent theoretical base exists to fill its content and inform its design. Where there is some coherence, the coherence is built around the firm formation process. These surveys represent the situation in the US. There is however, evidence to support a view that programs in other countries are not so far off from this model. [13]

13 Hailey 1995

Where then is the accountability? How effective can these programs be?

New criteria for assessing performance in a changed reality

The global entrepreneurial education industry in fact lacks both core knowledge and core technology to do their job well. They are in fact ill-equipped for the new reality.

Traditional yardsticks for measuring effectiveness in the entrepreneurial education sector tend to be insular, are usually internally generated, internally administered and self-validating. On the knowledge production front, adequacy is largely determined by professional members within the professional bureaucracy. On the teaching front, assessment on content adequacy and on classroom delivery again largely falls on the shoulders of academic peerage, and only secondly on students. In the new reality, external accountability and learner satisfaction will become paramount. In a situation of critical shortage, rapid and effective development of practising entrepreneurs has become more acute. We have already explored why entrepreneurial education is now particularly in demand of realism and relevance: The burden of resource deployment and renewal has now been shifted significantly from the

shoulders of the official and corporate bureaucrat to those of the private entrepreneur.

What is perhaps important, when we ask if the entrepreneurial education sector is making adequate response, is to imagine in our mind the difference in consequences between its success and its failure to deliver according to the rising expectation. The real impact of educational intervention could, of course, only be felt indirectly, because the burden of resource deployment and renewal has to rest ultimately on the shoulders of the entrepreneurs. There is, in addition, the controversial question of how much could educational intervention by itself really do to the level of entrepreneurial competencies in societies. But as responsible global citizens let's reverse the question and ask the »what if« question. What if there are a lot of incompetent entrepreneurs around?

When a society is deprived of competent entrepreneurs, misallocation of resources will be frequent because entrepreneurs assume commanding positions. Unexplored possibilities will be plenty because entrepreneurs will be leading blind. Both defects could express themselves through economic poverty, through loss in vitality, through limited variety and choice, through missed opportunities for betterment, through under-employment and unemployment, through material and spiritual deprivation, and through protraction of misery and sorrow.

Current assessment of long term program effectiveness has tended to focus on tracking the proportion of students who subsequently enter an entrepreneurial career as a measure. This way of measurement has actually dodged the central issue: whether the developmental experience has actually enabled the student to become successful or not. Helping a student to start a business is very different from helping the student to become successful in business. Mortality rates of small and medium enterprises are universally high and have stayed high, pointing to the tremendous wastage of resources in the process of building successful enterprises. It could also be seen as indicating a universal shortage of entrepreneurial talents. For the entrepreneurial education sector as a whole, this phenomenon of high enterprise mortality has largely been taken as a given, an unchanging part of the business landscape, a necessary price to be paid for if business vitality is to be maintained. What if there are societies which could ill-afford such a high level of experimental failure?

What role should the entrepreneurial education sector play in a global context where every country, government and enterprise is pressed by competition for economic performance, where the direct responsibility for performance is increasingly being shifted to the entrepreneur?

Re-visioning entrepreneurial education

Our diagnosis has led us to a view that there is a missing centre-piece in the current knowledge configuration, and because of this deprivation, the evolution of educational technology for facilitating entrepreneurial learning has lost its focus. To grasp the problem by its roots, we would recommend the re-deployment of our research effort to firstly build the badly needed core knowledge and secondly based on such understanding develop pertinent technology. Our first goal will be to seek clarification on what makes an entrepreneur effective and the second goal will be to see what we can do to help the entrepreneur to be more effective.

For the research community to consider re-deploying some of their resources away from their current pre-occupation requires some justification. They have to be convinced, for example, on why their current research areas do not and will not constitute the pragmatic core; seeking understanding on what makes an entrepreneur effective should be the core. Perhaps the best way to proceed is to invite some of their leading personalities to speak on behalf of this new cause.

We will start with explaining why the traits approach is of limited use to the practising entrepreneurs. As Van de Ven once formulated, traits could be conceived as input factors to the entrepreneurial process. Between input and performance there is actually a big theoretical »black-box« waiting to be filled.

> »An appreciation of the temporal sequence of activities in developing and implementing new ideas is fundamental to the management of entrepreneurship, because entrepreneurs need to know more than the input factors (such as entrepreneurial traits) required to achieve desired outcomes (such as innovation success and failure). They are centrally responsible for directing the innovation process within the proverbial »black box« between inputs and outcomes. To do this, the entrepreneur needs a »road map« indicating how and why the innovation journey unfolds, and the paths that are likely to lead to success and failure. In short, the entrepreneur needs a process theory to explain innovation development.« [14]

14 Van de Ven 1992, p. 216

Secondly, while it serves very well the purpose of carving out for the field a formerly unclaimed academic territory, we need to understand why a focus on the start-up process, is not enough for the practising entrepreneurs. Why, instead, should focusing on growth be the core? In a 1997 progress review on this field, Sexton and Smilor have arrived at the following proposition on the need to centre on growth:

> »Growth is the essence of entrepreneurship … Through the missionary effort of Wilson Harrell [formerly publisher of INC. magazine], the field has recognised that significant differences exist between the problems associated with starting a business and growing one. Harrell also pointed out that most assistance programs are developed for business starts, and these programs and their organisations have failed to recognise that programs designed to assist business starst have limited value for assisting business growth.« [15]

15 Sexton, Smilor 1997, p. 97

»The real need is to know what actions or best practices have impacted on the growth of the firm so that researchers can predict growth before it actually occurs. Studies of these types will help move the field from a body of knowledge that helps us better train and educate students to one that has real-time practical applications for entrepreneurs trying to expand their businesses.« [16]

16 Sexton, Smilor 1997, p. 97

To concur, a shift of focus from start-up to growth, from traits to dynamic entrepreneurial processes will enable us to once again tie our knowledge building effort back to the performance variable. This is perhaps the only ultimate variable which has a chance to act as a linking pin to overcome internal fragmentation and external dissociation. Because of the existence of a common concern for performance, it is potentially the strongest candidate for linking the interests of stakeholders like entrepreneurs, entrepreneurship policy-makers, entrepreneurship consultants and entrepreneurship academics to a super-ordinate goal. [17]

17 Katz 1994, Slevin, Coven 1997

»While a variety of variables are of interest and can be treated at various times as either dependent or independent variables, a unified research model should eventually relate to the ultimate dependent variable of firm performance.« [18]

18 Slevin, Coven 1997 p. 178

Refocusing on dynamic entrepreneurial processes, on opening up the black-box, on how growth is made possible, while all the time fixing our gaze on the ultimate dependent variables, so the advice goes. But how much mileage can this advice carry? Do we have a demonstration case to back up this wishful thinking?

Revisioning – part one:
Towards building a new core knowledge base: research program to understand what makes the entrepreneurs effective

About twelve years ago, independent of the currently articulated concerns of the leaders in the field, a research program with similar intent was initiated. The original intent of the research program was to try to build an understanding about Chinese business system by longitudinal study, at a time when Japanese management was still very much in vogue. Once the research was on course, the researcher had run into an anomaly. The anomaly had become so intriguing that a decision to fundamentally re-orient the research direction was made.

The anomaly was about a Chinese entrepreneur who had violated most of the good practice of management preached by textbooks, and yet the entrepreneur was achieving such spectacular performance as to defy gravity. In his own words he was then earning »better than selling opium«. Either the theory is wrong or the reality is wrong. Being a field researcher, he decided to find out from the field and suspended his beliefs.

That decision cost him ten years of unwavering research on the origin and courses of superior entrepreneurial performance. Within these

ten years, in pursuit of his answer, the researcher would travel from companies to companies in Germany, Britain, the United States, Canada, Japan, South Korea, Taiwan, Malaysia, Indonesia, PRC, Thailand, Singapore, Hong Kong and Macau. From within Hong Kong, where there is huge concentration of the entrepreneurial species, he has systematically tracked the development of 10 entrepreneurs in situ, and participated in major decisions as an observer. The findings from his ethnographic work were systematically checked against a ten industry sample, through in-depth and extensive interviews with 200 entrepreneurs drawn randomly.

Discovering patterns of success in the blackbox

It would not be possible to report on ten years of findings in this short paper. But if a summary question is posed: »Is it possible to understand systematically how entrepreneurs become successful?«, the answer is: »yes«.

The process of arriving at this position was not straightforward and full of serendipity.

We will first cover a few major discovery milestones from which we will explore how these findings could become the foundation stone on which the needed new core knowledge could be built :

1) The discovery of entrepreneur-specific »formula of success« at the point of take-off, and the replication and sophistication of this formula over time. The external environment rewarded the entrepreneur handsomely with profit when the formula was realised, which sometimes even took the entrepreneur by surprise. If successful replication of the formula attracted similar feedback, this would confirm again and again the validity of this special approach to business. Over a few cycles of success there is a tendency for the entrepreneur to get type-cast. He will tend to construe reality in a certain way, tend to be drawn to a particular kind of opportunity, and in the course of capturing these opportunities subject himself to a predictable form of risk, and through doing it again and again develop distinctive core competencies. In other words, one could chart a trajectory of success for an entrepreneur.
2) The discovery of multiple formulae for success within the same industry. Very soon it becomes clear that entrepreneurs do not necessarily become successful in the same way even when they are functioning within the same industry. Thus another research initiative was launched, this time in search of the variety of formulae within an industry.
3) the discovery of similar formulae of success across industries. When this realisation was made it came as a surprise to the researcher. This

new line of research direction – to uncover why this could happen at all – proves to be one of the most intriguing parts of the exploration.

What do all these findings collectively say? They point to a completely new possibility in trying to understand the nature of entrepreneurial work. It should not be grasped in terms of its endless uniqueness, and also not in terms of unvarying universality. Instead it could be better understood in terms of its patterned regularity. With regularity comes the prospect of building scientific knowledge.

Where are these regularities ?

1. Of the whole sample universe, one could identify only eight types of pathways to become successful. What then are these eight forms?

a) Product and service innovation route
b) Process innovation route
c) Sourcing innovation route
d) Distribution innovation route
e) Establishment symbiosis route
f) Market force leveraging route
g) State-market difference leveraging route
h) Resource re-deployment and re-configuration route. [19]

19 Tam 1997

2. There is stability and order in the entrepreneurial universe.

It was not until quite late in the course of research that one plausible explanation began to take hold: there might be a hidden order somewhere, which contributes to the structuring of all these entrepreneurial patterns. Once all the formulae types were placed side by side in a comparison exercise, hidden interdependence between various types of entrepreneurs began to reveal itself. The idea of an inter-related entrepreneurial role system begins to sink in. For despite all the apparent diversity, there were only eight types of success routes within and across industries, over time and space. While the precise nature and mechanism making up this hidden order is still waiting to be uncovered and conceptually formulated, [20] it is clear that some of our perceived views about entrepreneurs would have to give way.

20 Tam 1999

For in contrast to the taken-for-granted view of an ever-changing entrepreneurial milieu, this finding has indicated that there is inherent stability in, and only limited forms of, effective entrepreneurial processes over time and space. The specific content (which is the tangible and visible part that we observe) of entrepreneurial expression may vary; the forms (which is inferred from observation of cycles and types over time and space) do not.

3. When all these formulae are put together and compared, the researcher has managed to decipher one common underlying task structure. This underlying structure common to all eight forms of entrepreneurial work is the process of creative-destruction. There are, in total, eight forms of creative-destruction, yet to be specified in further detail

at subsequent interaction with data. The reason why we have eight forms of creative-destruction is that it is directly derived from the eight formula types. Typically, each success trajectory could be seen as being made up by strings of overlapping creative-destruction cycles.

This discovery clarifies matters tremendously. From the whole mess of data accumulated throughout all these years, there is, after all, a central logic to it all. This realisation has given the researcher for the first time a supreme sense of scientific elegance, of poetic beauty. In fact one could, from now on, look upon a cycle of creative destruction as the core entrepreneurial process. It took ten years of field work to unravel the mystery of the dynamic entrepreneurial process in all its diverse forms and complexity, a research interest also posed by Van de Ven.[21] And when the complexity was stripped to the core we found a very simple mechanism. There is a common building block, a basic blueprint to all forms of successful entrepreneurial work. There is a nucleus to the entrepreneurial cell and we found it.

21 Van de Ven 1992

We have thus come full circle to empirically derive a conception on the nature of entrepreneurial work which echoes the seminal idea of Schumpeter made decades ago. With trembling perceptiveness, and with no modern research methodologies, he had made that definitive discovery. What we have this time round is an inductive and grounded understanding, with perhaps some systemic clarity and multi-dimensional complexity in view.

What is perhaps most important to our current discussion is that this discovery renders it possible for us to

- concentrate on finding out those form-specific entrepreneurial competencies that could enable entrepreneurs to perform well in these core processes
- design educational and development programs for developing these core competencies.

Re-visioning – part two:
Towards building a new core technology: Know-how for helping entrepreneurs to become effective

With the discovery of regularity there begins the prospect of applying science to this phenomenon. With the discovery of replication and stability there begins the prospect of inventing technology for the enhancement of entrepreneurial effectiveness. Development of core knowledge to understand the core process (i.e. creative destruction cycle) constitutes only the first part of the new vision. Development of core technology (which attempts to enhance entrepreneurial core competencies for performing the creative-destruction function) will constitute the second part of our new vision.

The test for relevance for the above knowledge building initiative must rest on

- whether this new knowledge could be fruitfully deployed by the educator to design more effective learning events for potential and servicing entrepreneurs
- whether such knowledge when employed could help the entrepreneur in his quest for success or not.

Perhaps the first thing this new understanding could do is to provide a new platform from which to re-assess our current educational delivery model with a view to increasing our external accountability. If we are serious about massively enlarging and upgrading the entrepreneurial stock in our societies, about reduction of enterprise mortality caused by in-competencies, about facilitating the full blossoming of diverse entrepreneurial talents, we will need to completely rethink the existing internally focused, self-validating model.

1) Our trajectory model has suggested that entrepreneurs need life-long learning and we are only beginning to chart the diverse knowledge, skills and qualities that will be needed for success on these paths at different stages of their journey. In order that these learning needs be satisfactorily catered to, we need to drastically enlarge our intervention space and scope beyond the confines of the classroom: to help them while they are searching, while they are on track, and when they experience a set-back.
2) Our traditional, classroom-bounded concept of education would have to be expanded to enable learning transactions to take place beyond the four walls. Our traditional role concept of a teacher will need to expand to encompass roles like mentor, consultant, counsellor, partners in creative-destruction experiments, real-time learning facilitators etc.
3) We have to find ways to let the learning cycles map on to the real-time creative-destruction cycles in order that core competencies development can take place, but this could be very costly if implemented live. At this stage very little is known about how core competencies could be developed in a simulated environment as our knowledge has all been derived from action fields.
4) New learning resources will need to be developed. Moving from a universalistic conception of entrepreneurial success to that of a typological one have big resource implications. Instead of one, eight sets of knowledge, skills and instrument systems will be needed in order that learning can take place.
5) There will be a need to design eight streams of learning events, and learners may undertake to learn from one or more streams. It would also imply that any one specific teacher might not have the necessary

depth and width of competencies to orchestrate these diverse learning experiences. There is a need to build trajectory-specific know-how in the teachers as well.

6) Perhaps most important of all is the mind-set change required. In this new regime, the developer has to move away from the role of pure knowledge transferer, to embrace the role of a core competencies nurturer. This could place special demand on the developer, but would have great pay-off for learners. By sheer acknowledgement of multiple potentialities, by accepting that they could gravitate towards diverse paths in pursuit of success, and by noting that they could learn, create and act in different ways with equal effectiveness, one will actually alleviate the widely destructive effect of homogenisation in education (see, for example, Gardner for his multiple intelligence argument). There is simply too much misconception and mystification about entrepreneurs around which has prevented the badly needed expansion of the entrepreneurial rank.

Nevertheless, that it is possible to empirically isolate a process which could be distinctively and exclusively called entrepreneurial, however, goes a long way in giving a new anchor to the entrepreneurial educational establishment. And given mounting demand coming our way, this should open up endless opportunities to innovators for re-structuring all the elements in the educational system so that greater realism could be bestowed on the entrepreneurial learner.

Innovation from within the entrepreneurial education sector is, in the final analysis, only a means to an end. The acid test of the usefulness of this new knowledge must be based on whether in the adoption of this approach, the entrepreneur could actually perform better. This is a challenge of a very tall order, and work by the researcher has progressed with great caution.

The general direction of the researcher's exploration in knowledge building and advancement in technology development, which also reflect the changing knowledge states he has over this subject in time, has been a gradual shift from his role as a participant observer to that of a participant consultant, and lately to that of a participant experimenter. In the participant observation phase, the researcher tried to build up the core knowledge base to make sense of the entrepreneurial universe. In the participant consultation phase, the researcher, having accumulated a rather substantial understanding of the patterns and regularities in the entrepreneurial world, felt able to make a prediction to perform diagnosis and to offer advice with great ease. Very often, there is an element of give and take in the situation – the researcher offers consultation, and the entrepreneurs in return disclose company troubles and problems, personal anxiety and frustration – which enables the researcher to dwell ever closer to the entrepreneurial psyche, to fathom

the very depth of business secrecy, and into areas generally inaccessible by other research methods. The more the entrepreneur finds the core knowledge useful, the more the entrepreneur will confide in the researcher-consultant. In the latest, participant experimentation phase, experiments are conducted from conception to the end of cycle. This experiment focuses mostly on the processes of searching for successful formulae in new industries. In all these cases, the researcher works closely with the entrepreneurs to go through low cost creative-destructive episodes, with an aim to further specify the complexity involved in moving from a low base to a point of achieving spectacular success. If the theory is really useful, it should be able to, for the benefit of the entrepreneurs involved, reduce the formula searching time, reduce the chances of failure, give a stronger sense of direction to the participating entrepreneurs, enable the entrepreneurs to focus their core competencies development effort, enable cross collaboration across entrepreneurial types, and guide the conscious construction of supporting knowledge, information and data infrastructure.

In the course of going through these phases, both the entrepreneurs and the researchers have felt the need to devise some new instrumentation and technological aids so that these core entrepreneurial processes could be better managed, and core competencies could be systematically cultivated. Listed below are some ideas and examples:

1) the structuring of reference systems for in-depth trajectory based learning in which it should contain who the masters are, where the best practices are, what is possible
2) construction of trajectory-specific opportunity surveillance and alert system
3) construction of trajectory-specific risk signalling system
4) aids to guide the development of mission-critical mental models
5) core competencies development systems
6) risk-taking competencies development workshop
7) competencies development self-monitoring system
8) competencies diagnosis systems
9) workshop on the development of the entrepreneurial minds
10) failure alert system
11) like-minded entrepreneur network
12) new industry entry diagnostic method.

Towards a strategy of mutual accountability

In these recent years, there is a tendency for the researcher and the various types of entrepreneurs which he comes into contact with to find immediate resonance. The two parties could readily move into in-depth discussions, sharing thoughts and observations with the counterpart.

Often the entrepreneurial counterpart will come off the session with his past experience meaningfully structured or restructured, his opportunity space widened, his direction clarified. The researcher's power of generalisation, estimation and prediction, which essentially is derived from the above knowledge base, have often left his counterpart in awe. This newly acquired competence in making in-depth encounters has provided the researcher with a new way of making access to the entrepreneurial mind, which hopefully will be fruitful for a new line of discovery.[22] There are blackboxes within the Van de ven »blackbox«.

22 Tam 1998b

Depth of research access, usefulness of the core knowledge and technology to facilitate entrepreneurial development, are, for the involved researcher, interactive and co-evolving. Research strategies of opening up the entrepreneurial universe for research, strategies of core competencies development and strategies of knowledge building on entrepreneurial performance are mutually opening. A strategy of mutual accountability has been found.

Conclusion: the meaningfulness of the new vision

An academic's choice of whether knowledge building should or should not be made relevant to entrepreneurial pursuit and whether educational intervention should or should not be put at the service of entrepreneurial development is a personal as well as an institutional one. This researcher he has made a personal choice in defiance of the institutional dilemma. The discovery of a totally new knowledge building frontier should, however, help to dissolve this productivity versus relevance intransigence. For as Thomas Kuhn has drawn his insight from history to enlighten all of us: productivity is made possible when a new paradigm is discovered. In trying to unlock a puzzle triggered first by an anomaly, the researcher has accidentally opened a door which leads to a vast but uncharted territory. Ten years of work has finally enabled the researcher to find regularity and stability, which in essence is an open invitation to the rest of the scientific community. These findings so far seem to have covered the tip of an iceberg. The institutional dilemma could now be dissolved: because a construction site for relevant knowledge structure has been found, and it eagerly awaits the participation of highly productive researchers for completion.

If this new knowledge structure could be erected, it will have a very strong task-orientation. It will focus on the nature of the entrepreneurial task, and everything that could be related to achieving performance. Performance, the ultimate variable, will be the central linking pin for integrating knowledge builders and knowledge users. It will seek distinction initially from the person-centric approach (i.e. the traits approach, which has now attracted major attraction), but the insights of

the latter will mostly likely be re-incorporated into this more encompassing program.

If this new knowledge structure could be built, it will open up a completely new horizon in the interaction between the entrepreneur and the entrepreneurial educational sector. Each will become a contributor to the others strength. The opening up of the entrepreneurial universe will provide endless fascination and treasures of ingenuity to the research community; and the effectiveness of the entrepreneurs will ultimately find its ways into a richer, more vibrant global economy. Therein lies the meaningfulness of the new vision.

Bibliography

Aldrich, H. E.: *Methods in our Madness? Trends in Entrepreneurship Research.* 1992.

Aldrich, H. E., Baker, T.: Blinded by the Cites? Has there been Progress in Entrepreneurship Research?, in: Sexton, Smilor 1997.

Alvarez, J. L.: The Diffusion and Institutionalisation of Entrepreneurship Education in the Eighties, in: Birley, Macmillan 1993.

Bird, B.: Towards a theory of entrepreneurial competency, in: Katz, Brockhaus 1995.

Birley, S., MacMillam, I. C.: *Entrepreneurship Research: Global Perspectives.* Amsterdam: North-Holland, 1993.

Boyatzis, R. E.: *The Competent Manager: A model for effective performance.* New York: Wiley, 1978.

Block, Z., Stumpf, S. A.: Entrepreneurship Education Research: Experience and Challenge, in: Sexton, Karsada 1992.

Brockhaus, Sr., R. H.: Entrepreneurship Education and Research in Europe, in: Sexton, Karsada 1992.

Brockhaus, Sr., R. H.: Entrepreneurship Education outside North America, in: *Entrepreneurship Theory and Practice.* Spring 1991.

Caird, S.: Problems with the Identification of Enterprise competencies and the Implication on Assessment and Development, in: *Management Education and Development.* Vol. 23, Spring 1992.

Churchill, N. C., Lewis, V. L.: Entrepreneurship research: Directions and Methods, in: Sexton, Smilor (Eds.): *The Arts and Science of Entrepreneurship.* Cambridge: Ballinger, 1986.

Churchill, N. C.: Research Issues in Entrepreneurship, in: Sexton, Karsada 1992.

Docherty, P., Nyhan, B. (Eds.): *Human Competence and Business Development.* London: Springer.

Gardner, H.: *Frames of Minds. The Theory of Multiple Intelligences.* Granada: Paladin Books, 1983.

Gartner, W. B., Vesper, K.: Experiments in Entrepreneurship Education: Success and Failures, in: *Journal of Business Venturing.* 1994.

Hailey, J.: Training for Entrepreneurs: International Perspectives on the Design of Entrepreneurial Development Programmes, in: *British Journal of Education and Work.* Vol. 8, No. 1, 1995, p. 5–15.

Hoy, F.: Relevance in Entrepreneurship Research, in: Sexton, Smilor 1997.

Huber, G. P., Van de ven, A. (Eds.): *Longitudinal field research methods: studying processes of organisational change.* Sage Publication, 1995.

Huse, M., Landstrom, H. (Eds.): Entrepreneurship Research in Europe, in: *International Studies of Management and Organisation,* Special Issue. Vol. 27, No. 3, Fall 1997.

Katz, J. A.: *Markets for Entrepreneurship knowledge: Identifying Opportunities and Forums for New Exchanges of Findings From Research and Practice.* Babson: Frontiers of Entrepreneurship Research, 1994.

Katz, J. A., Brockhaus, R. H. (Eds.): *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth.* JAI Press, 1997.

Kourisky, M.L.: Entrepreneurship Education: Opportunity in search of curriculum, in: *Business Education Forum.* 50, 10, 1995, p. 11–15.

Kourisky, M. L., Carlson, S. R.: Entrepreneurship Education for Youth: A curricular perspective, in: Sexton, Smilor 1997.

Porter, L. W., McKibbin, L. E.: *Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century?* New York: McGraw Hill, 1998.

Schumpeter, J. A.: *Capitalism, Socialism, and Democracy.* New York: Harper & Row, 1942.

Selvin D. P. & Covin, J. G.: Entrepreneurship as Firm Behavior: A Research Model, in: *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth,* Volume 2. JAI Press, 1995.

Sexton, D. L., Kasarda, J. D. (Eds.): *The State of the Art of Entrepreneurship.* Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1992.

Sexton, D. L.; Smilor, R. W.: *Entrepreneurship 2000.* Chicago: Upstart Publishing, 1997.

Tam, S.: *The Nature of Entrepreneurial Work.* 1997.

Tam, S.: *Essential Tensions in the Entrepreneurial Minds.* Chinese Management Centre, School of Business, University of Hong Kong, 1998 [1998b].

Tam, S.: *Towards a Theory of Multiple Entrepreneurial Competencies.* Working Paper, Chinese Management Centre, School of Business, University of Hong Kong, 1998 [1998a].

Tam, S.: *Order in Chaos: The Social Construction of the Entrepreneurial Universe.* (Forthcoming [1999])

Van de Ven, A. H.: Longitudinal Methods for studying the Process of Entrepreneurship, in: Sexton, Karsada 1992.

Applying customer focus to entrepreneurship course development

Wee Liang Tan

There have been tremendous developments in recent years in the field of entrepreneurship education. Courses and programmes in this area have bloomed and flourished. The design of the programmes is mainly driven by the training objectives as determined by the trainers in line with the conventional wisdom on training and development. The customer was only a consideration in the minds of the developers of programmes, in terms of his / her training needs. Whilst this approach, which is prescriptive in nature, is apt when the field of entrepreneurship is at the initial stages of growth, one can ill afford to ignore the customers' views when entrepreneurship subjects and courses have become a regular feature in most universities. In the field of marketing research, various methods have been devised to scientifically ascertain the attributes of products or services that the customer desires. These methods could be applied to the development of training programmes.

This paper reports an exploratory study on the role that conjoint analysis methodology can play in the design of entrepreneurship courses. It reports the findings from a sample of some 190 participants from tertiary institutions enrolled in entrepreneurship courses in Singapore.

Introduction

In recent years, entrepreneurship education has spread around the world at a rapid pace. Vesper's annual survey of the education registered a total of 369 programmes in 1991. Interest in entrepreneurship education has not been confined to the US and Europe; former communist countries and the rest of the world are also expending a great amount of effort on fostering entrepreneurship education.

Most entrepreneurship courses focus on the inculcation of entrepreneurial skills: decision-making, leadership, communication, management, technical, interpersonal and conceptual skills[1] also examine methodologies for the purpose of improving student's abilities to deal with ambiguity and complexity. It is clear that regarding entrepreneurship education, it is generally accepted that entrepreneurial skills can be taught and learned through practice and repetition although the development of these skills is a function of a time, but is faster in certain environments.[2]

1 Whyte 1966

2 Wong 1993, Curran, Stanworth 1989

Research on entrepreneurship education and training is sparse. Most of the research has tended to be fragmented and with an exploratory, descriptive orientation.[3] Much of the research has focused on teachers, content, and format evaluations, the level of knowledge obtained by the students, the student enrollment, demand for future courses, and comparison of approaches of one semester to another. Whilst there has been

3 Garavan, Cinneide 1994, Sexton, Kasarda 1991

a rich body of documented syllabi, there is room for further research in the area of entrepreneurship education as there is, for instance, little in terms of conceptual framework and empirical research on different teaching. The programmes, their content, format and programme design have been determined by the programme instructors. This is consistent with the theories of programme development. Programme planning requires the programme developer to conduct various steps which involve identifying a philosophical orientation to the teaching- learning process, conducting a needs analysis, obtaining feedback from various sources on the information that has been collected, programme design, and programme development (this is distinguished from design as in this phase, the designed programme is translated into actual training materials and strategies). The process is completed by the actual implementation of programme, its management and evaluation through feedback obtained.

Contrary to the trend in the business arena, the voice of the customer is not as yet a consideration in entrepreneurship education. This situation may be a manifestation of the youthfulness are the field of entrepreneurship – that entrepreneurship programmes of new and there is less awareness of them. When a field of study is new, one could be forgiven for taking the view that the students are not the best parties to determine the manner in which a course or programme is designed and conducted. At that point in time, the participants are only called upon to provide feedback after the course or programme so that there can be improvement. However, the situation has changed. With the rapid growth of programmes, prospective participants in programmes would be aware about entrepreneurship programmes and likely to have preferences. The authors are convinced that the views of the customer (the students and participants) are an important input for the programme design and thereby it is possible to enhance the effectiveness of the programmes.

Hence this paper reports the results of a study on the application of market research methods involving conjoint analysis, in the determination of customer preferences in entrepreneurship course design.

Customer focus and programme design

There is recognition among many schools of business that a service orientation could shore up their competitive position.[4] Many business schools are mounting efforts aimed at improving service quality.[5] The development of better products (courses) is obviously an important goal of this effort. As entrepreneurship is a relatively new field of study in business curriculum, special care needs to be taken to ensure that the programmes are attractive and satisfy the targeted customers. The need

4 AACSB 1993, O'Reilly 1994

5 MBA Newsletter 1992, Mauer, Guthenberg 1992, Peterson 1992

to pay attention to the customer is present as entrepreneurship programmes offered in universities are being ranked.[6] Marketing concept suggests that the identification and satisfaction of customer needs is the means to the long-term success of any organisation. Marketers often employ sophisticated techniques for analysing consumer needs and preferences. Hence, the need to identify the needs and preferences of entrepreneurship students and no better serve them by incorporating their needs into the course offerings.[7] While it may be tempting to consider that the academic course designer knows best it must remembered that entrepreneurship programmes are no longer »new to the world products«. As such, students are familiar with the course offerings and are aware of their contents. Further, there have been for a number of years now, rankings of the various entrepreneurship programmes in Success and Inc. magazines. Moreover, numerous award winning entrepreneurs have been interviewed by these magazines for their views on what skills, knowledge and training programmes have helped them on their road to success. These publications thus contribute to the knowledge of the students and might play a role in shaping their preferences.

In line with the TQM philosophy where continuous improvement of quality is the goal, curriculum review and pedagogical improvement are two of the most important concerns in business education. One aspect of curriculum design is being relevant to the market place. Another aspect is the need to keep in mind what instructional methods are most satisfying to the students.

Two methods have been used in market research to determine the preferences of customers. They are conjoint analysis which indirectly measures customer preferences and self explicated method which directly measures customer preferences. Applications of conjoint analysis have ranged from new product/concept evaluation and repositioning of products to pricing, market segmentation and the development competitive strategy.[8] In the field of education, several authors have utilized conjoint analysis to design improved courses based on student preferences. Zufryden (1983) designed a graduate course on market demand and sales forecasting; Dubas and Strong (1994) designed a graduate course on multivariate analysis; and Dubas and Mummalaneni (1997) recently designed undergraduate and graduate courses in sales management. The self-explicated method has been used by Jolson and Dubinsky (1984) to design an improved undergraduate course on selling & sales management.

In addition to consumer preferences, there is one other factor that plays an important role in applying customer focus to programme design, that is the aspect of demographic differences among the students. For example, in research focusing on students' perceptions and preferences for sales careers, variables such as age[9], gender[10] and work

6 e.g. by success magazine as in Callan, Warshaw 1995

7 Dubas 1993, Guthery 1994, Nicastro 1992

8 Green, Srinivasan 1990

9 Castleberry 1990

10 Muehling, Weeks 1988, Cook, Hartman 1986

experience[11] have been employed as predictors. Further, previous research on students focused on undergraduate students[12] and excluded graduate students.

In this paper, we employ both the self-explicated method and conjoint analysis to design the ideal entrepreneurship course. As entrepreneurship programmes are offered to students at different levels, we seek to examine if there are differences in the ideal entrepreneurship programmes at the polytechnic and university levels. As there are various audiences/target markets for entrepreneur programs,[13] this paper seeks to examine the application of these methods to tertiary students enrolled in the formal education system.

11 Castleberry 1990

12 Muehling, Weeks 1988, Jolson, Dubinsky 1984

13 Gorman, Hanlon, King 1997

Attributes of entrepreneurship programmes

Not unlike products which have distinguishing features about them, entrepreneurship programmes have attributes that endear themselves to their intended customers. Normally attributes of any entrepreneurship programme comprise the programme contents (i. e. skills, knowledge or methods), pedagogies (i. e. teaching methods) and the instructors. Of the three, the true attributes that are universal to all programmes are the contents and pedagogies.

Table 1
Pedagogies and contents of entrepreneurship programmes

Pedagogies	*Content*
• Use of cases	• Venture plan writing
• Speakers	• Speakers
• Lectures	• Readings
• Texts	• Cases
• Preparation of business plans	
Exceptional cases	
• All class ventures set in the same industry	• Corporate creativity
• Auctioning of student ideas	• Entrepreneurial acquisitions
• Business plan contest	• Entrepreneurship and economic development
• Computer simulation	• Entrepreneurship for arts and science students
• Creative hat contest	• Entrepreneurship for nurses
• Entire class works on one research monograph	• Entrepreneurship for environment and energy
• Entrepreneurs offer opportunity ideas to students	• Entrepreneurship under business policy label
• Entrepreneurs lead discussion of their own cases	• Entrepreneurship under managerial economics
• Fourteen students to a venture team	• Governmental entrepreneurship
• Get rich quick books assigned	• Idea generation
• Iconoclastic view of cases and business plans	• Internationalising ventures
• Incubator and class integrated	• Opportunity identification
• Mentors assigned to students	• Patents
• Patent search required of students	• Product focus to exclusion of services
• Physical prototyping required	• Services to the exclusion of products
• Psychological tests extensively used	
• Risk analysis approach to entrepreneurship	
• Series of assignments on entrepreneur interview	
• Students work on tech. transfer of university ideas	
• Time logs by students	
• Undergrads and grads combined in one course	
• Videotaping venture negotiations	

The survey of entrepreneurship programmes provided by indicated that there are many common elements to the programmes that the

authors have examined. These are reproduced in table 1. They note some exceptional elements for both teaching methods and contents which are reproduced as well in table 1.

Whilst this may not be the only compilation of pedagogies, it is one based on an empirical survey as opposed to prescriptive studies which abound,[14] and the authors have relied on this for this study. The methods may differ across different economies.

14 see Gorman et al.'s review of the field

Methodology

Two alternative methods, namely, conjoint and self-explicated methods were employed to assess student preferences for alternative designs of the entrepreneurship course. Five course attributes were used in both methods to describe a complete course: course content, teaching method, teaching aids, course assignment and practical experience. While the self-explicated method asked the students to indicate the relative importance of each of these attributes by distributing a total of 100 points among the five, it did not attempt to assess the student preferences for the different levels of each attribute. The conjoint method, on the other hand, attempts to measure the preferences of students for both attributes and levels within the attributes. The attributes as well as the levels within each attribute, utilised in course design are listed in table 2.

Table 2
Course attributes and levels

A. Course content
1. Business startup
2. Business startup + venture financing
3. Business startup + venture financing + entrepreneurial characteristics
4. Business startup + venture financing + entrepreneurial characteristics + value addition process

B. Teaching method
1. Lecture
2. Lecture + cases

C. Teaching aids
1. None
2. Guest speakers
3. Videos
4. Guest speakers + videos

D. Course assignment
1. None
2. Paper vased on library research
3. Business plan development
4. Business plan development + presentation

E. Practical experience
1. None
2. Interviews with entrepreneurs
3. Create and register a new business

As seen from table 2, we identify 4 levels of course content, 2 levels of teaching methods, 4 levels of teaching aids, 4 levels of course assignments and 3 levels of practical experience in this study. These attributes and attribute levels were identified after an extensive review of various textbooks and available course outlines. Considering that a com-

bination of one level of each attribute constitutes a complete course design, a total of 384 (4*2*4*4*3) possible course designs can be created using these attributes.

Profile cards

Since it is unreasonable to expect the students to evaluate 384 alternative course designs, a fractional factorial design was employed. The »SPSS Categories Generate Orthogonal Design Procedure« was used to generate a main-effects orthogonal fractional factorial plan.[15] The plan generated by the SPSS programme contained 16 profiles. These 16 profiles constitute a representative sample of the 384 possible course designs and the preference estimates obtained from this sample should allow us to estimate the extent of preference for any of the 384 course designs. With the addition of 4 holdout cases for validation purposes, the study employed a total of 20 profiles for evaluation by students. Each participant in the study was provided with a master profile card containing descriptions of the 20 course profiles generated by SPSS. In the questionnaire, the study participants were asked to indicate the level of preference for each of the 20 profiles, on an 11-point scale, ranging from 0 – definitely would not choose, to 100 – definitely would choose the course.

15 SPSS 1994

Sample

Data were collected from students attending tertiary institutions in Singapore. Since familiarity with the entrepreneurship course is considered a prerequisite for a student to make intelligent choices from among alternative course designs, only students enrolled in an entrepreneurship course were asked to participate in the study. Data collection was done during the last week of the semester to ensure sufficient knowledge and adequate experience on the part of the student to competently evaluate alternative course designs. The researchers arranged with course instructors at a university and a polytechnic in Singapore, to administer the survey during class period. Consequently, the response rate was 100 % and altogether, 190 usable responses were obtained.

Of the 190 tertiary students, 65 (34.2 %) were university students and the remaining 125 (65.8 %) were polytechnic students. Among the former, 11 were MBA students whereas the remaining 54 were pursuing undergraduate degrees. Given the enrollment patterns in business programmes in Singapore, the sample was weighted highly in favour of females. Males numbered 71 (37.4 %) while females numbering 119 (62.6 %) constituted the majority. In terms of ethnicity, while our sample is biased heavily in favour of the Chinese, the sample offers a fair representation of the tertiary student population in Singapore. Among

the study participants, Chinese constitute an overwhelming majority (92.6 %), with Malay students constituting 3.2 %, the Indian students, 2.6 % and the »others«, the remaining 1.6 % of the sample. The sample group ranges in age from 19 to 40, 20 being the modal age.

Analysis and results

In the self-explicated method, the importance of each course attribute was derived by simply averaging the number of points (out of a total 100) assigned to it by the students. In addition to the overall sample, these ratings of importance were computed separately for the university and Polytechnic student groups. Table 3 below shows the ratings of importance provided by the students.

Table 3
attribute importance ratings from the self-explicated method

Attribute	*All students*	*University students*	*Polytechnic students*
Course content	27.31	32.62	24.54
Teaching method	18.93	19.23	18.77
Teaching aids	11.87	10.00	12.85
Course assignment	14.86	12.85	15.91
Practical experience	26.63	25.15	27.39

These results indicate some differences between the university and Polytechnic students in the level of importance that they place on the various course attributes considered here. In order to assess whether these differences are statistically significant or not, independent samples t-test was employed. Results indicate that the differences between the ratings of importance provided by the university and polytechnic students are statistically different (at the 0.05 level) in case of teaching aids, course assignment, and course content, but not in case of practical experience, or the teaching method.

Conjoint analysis

Data were analysed using the conjoint procedure from SPSS. For our analysis, the »discrete« model was specified, since the levels within each attribute are categorical. Again, separate runs were made for the University and polytechnic students, in addition to analysing the preferences of the entire sample. The relative importance of each level of the different attributes is indicated by the utility scores produced by the SPSS programme. The fit of the model is indicated by the Pearson's R and Kendall's Tau coefficients. The Kendall's Tau coefficient for the holdout cases is an additional measure of model fit. Further, SPSS also computes the averaged importance of each attribute based on the utility scores for each level of that attribute. The utility scores (also known as part-worths), importance scores, and the model fit indices are provided in tables 4, 5 and 6 for the various groups of students.

Table 4
Utility scores and model fit indices for the entire sample

Attributes and their levels	*Importance and utility scores*
A. Course content	**9.75**
1. Business startup	-2.8827
2. Business startup + venture financing	0.2590
3. Business startup + venture financing + entrepreneurial characteristics	1.3553
4. Business startup + venture financing + entrepreneurial characteristics + value addition process	1.2684
B. Teaching method	**3.47**
1. Lecture	-0.7537
2. Lecture + cases	0.7537
C. Teaching aids	**32.63**
1. None	-8.3573
2. Guest speakers	2.0304
3. Videos	0.4997
4. Guest speakers + videos	5.8272
D. Course assignment	**23.31**
1. None	-5.1487
2. Paper based on library research	-4.3399
3. Business plan development	4.5037
4. Business plan development + presentation	4.9850
E. Practical experiences	**30.85**
1. None	-8.3044
2. Interviews with entrepreneurs	5.1081
3. Create and register a new business	3.1963

Pearson's R = 0.998 (significance = 0.0000)
Kendall's Tau = 0.950 (significance = 0.0000)
Kendall's Tau = 1.00 (significance = 0.0208)
(For the 4 holdout cases)

Table 5
Utility scores and model fit indices for the university student group

Attributes and their levels	*Importance and utility scores*
A. Course content	**12.49**
1. Business startup	-4.0385
2. Business startup + venture financing	1.3462
3. Business startup + venture financing + entrepreneurial characteristics	2.0192
4. Business startup + venture financing + entrepreneurial characteristics + value addition process	0.6731
B. Teaching method	**5.07**
1. Lecture	-1.2308
2. Lecture + cases	1.2308
C. Teaching aids	**33.41**
1. None	-10.404
2. Guest speakers	3.7692
3. Videos	0.8269
4. Guest speakers + videos	5.8077
D. Course assignment	**20.41**
1. None	-4.5192
2. Paper based on library research	-5.0769
3. Business plan development	4.7692
4. Business plan development + presentation	4.8269
E. Practical experiences	**28.62**
1. None	-8.5897
2. Interviews with entrepreneurs	5.2949
3. Create and register a new business	3.2949

Pearson's R = 0.997 (significance = 0.0000)
Kendall's Tau = 0.967 (significance = 0.0000)
Kendall's Tau = 1.00 (significance = 0.0208)
(For the 4 holdout cases)

Table 6
Utility scores and model fit indices for the polytechnic student group

Attributes and their levels	*Importance and utility scores*
A. Course content	**9.25**
1. Business startup	-2.2669
2. Business startup + venture financing	-0.3202
3. Business startup + venture financing + entrepreneurial characteristics	1.0015
4. Business startup + venture financing + entrepreneurial characteristics + value addition process	1.5856
B. Teaching method	**2.40**
1. Lecture	-0.4995
2. Lecture + cases	0.4995
C. Teaching aids	**31.45**
1. None	-7.2669
2. Guest speakers	1.1040
3. Videos	0.3253
4. Guest speakers + videos	5.8376
D. Course assignment	**25.33**
1. None	-5.4841
2. Paper based on library research	-3.9472
3. Business plan development	4.3622
4. Business plan development + presentation	5.0692
E. Practical experiences	**31.58**
1. None	-8.1523
2. Interviews with entrepreneurs	5.0085
3. Create and register a new business	3.1438

Pearson's R = 0.997 (significance = 0.0000)
Kendall's Tau = 0.933 (significance = 0.0000)
Kendall's Tau = 1.00 (significance = 0.0208)
(For the 4 holdout cases)

Before we discuss the results presented in tables 4–6, it is important to assess the fit of the model to data. If the fit is poor, the usefulness of the computed utility scores is of course diminished. In our case, the Pearson's R ranges from 0.997 to 0.998 and Kendall's Tau from 0.933 to 0.967, indicating an excellent fit to data. These coefficients indicate strong correlations between observed and estimated preferences based on the 16 profiles used in the study. In general, the estimated preferences are expected to correlate strongly with the observed preferences, since the part-worth utilities are calculated using the same observed preferences. The holdout cases, on the other hand, provide a stronger test of validity. The observed preferences from the holdout cases are not utilised in estimating the part-worth utilities, but the estimated preferences are constructed, using the utility scores from the main profiles. Since these estimates are independent of the observed preferences, if the correlation is strong, we have strong reason to be confident of the validity of the estimated utility scores and importance scores derived from them. We note that Kendall's Tau is a perfect 1.00 for all the three models estimated here, for the holdout cases. Thus, having established the validity of the utility scores produced by the conjoint estimation procedure, we now proceed to discuss them in detail.

In terms of importance scores of attributes, the results from the two independent samples, namely, university students and polytechnic stu-

dents, are fairly consistent. Of the five attributes considered in our study, course assignments are rated third, course content is rated fourth and the teaching method is rated fifth, in terms of their relative importance to the students. The only reversal in terms of preference is observed in case of the top two attributes. While teaching aids are of the greatest importance to the university students, followed by practical experience, their order is switched in case of the polytechnic students. However, given the fact that the difference in the level of importance placed on these two attributes is greater among the university students, their order of preference prevails when the two samples are merged (see table 4).

An examination of the utility (part-worth) scores for the different levels of the attributes (tables 4–6) again reveals a fair amount of consistency between the university and polytechnic student preferences. The only differences between these two groups are encountered in case of course assignments and course content. In case of assignments, while the development of a business plan and its presentation is considered the best possible alternative by both the groups, a paper based on library research, and »no assignment« are accorded the least amount of preference by the university and polytechnic students respectively. In terms of course content, the two groups share a distaste for the course that teaches business startup procedures alone, but in terms of the most preferred alternative, while the polytechnic students opt for the broadest curriculum that includes the value addition process, the university students seek a course without the value addition component.

But in our view, the differences between the ratings of importance obtained from the self-explicated and conjoint methods are the most interesting of the findings from this study. Comparing the results from table 2 with those from tables 4–6, it can be readily seen that the »revealed preferences« obtained through the conjoint procedure are considerably different from the preferences indicated by the students in response to a direct question. The biggest difference is noted in relation to the attribute of teaching aids. While students rate it the least important factor under the self-explicated method, it is revealed to be the most important factor through the conjoint procedure for the total sample. Similarly, course content, rated as the most important factor under the direct approach, is rated among the least important (fourth among the five) course attributes in the conjoint approach. Our explanation for these differences is that while students would like to believe that course content should be among the most important factors and teaching aids among the least important ones, in choosing course offerings, they actually place a great deal of importance on the latter attribute. One of the strengths of the conjoint approach is its ability to capture »true« preferences in case of socially sensitive issues. We believe

this is the reason behind the varying results obtained from the two methods. Given the different ratings produced by the two methods, we believe that those produced by the conjoint method reflect more accurately, the true preferences of the students and should be used in designing entrepreneurship courses.

Conclusion

The objective of the present study is to develop an entrepreneurship course based on the preferences of customers, namely, tertiary students who are interested in studying the subject. Two different methods were employed to identify the course preferences of the students. The self-explicated and conjoint methods employed in the study produced inconsistent results. The inconsistency in their results is attributable to the socially-sensitive nature of the issue at hand. While students indicate under direct questioning, that course content has the highest priority when they choose entrepreneurship courses, the »revealed preferences« under the conjoint approach indicate otherwise. Teaching aids employed by the instructor, or practical experience offered by the course assume the greatest importance when they are asked to choose from among alternative course designs in the conjoint approach.

Given the inconsistencies between the results produced by the two methods, we are of the belief that the results of conjoint analysis are more reliable due to the social desirability bias that clouds their responses to direct questions under the self-explicated method. Further, the conjoint method allows us to identify the »most preferred« course for any group of students included in our study. The most preferred course is constructed by choosing the level of each attribute with the highest (part-worth) utility score. Since there are some differences between the preferences of the university and polytechnic students, the course offerings for these two groups need to be slightly varied. The most preferred courses for these two groups of students are shown in table 7.

Table 7
Most preferred courses of university and polytechnic students

Course attribute	*University students*	*Polytechnic students*
A. Course content	Business startup + venture financing + entrepreneurial characteristics	Business startup + venture financing + entrepreneurial characteristics + value addition process
B. Teaching method	Lectures + cases	Lectures + cases
C. Teaching aids	Guest speakers + videos	Guest speakers + videos
D. Course assignment	Business plan development + presentation	Business plan development + presentation
E. Practical experience	Interviews with entrepreneurs	Interviews with entrepreneurs

As seen from table 7, the only significant difference in the preferences of the university and polytechnic students is concerning the content of the course. As noted previously, while the university students most prefer a course that covers the business startup, venture financing processes as well as entrepreneurial characteristics, polytechnic students indicate their preference for a course that covers value addition process in addition to these three elements. Further, as indicated in the previous section, teaching aids and practical experience and the assignment aspects of the course are the most important attributes from the students' perspective.

Course design is usually the prerogative of the instructor. Instructors often design courses based upon their judgment of what is necessary and useful for the student to learn. The present study brings in the perspective of the students to the task of course design. It would be fruitful for the instructors to consider the preferences of students identified in this study while designing entrepreneurship courses. While it is not necessary that they adopt the most preferred courses identified here, the information might still serve a useful purpose. When instructors realise that the course offered by them is not the one preferred by the students, they can explain the rationale behind their choice, thereby addressing the desires of the students even though these desires are not explicitly voiced. Such communication and feedback mechanisms should reduce the gap between what is offered by the instructors and academic institutions on one hand and what is desired by the student customers on the other hand.

There are several limitations to the results of the present study and usual caveats, of course, are in order while applying these results to the design of entrepreneurship courses. The most significant aspect of the study is that it was conducted in Singapore, a city-republic in Asia. Cultural and organisational differences might limit the generalisability of the study results to other contexts, especially, those in distant continents. Moreover, since the results are based upon a single study conducted during 1997, they need to be validated through further studies with more student groups before they are accepted wholesale. However, we believe that our study makes a useful contribution by introducing a methodology that captures »true« preferences of students in curricular matters when direct questioning might lead to biased results. This approach, when adopted in further studies, should lead to the design of optimal entrepreneurship courses in future.

References

American Assembly of Collegiate Schools of Business: The Shifting Appeal of Business Education: New Student Survey Sends Wake-up Call, in: *Newsline*. Vol. 23, No. 2, 1993, p. 1–4.

Callan, K., Warshaw, M.: The 25 best business schools for entrepreneurship, in: *Success*. Vol. 42, No. 7, 1995, p. 37–43.

Castleberry, S. B.: The Sales Program at Northern Illinois University, in: J*ournal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 10, Summer 1990, p. 77–79.

Curran, J., Stanworth, J.: Education and Training for Enterprise: Some Problems of Classification, Evaluation, Policy and research, in: *International Small Business Journal*. Vol. 7, No. 2, January / March 1989.

Cook, R. W., Hartman, T.: Female College Students' Interests in a Sales Career: A Comparison, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 6, May 1986, p. 29–34.

Dubas, K. M.: Conjoint Analysis for optimal Product Design, in: *Academic Computing and Networking News*. Vol. 1, No. 3, 1993, p. 13–14.

Dubas, K. M., Strong, J. T.: Course Design Using Conjoint Analysis, in: *Journal of Marketing Education*. Spring 1993, p. 31–36.

Dubas, K. M., Mummalaneni, V.: Self-Explicated and Full-Profile Conjoint Methods for Designing Customer-Focused Courses, in: *Marketing Education Review*. Vol. 7, Spring 1997, p. 35–48.

Garavan, T. N., O Cinneide, B.: Entrepreneurship education and training programmes: A review and evaluation – Part 2, in: *Journal of European Industrial Training*. Vol. 18, No. 11, p. 13–21.

Gorman, G., Hanlon, D., King, W.: Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: A ten-year literature review, in: *International Small Business Journal*. Vol. 15, No. 3, Apr. / Jun. 1997, p. 56–77.

Green, P. E., Srinivasan, V.: Conjoint Analysis in Marketing: New Developments With Implications for Research and Practice, in: *Journal of Marketing*. October 1990, p. 3–19.

Guthery, D.: Designing a Customer-Focused Marketing Curriculum, in: *Marketing Educator*. Vol. 13, No. 3, 1994, pp. 1, 6.

Jolson, M. A., Dubinsky, A. J.: A Student Comparison of Sales Management Course Modules, in: Belk, Russel W., et al. (Eds.): *AMA Educators' Proceedings*. Chicago, IL: American Marketing Association, 1984, p. 139–143.

Mauer, L. J., Guthenberg, M. E.: *Total Quality Management in Education: A case Study*. Jamaica, NY: College of Business Administration, St. John's University, 1992.

Feldberg Leads Columbia to a New Curriculum & $100 Million Fund Drive, in: *MBA Newsletter.* January 1992, p. 1–3.

Muehling, D. D., Weeks, W. A.: Women's Perceptions of Personal Selling: Some Positive Results, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 8, May 1988, p. 11–20.

Nicastro, M. L.: Prepare Students for the »Real World«, in: *Marketing Educator*. Vol. 11, No. 3, 1992, pp. 1, 9.

O'Reilly, B.: What's Killing the Business School Deans of America?, in: *Business Week*. August 8, 1994, p. 64–68.

Peterson, R. T.: Education Must Change to Reflect the New Job Realities, in: *Marketing Educator*. Vol. 11, No. 3, 1992, pp. 1, 9.

SPSS: *SPSS 6.1 Categories*. Chicago, IL: SPSS Inc., 1994.

Sexton, D. L., Kasarda, J. D.: *The State Of the Art Of Entrepreneurships*. Boston, MA: P. W. Kent Publishing Co., 1991.

Zufryden, F. S.: *Course Evaluation and Design Optimization: A Conjoint Analysis-Based Application*. 1983.

Entrepreneurship education at the university level: A challenge and a response

José Mª Veciana

This paper presents the pioneering experience of offering a course on new firm formation to all students of the Universitat Autònoma de Barcelona – what is called a *campus course* – who have no previous knowledge of business administration and discusses some of the results of this new kind of entrepreneurship education at the university level in Spain.

Introduction

During the last two decades, new firm formation has emerged as a new field of study and a major means for economic growth, regional development and, above all, for creating new jobs. In parallel, entrepreneurship courses at the university level have expanded rapidly. Although they are still rare in Spanish universities compared to the situation in the United States and other European countries, the Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) has been a pioneer in organizing and offering courses in entrepreneurship at the undergraduate, graduate and doctoral level. The first doctoral course on *Historical Evolution of the Entrepreneurial Function* was offered in 1976 and since 1989 the UAB organizes the *European Doctoral Porgramme in Entrepreneurship and Small Business Management.*

In the last academic year (1997–98) for the first time in the UAB University, and as far as I know in Spain, an entrepreneurship course was offered to all the students on the campus, what it is called in our University a *campus course.* It is an elective course intended for the students from the faculties and studies other than the School of Business Administration. It consists of a semester of 4 hours per week. It is scheduled to be compatible with the timetable of the regular classes and seminars from other faculties.

Since the students enrolled in this course have no background in business administration, we considered it a challenge to teach such students a course on new enterprise formation in such a short period of time.[1] In this paper we will report on some results of this pioneering experience.

1 The teaching staff of the course was: José Mª Veciana, Ercilia Garcia, Josep Mª Suris and Carlos Guallarte.

Course objectives

The ultimate objective was the creation of as many new firms as possible by the students as a result of this course. This was a long-term objective, which we could hardly know whether we would achieve it or not.

Considering this, our intermediate objectives were:

1. To transmit the necessary *knowledge* on the process, steps and activities of new firm formation.
2. To increase the student awareness of the *new venture career option.*
3. To develop in the students certain specific *skills,* especially the elaboration of a business plan.
4. To develop a fuller understanding of entrepreneurs and positive *attitudes* towards the entrepreneurial function, the entrepreneur, and the formation of new enterprises.

This last one was not an »official« objective of the course, although I personally thought that the heterogeneity of this sample of students was a good opportunity to test the opinion of the students on these questions and to try to assess any attitude change due to the course.

To achieve these four objectives and to be able to assess the degree of achievement at the end of the course, we designed the course and proceeded as follows.

Transmission of knowledge: Course content

The course content included the following topics:

1. The individual entrepreneur
2. Factors affecting the creation of new firms
3. Identification and evaluation of business opportunities
4. Intellectual property protection
5. The process and problems of new enterprise formation
6. Legal forms of organizing the enterprise
7. Legal/bureaucratic steps
8. From the business idea to the business strategy
9. The business plan
10. Success and failure factors of new firms
11. Resource acquisition and organization
12. The production or operations process
13. The market, the competitors and the marketing strategy
14. Sources of capital, incl. venture capital
15. Financial statements: balance sheet, budgeting, etc.
16. Franchising as a way to start a new firm
17. Scientific and technological parks, business centres
18. Networks
19. Start-up public policies
20. Case studies.

Skills development

It is a well-known fact that the possession of knowledge is a necessary but not sufficient condition for entrepreneurial and managerial action.

Skills are derived from the possession of knowledge, the appropriate attitudes and the acquisition of experience. Among the important entrepreneurial skills, we find the following: the ability to observe, to select pertinent data, to identify opportunities, to diagnose problems, to formulate alternative solutions, to reach decisions and communicate them. One important skill that integrates many of these, is the preparation of a business plan.

Attitudes development and change

Attitudes are important in the field of entrepreneurship. Even when we possess the adequate knowledge, we do not always act according to it. It is our attitudes, which have been moulded mainly through emotional experiences, that direct, energize or inhibit our actions. Attitudes towards the entrepreneurial function, the entrepreneurs and the act to create a new firm are important determinants of the decision to start up a new firm.

Teaching methods

From the very beginning it was our intention to use as many participative and active methods as possible, besides the conventional lectures to transmit basic knowledge. We wanted to organize the course around »active learning« and »problem based learning«.

According to Bonwell and Eison (1991) the common characteristics of active learning in the classroom are:

- Students are involved in more than listening.
- Less emphasis is placed on transmitting information and more on developing students' skills.
- Students are involved in higher order thinking.
- Students are engaged in activities.
- Greater emphasis is placed on students' exploration of their own attitudes and values.

We also wanted the course to be a problem based learning experience. This means according to Bridges (1992) that:

- The starting point for learning is a problem.
- The new problem is one that students are apt to face as future professionals.
- The knowledge that students are expected to acquire during their professional training is organized around problems rather than disciples.
- Students, individually and collectively, assume a major responsibility for their own instruction and learning.
- Most of the learning occurs within the context of small groups rather than lectures.

The starting point for learning as a »problem« in the course was their own project to create a new firm and the elaboration of a business plan. The methods used were:

- Lectures
- Entrepreneurs as guest speakers
- Case analysis
- Incident method
- Readings
- Group discussions
- Group projects.

Administration of a questionnaire at the beginning and the end of the course

In order to know the class composition, some demographics, certain opinions and attitudes of the students regarding some aspects of entrepreneurship as well as to be able to assess the degree of attitude change, we administered a questionnaire at the beginning and again at the end of the course. Only some of the results will be presented and discussed in this paper.

Class size and composition of the *campus course*

As mentioned above this *campus course* on Entrepreneurship is offered to all students of the university and it is, therefore, intended for the students from faculties and studies other than the School of Business Administration, where we are already offering courses of entrepreneurship for them. Although we wanted a group of max. 40 students in order to be able to better experiment with the active pedagogy, due to the high demand, 75 students were admitted to the course. The class size prevented us from experimenting with more active teaching methods as originally planned. The origin of the students and thus the class composition is shown in table 1. The percentages are based on a sample of 51 students.

Desirability to create a new firm

One of the questions asked was: Do you consider it desirable to create a new firm? 90.20 % of the answers was affirmative, 3.92 % negative and 5.88 % »did not know«.

These results coincide with the ones obtained in a large sample of students (undergraduate and MBA students) in the same academic year. The percentage of affirmative answers is, however, much higher than that obtained in a nation-wide survey made by Veciana and Genescà in 1984 which turned out to be only 56.8 %.

Table 1
Origin of the students

Origin / Studies	*%*
Political sciences	11.76
Audio-visual communication	1.96
Law	9.80
Economics	11.76
Computer science	13.73
History	1.96
Mathematics	7.84
Pedagogy	5.88
Psychology	7.84
Advertising and pub. rel.	3.92
Labour relations	9.80
Foreign languages	1.96
Veterinary	1.96

Considering the possibilities / difficulties to start a new firm today

Besides any »push« or »pull« factors to start up a new firm, one important determining factor of this decision is the perception of the possibilities or difficulties on the part of the potential entrepreneurs. It is hypothesized that if people believe that to create a new firm is something very difficult, it will inhibit any action in this respect, even if they think that it is desirable, are motivated or unemployed.

Therefore, a question was asked as to whether the students think that the creation of a new firm nowadays is easier or more difficult than in the past decades.

Table 2 shows that *before* starting the course 73.73 % considered the formation of a new firm to be more difficult vs. 22.88 % who considered it to be easier than in the past.

Table 2
»Do you consider that it is easier or more difficult to create a new firm at present than in the last decades?«

	At course beginning	*At course end*
Easier	22.88 %	69.69 %
More difficult	73.73 %	30.30 %

The results of the survey at the end of the course show a considerable change of perception in this respect. According to table 2, 69.69% think that it is easier now vs. 30.30% who still believe that it is more difficult.

This is a considerable change of attitude based on the knowledge imparted during the course.

Factors fostering and inhibiting the creation of new firms

In connection with the above questions, it was further asked what factors in their opinion foster and which ones inhibit the creation of new firms today. According to table 3, the three main factors that the students considered to favour the creation of new firms are:

Economic situation	23.53 %
Difficulty to find a job	19.61 %
Possession of capital	15.69 %

The message transmitted in this respect through group and class discussions has been that is is nowadays easier to start up a new firm due to the following facts and circumstances:

- New technologies / Technological change
- Knowledge society
- Increase of the service sector
- Large companies strategies (subcontracting, downsizing, etc.)
- Change in the demographic structure of society
- Value change
- Privatisation in the public sector (municipal level)
- Start-up policies

The result at the end of the course show some changes with respect to this question, since the factors that are considered by the students to favour new firm formation are:

Availability of information / counselling	27 %
Difficulties to find a job / labour market	27 %
Start-up policies (subsidies / financial help)	31 %

Anyhow, factors like:

- New technologies / technological change
- Increase of service sector
- Large firms strategies
- Demographic structure
- Value change, etc.

were apparently not yet very present in the mind of the students at the end of the course, although they had been discussed during the first sessions. What apparently remained from the message was a general but not a specific knowledge of the subject.

Regarding the factors that inhibit the creation of new firms, table 4 shows that the three most important factors in the students' opinion are:

Competition	50.98 %
Lack of start-up capital	47.00 %
Uncertainty / Instability	25.00 %

Again little change has taken place in this respect, since the three factors with the highest percentages at the end of the course are:

Competition	58.00 %
Difficulties to find financing	30.00 %
Bureaucratic / administrative steps and barriers	18.00 %

The image of the entrepreneur

The image of a profession in society is undoubtedly an important factor to attract, or deter students from embracing a certain profession. It is a well-known fact that the entrepreneur has not enjoyed a very good

Table 3
Factors that foster new start-ups

	At course: Beginning	At course: End
	%	%
To have a business idea / project	13.73	3
Difficulties to find a job / labour market	19.61	27
Present economic situation	23.53	9
Access to financing	11.76	3
Better training	11.76	3
Start-up public policies (subsidies / financial help)	15.69	33
Tax exemptions	3.92	6
Globalisation of the economy	3.92	3
Free markets	17.65	6
New technologies	17.65	15
Availability of information / counselling	13.73	27
Demand increase / new needs	5.88	12
Knowledge of the market	3.92	–
Specialisation	5.88	–
Motivation	13.73	9
Identification of opportunities	9.80	6
Availability of equity / financing	15.69	3
Favourable legislation	9.80	–
Entrepreneurial spirit	–	6
Entrepreneurial culture	–	3
Other	17.65	–
DK	15.69	3

Table 4
Factors that inhibit new start-ups

	At course: Beginning	At course: End
	%	%
Lack of start-up capital	47.06	3
Competition	50.98	58
Market saturation	17.65	6
Fiscal burden	3.92	–
Bureaucratic / administrative steps and barriers	13.73	18
Lack of business ideas / projects	15.69	–
Difficulties to find financing	9.80	30
Globalisation of the economy	3.92	3
Trend to concentration	7.84	–
Lack of subsidies / financial aids	5.88	–
Too little information	5.88	–
Lack of preparation (education)	3.92	–
Unwillingness to take risks	13.73	–
Uncertainty / instability	25.49	–
Economic aspects	–	6
Entry barriers	–	3
Legislation	–	3
Lack of experience	–	3
Big firms oppress small ones	–	3
Other	7.84	–
DK	3.92	–

image in society in most western countries, although it has generally improved in the last years. As a matter of fact, the entrepreneur's image has been very negative in Spain, according to a survey in 1985 (Suarez 1985). We thought that it would be a good opportunity to check whether this bad image was still existent among the university students today and, what is more important, whether such a course on entrepre-

neurship would contribute to an image change. In order to be able to compare the results with the 1985 survey, we used exactly the same attributes (statements).

If we first compare the results at the beginning of the course (table 6) with those of the 1985 survey (table 5), we perceive an image improvement. In 1985 a very negative evaluation of the entrepreneurs prevailed, since a large majority were of the opinion that:

Entrepreneurs *do not* create jobs	73.1 %
Entrepreneurs *do not* invest	57.6 %
Entrepreneurs *cannot* engage in a dialogue with the employees	55.0 %
Entrepreneurs *do not* contribute to the economic development of the country	54.7 %
Entrepreneurs *have not* a sense of social justice	50.4 %
Versus only one attribute valued *positively*:	
They are professionally well prepared	52.3 %

The entrepreneur's image of the students at course beginning was still rather negative, as shown in the following attributes that were supported by over 50% of the opinions;

Entrepreneurs *do not* create jobs	70.59 %
Entrepreneur *cannot* engage in a dialogue with employees	64.70 %
Entrepreneurs do not have a clear sense of social justice	58.82 %
Entrepreneurs do not have entrepreneurial vision	50.98 %

Anyhow, we can already see a considerable improvement, since 4 attributes, instead of only one in 1985, were supported by over 50 % on the positive side. These are:

Entrepreneurs are dynamic persons	74.51 %
Entrepreneur are professionally well prepared	60.78 %
Entrepreneurs have organizational skills	58.83 %
Entrepreneurs are innovative	50.98 %

What is most striking, however, is the change of image and attitude produced by the course.

According to table 7 we see that no attribute was supported by 50 % or more of the answers on the negative side, except »they earn much money« (53.13 %), which *here means* a more realistic evaluation and that they have changed their previous opinion on the entrepreneurs as mainly profitmakers (76.47 % at course beginning on the positive side).

The change is reinforced by considering that all but one attribute have received a positive evaluation by over 50 % of the answers.

It must be pointed out that the image of the entrepreneur has not been a topic of explicit treatment in class. This fundamental change is a by-product derived from a better knowledge of the individual entrepreneur, his tasks, life and problems as transmitted through lectures, readings, case discussions and contact with real entrepreneurs.

Conclusions

1. Teaching entrepreneurship to a heterogeneous group of students coming from different faculties and studies at the university level and without any knowledge of business administration is possible and gratifying.
2. The overall evaluation of the course by the students has been very positive and 100% of the students answered the question affirmatively: Would you recommend this course to other students?
3. Considering the good course results and that students from disciplines like Computer Science, Pedagogy, Psychology, Chemistry, etc. are also good candidates for creating new firms in the future, such type of courses should be intensified at the university level.
4. Entrepreneurship education at the university level is a good method for changing attitudes towards the entrepreneurial function, the entrepreneur, and the entrepreneur's image among students.
5. It is hypothesized that an attitude change mainly resulted from the indirect transmission of knowledge through participative and active teaching methods and the contact with real entrepreneurs.

Bibliography

Bonwell, Ch. C., Eison, J. A.: *Active Learning*. Washington, DC: The george Washington University Press, 1991.

Bridges, E. M.: *Problem Based Learning for Administratiors*. University of Oregon: ERIC Clearinghouse on Educational Management, 1992.

Genescá, E., Veciana, J. M.: Actitudes hacia la creación de empresas, in: *Información Comercial Española*. No. 611, July 1984.

Köcher, R.: Zum Unternehmerbild der deutschen Bevölkerung, in: *DBW*. 42, 1982.

Suarez, J. M.: La imagen del empresario, in: *Nueva Empresa*. No. 233, 1985.

Veciana, J. M., Genescá, E.: Entrepreneurship and Small Business Research in Spain, in: Landström, H., Frank, H., Veciana, J. M.: *Entrepreneurship and Small Business Research in Europe*. Avebury: Aldershot, Brookfield, USA, Hong-Kong, Singapore, Sidney 1997.

Table 5
Population's opinion on the following entrepreneurs' attributes (entrepreneur's image) *1985 survey.*
(Source: Suarez 1985)

	Sum (1 + 2)	Strongly agree (1)	Agree (2)	Disagree (3)	Strongly disagree (4)	Don't know (5)	Sum (3 + 4)
1. Entrepreneurs are dynamic persons	43.16	6.9	36.7	27.5	8.5	20.5	36.0
2. Entrepreneurs have good organizational skills	47.2	7.1	40.1	24.9	8.5	19.4	33.4
3. Entrepreneurs have good financial & management skills	44.0	7.8	36.2	23.7	8.2	24.1	31.9
4. Entrepreneurs are very innovative	35.4	3.7	31.7	28.3	12.3	24.0	40.6
5. Entrepreneurs are professionally well prepared	**52.3**	11.0	41.3	22.8	6.8	18.1	29.6
6. Entrepreneurs are able and willing to take risks	37.7	6.4	31.3	26.2	15.6	20.5	41.8
7. Entrepreneurs have good entrepreneurial vision	40.6	6.8	33.8	25.9	10.4	23.1	36.3
8. Entrepreneurs invest	26.9	4.9	22.0	39.4	18.2	15.4	**57.6**
9. Entrepreneurs create jobs	15.8	2.2	13.6	44.3	28.8	11.2	**73.1**
10. Entrepreneurs help the economic development of the country	30.6	4.7	25.9	36.6	18.1	14.7	**54.7**
11. Entrepreneurs earn a lot of money	69.0	33.2	35.8	14.6	2.0	14.5	16.6
12. Entrepreneurs can engage in a dialogue with the employees	30.7	3.8	26.9	38.4	16.6	14.3	**55.0**
13. Entrepreneurs are honest and moral	34.1	4.7	29.4	32.2	11.5	22.1	43.7
14. Entrepreneurs have a clear sense of social justice	26.6	3.0	23.6	32.1	18.3	23.1	**50.4**

Table 6
Students' opinion on the following entrepreneurs' attributes (entrepreneur's image) *at course beginning*

	Sum (1 + 2)	Strongly agree (1)	Agree (2)	Disagree (3)	Strongly disagree (4)	Don't know (5)	Sum (3 + 4)
1. Entrepreneurs are dynamic persons	**74.51**	19.61	54.90	21.57	1.96	1.96	23.53
2. Entrepreneurs have good organizational skills	**58.83**	17.65	41.18	25.49	3.92	11.76	29.41
3. Entrepreneurs have good financial & management skills	47.05	11.76	35.29	37.25	0.00	15.69	37.25
4. Entrepreneurs are very innovative	**50.98**	9.80	41.18	31.37	9.8	7.84	41.17
5. Entrepreneurs are professionally well prepared	**60.78**	5.88	54.90	27.45	3.92	7.84	31.37
6. Entrepreneurs are able and willing to take risks	49.02	15.69	33.33	33.33	3.92	13.73	37.25
7. Entrepreneurs have good entrepreneurial vision	41.17	7.84	33.33	45.10	5.88	7.84	**50.98**
8. Entrepreneurs invest	47.05	9.80	37.25	37.25	3.92	11.76	41.17
9. Entrepreneurs create jobs	23.53	1.96	21.57	50.98	19.61	5.88	**70.59**
10. Entrepreneurs help the economic development of the country	45.09	9.80	35.29	31.37	11.76	11.76	43.13
11. Entrepreneurs earn a lot of money	**76.47**	23.53	52.94	0.00	0.00	23.53	0.00
12. Entrepreneurs can engage in a dialogue with the employees	23.53	0.00	23.53	52.94	11.76	11.76	**64.70**
13. Entrepreneurs are honest and moral	17.65	0.00	17.65	35.29	13.73	33.33	49.02
14. Entrepreneurs have a clear sense of social justice	9.80	0.00	9.80	47.06	11.76	31.37	**58.82**

Table 7
Students' opinion on the following entrepreneurs' attributes (entrepreneur's image)
at course end

	Sum (1 + 2)	Strongly agree (1)	Agree (2)	Disagree (3)	Strongly disagree (4)	Don't know (5)	Sum (3 + 4)
1. Entrepreneurs are dynamic persons	**63.63**	18.18	45.45	33.33	0.00	3.03	33.33
2. Entrepreneurs have good organizational skills	**66.67**	9.09	57.58	30.30	3.03	0.00	33.33
3. Entrepreneurs have good financial & management skills	**60.60**	15.15	45.45	36.36	3.03	0.00	39.39
4. Entrepreneurs are very innovative	**69.70**	12.12	57.58	24.24	6.06	0.00	30.30
5. Entrepreneurs are professionally well prepared	**60.60**	15.15	45.45	27.27	3.03	9.09	30.30
6. Entrepreneurs are able and willing to take risks	**51.51**	18.18	33.33	39.39	6.06	3.03	45.45
7. Entrepreneurs have good entrepreneurial vision	39.39	9.09	30.30	36.36	6.06	18.18	42.42
8. Entrepreneurs invest	**50.00**	6.25	43.75	40.63	3.13	6.25	43.76
9. Entrepreneurs create jobs	**50.01**	9.38	40.63	43.75	3.13	3.13	46.88
10. Entrepreneurs help the economic development of the country	**56.26**	3.13	53.13	31.25	6.25	6.25	37.50
11. Entrepreneurs earn a lot of money	**46.88**	15.63	31.25	53.13	0.00	0.00	**53.13**
12. Entrepreneurs can engage in a dialogue with the employees	**78.13**	21.88	56.25	21.88	0.00	0.00	21.88
13. Entrepreneurs are honest and moral	**71.88**	12.50	59.38	25.00	0.00	3.13	25.00
14. Entrepreneurs have a clear sense of social justice	**62.51**	9.38	53.13	37.50	0.00	0.00	37.50

Entrepreneurial education for managers and owners of small and middle-sized enterprises at the University of Texas in Austin

Ernest W. Walker

Historically, educational institutions in the United States have provided executive development programs for executives in large enterprises. The effectiveness of these programs ranges from mediocre to superior and have been accepted by major firms in the United States. For some reason, these education institutions have not provided comparable programs for managers and owners of small and middle-sized businesses. Incidentally, it is only in recent years that educational institutions in the US have created entrepreneurial programs for students. The University of Texas at Austin, with an enrollment of approximately 48 000 students, has provided executive education to executives in large companies for approximately 40 years. A sample of the programs presently offered by the College and Graduate School of Business at the University of Texas at Austin are listed below:

1. Marketing strategy for competitive advantage: 2½ day program; cost $ 1 350 per person.
2. Managing sales professional for performance: 2½ day program; cost $ 1 350 per person.
3. Advocacy: selling yourself and your ideas: 2½ day program; cost $ 1 350 per person.
4. Practical negotiation skills: 2½ day program; cost $1 350 per person.
5. Option II MBA Program: a four semester program – classes meet every other weekend on Friday and Saturday; cost approximately $ 32 000 for Texas residents and $ 45 000 for non-residents.
6. Institute for managerial leadership for engineers, scientists and computer professionals: program meets once each month from March through November on Thursdays and Fridays; cost $ 7 900.

In 1993 a colleague of mine and I reviewed the executive development programs that were being offered by several educational institutions in Texas to managers and owners of small business in general. Also, we looked for programs that were directed specifically to managers and owners of small business that were owned and operated by minorities. Our findings were: a few minor programs for small business managers existed but none were directed primarily to minorities. The principal reasons given for not providing programs to these groups were: (1) the programs were not economically feasible; and (2) programs were not attended because they were too expensive and/or lasted too long. Also,

some managers and owners said the material was too theoretical and not practical.

In the fall of 1993, Professor James Nolen and I contacted the management of the Hispanic Chamber of Commerce in Austin, Texas, and requested that they support a test program in Austin. The program consisted of 14 participants, all of whom were Hispanic managers and owners of small businesses. These managers represented all types of businesses and the program consisted of 10 modules representing the areas of finance and accounting. The program yielded many valuable ideas. Some of the most important were:

1. the program had to incorporate basic business principles
2. it should be held after work hours, preferably between 6 to 9 p.m.
3. the sessions should be held no more than twice weekly
4. the program content should consist of fundamentals related to
   a) marketing principles and practices
   b) management concepts (organization, business plans, and strategic planning)
   c) financial decision-making – including the understanding of how accounting concepts influence financial decisions.

The trial program taught us several important lessons. First, managers and owners of small and middle-sized businesses know more about the production and distribution of their products and/or services than they do about financial decision-making. Second, owners and managers of start-up companies and non-profit companies should not be comingled with owners and managers of operating firms. Third, the participants cannot pay for the entire cost of the programs; therefore, sponsors are required if the program is to be successful. Finally, we learned that there are no minority small firms; rather, there are small, middle-sized and large businesses. Further, we learned that the ownership does not determine the strategies and policies that should be followed if they are to be successful.

Based on our findings, it was decided that the University of Texas should make available programs that will assist owners and managers of small and middle-sized enterprises to become more effective and efficient. To accomplish this goal, the university, in 1994, approved the Center for Small and Middle-sized Enterprises. The following is a summary of the proposal.

Concept

Small and middle sized enterprises face the challenges of competing effectively and efficiently in today's dynamic marketplace. The primary mission of the Center for Small and Middle-Sized Enterprises is to assist managers and owners of these firms in meeting these challenges.

Statement of need

The University of Texas at Austin has a responsibility to meet the educational needs of our state. In addition to traditional academic programs taught by the College and Graduate School of Business, the university addresses the needs of large corporate enterprises through its Executive Education Program. Yet, over 99 % percent of the businesses in the United States today are classified as small and middle sized businesses, whose educational needs have largely gone unmet. Many SMEs are familiar with the production process, but are unfamiliar with the basic business tenets governing the managerial functions of their firms. The Center will address those needs.

The programs will be structured as an outreach program for executive education, which will be administered in the small business community. Courses will be conducted in the major Texas metropolitan areas as well as under-served communities in the Valley and in East and West Texas. Faculty and instructors will offer the courses in the local communities at times convenient to the business owners. Participants in the program will be recruited through community leaders and local chambers of commerce.

Targeted market

The Center will assist small and middle sized enterprises by offering various programs to the following:

- Minority business owners and managers
- Family business owners and managers
- Start-up companies
- Not-for-profits groups
- Emerging growth companies' owners and managers.

In addition to educational programs, the Center will provide the following:

- Empirical and theoretical research for State of Texas policy makers, including historically underutilized businesses (HUB's).
- Data banks that will aid SMEs in their operations.
- Data and programs that will increase the efficiency and effectiveness of the capital formulation process in Texas.
- Assistance to other UT Systems colleges and universities in the coordination of similar programs.

Operations

The Center will be operated from the existing Executive Education office. A program coordinator will be appointed and will utilize the existing support personnel and office equipment of the Executive Education department.

Organizational structure

Dr. Ernest W. Walker, the Gale Chaired Professor Emeritus in Small Business and Entrepreneurialship, will serve as the Director of the Center. James A. Nolen, Senior Lecturer in the Department of Finance, will serve as the Associate Director.

The Center will utilize the services of faculty members from the Colleges and Graduate School of Business and industry practitioners to instruct the classes in their individual areas of expertise.

Financing the center

Funds for the operation of the Center will come from student participation fees and corporate sponsors.

One of the major programs of the Center is the Minority Business Advancement Program. The first program took place in Dallas in October, 1993, following the successful test pilot program in Austin. The program consists of a 45 hour, 15 session business course for minority owners and managers of small business. It is offered each year in Dallas, Houston, San Antonio and Austin. Classes are taught twice weekly for nearly two months, covering topics in finance, accounting, management and marketing relevant to small businesses. The program culminates in a formal ceremony honoring the students, their families and friends.

To date, the following programs have been completed:
(n = number of participants)

	n		n
Dallas, 1993	23	San Antonio, 1996	20
Houston, 1994	28	Austin, 1996	33
San Antonio, 1994	35	Dallas, 1996	42
Dallas, 1994	28	Houston, 1997	40
Houston, 1995	41	San Antonio, 1997	41
Austin, 1995	40	Austin, 1997	37
San Antonio, 1995	19	Dallas, 1997	39
Dallas, 1995	24	Houston, 1998	34
Houston, 1996	46	Austin, 1998	20

As mentioned above the program consist of 45 hours of material reflecting marketing, management, finance, and accounting. The following are the topics of the 15 modules.

Module 1: Legal forms of organizations
Taxation: State and Federal
Module 2: Financial statement analysis, part I
Module 3: Financial statement analysis, part II
Module 4: Marketing management
Module 5: Marketing strategy
Module 6: Strategic planning
Module 7: Business planning
Module 8: Cost of capital, time value of money, and investment decision-making
Module 9: Working capital management
Module 10: Profit planning and control
Module 11: Asset forecasting, profit planning and cash budgeting
Module 12: Sources of capital
Module 13: Business valuation
Module 14: Electronic commerce / Internet / Online
Module 15: Closure

The administrators of the program believe the success of the program directed to minorities is largely the result of

1. the low cost of the program ($ 100 per participant)
2. the support of sponsors from the business establishment whose contributions pay the difference in the cost of the programs and the $ 100 received from the participants
3. the support of local chamber of commerce, especially those representing the various minorities
4. the support of the administration of The University of Texas at Austin.

In 1997, the administrators of the program franchised it to the University of Texas at Tyler. The material used in the programs sponsored by the University of Texas at Austin was made available to the College of Business at U.T. Tyler. Assistance was also made available to the faculty and administration in selecting the faculty as well as instructing three of the modules. To date, the University of Texas at Tyler has completed one program. It should be noted that contact has been made by two other universities in Texas regarding the possibility of obtaining a similar franchise agreement.

Presently the administrators of the Center are in the process of establishing programs directed to family owned businesses, start-up companies, and owners and managers of small and middle-sized HiTech com-

panies. In addition negotiations are in process to establish programs that will aid firms in procuring equity and debt capital.

In conjunction with educational programs either in place or being proposed, the administrators are directing their efforts toward creating »research« that will assist small and middle-sized businesses to increase the efficiency of their efforts. To date two research papers have been prepared, one of which has been submitted for publication.

The administrators of the Center are also investigating the creation of programs that will increase effectiveness of the capital formulation process in Texas. We are especially interested in improving the flow of equity capital in small and middle-sized businesses in Texas. To illustrate, the Center is presently joining hands with the Texas Capital Access Forum, an organization of individuals and business firms dedicated to increasing the flow of capital to small and middle-sized companies in Texas. The proposed education process include several audiences; these are:

1. small business owners who have just started the entrepreneurial process
2. small and middle-sized business owners and officers whose companies have reached a level of maturity and will soon require an infusion of venture capital
3. officers in small and middle-sized firms that are »ready« to enter the venture capital market but need additional information regarding the capital procurement process.

Summary

It is believed that the activities of the Center have aided greatly in meeting the needs of small and middle sized businesses, especially in reaching those owners and managers who are classified as minorities. This is evidenced by the continuing support of University officials and the corporate sponsors who represent a wide range of businesses in Texas as well as across the United States.

As a by-product of this educational effort, it is believed that the University has established a more positive presence in the communities where the program is offered, thus encouraging increased minority participation in the educational process.

Thema D / Topic D

Finanzierung und Währungsprobleme der KMU
Financing and currency problems in SMEs

Banks' credit to SMEs – Government policies, banks' interests and employment

Shmuel Bahat

The importance of SMEs to both the national and global economy is no longer disputed today. However, despite the fact that SMEs are recognised as an essential source for growth and employment, they still have difficult access to financial markets, since they are considered by commercial bankers as a high credit risk. This is why credit guarantee schemes which reduce the risk that banks face from defaulting small business borrowers, have become an important and very widespread source of financing for SMEs. The following table which sets out the global incidence of credit guarantee schemes for SME lending, demonstrates that such schemes are the rule rather than the exception.

Table 1
Gobal incidence of credit guarantee schemes
(Source: *Credit guarantee schemes for small business lending – a global perspective*. Graham, Bannock & Partners Ltd. 1997)

	Countries with current schemes	Countries without a scheme	Countries where uncertain	*Total countries*	*Total schemes*
OECD & similar	23 (85 %)	1 (4 %)	2 (7 %)	**26**	**32**
Central & Eastern Europe	7 (64 %)	1 (9 %)	3 (27 %)	**11**	**12**
Former Soviet Union	2 (13 %)	2 (13 %)	11 (73 %)	**15**	**2**
Middle East	3 (18 %)	2 (12 %)	12 (71 %)	**17**	**3**
Latin America	15 (71 %)	2 (10 %)	4 19 %)	**21**	**37**
Caribbean	5 (50 %)	1 (10 %)	4 (19 %)	**10**	**6**
Asia	11 (35 %)	2 (6 %)	18 (58 %)	**31**	**22**
Africa	19 (42 %)	3 (7 %)	22 (49 %)	**44**	**32**
Total	85 (48 %)	14 (8 %)	76 (43 %)	**175**	**146**

According to the above table, at least 85 countries operate credit guarantee schemes (sometimes more than one scheme per country), the highest percentage (85 %) being in the developed countries.

In Israel too, banks' credit to SMEs follows much the same pattern, but before going into our particular situation, allow me some general remarks on the SMEs' development in Israel.

SMEs account for 97 % of Israel's enterprises, and employ some 50 % of the work force. However, whereas SME support mechanisms have existed for quite some time in the industrialised world, in Israel the perception for the need to support SMEs developed only in the course of the last decade.

As is the case with most nations at the stage of infancy and struggle for independence, the establishment of Israel was accompanied by a wave of patriotism and ideology emphasizing the importance of the

community over the individual. The basis of this belief was that the individual should sacrifice its interests for the benefit of the community. The concept of private profit was extremely unpopular, usually associated with cheating and stealing from the »public«. People would not dare to work for their own profit. Instead, they worked in cooperatives or large companies and conglomerates which belonged to the government and other public organizations.

Only in recent years have we witnessed a dramatic change in this approach, and the emergence of a new social environment, placing the individual at the centre of economic life, along with the idea that the state should support and encourage the individual's self-fulfillment. This social revolution created a reality giving rise to new processes; the public sector began to move steadfastly towards privatization and, simultaneously, there occurred a shift in emphasis from big corporations to recognition of the important role of SMEs in the Israeli economy.

These processes were reinforced by the necessity for further growth of the economy stemming mainly from two reasons: an unemployment rate of over 12 % in the early nineties coupled with a great wave of immigration from the former Soviet Union. This immigration resulted in a 15 % increase in Israel's population and in its potential labour force, creating a new situation which demanded quick and effective solutions.

Small business was the obvious solution for employment and economic growth in this situation, and it is this process which finally enabled the creation of the infrastructure for encouraging, developing and supporting small business in Israel.

Thus in 1993 the *Small Business Authority of Israel* was established with the purpose of meeting the need for an organization that would form policies for encouraging small business, entrepreneurship and related activities; and coordinate the operation of various agencies working in this sphere. The principal objective being to assist enterpreneurs and small business owners in overcoming inherent market failures and other obstacles and difficulties impeding their success.

The *Authority* is an autonomous, non-profit organisation with a unique structure, providing all the different organisations involved in the field of small business a framework of cooperation and interaction. Member organisations of the *Authority* are government ministries – Industry and Trade, Finance, Labour and Social Affairs, Immigrant Absorption and Tourism; business associations – the Manufacturers' Association, the Federation of Chambers of Commerce, the Craft and Industry Association; merchant associations and self-employed persons; workers' organisations; public institutions; volunteer and philanthropic organisations; and individuals from public and business life.

Having said that the SBAI's principal objective is to offer solutions to the small business sector's problems, it is only natural that we should

give high priority to the question of credit, although in our experience, and according to surveys we have conducted, lack of management skills is still the number one problem of SMEs. Difficulties in raising finance, regarded by entrepreneurs as their number one problem, come in effect second after the management issue.

In Israel, as in many other countries, SMEs have difficult access to the financial market for four main reasons :

1. Lack of accessibility to information concerning financing options
2. Difficulty / inability to raise equity on the stock market
3. Banks feel that SMEs represent a high credit risk
4. SMEs are often unable to provide the various forms of collateral required by banks.

As a consequence of the above factors, SMEs generally have to pay a higher rate of interest than larger enterprises when borrowing. This extra financial cost is estimated in Europe at 2 % higher for SMEs than for LSEs. [1]

1 Prof. Joop Vianen, lecture at WASME Conference, Miami, April 1997

In order to assist the SMEs in this regard, the SBAI decided to deal with two elements of the problem, namely, dissemination of information concerning financing options, and the issue of collateral.

As regards the dissemination of information, this is done through our field offices, the SBDCs (Small Business Development Centres) which are spread throughout the country and function as independent, one-stop shops catering to a wide variety of the businessman's needs. The SBDCs' function in this field is to concentrate the information concerning all available financial resources and offer small businesses and beginning entrepreneurs a credit package adapted to their individual needs.

As regards credit options, we too have come to the conclusion that credit guarantee schemes are still the best option for SMEs, so long as commercial banks will continue to demand a high collateral, and persist with their traditional policy of »approving a half million dollar loan to the businessman with the one million dollar bank account«.

In order to facilitate credit for SMEs the SBAI initiated the establishment of the State Guarantee Fund for Encouraging Small Business which has become one of the main sources of credit for SMEs. However, before elaborating on this Fund, let me mention that there are a few other small funds extending credit to small business – a fund giving direct government loans to new immigrants establishing small businesses (mainly micro enterprises), some regional funds run by the Jewish Agency to supply employment to new immigrants wishing to start a small business, and a few philanthropic funds giving loans mainly to demobilised soldiers and to other specific segments of society.

But as mentioned, the State Guarantee Fund for Encouraging Small Business is the main and largest credit scheme for small business in

Israel. It was established, as aforementioned, at the initiative of the SBAI, by the Ministry of Finance and the Ministry of Industry and Trade with the goal of helping establish or expand small business in all branches of the economy, encouraging economic growth, and creating employment. The government, with parliamentary authorization, serves as the loan guarantor for banks giving loans to small businesses, so that they will not refrain from extending credit to SMEs because of insufficient collateral. Rather than collateral the banks require a detailed business plan, according to which the application for credit is judged, at the bank's sole discretion.

The State Guarantee Fund for Encouraging Small Business

The Fund is supervised and monitored by a Steering Committee, composed of SBAI, Ministry of Industry and Trade and Ministry of Finance representatives. The Steering Committee operates through an independent, specialised consulting company. The credit limit for a single business is today $ 150000 (initially the limit was set at $ 250000). The loan is given for a period of up to five years for the purchase of equipment and/ or working capital. The interest rate is fixed by the guarantor, i. e. the Government, at the lower margin of the market interest rate. The guarantor charges an annual 0.4 % commission over and above the interest rate. The bank, for its part, is entitled to charge the borrower a commission of up to NIS 1 000 (approximately $ 270) for examining his business plan prior to credit approval. According to the Credit Guarantee Fund terms, the borrower needs to provide only the following collateral: mortgage of the fixed assets financed by the loan and a personal guarantee.

Eligibility terms:

a. The business may not have more than 70 employees and its annual turnover may not exceed 5 million dollars
b. The requested credit line may only serve new business activity, i. e. establishing a new business or expanding an existing one. It may not serve to finance real estate purchases and construction, or to purchase existing businesses
c. The business owner must invest his or her own capital at a rate of not less than 25 % of the total credit approved.

The fund is currently operated by three commercial banks which constitute about 25 % of the banking system in Israel. To-date, the state has allocated guarantees for a total of $ 200 000 000 . The state guarantees up to 80 % of the amount of each loan, but up to 30 % of the entire loan portfolio of each bank.

This is the place to give some highlights of the fund's performance, summarising its activities during the period July 1993 (when it was established) – December 1997.

- Total number of applications : 6 619
- Legitimate applications (passed all preliminary procedures): 5 046
- Approved loans: 2915 (constitute 58 % of total number of applications)
- Total amount of credit approved: NIS 628 000 000
- Average size of loan: NIS 215 000
- 40 % of the loans were given to start-ups; 60 % to existing enterprises; 20 % of the total number of borrowers were women and 8 % new immigrants
- Geographic distribution: 75 % of the applications came from the centre and more developed parts of the country; 25 % from the periphery and development regions
- Distribution by economic branches: 39 % manufacturing; 37 % services; 24 % trade
- Small loans of up to NIS 250 000 ($ 66 000) constitute 69 % of the loans and 41 % of the total amount of approved credit.

At the initial stage, or No. 1 phase, the Fund gave a 100 % guarantee. However, after a trial period of one year, the guarantee was reduced to 80 % (along with some other minor alterations). A comparison of the performance between the first and second phase, indicates interesting conclusions.

Table 2

	Phase 1 1.7.93–9.6.94	*Phase 2* 9.6.94–31.12.97	*Total*
Guarantee	100 %	80 %	
Maximal loan	NIS. 750 000	NIS. 500 000	
Approved loans	1353 (46.5 %)	1562 (53.5 %)	**2915 (100 %)**
Approved credit	NIS. 307m (49 %)	NIS. 321m (51 %)	**628m (100 %)**
Approved loans as % of applications	71 %	51 %	

It is important to note that the number of loans given in the first year was almost equal to that given in the next two and a half years, the reasons were:

1. A large SME demand for loans accumulated during the era before the Fund's establishment.
2. The high percentage of guarantee (100 %) in the first phase resulted in a higher percentage of credit approval.
3. Several banks joined the scheme at the beginning, some of them without seriously estimating their abilities to extend the credit, and withdrew or were excluded from the scheme, in the course of the sec-

ond phase, due to poor performance. Thus, as aforementioned, three active banks remain in the scheme today.

4. The end of 1996 was marked by the beginning of a recession in Israel. After the first year of its activity, the fund's monitoring and consulting company started conducting an ongoing survey of its performance. The survey has sampled up to date 571 borrowing businesses which constitute over 20 % of the total borrowers' population. The survey is being conducted by means of field visits (1 038), interviews and questionnaires. The first visit was made 8–10 months following credit receipt, and the next ones at 6–12 month intervals. The sample was proved to be representative because of its high correlation with the characteristics of the total borrowers' population.

Survival of borrowing businesses

About 17 % of the businesses (which borrowed 15 % of the total credit) were closed , and another 12 % (which borrowed 11 % of the total credit) were found to be in business difficulties (according to set criteria).

Out of those found in difficulties during the first visit – only 27 % were found closed a year later. Another 27 % had recovered during that period, and the rest remained in difficulties but were still functioning.

It is interesting to note that over 50 % of the failing businesses (60 % of the businesses in difficulties and 43 % of the closed businesses) continued paying their debts. Only against 8 % of the businesses did the banks start legal proceedings.

As seen from the following table, the failure rate among the borrowers during the first phase, was much higher than that of the second phase borrowers.

Table 3
Accumulated percentage of closed businesses

	Phase 1	*Phase 2*
1 year after credit receipt	6	3
2 years after credit receipt	14	8
3 years after credit receipt	21	9

The main reasons for this significant difference is apparently change in the policies of the lending banks after the reduction of the guarantee from 100 % to 80 %, and the withdrawal of two major banks with high defaulting percentage from the scheme.

The current percentage of default in the banks operating under the scheme today (3) is, on the average, less than 8 %.

The commerce and food sectors were found to constitute a 50 % higher than average risk, while the manufacturing, crafts and services sector were found to have higher survival rates.

The survey established that the smaller the business, the higher the credit risk for the bank. Smaller borrowers, borrowing up to a sum of NIS 250 000, constitute 64 % of the sampled population, but 75 % of the failures. The same applies to start-ups vis-à-vis existing businesses. New ventures constitute 40 % of the total borrowing population, but 54 % of those closed down during the first three years. It seems that the reasons are :

a. The smaller and new businesses are more vulnerable to economic fluctuations
b. Because of the relatively lower investment, the owners tend to be more flexible regarding the decision to close down the business.

Establishing a business in the central part of the country has apparently higher survival prospects, whereas businesses in the periphery and developing regions face greater risks. Businesses in the central part of the country constitute 50 % of the borrowers, but only 40 % of the closures.

New immigrants constitute, as aforementioned, 8 % of the borrowers, but 12 % of the closures. Among veteran Israelis, 16 % of the businesses were closed, while among new immigrants the percentage stood at 28.

It seems that three reasons combined to cause this situation:

a. Higher risk among smaller businesses (most of the new immigrants started micro businesses)
b. Higher risk of start-ups
c. Lack of experience and knowledge of the Israeli economy.

The risk to the guarantor (the state)

Taking into account that half of the defaulting businesses continue to pay their debts, and that part of the debt of the others can be recovered, we estimate the real credit in default at around 10 %. Since the guarantee is 80 %, the real risk to the government is about 8 % of the total credit approved.

If we deduct the guarantor's commission from the above mentioned risk percentage, we arrive at the present risk of about 7 %, which, in addition to the monitoring and supervision costs, is what the guarantor has to pay yearly. It must be emphasized that this calculation is based on four years of the Fund's operation. One has to wait two to three more years to get the end results. Two contradicting developments may still influence the outcome. On the one hand, the recession will apparently worsen the results and heighten the risk back to about 10 %. On the

other hand, there is a chance that the improvement of the performance of the operating banks will continue, thus balancing the influence of the recession.

Business trends

Among those businesses found active in the course of two visits, 73 % managed to increase their volume of sales between the visits. There is no absolute correlation between this factor and profit increase, but it is nonetheless indicative. The significant difference between borrowers of the two phases, can be seen from the following figures:

	Phase 1	*Phase 2*
Percent of borrowing businesses with *increased* sales volume	69 %	83 %
Percent of borrowing businesses with *decreased* sales volume	11 %	10 %
Without change	20 %	7 %

It appears that, during the second phase, when the commercial banks had to take 20 % of the risk on themselves, they preferred to lend to stronger businesses.

Table 4
Reasons for applying to the fund

	Reasons for Applying to the Fund			
Year of loan approval	Number of replies	Lack of collateral	Low interest rates	Others
1993	122	58 %	17 %	24 %
1994	217	48 %	18 %	34 %
1995	131	59 %	13 %	28 %
1996	38	71 %	11 %	18 %
Total	**508**	**55 %**	**6 %**	**29 %**

It is interesting to note that here, too, the commerce and food sectors showed poorer business results.

Borrowers' views

As seen from table 4, 55 % of the borrowers stated that the reason for applying to the fund was the fact that it does not require collateral. Only 16 % applied because the interest rate was lower than what they were asked to pay in the regular course of business.

There is no difference here between the answers given by start-ups and existing businesses, neither between new immigrants and veteran Israelis.

Alternatives

Only 33 % of the borrowers stated that their alternative to borrowing from the Fund was applying for regular business credit (there is no indication whereas to the response of the banks to such an application).

It is very significant to note that 54 % of the borrowers stated that they had no alternative source of credit:

- 18 % would have dropped their investment plan
- 9 % stated that they would have postponed it to a later stage
- 27 % stated that they would execute only part of the plan or try to do it by stages
- 10 % other and unclear replies

As could be expected, start-ups are more dependent on the Fund than existing businesses which have a slightly bigger range of alternatives.

Comparison of banks' performances

In order to simplify, I have chosen to compare the performance of one bank to that of the others. The justification to do this is that, out of 7 banks, which joined the Fund Scheme at various stages, there is one single bank, hereafter Bank X, which stands out in the volume of its activity. This bank has been a part of the scheme since the beginning, and was also one of two banks which participated in the experimental pilot scheme which preceded the establishment of the Fund.

Following are some of the statistics of Bank X's performance:

- Applications: 1998 / 40 % of the total number of applications
- Approvals: 1263 / 43 % of the total
- Credit approved: NIS 269 000 000 / 43 % of the total
- Bank X approved 63 % of the received applications, as compared to 58 % which constitutes the national average
- This bank, which approved 43 % of the total number of loans, accounted for 41 % of the defaults, whereas two other banks with the poorest performance, which constitute 33 % of the total approvals, accounted for 42 % of the defaults. The ratio of defaults in Bank X was 17 % as compared to 22 % in the other two banks
- During the first phase, the percentage of defaults in Bank X was 21 %, while in phase 2 it was 7 %, as compared to 25 % and 19 % respectively in the other two banks. (Maybe this was the reason for the withdrawal of the other two banks from the scheme)
- Even today, Bank X's performance is better than that of the other operating banks, 7 % defaults as against 9–10 %.

It is interesting to note that Bank X enjoys a higher percentage of satisfaction among its customers than the other banks – 76 % satisfaction as against a total average of 69 % satisfaction.

A deeper insight into the performance of Bank X leads to the conclusion that a great deal of the success of a credit guarantee scheme depends on the implementing commercial bank.

The more the bank shows keen business interest in the scheme, imparts its importance among its employees, and organises special training for them, not only its volume of activities will be higher, but even the financial results will be more satisfactory.

Good financial results, and satisfied customers are essential for the continuation and success of such a scheme.

Contribution to employment and its cost

The survey finds that, on the average, every surviving borrowing business created 4.5 new jobs. A new start-up, created on the average, 7.4 jobs, and existing businesses 2.7 jobs each.

One of the reasons for the low number of jobs created in existing businesses is, apparently, that part of the investment in those businesses was in manpower saving equipment.

On the general average, which takes into account also the closed businesses, each loan has contributed to the creation of 3.6 new jobs.

It is worth noting that a business established by new immigrants created, on the average 2.8 new jobs, as compared to 4.6 new jobs created by a business run by veterans. Here, too, we can see that immigrants tend to establish smaller or micro businesses.

Under the assumption (which was tested in the field) that – at any given moment about 80% of the loans approved were materialised – the Fund contributed in the first four and a half years of its operation, to the creation of about 8 500 new jobs, and an additional 1 500 temporary jobs in businesses which took the loan but were closed later. 62 % of the new jobs were created in new start-ups and 38 % in existing businesses.

After the materialisation of all the loans approved until 31. 12. 97 (a process which will probably continue until late 1998), the Fund's contribution to the economy will stand at 10 500 new jobs plus about 2 000 temporary jobs.

Calculation of the costs to the state budget, including payment of guarantees, monitoring and supervision, indicates the cost of $ 2 000 per new job, under the strictest possible default estimates.

This is much cheaper than that of any other known government grant scheme. The cost of other schemes designed to promote industrialization of development areas, could amount to $ 100 000 and more per new job. Even conditional credit schemes, such as R&D or marketing promotion, are more costly per new job than the state guarantee scheme.

Conclusions

The effectiveness of a financial support scheme for the promotion of businesses is measured by its additional contribution to the economy and by the cost of this contribution compared to that of other growth promotion schemes.

This additionality can be assessed by means of three main tests:

1. Employment – the number of new jobs the scheme helped create, and the cost of each new job to the donor. In our view, this is the main test
2. New economic activity – the number of new businesses established, which would not have been established otherwise
3. Income increase – the number of businesses that increased their income thanks to the scheme.

The State Guarantee Fund operating in Israel has successfully passed all three tests :

1. About 10000 new jobs were created, at an average cost of about $ 2 000 per job. This cost is lower than that of other known schemes
2. 54 % of the borrowers declared that, without the scheme, they had no other alternative to realize their business plan
3. 73 % of the borrowers increased their income (though, undoubtedly there might have been additional external reasons).

The means of improving the results of the fund are, apparently:

1. Proper functioning of the lending banks
2. Establishing optimal guarantee terms
3. Lowering the default percentage.

Since it has been proved (according to surveys conducted in a number of countries, including Israel), that support through counseling, tutoring and training, increases the survival rates of SMEs, and thereby their ability to contribute to economic growth and employment at a relatively lower cost – it is worth examining if and how such support combined with credit guarantee schemes can improve the results.

It is my conviction that the most effective way of promoting SMEs is, in fact, a combination of counseling, tutoring and training support systems with financial support through credit guarantee schemes. Obviously, supervision, monitoring and ongoing adaptation of the techniques to the needs and to changing economic conditions should accompany the process in order to ensure maximum success.

Overcoming the financial constraints on small firm growth: The case of franchising

David A. Kirby

Many studies have shown that for small businesses one of the greatest barriers to growth can be financial. It has been suggested, however, that franchising may provide small businesses with a source of capital with which to expand. The costs of developing the franchise, though, can be substantial, hence this study considers whether franchising can help small businesses overcome the financial barriers owner-managers may face. Against this background, 22 franchisors were interviewed, to allow an in-depth, qualitative examination of their experiences.

The findings suggest that although franchisees do provide some of the capital required for expansion, franchising should not be viewed solely as a capital-raising exercise. Before the franchisees could be recruited, substantial set-up costs were incurred by the businesses interviewed. It is argued that further research is needed in order to compare the difficulties experienced by franchisors with those experienced by small businesses adopting alternative strategies for growth.

Introduction

Small businesses dominate the UK economy. In 1996 it was estimated that over 99% of all businesses were small, and these accounted for 48% of all non-government employment. It is known that most small businesses fail – Ganguly[1] estimates that 40% of small businesses will fail within 3 years of their inception – and of those firms that do survive the majority fail to grow. There are many potential barriers to small firm growth, but perhaps finance is one of the greatest. Hall[2], for example, suggests that compared with large firms, small businesses are required to pay a higher rate of interest and have to offer a greater level of security (reflecting, at least in part, the greater risk associated with small business), and suggests that there is an equity gap in terms of the amounts that can readily be raised from external sources. Franchising has been proposed as a method by which small firms can overcome such constraints. Ayling, Golisano and Worth[3] have commented, for example, that the selling of franchises offers the small firm a useful method of raising capital to finance expansion. This paper examines, therefore, whether franchising does help small businesses overcome the financial constraints they face, by analysing the experiences of 17 operational and 5 »failed« franchises in the UK.

1 Ganguly 1985

2 Hall 1989

3 Ayling 1987, Golisano, Worth 1989

Theoretical background

According to the Small Business Research Centre,[4] which questioned small firms about the greatest perceived limitations to growth, the most

4 SBRC 1992

frequently cited responses were »availability and cost of finance for expansion« and »the availability and cost of overdraft finance«, with newer firms experiencing greater difficulties than their older counterparts. Franchising may help small businesses overcome such financial constraints, as the capital required to open each outlet is provided by the franchisees, thereby allowing companies to expand faster than would otherwise be the case.

> [Franchising refers to any arrangement in which the owner of a product, process, or service (the franchisor) allows someone else (the franchisee) to use it in exchange for some sort of payment. The most usual type of franchising is business format franchising. This refers to a system where a company grants the right to a third party (the franchisee) to trade under the trade mark / trade name of the franchisor.]

This resource scarcity (capital need) explanation of franchising is not without its critics however. On a theoretical level, Rubin[5] contends that as franchisees typically invest in only one franchise, which usually represents a large proportion of their wealth, their investments will be less diversified than the franchisors'. As such it seems likely that franchisees will demand a higher rate of return (i.e. a risk premium) to reflect this. Thus Rubin suggests that franchising is an inefficient means of raising capital, as it would be more efficient for franchisors to create a portfolio of shares of all outlets, and sell these to their managers, thereby diversifying risk. It should be noted, however, that franchisees provide both financial and human capital, and it may be this »bundling« effect which results in franchising being favoured over other growth strategies. Indeed, as Norton argues,

5 Rubin 1978

> »The fact that entrepreneurial skills and capital are jointly supplied means that the joint supply price of those inputs is less than the sum of the competitive prices times the quantities of those two inputs separately.«[6]

6 Norton, p. 213

Evidence in support of this has been found by Dant[7] in a study of 37 franchisors in the US.

7 Dant 1995

It should also be noted that although franchisees do provide some of the capital required for expansion, franchising should not be viewed solely as a capital-raising exercise. The costs of developing a franchise system are likely to be substantial, both in terms of time and capital. A pilot operation needs to be established to ensure the concept is viable, and extensive documentation needs to be produced. Price argues that

> »… the initial resource requirements for franchising may well stretch the firm beyond what can be otherwise managed. In this sense, the entry into franchising by some small firms may, in fact, be the catalyst which leads to their demise«.[8]

8 Price 1996, p. 39

However, in addition to the capital franchisees provide, there may be further financial benefits from franchising. Although franchising may not result in the company achieving full economies of scale, because of the costs associated with operating a franchise sales department[9], the

9 Hackett 1977

costs of supporting franchised outlets appear to be less than those for company outlets because responsibility and certain other costs are delegated to the franchisees.[10] This reduction in administrative costs and time enables the franchisor to focus on strategic issues, with the franchisees concentrating on operational concerns. As Stanworth and Kirby comment,

10 Knight 1986

> »… franchising offers a promising chemistry for combining the economies of scale enjoyed by the franchisor with the flexibility of the franchisee to exploit local market situations«.[11]

11 Stanworth, Kirby 1993, p. 333

It can be seen, then, that franchising may offer at least a partial solution to the financial constraints that small businesses face. Against this background, this study considers the extent to which franchising has enabled small businesses to overcome these financial constraints, by examining the experiences of 17 operational and 5 »failed« franchisors in the United Kingdom.

Methodology

In order to determine the effectiveness of franchising in overcoming financial barriers to growth, 22 in-depth case interviews were conducted between November 1995 and January 1996 with operational and »failed« franchisors across a wide range of industries. The operational franchisors were selected from a total of 421 franchisors across a full range of business activities. They had all originated in the UK, commenced operation after 1985 and been operational for more than twelve months. In selecting the sample, a mixture of purposive and stratified sampling was used. Stratified sampling refers to a quasi-random sampling technique, which was used to ensure that the final sample included franchisors from a range of different industries, to try to ensure »representation«. In addition, purposive sampling was used in order to try to fulfil the objectives of the study, by selecting rich cases from whom it was believed further insights could be gained. It was decided that a qualitative approach was appropriate, given that the choice of franchising as a growth strategy »… is still a poorly understood phenomenon«[12], and therefore a situation in which in-depth, qualitative research is particularly relevant[13].

12 Dant 1995, p. 10

13 Gibb 1992

The »failed« franchisors were identified by comparing the various franchise directories for the 3 year period 1992–1995. Withdrawal from the directories was classified as a »failure«, an approach consistent with Price[14]. It should be noted, however, that this is not necessarily proof of failure, it is merely assumed: withdrawal may have occurred for several reasons such as the owner wishing to retire. The final sample included five »failed« franchisors. Although efforts were made to try to ascertain

14 Price 1996

the reasons for withdrawal in order to confirm failure, this was a sensitive issue, and owners were not always willing to divulge such information. »Failure«, therefore, can only be assumed, and is thus referred to in apostrophs.

The sample covered a whole spectrum of businesses, ranging from those which had grown slowly and have remained in a limited geographical territory, to those which had expanded extremely rapidly both numerically and geographically, including some which have operations overseas. For reasons of confidentiality, data has not been presented on business performance, but the sample consisted of a diverse range of entities. Examples of the businesses interviewed include a business which is based in the south of England which commenced operation in 1988 and opened its first franchise in 1991. By 1996 it had one company outlet and 10 franchise outlets. Another example is one which started in 1992, opened its first franchise in 1993, had 6 franchise outlets and one company-owned outlet by 1996, and had 4 outlets overseas. These two operations contrast, however, with another business which started in 1993 and went straight into franchising. In its first year of trading it had a turnover of £250000 ($ 380000) and by 1996 this had risen to circa £5 million ($ 7.6 million) out of 6 company outlets and 144 franchise outlets in the UK. Again, another operation, established in 1988, opened its first franchise in 1992 and at the time of the survey had 15 company outlets and 89 franchise operations nation-wide, with a turnover in the region of £3 million ($4.56 million). Hence it can be seen that the range of business types included in the sample is broad. In order to gain an understanding of the experiences of the sample, in-depth interviews were conducted with the founders of the businesses. The interviews were semi-structured and lasted for approximately 1.5–2 hours.

Results

Stage of Development

Excluding those businesses which decided to franchise from their inception, the average age of the firm when the decision to franchise was taken was 6.9 years, with the firms having an average of 2.8 outlets at the time and an estimated turnover of approximately £781250 ($ 1187500). The data was examined to consider whether the »failed« and operational firms differed in relation to the stage at which the decision to franchise was taken, as it is possible that those businesses which franchised early in their development may not have had sufficient resources to support the costs of developing the franchise. No discernible differences were found, although it should be noted that the sample size is small.

Table 1
Stage of development when the decision to franchise was taken

Age when decision to franchise taken	Number of firms	Average annual turnover (£)	Average number of outlets
0–1 years	7	n/a	n/a
2–5 years	7	391 667*	2.14
5–10 years	3	*	3.33
10+ years	2	*	4.5

* data was unavailable for one of the franchisors in the 2–5 year range, and was unavailable for all of the franchisors in the other ranges given, apart for one company in the 5–10 year range, which only specified that turnover was less than £ 1 million. Therefore no average turnover figures are given for these two ranges.

Reasons for franchising

As stated earlier, franchising can provide businesses with a source of capital with which to fund their growth. However, in addition to this resource scarcity argument, there are other reasons why businesses may adopt franchising as a strategy for growth. Agency theorists have explained the use of franchising as a growth strategy as a resolution of the principal-agent problem (i.e. where there is separation of ownership from control). This separation leads to a divergence of interest between the principal and the agent, with its associated problems, namely adverse selection and moral hazard. Moral hazard refers to the problem of »shirking« by the agent, and adverse selection exists when the entrepreneur cannot be certain of the true abilities of his/her employees. Franchising offers a solution to these problems as it more closely aligns the incentives of the principal and agent by making franchisees residual claimants through the payment of the franchise fee and royalty fees.[15] That is, because franchisees have invested their own capital into the business, and their income is dependent on the continuing success of the business, they should be more motivated than salaried managers, and hence will require less monitoring. In addition, franchisees should have no incentive to misrepresent their abilities, as they risk their own capital when they purchase the right to operate the franchise.[16] Additionally agency problems can also be controlled by monitoring, and so it is likely that franchising will be introduced when the perceived costs of monitoring are greater than the cost of establishing a franchise.[17] In particular, monitoring costs will be influenced by the availability of managerial talent, the physical dispersion of units and labour intensity.[18]

15 Norton 1988

16 Norton 1988

17 Shane 1996

18 Rubin 1978, Norton 1988

Given that franchising may be chosen over other growth strategies, not only because of financial considerations, but to limit agency problems also, it was believed relevant, therefore, to question founders of franchised businesses about their reasons for adopting franchising. The results shown in table 2 suggest that the majority of the firms appear to have franchised their businesses for financial reasons, i.e. it was the abil-

ity to use other people's money/capital to fund expansion that favoured franchising over other growth strategies.

Table 2
Reasons for selecting franchising

Reasons for selecting franchising	Number of times selected (n = 21)
money/capital	18
motivation/commitment	11
personal service/market knowledge	9
control	3
growing a network quickly	2
improve performance at outlet level*	1
fashionable at time	1

* franchisor claimed franchised unit perform better than company units during a recession

Although financial considerations appear to dominate, it can be seen that the results offer some support to agency theorists also. Just over half the firms questioned believed that franchisees would be more committed/motivated than salaried managers, and suggest that this, too, was a relevant factor in their decision to franchise.

The cost of franchising

It has been suggested that, although franchisees do provide some of the capital required for expansion, the costs involved in establishing a franchise are likely to be substantial. It was believed appropriate, therefore, to consider the start-up costs involved. These varied considerably among the sample, ranging from as little as £ 10000 ($ 15200) to £ 200000 ($ 304000). Those firms that experienced the highest start-up costs appeared to be those which tried to establish a franchise business from scratch. One of the franchisors questioned believed that the costs of franchising are a barrier to entry for small firms. However, other firms believed that franchising was not prohibitively expensive for small firms, although they stressed the need for careful planning.

The study revealed that the costs incurred were unlikely to be recovered in the short-term, and so franchising should not be viewed solely as a capital-raising exercise. Most of the costs were funded from directors' capital or reserves rather than through a loan. Banks have been criticised for their attitudes towards small businesses[19], and it appears that the experiences of the franchised firms were similar to those of other small businesses. Most of the surveyed firms indicated that the banks were cautious or negative towards franchisors until they had established a proven track record, making it unlikely that prospective franchisors, with little franchising experience, would be able to raise funds through the banks. However, once a pilot had been established, and the concept proven, most respondents found the banks helpful.

19 Binks, Ennew 1991

One of the firms questioned was heavily reliant on bank borrowings. This was a »failed« franchise which attributed its failure to poor relations with the bank and its reluctance to release funds.

It seems, then, that franchising does not entirely overcome the financial constraints that small businesses are likely to face when wishing to grow. However, the analysis does not compare the costs with those that would have been experienced through other growth strategies. It does indicate, however, that franchising cannot provide a complete solution to financial constraints.

Threats to survival

The franchisors were questioned as to what they considered to be their greatest threat to survival. The results shown in table 3 indicate that, consistent with other studies of small businesses[20], financial considerations dominate, with inadequate funding being cited most frequently. In fact, of the 16 respondents to this question, 14 cited inadequate funding as a threat to survival. It would seem, therefore, that contrary to the potential benefits suggested by the resource scarcity argument, franchising does not provide small businesses with a solution to their financial constraints. Apart from inadequate funding, the other threats to survival expressed by the majority of the responding franchisors were franchise-specific factors, namely franchisee recruitment and managing the franchisee/franchisor relationship. This too, however, may be related to financial considerations. Given the substantial costs involved in developing the franchise system, franchisors may be impatient to recruit franchisees, in order to receive their initial fee. That is, in the early stages of development, in order to gain access to the capital franchisees provide, franchisors may neglect to consider fully the suitability of the franchisees. Indeed Mendelsohn suggests that

> »Many franchisors have suffered a great deal of difficulty with early franchisees whose recruitment was premature and whose credentials were not as thoroughly assessed as they should have been because the franchisor was more interested in responding, or under financial pressure to respond, to the short-term need for cash flow rather than the careful development of his network.«[21]

It should be noted, perhaps, that studies of small business growth have stressed the difficulties small businesses experience in recruiting managers with the requisite skills and experience. In Greening et al.'s[22] study of a company undergoing geographic expansion, the recruitment and selection of staff was an area where difficulties were experienced. It may be that franchisee recruitment is as difficult as recruiting managers for company-owned stores, at least initially.

From table 3 it can be seen, also, that many of the franchisors questioned believed that the management of the franchisee/franchisor rela-

20 SBRC 1992

21 Mendelsohn 1992, p. 69

22 Greening et al. 1996

Table 3
Threats to survival

	Ranked 1	Ranked 2	Ranked 3	No. of times mentioned
Common to new business				
Inadequate funding	8	5	1	14
Franchise specific:				
Franchisee recruitment	3	4	4	11
Managing franchisee/ franchisor relationship	3	4	2	9
Competition from other franchised businesses	1		1	2
Common to geographic expansion:				
Difficulties in establishing network		2	5	7
Establishing a brand	1	1	1	3
	16	16	14	

tionship is a significant threat to survival. This may be related to the difficulties experienced in recruiting suitable franchisees when they first began to franchise, which, as indicated above, may relate to financial considerations. However, one of the perceived benefits of franchising over, for example, the geographic expansion of company-owned outlets, is that it reduces the need for monitoring. It might be expected, therefore, that the problems experienced in managing the relationship between the franchisee and the franchisor would be less than those in managing the relationship with employees of company-owned outlets. The results do not support this fully. Instead, it seems that whatever the growth strategy adopted, the owners will have to adapt to their new role. Without direct comparison with other strategies, it is difficult to assess the extent to which franchising may assist this transition in roles, but it can be deduced that owners will still experience some difficulties in managing their relationship with the franchisees.

Case study

In order to provide further insight into the difficulties encountered when franchising is adopted as a means of growing a small firm, and the role of franchising in overcoming the constraints of finance, a case study is given of a »failed« franchisor to consider those factors which, it is believed, led to its failure.

The company was established in the late 1980s, and provided financial services. It decided to franchise early in its development, just three years after foundation, when it had an annual turnover of £ 100 000 ($ 152 000) and seven employees. There were two principals in the business, one of whom had previously been a franchisee in a »failed« fran-

chise, but still believed in the franchising concept. They felt that the provision of financial services and lending money to professionals, in particular, was a growing market and decided to franchise their operations. They examined alternative growth strategies such as establishing a branch network but rejected this because they felt it would be too costly, and anticipated control difficulties.

The company used a top ten accountancy firm to assist it draft its business plan. The principals felt that the advisers were not experienced in franchising and produced an »immensely optimistic« plan. They used their own commercial solicitor, whom they regarded highly, to help draft an agreement. However, the solicitor was not a franchise specialist, and the agreement subsequently had to be redrafted by a *British Franchise Association* affiliated solicitor. With hindsight the principals recognise the importance of using a specialist. The company did not use the services of a franchise consultant other than to obtain general advice on marketing and the likely response of the market to their proposed concept.

The company attempted to set up the franchise as economically as possible with the costs being funded from on-going cash flows from the core business. The set-up costs over the first 12 months were estimated to be £ 29 300 ($ 44 536). The principals believed that the whole project was underfunded (which they suggest was a cause of their failure) and that therefore they were heavily reliant on cash-flows from the core business.

Although a pilot operation was established, this was run by a friend who had considerable experience in this line of work. With hindsight the principals recognise that the pilot did not represent a »typical« franchisee, because of the pilot's previous experience, and believe that, as a result, they underestimated seriously the level of support that the franchisees would require, a factor they attribute to their failure.

These difficulties meant that within approximately a year of its launch the franchise system was put into receivership. Despite their experiences the principals still believe that the concept was sound, but that they franchised too early in their development, did not take appropriate advice and failed to pilot the project effectively.

The case study underlines, perhaps, the importance of rigorous piloting, and of ensuring that the business can afford the initial set-up costs. However, it is interesting to note that the owners still believe that the concept of franchising is a viable one for their business, suggesting that they do not believe their failure was attributable to franchising per se, but their own inability to anticipate fully the costs involved in a successful franchise operation.

Conclusions

This paper represents an essentially exploratory, qualitative investigation into franchising as a small business growth strategy. By interviewing the founders of 17 operational franchises, and 5 »failed« franchisors, it has considered the ability of franchising to help small businesses overcome potential financial barriers to growth. There has been a wealth of literature suggesting possible benefits of franchising as a growth strategy[23], but this study has focused essentially on the financial aspects of franchising.

Previous research has suggested that franchising provides a useful source of capital[24] and as such may help small businesses overcome the financial constraints associated with growth. This study shows little evidence to support this, with the majority of the firms questioned citing financial constraints as a major threat to survival. It should be noted that although the study can draw no comparisons with the financial difficulties that would have been experienced if other growth strategies had been adopted, it can be concluded that franchising does not provide a complete solution to the financial constraints on small firm growth and development.

Further benefits of franchising have been suggested by agency theorists, who have suggested that compared with company-owned outlets, franchising may reduce the need for monitoring, and permit owner-managers (franchisors) to concentrate on the strategic development of the firm. However, the franchisors questioned still experienced difficulties, particularly in managing the relationship with their franchisees. Given that franchising should more closely align the incentives of the franchisee and franchisor, perhaps it should be expected that this relationship would be easier to manage than that of, for example, the owner/manager. However, it would seem that the difficulty in managing the relationship stems from the recruitment of unsuitable franchisees, particularly in the early stages of development, when the desire for the franchisees' capital may dominate other considerations.

This study has highlighted some of the problems small businesses may face if they decide to adopt franchising as a strategy to overcome the financial constraints on growth. It has shown that although companies primarily franchise their businesses for financial reasons, the costs involved in developing the franchise system are not insubstantial, and that financial institutions, particularly the banks, treat new franchises as they would any other new small business. Only when the concept is proven will they provide funding. Thus, the financial conditions on growth which small firms face when adopting franchising as a growth strategy seem similar to those experienced with other growth strategies. However, no direct comparisons have been made to date and further research is needed.

23 Brickley, Dark 1987, Norton 1988, Rubin 1978

24 Norton 1988

References

Ayling, D.: Franchising has its dark side, in: *Accountancy*. 99, 1112, 1987, pp. 113–114.

BFA: *The NatWest-BFA Franchise Survey*. British Franchise Association. 1984–1995.

Binks, M., Ennew, C.: Banks and the provision of finance to small businesses, in: Stanworth, J., Gray, C. (Eds.): *Bolton 20 Years On: the Small Firm in the 1990s*. London: Paul Chapman Publishing, 1991.

Brickley, J., Dark, F., Weisbach, M.: An agency perspective on franchising, in: *Financial Management*. 20, 1, 1991, pp. 27–35.

Dant, R.: Motivation for franchising: rhetoric versus reality, in: *International Small Business Journal*. 14, 1, 1995, pp 10–32.

Ganguly, P.: *UK Small Business Statistics and International Comparisons*. Small Business Research Trust. London: Harper and Row, 1985.

Gibb, A. A.: Can academe achieve quality in small firms policy research, in: *Entrepreneurship and Regional Development*. 4, 1992, pp. 127–144.

Golisano, T., Worth, R.: Managing after start-up, in: *Management Accounting*. 70, 8, 1989, pp. 27–30.

Greening, D. W., Barringer, B. R., Macy, G.: A qualitative study of managerial challenges facing small business geographic expansion, in: *Journal of Business Venturing*. 11, 4, 1996, pp. 233–256.

Hackett, D.: *Franchising: The State of the Art*. American Marketing Association (Monograph Series, no. 9), 1977.

Hall, G.: Lack of finance as a constraint on the expansion of innovatory small firms, in: Barber, J., Metcalfe, J., Porteous, M. (Eds.): *Barriers to Growth in Small Firms*. London: Routledge 1989.

Knight, R. M.: Franchising from the franchisor and franchisee points of view, in: *Journal of Small Business Management*. 24, 1986, pp. 8–15.

Mendelsohn, M.: The Guide to Franchising. Cassell, 51992.

Michael, S. C.: To Franchise or not to franchise: an analysis of decision rights and organisational form shares, in: *Journal of Business Venturing*. 11, 1, 1996, pp. 57–71.

Norton, S.: Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problems, in: *Strategic Management Journal*. No. 9, 1988, pp. 105–114.

Price, S.: *Behind the Veneer of Success: Propensities for UK Franchisor Failure*. Small Business Research Trust Report 1996.

Rubin, P. H.: The theory of the firm and the structure of the franchise contract, in: *The Journal of Law and Economics*. 21, 1978, pp. 223–233.

SBRC: *The State of British Enterprise*. University of Cambridge (SBRC), 1992.

Shane, S.A.: Hybrid organisational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors, in: *Academy of Management Journal*. 39, 1, 1996, pp. 216–234.

Stanworth, J., Kirby, D.: Franchising and Franchising Entrepreneurship: Socio-Economic Considerations in Development, in: Hills, G., Laforge, R., Muzyka, D. (Eds.): *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*. Chicago: University of Illinois at Chicago, 1993.

Accuracy of self-rated business performance and its meaning

Asko Miettinen

1 Introduction

Self-appraisals have been investigated from a number of perspectives and for several purposes. These include focusing on agreement between self-ratings and ratings from other sources, biases in self-ratings, and the effects of rater accuracy upon performance. Several general conclusions can be drawn from this work. Firstly, self-ratings tend to be inflated, suffering from leniency and social desirability biases.[1] Secondly, self-ratings tend to be less accurate than ratings from experts and supervi- sors, when compared to objective criterion measurements. Thirdly, inaccurate self-raters (i.e., those with self-ratings that differ greatly from observer ratings) are supposed to be poorer performers than their more accurate counterparts.[2]

1 Podsakoff, Organ 1986, Ashford 1989, Bass 1990

2 Atwater, Yammarino 1992, Yammarino, Atwater 1993

Accurate self-assessments are supposed to have instrumental value and may be associated with enhanced individual and organisational outcomes. Prior research suggests that individual and organisational will result differentially according to the accuracy of the assessment. For instance, in terms of training and development issues, from an organisational perspective, performance evaluations as well as leadership and management skills are seen to differ for accurate and inaccurate estimators. In general, positive and enhanced organisational and business outcomes are supposed to to result for accurate estimators, while over-estimators tend to produce diminished outcomes. Under-estimators are supposed to affect some outcomes favourably, for example, interest in self development / training and others less favourably.[3] It is further proposed that favourable behavioural and performance outcomes will have a positive effect on self-regulatory mechanisms of self-image enhancement, feedback seeking and self-monitoring. That is, individuals may feel better about themselves, be more willing to seek feedback, and will be more sensitive to others' evaluations of them when their performance has improved.

3 Yammarino, Atwater 1993

Measurements for assessment purposes can be seen as an end in itself, or as a means to an end. In this paper the focus is on the purpose of measurement, its usefulness as performance prediction instead of the accuracy of measurement or its error. Research on self / rater agreement has only begun to explore how congruent perceptions may be related to managerial effectiveness.

2 Model of self-rated accuracy

A model of self-rated accuracy on the dimension of interest (business performance) is presented in figure 1. It is a modification of the model by Yammarino and Atwater[4]. Accuracy is defined as the degree of agreement between self- and other ratings. The model distinguishes between over-estimators (those who rate their business performance higher than others), under-estimators (those who rate their business performance lower than others do), and in-agreement/accurate raters (those who rate themselves similar to others' ratings).

4 Yammarino, Atwater 1993



Figure 1
A model of self-rating accuracy and business performance

Each category is supposed to have different consequences for individual and organisational outcomes. Over-estimators may have a tendency to see themselves and their businesses in an unrealistically positive light, misdiagnose their strengths and weaknesses, discount or rationalise negative feedback and make thus less effective business-relevant decisions. Under-estimators may tend to misdiagnose their strengths and weaknesses, set low aspiration levels and underachieve, make ineffective business-relevant decisions by loosing business opportunities and maintain their performance and raise their self-evaluations when feedback from relevant others is provided. Accurate raters are supposed to have a tendency to be successful and good performers, make relevant business-relevant decisions, develop favourable efficacy expectations and use feedback from others constructively.[5]

5 Yammarino, Atwater 1997

3 Purpose of the study

The purpose of the study is to establish a correlation between entrepreneur's perception (considered »subjective«) and the financial statement analysis (considered »objective«) of the business performance, which, according to mainstream economic literature consists of the profitability, liquidity and solvency of the enterprise. The focus of the study is on

how accurately does the entrepreneur's perception correlate with the information derived from the financial statements. The follow-up period of five years was administrated to achieve more reliable results.

It can be assumed that it is essential for the entrepreneur to know as accurately as possible the enterprise's often scarce resources which provide the basis of all major plans and goal setting. The option of an excessively demanding business strategy may cause the entrepreneur financial difficulties. On the other hand, when an excessively modest strategy alternatives has been opted for, opportunities are often being wasted.

The empirical research comprised two phases. First, face-to-face interviews were carried out in 1990 with 67 small and medium sized sawmill entrepreneurs in Finland in order to identify their subjective perceptions about the profitability, liquidity and solvency. Second, financial statement information for the same period was requested from the same entrepreneurs, out of whom 84 % (56 entrepreneurs) returned the requested financial statement information.

The ratios describing profitability, liquidity and solvency were computed from the received financial statement documents. In order to classify the ratios to correspond to the five-phase classification employed in the face-to-face interviews, the referee procedure was adopted. The referees were leading experts in accounting and the sawmill industry. The experts submitted a joint proposal for classifying the rations into five categories which they considered applicable to the evaluation of sawmill profitability, liquidity and solvency.

4 Results

The three economic indicators (profitability, liquidity and solvency) correlated significantly in the evaluation made by the sawmill entrepreneurs.[6] The intercorrelations by expert ratings were considerably lower ranging from –.16 to .20.[7] Thus, the results show that the sawmill entrepreneurs' perceptions didn't correlate with the correspondent accounting values.

Furthermore, their evaluation was always about the same in spite of the three different criteria given. To a large extent, they have a tendency to suffer from halo-effects, which might make their businesses more vulnerable when facing hard years due to the unability to utilise all cues of financial information.

Following the classification made by the referee procedure, the following differences can be noticed in terms of profitability assessments. It is based on the fiscal year 1990 or 1991.

6 from .35 to .70; the intercorrelation between profitability and solvency being highest (Lehtomaa 1995)

7 Lehtomaa 1995

Profitability category	Self-rated profitability	Expert-rated profitability
1. Very good profitability	24 %	30 %
2. Rather good profitability	49 %	13 %
3. Not good, not bad profitablity	19 %	23 %
4. Rather bad profitability	6 %	23 %
5. Very bad profitability	2 %	11 %
	100 %	100 %

Table 1
Self-rated and expert-rated profitability
(n = 56)

A tendency of »faking good« can be seen in these assessments. Understandably, there are less of those entrepreneurs who rate their profitability »rather bad« or »very bad« than in the expert evaluations. Based on the model presented in figure 1, three categories of sawmill entrepreneurs are defined. First, accurate self-raters are those entrepreneurs whose self-ratings in terms of profitability assessments (operating margin % 1990/91 was selected to represent their business performance) are in agreement with the ratings of the expert panel. Second, over-estimators are those entrepreneurs whose self-ratings are significantly inflated above the ratings of the referees. Third, under-estimators are those sawmill entrepreneurs whose self-ratings are significantly deflated below the ratings of the experts.

Table 2 shows that there are 57 % of over-estimators, 18 % of accurate estimators and 25 % of under-estimators among the sawmill entrepreneurs investigated:

Classification	Number of cases	Mean operating margin %
Over-estimators	32 (57 %)	6.9
Accurate estimators	10 (18 %)	15.8
Under-estimators	14 (25 %)	17.4

Table 2
Type of self-rating accuracy and business performance
n = 56

It can be noticed that the means of operating margin rations vary considerably in the three categories. Average operating margin percentage is lowest among over-estimators, somewhat surprisingly highest among under-estimators and between the two in the case of accurate estimators, although the difference between under-estimators and accurate estimators is small.

A five year follow-up period was investigated in order to see how the sawmill entrepreneurs in each three categories did in terms of their business performance. Formal financial statements from the entrepreneurs were mostly gathered in 1990/91 by proxy from accounting bureaus which was a very troublesome procedure. Five years later (1995/96) registered difficulties in payments (the same enterprise can have several payment difficulties) and bankruptcies are used as indicators of business performance. They were recognised as follows in each category:

Table 3
Business performance in different self-perception accuracy categories: A five year follow-up

Classification	Number of registered difficulties in payments	Number of bankruptcies
Over-estimators	37 (75 %)	5
Accurate estimators	12 (25 %)	2
Under-estimators	0 (0 %)	0

The picture is clear: the over-estimators have faced major difficulties during the five year period in the early '90s characterised by exceptionally bad business cycles in sawmill industry. A great deal of them has suffered from registered difficulties in payments (a bankruptcy usually follows after 5–7 times of payment difficulties in small and medium-sized sawmill enterprises) and there are also several declared bankruptcies in this category. In the case of accurate estimators the figures are lower but still considerable, while under-estimators have coped best with the uneasy economic environment of the first half of the 1990s with no registered difficulties in payments or bankruptcies at all.

5 Conclusions

Contrary to some prior research findings accurate self-raters were not found more successful in their business performance in this study than underestimators who are, in effect, inaccurate self-perceives. It was also indicated that over-estimation often leads to diminished business outcomes. For over-estimators there seems to be a tendency to misdiagnose the strengths and weaknesses of their enterprises.

Previous literature has demonstrated the problematic nature of self-evaluations and their use often suffering from unreliability, bias, halo effects etc. Generally, though not always, self-perceptions seem to reflect a positive bias. Thus, it seems reasonable to ask what actually influences or determines the self-ratings. Too little is known about those factors and their implications to business performance. Issues like biodata, individual characteristics, job-relevant experiences, cognitive processes and context or situation can be mentioned emphasising the complexity of this phenomenon.

Comparing the ratings of entrepreneurs and experts some possible sources of differences can be postulated. The first may occur in information processing and integrating: experts usually have better representations of tasks within their area of expertise; they encode new information more efficiently; their search for information is more task contingent and they tend to assemble and use less information prior to judgement. The experts have developed a collective rationality in their subject of expertise, which may be distinct from entrepreneurs' more intuitive approach to the subject. The more undifferentiated evaluations of the entrepreneurs may also be less disjunctive in their risk

judgements, because risk is often associated with unfavourable attributes of the information.

Contextual or situational factors may have played a major role as a moderating variable in this study, because the follow-up period, the first half of the 1990s was mostly time for depression and unfavourable business cycles after a good business cycles of the late 1980s. This might have made many sawmill entrepreneurs to overestimate and misdiagnose their resources and opportunities. It could be interesting to repeat same type of a study during a booming period to see if the business performance of over-estimators, accurate estimators and under-estimators were different from the current results.

References

Ashford, S. J.: Self-assessments in organizations: A literature review and integrative model, in: *Research in Organizational Behavior.* Vol. 11, 1989, pp. 33–174.

Ashford, S. J., Tsui, A. S.: Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking, in: *Academy of Management Journal*. Vol. 34, 1991, pp. 251–280.

Atwater, L. E., Yammarino, F. J.: Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions?, in: *Personnel Psychology*. Vol. 45, 1992, pp. 141–164.

Bass, B. M.: *Bass and Stodgill's handbook of leadership*. New York: Free Press, 1990.

Lehtomaa, Ahti: Yrittäjän menestysmielikuva [Entrepreneur's perception of success], in: *Acta Universitas Oeconomicae Helsingiensis*. A-101, Helsinki 1995.

Locke, E. A., Latham, G. P.: *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall Inc., 1990.

Podsakoff, P., Organ, D.: Self reports in organizational research: Problems and prospects, in: *Journal of Management*. Vol. 12, 1986, pp. 531–544.

Yammarino, F. J., Atwater, L. E.: Understanding self-perception accuracy: Implications for human resource management, in: *Human Resource Management*. Vol. 32, 1993, pp. 231–247.

Yammarino, F. J., Atwater, L. E.: Do managers see themselves as others see them? Implications of self- other rating agreement for human resource management, in: *Organization Dynamics*. Spring 1997, pp. 35–44.

Zur Internationalisierung der Rechnungslegungstheorie und -praxis im Hinblick auf deutsche und Schweizer KMU

Christoph A. Müller

Die Globalisierung der Finanzmärkte und der Unternehmensaktivitäten führt zu einer internationalen Diskussion über die Rolle und die Bedeutung der jeweiligen nationalen und internationalen Rechnungslegungsvorschriften. Davon sind neben global tätigen Konzernen auch Klein- und Mittelunternehmen (KMU) mit bis zu 250 Mitarbeitern betroffen. Aktiv, sobald sie auf den internationalen Kapitalmärkten tätig werden oder Kontakt zu internationalen Kapitalgebern suchen, aber auch passiv, wenn sie ihr Ursprungsland nicht verlassen, dort aber vermehrt internationale Einflüsse auf die Rechnungslegungsstandards berücksichtigen müssen. Im folgenden Beitrag sollen daher zuerst die handelnden Akteure auf der internationalen Rechnungslegungsbühne mit ihren Programmen vorgestellt werden, bevor die einzelnen Unterschiede zwischen angelsächsischen und deutschen resp. Schweizer Standards aufgezeigt werden. Im dritten Teil werden die konkreten Auswirkungen auf KMU sowie die spezifischen Vor- und Nachteile beleuchtet, um abschliessend einen Blick auf kommende Herausforderungen der Rechnungslegung und deren Implikationen auf KMU zu werfen. Der Beitrag versteht sich als aktuelle Literaturübersicht aus deutschen und Schweizer Quellen, um die Meinungen und Erwartungen in diesen Ländern zusammenfassen zu können.

1 Die Mitspieler im internationalen Rechnungslegungskonzert

Die zukünftigen Einflüsse der Rechnungslegungstheorie und -praxis auf KMU lassen sich am besten beurteilen, indem der Reihe nach die normensetzenden Akteure mitsamt ihrem Hintergrund, ihren aktuellen Standards und ihren Zukunftsplänen betrachtet und diese im Hinblick auf KMU verglichen werden. »Gefährdet« scheint besonders die deutsche Einheitsbilanz zu sein, weswegen mit den in Deutschland geltenden Grundsätze begonnen wird, um dann zu den europäischen, angelsächsischen und Schweizer Standards überzuleiten.

In Deutschland bestimmen die »Grundsätze ordnungsgemässer Buchführung« (GoB) die Regeln für die Buchführung und den Unternehmensabschluss. In ihrem Kern umfassen die GoB den systematischen Buchführungsaufbau, die vollständige und verständliche Aufzeichnung der Geschäftsvorfälle, das Belegprinzip, die Einhaltung bestimmter Aufbewahrungsfristen sowie die Grundsätze der Klarheit, der Wahrheit, der Kontinuität und der Vorsicht.[1] Gerade bezogen auf diesen letzten Grundsatz gehen nun die Auffassungen auseinander. Denn das Realisationsprinzip verlangt, Gewinne und Verluste erst auszuweisen, wenn diese tatsächlich durch Umsätze realisiert wurden; das Imparitätsprinzip verlangt, dass noch nicht realisierte, aber absehbare Verluste als Aufwand zu antizipieren sind. Nach dem deutschen Einkommensteuergesetz gilt das Prinzip der Massgeblichkeit, wonach sich die steuerrecht-

1 Eisele 1988, S. 24 ff.

liche Gewinnermittlung weitestgehend an den handelsrechtlichen Vorschriften orientiert (Einheitsbilanz). Dies kann entweder zum genau gleichen Ergebnis führen (formelle Massgeblichkeit) oder durch Berücksichtigung unterschiedlicher Wahlrechte und Vereinfachungsregeln zu einem abweichenden Ergebnis (materielle Massgeblichkeit), wobei das vorherrschende steuerrechtliche Denken sogar das Massgeblichkeitsprinzip umkehren kann.[2]

2 Herzig, Dautzenberg 1998, S. 23 f., Hauser 1998, S. 269 ff.

Deutsches Handelsbilanzrecht, von staatlichen Institutionen entwickelt, wird durch Bilanzrichtlinien der EU beeinflusst, zu denken ist hierbei an die 4. und 7. gesellschaftsrechtliche Richtlinie (Gliederung und Bewertung der Jahresrechnung bzw. Konzernabschluss). Insgesamt ist das europäische Bilanzierungsrecht aber unvollständig, sodass von der EU die *International Accounting Standards* (IAS) als zukünftige Basis für eine europäische Rechnungslegung angesehen werden und in ihren Gremien mitgewirkt wird, da die IAS-Regeln nach EU-Ansicht die besten internationalen Aktzeptanzaussichten haben und momentan nur geringe Widersprüche zwischen IAS- und EU-Richtlinien vorhanden sind.[3] Die IAS werden von dem privaten, in London ansässigen, *International Accounting Standards Committee* (IASC) verfasst, das aus mehr als 120 internationalen Wirtschaftsprüferorganisationen gebildet wird,[4] und sich zu einem führenden Mitspieler bei der Gestaltung internationaler Rechnungslegungsvorschriften entwickelt hat. Das IAS-System[5] besteht aus dem Framework (theoretischer Unterbau) und den Standards, die Einzelfragen der Rechnungslegung nach einer einheitlichen Struktur regeln. Es gilt das Prinzip der Allgemeinverbindlichkeit, d.h. gültig für Einzel- und Konzernabschluss, für alle Unternehmensgrössen, Branchen und Rechtsformen. Trotzdem müssen europäische Unternehmen, insbesondere in Ländern mit enger Verbindung zwischen Handels- und Steuerrecht, zwischen Einzel- und Konzernabschluss unterscheiden, da konsolidierte Abschlüsse nicht als Grundlage für Gewinnausschüttungen und Besteuerungsgrundlage dienen.[6]

3 van Hulle 1998, S. 138 f. (Konflikte IAS/EU: S. 140 f.), BFUP 1998, S. 77 f.

4 Lehner 1998, S. 796

5 Wollmert, Achleitner 1997, S. 209 ff.

6 van Hulle 1998, S. 139

Bis 1973 wurden die amerikanischen *Generally Accepted Accounting Principles* (US-GAAP) vom *Committee on Accounting Procedures* (CAP) und dem *Accounting Principles Board* (APB) festgelegt, welches dann durch das *Financial Accounting Standards Board* (FASB) ersetzt wurde.[7] Als US-GAAP werden die in den USA allgemein anerkannten, und an der richtigen Lagepräsentation des Unternehmens orientierten Rechnungslegungsrichtlinien bezeichnet, die zu einem vorbehaltlosen Erhalt des Prüfberichts eingehalten werden müssen und noch mehr Offenlegungspflichten als die IAS-Vorschriften enthalten.[8] In einer vergleichenden FASB-Studie wurden gar 255 Unterschiede zwischen IAS und US-GAAP registriert und letztere als qualitativ höherwertig eingestuft.[9] Deutsche Unternehmen können die Vorteile des US-Kapitalmarktes nur nutzen, wenn sie ihren Abschluss nach US-GAAP oder den deutschen Abschluss

7 Schildbach 1998, S. 15

8 Lehner 1998, S. 798

9 van Hulle 1998, S. 140

mit einer Überleitungsrechnung versehen, andernfalls erteilt die 1934 gegründete *Securities and Exchange Commission* (SEC) keine Zulassung.[10] Die SEC wiederum hat die US-GAAP mitgestaltet, die nun eine Basis der IAS bilden, weshalb eine Annäherung der beiden Systeme erwartet werden kann,[11] die allerdings aufgrund der Konkurrenzsituation der beiden Institutionen nicht kommen muss. Die US-GAAP sind für sich am US-Kapitalmarkt beteiligen wollende Firmen notwendig, die IAS für international agierende Unternehmen. Schliesslich hat sich die mehrheitlich von der SEC bestimmte International Organisation of Securities Commissions (IOSCO) mit dem IASC verständigt, nach weiteren Konkretisierungen (Schaffung und Änderung von 16 IAS-Standards) bis 1999 Abschlüsse nach IAS zur allgemeinen Börsenzulassung seinen Mitgliedern zu empfehlen.[12]

10 BFuP 1998, S. 77

11 BFuP/van Hulle 1998, S. 91

12 Schildbach 1998, S. 19 und BFuP/Lutz 1998, S. 91

In der Schweiz wird die Aufgabe der Aufstellung von Rechnungslegungsstandards von der 1984 gegründeten, privatrechtlich organisierten *Fachkommission für Empfehlungen zur Rechnungslegung* (FER) übernommen, die EU- und IAS-konforme Vorschriften verfasst, wobei letztere mehr Informationen im Anhang verlangen.[13] Schweizer Unternehmen haben im Gegensatz zu deutschen allerdings den Vorteil, dass sie aus verschiedenen Rechnungslegungsvorschriften auswählen und kombinieren können, wobei dann aber kein Prüfungstestat nach »true and fair view« erteilt werden darf.[14] Es dominiert allerdings auch hier das Gläubigerschutzprinzip. Weniger Einfluss auf die Entwicklungen im internationalen Prozess der Weiterentwicklung des Rechnungswesens spielen die im weitesten Sinn der UNO unterstellte *Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting* (IASR) und die *OECD-Working Group on Accounting Standards*.[15]

13 Lehner 1998, S. 795

14 Lehner 1997, S. 791

15 Niclauss 1997, S. 256

2 Wichtige Charakteristika der Rechnungslegungsstandards

Die Unterschiede zwischen dem deutschen und den US-amerikanischen bzw. internationalen Rechnungslegungsvorschriften[16] lassen sich aus der Tradition der jeweiligen Rechnungslegung und den jeweils vorherrschenden Interessen erklären.[17] In Deutschland wird der langfristigen Unternehmenssicherung, dem Gläubigerschutz und damit der vorsichtigen Vermögensbewertung hohe Priorität eingeräumt. Hingegen stellen die IASC-Standards die (kurzfristigen) Interessen der Investoren nach möglichst zeitnahen Informationen über Erträge und Renditen in den Vordergrund. Die deutsche Handelsbilanz und über das Massgeblichkeitsprinzip auch die Steuerbilanz verfolgen eine Bemessungsfunktion, bei der die Bestimmung der Ausschüttungen und Steuern im Mittelpunkt stehen. Das IASC-Konzept richtet das Augenmerk dem gegen über auf Informationsziele für den Investor und versucht, Entschei-

16 zu Unterschieden von Einzel- und Konzernabschlüssen grundlegend: Küting 1993, S. 374 ff.

17 Schoenfeld 1997, S. 249, Hommelhoff, Schwab 1998, S. 41, 49, Küffner, Hock 1998, S. 59 f., BFuP/Zass 1998, S. 82 f.

dungshilfen für Anlageinvestitionen abzugeben. US-GAAP und IAS orientieren sich, wenn auch unterschiedlich streng, an den Prinzipien der »True and Fair View« bzw. »Fair Presentation«, nach denen der Jahresabschluss

> »ein möglichst zuverlässiges und ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens«.[18]

18 Wollmert, Achleitner 1997, S. 213 und BFuP/Lutz 1998, S. 80

vermitteln soll. Für die Ausschüttungsbemessung sind US-GAAP nur schlecht zu verwenden, auch nicht für Fragen der Überschuldung und der Insolvenz. Diese fehlenden Funktionen werden durch spezielle Ausschüttungsbilanzen bzw. -rechnungen im Rahmen von privaten Kreditverträgen zwischen Gläubigern und der Gesellschaft ersetzt, die den deutschen GoB verwandt sind.[19] Die Höhe des auszuschüttenden Gewinns bestimmt das Board of Directors,[20] in seiner Hand liegt die Verantwortung für die langfristige Kapitalerhaltung. Aus Sicht der Praxis stehen folgende deutsche Wahlrechte im Mittelpunkt der Diskussion:[21] die erfolgsunwirksame Verrechnung des Goodwills aus der Kapitalkonsolidierung mit den Rücklagen (IAS/US-GAAP: Goodwill über max. 40 Jahre systematisch und planmässig abschreiben), die Möglichkeit von rein steuerlich begründeten Abschreibungen (IAS/US-GAAP: nicht zulässig), die Ansetzbarkeit von Herstellungskosten zwischen Einzel- und Vollkosten (IAS/US-GAAP: Herstellungskosten = Einzelkosten + angemessene Teile der Gemeinkosten), die Passivierung von Aufwandsrückstellungen unter bestimmten Voraussetzungen (IAS/US-GAAP: nicht zulässig) sowie die Bewertung der Pensionsrückstellungen.

19 Schildbach 1998, S. 9 f., Küffner, Hock 1998, S. 63

20 BFuP/Niehus 1998, S. 82

21 Hartmann 1998, S. 263 f.

Diese Gegensätze stehen im Mittelpunkt der Diskussion um die Überlegenheit des einen oder anderen Systems. Werden von amerikanischer resp. angelsächsischer Seite aus die Nachteile der deutschen Rechnungslegung wie zu umfangreiche Bewertungsspielräume und sich daraus ergebende zu hohe Reserven hervorgehoben, so versucht die deutsche Seite nachzuweisen, dass die angelsächsischen Vorschriften sich nur graduell von den deutschen unterscheiden:

> »Mit Anschaffungs-, Realisations- und Niederstwertprinzip, die auch die Jahresabschlüsse nach IAS und US-GAAP weitgehend prägen, der imparitätischen Behandlung unsicherer Gewinne und Verluste [...], dem Ansatz von Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften sowie dem Nichtansatz der Masse des originären immatriellen Vermögens entstehen bei allen Jahresabschlussvarianten zwangsläufig stille Reserven [...]«.[22]

22 Schildbach 1998, S. 4

Die angelsächsischen Vorschriften erlauben es u. a., zukünftige Aufwendungen zu verbergen, erst noch zu realisierende Gewinne bei langfristiger Fertigung im voraus zu aktivieren, aktive latente Steuern extensiv zu nutzen, Wahlrechte bei Abschreibungs- und Verbrauchsfolge- verfahren auszuüben (US-GAAP) und Aktivierungsspielräume bei Entwicklungskosten (IAS) auszunutzen.[23] In Deutschland ist somit die Aktivierung

23 Schildbach 1998, S. 4 f. sowie Wollmert, Achleitner 1997, S. 219 zu Aktivierungs- und Passivierungsregeln im Detail

immatrieller Vermögensgegenstände vergleichsweise schwer möglich, hingegen die umfangreiche Passivierung von Rückstellungen leicht,[24] wenngleich mittlerweile die Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften nicht mehr für die steuerliche Gewinnermittlung verwendet werden dürfen.[25] Insgesamt betonen aber die IAS-Regeln den Periodisierungsgrundsatz, schwächen das Vorsichtsprinzip ab und stellen die Bewertungsgrundsätze nur teilweise explizit heraus.[26] Besteht jedoch überhaupt ein Interessensgegensatz? Werden durch Offenlegung von Risiken[27] nicht nur Anleger genau informiert, sondern auch Gläubiger besser geschützt als durch Rückstellungsbildung für in Höhe und Eintrittsdatum unbestimmte Risiken? Durch die oben angesprochene Ausformulierung weiterer IAS-Standards sollen zudem noch bestehende Lücken im System geschlossen werden. Unterliegen US-GAAP strengen, deutsche Regeln schon weniger strengen Prüfungen und Sanktionen bei falschen Prüfberichten, so fehlen diese bei den IAS.[28] Weitere Unterschiede bestehen u. a. darin, dass angelsächsische Standards den Markt- anstatt des Anschaffungswertes verwenden, wenn Marktwerte vorhanden sind, auch wenn damit im deutschen Sinne gegen das Realisationsprinzip verstossen werden würde,[29] in der Aktivierung selbstgeschaffener immatrieller Anlagewerte, der Bewertung selbsterstellter Erzeugnisse nach dem Vollkostenansatz, dem Passivierungsverbot für Aufwandsrückstellungen, der Umrechnung von langfristigen Fremdwährungsforderungen- und verbindlichkeiten nach dem Stichtagskurs verbunden mit Gewinnrealisierung, der Nicht-Anwendbarkeit degressiver Abschreibungsmethoden, der eingeschränkten Bilanzierung von Leasinggegenständen beim Leasinggeber sowie der Nicht-Anwendbarkeit des Imparitätsprinzips.[30] Zu diesen Vorschriften gehören zudem u.a. eine detaillierte Cash-Flow-Berichterstattung sowie eine Segmentberichterstattung (Teil 3).

Das Massgeblichkeitsprinzip existiert in den angelsächsischen Ländern nicht.[31] In den USA wird, unabhängig von den handelsrechtlichen Vorschriften, die steuerliche Gewinnermittlung nach unscharfen Regeln und damit nach Ermessen der Finanzverwaltungen vollzogen. Auch in Grossbritannien herrscht eine Trennung zwischen Handels- und Steuerrecht, welches allerdings durch genaue Gesetze und Richterrecht geprägt wird. Die Entwicklung scheint aber auf eine zunehmende Bedeutung der Handelsbilanz für die steuerliche Gewinnermittlung hinzudeuten. Vor diesem Hintergrund wird aber fraglich, ob die Forderung nach Abschaffung des deutschen Massgeblichkeitsprinzips,[32] noch ausreichend fundiert ist. Ein wichtiges Charakteristikum der neuen FASB-Richtlinien besteht in der weitreichenden Offenlegungspflicht u.a. der zukünftigen Verbindlichkeiten, der Messung von Pensionszuweisungen, der Marktwerte für nicht eindeutig erkennbare Bilanzpositionen, der Wertverluste bestimmter Vermögensgegenstände, erweiter-

24 Herzig, Dautzenberg 1998, S. 26

25 BFuP/Zass 1998, S. 89

26 Wollmert, Achleitner 1997, S. 245 ff.

27 Schoenfeld 1997, S. 249

28 Schildbach 1998, S. 7

29 Schildbach 1998, S. 6

30 Biener 1993, S. 354 f., Küffner, Hock 1998, S. 61

31 Küffner, Höck 1998, S. 65 f.

32 BFuP/Lutz 1998, S. 81

ter Cash-Flow-Rechnungen oder der Wertminderung von Vermögensgegenständen.[33]

Zur Diskussion steht die Frage, warum ein deutsches Unternehmen sich überhaupt nach amerikanischen Standards richten soll. Für rein national orientierte Unternehmen besteht auch keine offensichtliche Notwendigkeit, wobei durch die Anwendung z. B. der IAS-Standards zusätzliche Informationen gewonnen werden können (Teil 3). Hingegen ist es faktisch nicht zu umgehen, wenn das Unternehmen sich an angelsächsischen Finanzplätzen Finanzmittel beschaffen oder ausländische Investoren bewusst ansprechen will, so bei Börsengängen am deutschen Neuen Markt, der Abschlüsse nach internationalen Standards (zumindest mit Überleitung) verbindlich vorschreibt.[34] Denn ein Finanz- und Rechnungslegungssystem ist immer auch ein Abbild des jeweiligen nationalen oder regionalen Wirtschaftssystems. In Deutschland dominieren (noch) die Banken und Versicherungen die (vorherrschend hohe Fremd-)Finanzierung der Unternehmen, in den USA und Grossbritannien hingegen private und institutionelle Investoren (Fonds, Pensionskassen, Venture Capital-Gesellschaften), welche die oben genannten Interessen verfolgen[35] und auch in Zentraleuropa an Bedeutung gewinnen werden. Beachtenswert zudem die Erfahrungen von europäischen Unternehmen, die europäische Standards und US-GAAP anwenden:

> »Tatsächlich haben viele [...] herausgefunden, dass der Unterschied beim Ergebnis und Kapital weniger als 5 % ausmacht«.[36]

33 Schoenfeld 1997, S. 248

34 www.neuer-markt.de

35 BFuP/Zass 1998, S. 82 f., Böcking, Benecke 1998, S. 106

36 BFuP/van Hulle 1998, S. 82

3 Bewertung der Entwicklungen hinsichtlich KMU

Hinsichtlich der Bedeutung für KMU werden im folgenden die Überlegungen zur Insolvenzgefahr wiederaufgenommen, um anschliessend auf Bilanzierungsvereinfachungen, die Erschwerung und Erleichterung von Kapitalaufnahmen, die Vorteile des Massgeblichkeitsprinzips, die kommenden Anpassungskosten sowie die Vor- und Nachteile der Cash-Flow-Statements und Segmentberichterstattungen einzugehen.

Geben die Informationen aus dem veröffentlichten Jahresabschluss überhaupt Aufschluss über die Insolvenzgefährdung eines Unternehmens oder wird für diese Analyse nicht vielmehr aussagekräftiges internes Zahlenmaterial benötigt? Bei Abschlüssen nach deutschen Standards muss aufgrund der angesprochenen Bewertungsfreiheiten und fehlender Cash-Flow-Statements die Aussagekraft für externe Analysten zurecht bezweifelt werden. Dies trifft besonders auf KMU zu, die aus Furcht vor Konkurrenten ohnehin nur so wenig wie möglich publizieren wollen. Die Durchsetzung amerikanischer Standards würde sicher zu einer (von den KMU gewünschten?) Öffnung der Bücher beitragen. Im Hinblick auf die Abschätzung der Insolvenzwahrscheinlichkeit

empfiehlt sich ein Rückgriff auf die Ergebnisse der finanzwirtschaftlichen Insolvenzforschung, wie das aus der Analyse von 12000 guten und schlechten Bilanzen gewonnene 14 Kennzahlen umfassende Bilanzbonitätsrating von Baetge[37] oder die baubranchenspezifische Untersuchung von Hauschildt et al.[38] US-GAAP werden bisher ohnehin nur in einem relativ kleinen Kreis von Unternehmen eingesetzt,[39] und zwar denjenigen, die der SEC-Aufsicht unterliegen, deren Gesamtvermögen 5 Mio. US-Dollar übersteigt und bei denen eine Aktiengattung mit mindestens 500 Aktionären existiert. Die Beachtung von US-GAAP wird nur in Kalifornien gefordert, aber auch dort sind Kapitalgesellschaften mit weniger als 100 Aktionären davon befreit.[40] Für KMU scheinen die US-GAAP selbst in den USA keine grosse Bedeutung zu besitzen. Generell gilt es festzustellen, dass Kleinst- und Kleinunternehmen in den meisten Ländern vereinfachte Regelungen wie Einnahmen-Ausgaben-Rechnungen (dt. EStG §4 Abs. 3) anwenden können.[41] Ob diese »bequemen« Vereinfachungen den KMU letztendlich aber helfen, wenn ihr Rechnungswesen nicht die notwendigen Führungsinformationen bereitstellen kann, darf bezweifelt werden.

37 Baetge 1997, S. 106 ff.

38 Hauschildt, Leker, Clausen 1995, S. 287 ff.

39 Schildbach 1998, S. 11

40 California General Corporation Law, §§114 und 1501, zitiert nach Schildbach 1998, S. 11

41 Schildbach 1998, S. 24

KMU können sich in der Regel nicht am organisierten Kapitalmarkt (Aktien- und Anleihenmärkte) Finanzmittel beschaffen, wenngleich die zunehmende Bedeutung neuer Börsensegmente für den Börsengang innovativer, wachstumsorientierter KMU diesen Nachteil überwinden hilft. Für das Gros der deutschen und Schweizer KMU gilt jedoch weiterhin, ihre Finanzierung aus zwei Quellen sicherzustellen: Fremdkapitalfinanzierung durch Banken und Selbstfinanzierung über stille Reserven durch Anwendung der Wahlrechte in den Bilanzierungs- und Bewertungsverfahren. Gerade auf deren Einschränkung zielen jedoch die angelsächsischen Standards und würden damit die Finanzierungskraft von KMU an entscheidender Stelle schwächen.[42] Ebenso nachteilig würde sich die Lockerung des Realisationsprinzip (erschwerte Fremdkapitalaufnahme durch Unsicherheiten im Bewertungsprozess bei den Banken) sowie die Einschränkung der Bilanzierung von Leasinggegenständen (Rückgang der Investitionen in Leasinggüter) auswirken. Die Aufnahme von Eigenkapital wird – wie bereits erwähnt – für KMU erleichtert, die über einen Börsengang an den »nouveau marchés« sich die nötigen Finanzmittel für ihr rasches Wachstum beschaffen wollen. Deren Kreis ist allerdings vornehmlich auf KMU aus Wachstumsbranchen (Informationstechnologie, »High Tech«) beschränkt. Trotzdem bestehen auch für KMU aus »traditionellen« Branchen mittlerweile verbesserte Chancen, sich durch ein »Going Public« über verschiedene Börsensegmente Eigenkapital zu beschaffen.

42 Küffner, Hock 1998, S. 60 f.

Die Anwendung des Massgeblichkeitsprinzips ist für KMU effizienzsteigernd. Durch einen weitgehend einmaligen finanzbuchhalterischen Bilanzierungs- und Bewertungsvorgang lassen sich Handels- und Steu-

erbilanz erstellen.[43] Die Abkehr vom Massgeblichkeitsprinzip würde für KMU somit einen erhöhten administrativen Aufwand für die jährliche Rechnungslegung bewirken. Eine grundlegende Frage geht dahin, ob Anleger überhaupt nach global einheitlichen Standards erstellte Abschlüsse benötigen, oder ob die Akteure auf den Kapitalmärkten nicht – wie nachgewiesen[44] – diese unterschiedlichen Rechnungslegungsprozesse verstehen und berücksichtigen können. Durch die Umstellung auf ein neues oder die Anwendung von zwei parallelen Rechnungslegungssystemen entstehen für die Unternehmen zusätzliche Kosten für die Beratung durch Steuerexperten und Wirtschaftsprüfer, die Weiterbildung der Mitarbeiter und die Anpassung des Rechnungswesens mitsamt EDV-Investitionen.[45] Bei KMU fallen diese im Gegensatz zu Grossunternehmen besonders ins Gewicht, da zum einen der Inhaber selbst diese Umstellung (mit einem allfälligen Leiter Finanz- und Rechnungswesen) vornehmen muss, und zum anderen, weil KMU nachweislich erheblich höhere Kosten pro Mitarbeiter durch administrative Arbeiten zu tragen haben.[46] Vorteile durch die Umstellung fallen für KMU nur an, wenn sie entweder durch einen Börsengang ihre Eigenkapitalbasis stärken können, oder die für sie selbst (nicht nur für die Anleger) neugewonnenen Informationen nutzen können, die interne und externe Berichterstattung also in einem Arbeitsgang erstellt werden kann. Für KMU ist es sicher beruhigend, dass die Diskussionen vorerst um die Erstellung von Konzernabschlüssen[47] und nicht Einzelabschlüssen kreisen,[48] jedoch nicht für KMU, die bereits zu einer »Mittelstandsholding« angewachsen sind oder ihre Internationalisierung über Tochtergesellschaften vorantreiben.

43 Küffner, Hock 1998, S. 64 f.

44 Schildbach 1998, S. 12

45 Küffner, Hock 1998, S. 67

46 Clemens, Kokalij 1995, S. 50 ff.

47 Pellens, Sürken 1997, S. 896 ff.

48 Schruff 1993, S. 411 f.

Zu den neugewonnenen Informationen durch die Umstellung auf IAS-Standards zählen insbesondere die Cash-Flow-Statements und die Segmentberichterstattungen. Gerade die Cash-Flow-Statements tragen wesentlich zu einer verbesserten Informationslage der KMU bei und bereiten unternehmerische Entscheide aussagekräftig vor. Denn bei KMU wird unter dem Begriff Cash-Flow immer noch verbreitet der Reingewinn plus Abschreibungen verstanden, eine Grösse allerdings, die nur auf den Rohgewinn verweist und nichts mit einer Mittelflussrechnung nach internationalen Standards gemein hat. Immerhin haben die Geschäftsberichte 1995/96 von 173 börsennotierten Schweizer Unternehmen mit Konzernabschluss und Mittelflussrechnung 72 eine IAS-konforme Cash-Flow-Rechnung beinhaltet, weitere 48 hatten jedoch gar keine auswertbare Mittelflussrechnung.[49] Bei nicht börsennotierten KMU dürfte die Verbreitung noch weiter zurückgeblieben sein. Dies obwohl seit 1994 in der Schweiz die FER 6 (IAS 7/FAS 95) zum Ausweis von Mittelflussrechnungen gelten. Die Berechnung von IAS-konformen Cash-Flow-Statements erhöht durch die Aufgliederung in Cash-Flows aus operativer Geschäftstätigkeit, Investitionstätigkeit und Finanzie-

49 Boemle, Stolz 1997, S. 799 ff.

rungstätigkeit (und Saldo der freien Mittel) die Aussagekraft der Mittelflussrechnungen erheblich. Auf diese Weise kann der Unternehmer seine Innen- bzw. Selbstfinanzierungskraft realistisch einschätzen. Die zweite Kategorie neuzugewinnender Informationen umfasst die Segment- bzw. Geschäftsbereichsberichterstattung. Nach den Plänen des *Special Committee des American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) »Improving Business Reporting – A Customer Focus« (Jenkins-Report) sollen in Zukunft vermehrt quantitative Unternehmensdaten offengelegt werden und damit interne Segmentierungen für unternehmerische Entscheide auch extern publiziert werden. Ab Mitte 1998[50] sind bereits die vom IASC herausgegebenen, in Kooperation mit FASB und *Canadian Institute of Chartered Accountants* (CICA) überarbeiteten, IAS 14 – Segment Reporting – von IAS anwendenden, öffentlichen Unternehmen zu berücksichtigen, wobei Geschäftsbereiche primäre und geographische Segmente sekundäre Berichtsformate bilden. Die auszuweisenden Informationen wurden gegenüber der alten IAS 14 deutlich erweitert, jedoch bleiben sie noch hinter US-amerikanischen Vorschriften zurück.[51] So wichtig für unternehmerische Entscheide und die Ehrlichkeit gegen sich selbst die Anwendung einer internen Segmentierung nach den geforderten Segmenten mit ähnlichen Chancen und Risiken ist, so risikoreich kann es für das KMU sein, wenn diese Informationen nach aussen, und damit zu Konkurrenten oder Abnehmern, gelangen. Beide Verbesserungen der Rechnungslegungspraxis unterstützen somit wesentlich den unternehmerischen Entscheidungsprozess, stellen bei Veröffentlichung aber eine durchaus beträchtliche Gefahr für die Wettbewerbsposition eines KMU dar.

50 hierzu Pejic 1998, S. 374 ff.

51 zur detaillierten Gegenüberstellung FASB/IASC: Böcking, Benecke 1998, S. 99 ff.

4 Entwicklungstendenzen in der Zukunft und ihre Auswirkungen auf KMU

Die zukünftigen Entwicklungen hängen wesentlich davon ab, welcher der beteiligten »Zukunftsgestalter« sich durchsetzen kann.[52] Das sich stark für US-GAAP und eine Amerikanisierung der IAS einsetzende und mit den grossen internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zusammenarbeitende SEC; das sich um die Verbreitung der IAS bemühte IASC, welches von der EU im Sinne einer Europäisierung der IAS unterstützt wird, oder kommt es zu einer Zunahme der Regelwerke auf nationaler, europäischer und globaler und US-amerikanischer Basis, weil die Angleichung resp. Integration der Ansätze nicht zustande kommt? Wird es zudem gelingen, Kleinst- und Kleinunternehmen in Europa und den USA von umfangreichen Regelwerken weitestgehend zu befreien? Eine Frage, die gerade für Deutschland wichtig ist, denn die Schonfrist für GmbHs und GmbH & Co KGs scheint abzulaufen, da die verbreitete Nichtoffenlegung von deren Jahresabschlüssen nicht mit

52 Schildbach 1998, S. 18 ff.

EU-Richtlinien vereinbar ist und deswegen zwei Vertragsverletzungsverfahren vor dem Europäischen Gerichtshof anhängig sind.[53]

Diese Entwicklungen sind im Fluss, dennoch zeichnen sich einige Tendenzen ab. Einen ersten Schritt hat Deutschland mit der Verabschiedung des Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetzes Anfang 1998 durch den Bundestag gemacht, wonach börsennotierte, deutsche Muttergesellschaften bei Vorlage eines Abschlusses nach internationalen Standards von der Pflicht befreit werden, auch noch einen deutschen Abschluss aufstellen zu müssen.[54] Von Seiten der EU in Richtung Deutschland könnte gefordert werden, dass es

> »zu einer Lockerung der Aktivierungsvoraussetzungen für selbsterstellte immatrielle Anlagewerte und zu einer Einschränkung der handelsrechtlichen Rückstellungsbildung«[55]

(höhere Eintrittswahrscheinlichkeit erforderlich) kommen muss. Dies könnte in einem nächsten Schritt zur Aufweichung bzw. Trennung des Massgeblichkeitsprinzips, zumindest der formellen Massgeblichkeit, führen.[56] Hierbei ist noch offen, inwieweit sich nationale Gesetzgebungen, gerade Steuergesetzgebungen, gegenüber den Entscheidungen der EU bzw. des Europäischen Gerichtshofes selbständig behaupten können.[57] Zumal auch verfassungsrechtliche Fragen im Widerstreit zwischen Normen von amerikanischen oder internationalen, privatrechtlich organisierten *standard setting bodies* und der deutschen staatlichen Gesetzgebung geklärt werden müssten.[58]

Ein weiterer Problemkreis besteht in der Anwendung unterschiedlicher Rechnungslegungsgrundsätze für Einzel- oder Konzernabschlüsse. Die Informationsvielfalt dürfte somit zunehmen: Einzel- und Konzernabschlüsse sowie handelsrechtliche und steuerrechtliche ermittelte Gewinne würden dann (deutlich) differieren, wobei dies im Sinne einer Aufgliederung der Rechnungslegung nach verschiedenen Funktionen (zum Beispiel Handelsbilanz für Anlegerinformationsfunktion und Einnahmenüberschussrechnung für Steuerermittlung – mit Periodenabgrenzungsproblem – auf Grundlage neutraler Basisrechnung) wünschenswert wäre.[59] Für KMU hätte die Abkehr von der Einheitsbilanz mit ihrer effizienten Funktionserfüllung (Ausschüttung, Steuerermittlung) allerdings erhebliche Anpassungs- und Fortführungskosten zur Folge, die bei Änderungen im Rahmen einer Kosten-Nutzenanalyse vorab genau berechnet werden müssten. Gerade die IAS zeichnen sich im Vergleich zu Deutschland bzw. der EU durch eine vergleichsweise hohe Zahl neu hinzukommender Standards aus, die deshalb aufgrund der Vielzahl von Einzelregelungen anstatt der systematischeren deutschen Vorschriften auch noch Fragen offen lassen. Die Schweiz wiederum vermag diese in Form der FER schneller zu adaptieren als beispielsweise Deutschland. Schweizer KMU müssen sich darauf einrichten, dass

53 van Hulle 1998, S. 148

54 Hauser 1998, S. 278 f., van Hulle 1998, S. 147

55 Herzig, Dautzenberg 1998, S. 30

56 Herzig, Dautzenberg 1998, S. 31

57 zu den Differenzen: Altenburger 1997, S. 721 ff. und Hauptfachaussschuss 1998, S. 70 ff.

58 Hommelhoff, Schwab 1998, S. 42 ff.

59 Herzig, Dautzenberg 1998, S. 34 f., Küffner, Hock 1998, S. 67

Kredit- oder Kapitalgeber in Zukunft vermehrt die Einhaltung der FER verlangen werden.[60]

Von der IASC und der AICPA gehen zur Zeit die stärksten Impulse hin zu weiterer Offenlegung von Unternehmensdaten aus,[61] die notwendig wird, da die Informationsbedürfnisse des Kapitalmarktes (»business reporting« – »relevance«) ausserhalb der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung (»financial accounting« – »reliability«) durch die Trennung der Zahlungsbemessungs- und Informationsfunktion steigen.[62] Die IASC richtet sich dabei auf die Offenlegung finanzwirtschaftlicher Risiken u.a. in den Bereichen Segmente (vgl. den neuen IAS 14-Standard), Leasing, Investitionen, derivative Finanzinstrumente[63] und immatrielle Werte aus. Das AICPA verfolgt die Projekte der Offenlegung der Segmentberichterstattung (siehe oben), die um neue statistische Informationen wie z. B. Cash Flow, Bruttogewinne und Vermögensaufgliederung erweitert werden sollen. Innovative Finanzinstrumente und Leasing stehen ebenfalls auf dem Programm, hinzukommen die angestrebte Trennung in Kern- und Nichtkernaktivitäten des Unternehmens. Die Beurteilung aus Sicht der KMU lautet wie oben: Aus interner Sicht sind diese Regelwerke zweifellos sinnvoll, wie die den Unternehmensbestand gefährden könnende Vermischung von eigentlichem Bau- und Immobiliengeschäften bei Schweizer Bau-KMU gezeigt hat, aufgrund der Offenlegung interner Daten nach aussen aber zweischneidig. Genauso verhält es sich mit den geforderten Darstellungen – im Rahmen eines Cockpit-Controlling – der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen über den Zeitraum der letzten fünf Jahre. Das AICPA will nach dem Jenkins-Report auch die Berichterstattung über nichtmonetäre, zukunftsbeeinflussende Informationen fordern. Hierzu zählen Umfeld- und Unternehmensanalysen, Geschäftsführungszielvorstellungen, Darstellung von Chancen und Risiken, Vergleiche von vergangenen Prognosen und eingetretener Realität sowie Erläuterungen der Zuverlässigkeit der gelieferten Informationen. Fragestellungen, die zur kritischen Selbstprüfung jedes KMU laufend sich selbst beantworten sollte. Mit diesen Entwicklungen muss dann auch das Wirtschaftsprüfungswesen mithalten und finanzielle wie nichtfinanzielle Informationen, verlässliche und relevante Daten (s. o.) sowie reine Jahresabschlüsse und die sie generierenden (Datenbank-)Systeme prüfen.[64]

60 Behr 1997, S. 369

61 Schoenfeld 1997, S. 249 ff., Behr 1997, S. 370 ff., www.rutgers.edu/Accounting/raw/aicpa/business/chap3[5].htm

62 Böcking, Benecke 1998, S. 92

63 auch Hallauer, Milburn, Hague 1997, S. 257 ff.

64 Ruud, Beer 1998, S. 431 f., unter Bezug auf das AICPA Special Committee on Assurance Services (SCAS)

Fazit

Die Beurteilung und Kritik der jeweiligen Rechnungslegungspraktiken muss auf den landestypischen Hintergründen und einer Betrachtung der regelsetzenden Gremien aufbauen, um ein vorurteilsfreies Verständnis für die einzelnen Positionen zu bekommen. KMU können sich den internationalen Trends nicht entziehen. Für die internationale

Kapitalbeschaffung ist die Einhaltung der internationalen Standards Pflicht, für die aussagekräftigere Ausgestaltung der eigenen Rechnungslegung zweckmässig. Sich den Neuerungen verweigernde KMU werden dagegen von den Entwicklungen überrollt, ohne Nutzen aus ihnen ziehen zu können. Die Entwicklung eines weltweit gültigen Standards wird aufgrund der Finanzierungs- und Beteiligungsbesonderheiten in den einzelnen Ländern und der auch machtpolitisch zu verstehenden Rolle der normensetzenden Gremien nur schwer zu erreichen sein. Die Lösung kann aber in international anerkannten und weitgehend einheitlichen Standards liegen, die von international tätigen Unternehmen anzuwenden sind – bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Bedürfnisse rein regional verankerter Kleinunternehmen, die z. B. weiterhin eine Einheitsbilanz aufstellen dürften. Damit liessen sich die zusätzlichen administrativen Belastungen für KMU in Grenzen halten, und gleichzeitig könnte die Öffnung der Finanzmärkte und Börsen für grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeiten vorangetrieben und transparenter gemacht werden.

Literaturverzeichnis

Altenburger, Otto: Inwieweit sind die deutschen Rechnungslegungsvorschriften EU-konform?, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. Heft 6, 1997, S. 721–736.

Baetge, Jörg: Nur ein erster Schritt. Wie der Münsteraner Professor Jörg Baetge die Konzernbilanzen diagnostiziert. Interview, in: *manager magazin*. September 1997, S. 106–111.

Behr, Giogio: Überholtes Aktienrecht in der Rechnungslegung, in: *Der Schweizer Treuhänder*. Heft 5, 1997, S. 369–374.

Biener, Herbert: Die Rechnungslegungsempfehlungen des IASC und deren Auswirkungen auf die Rechnungslegung in Deutschland, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. Heft 4, 1993, S. 345–356.

Böcking, Hans-Joachim; Benecke, Birka: Neue Vorschriften zur Segmentberichterstattung nach IAS und US-GAAP unter dem Aspekt des Business Reporting, in: *Die Wirtschaftsprüfung*. Heft 3, 1998, S. 92–107.

Boemle, Max; Stolz, Carsten: Zum Stand der Mittelflussrechnungen in der Praxis, in: *Der Schweizer Treuhänder*. Heft 5, 1997, S. 799–808.

Clemens, Reinhard; Kokalij, Ljuba; Mitarbeit Hauser, Hans-Eduard: *Bürokratie – ein Kostenfaktor. Schriften zur Mittelstandsforschung*. Nr. 66F, Stuttgart ²1995.

Eisele, Wolfgang: *Die Technik des betrieblichen Rechnungswesens*. München ³1988.

Hallauer, Philipp; Milburn, Alex, Hague, Ian: Das IASC zur Rechnungslegung für Finanzinstrumente, in: *Der Schweizer Treuhänder*. Heft 4, 1997, S. 257–264.

Hartmann, Ulrich: Die Ausrichtung der Rechnungslegung an internationale Standards, in: *Die Wirtschaftsprüfung*. Heft Nr. 7, 1998, S. 259–268.

Hauptfachausschuss, Verlautbarung: Abweichungen zwischen den Rechnungslegungsstandards des IASC und den Vorschriften des HGB, in: *Die Wirtschaftsprüfung*. Heft 2, 1998, S. 70–72.

Hauschildt, Jürgen; Leker, Jens; Clausen, Susanne: Auf dem Bau herrschen andere Gesetze ..., in: *Die Betriebswirtschaft, DBW*. 55, Heft 9, 1995, S. 287–301.

Hauser, Hansgeorg: Die Massgeblichkeit der Handelsbilanz im Lichte neuer Entwicklungen, in: *Die Wirtschaftsprüfung*. Heft 7, 1998, S. 269–280.

Herzig, Norbert; Dautzenberg, Norbert: Auswirkungen der Internationalisierung der Rechnungslegung auf die Steuerbilanz, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. Heft 1, 1998, S.23–37.

Hommelhoff, Peter; Schwab, Martin: Gesellschaftliche Selbststeuerung im Bilanzrecht. Standard Setting Bodies und staatliche Regulierungsveranwortung nach deutschem Recht, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. Heft 1, 1998, S. 38–56.

Küffner, Peter; Hock, Burkhard: Internationalisierung der Rechnungslegung aus Sicht mittelständischer Unternehmen, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis.* Heft 1, 1998, S. 57–76.

Küting, Karlheinz: US-amerikanische und deutsche Bilanzierung im Vergleich, unter besonderer Berücksichtigung der Konzernrechnungslegung und des Daimler-Benz-Listing in New York, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. Heft 4, 1993, S. 347–379.

Lehner, Thomas: Rechnungslegungspraxis in der Schweiz, in: *Der Schweizer Treuhänder*. Heft 9, 1997, S. 791–798.

Niclauss, Stefan: Der Einfluss von UNO und OECD auf die Jahresberichterstattung von Unternehmen, in: *Der Schweizer Treuhänder*. Heft 4, 1997, S. 253–256.

Pejic, Philip: Segmentberichterstattung. Der überarbeitete IAS 14 im Vergleich, in: *Der Schweizer Treuhänder*. Heft 4, 1998, S. 374–380.

Pellens, Bernhard; Sürken, Silke: Aufstellung internationaler Konzernabschlüsse, in: Macharzina, Klaus; Österle, Michael-Jörg (Hrsg.): *Handbuch Internationales Management*. Wiesbaden 1997, S. 891–922.

Ruud, Flemming; Beer, Matthäus: Wirtschaftsprüfung – quo vadis?, in: *Der Schweizer Treuhänder*. Heft 5, 1998, S. 427–436.

Schildbach, Thomas: Harmonisierung der Rechnungslegung – ein Phantom, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. Heft 1, 1998, S. 1–22.

Schoenfeld, Hanns: Entwicklungstendenzen im Internationalen Rechnungswesen, in: *Der Schweizer Treuhänder*. Heft 4, 1997, S. 247–252.

Schruff, Wienand: Die internationale Vereinheitlichung der Rechnungslegung nach den Vorschlägen des ASC – Gefahr oder Chance für die deutsche Bilanzierung?, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. Heft 4, 1993, S. 400–426.

van Hulle, Karel: Die Zukunft der europäischen Rechnungslegung im Rahmen einer sich ändernden internationalen Rechnungslegung, in: *Die Wirtschaftsprüfung*. Heft 4–5, 1998, S. 138–153.

van Hulle, Karel; Lutz, Stefan; Niehus, Rudolf; Zass, Manfred (Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP) – Meinungsspiegel): Rechnungslegung im Spannungsfeld von Tradition, Globalisierung und europäischer Integration, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. Heft 1, 1998, S. 77–93.

Wollmert, Peter; Achleitner, Ann-Kristin: Konzeptionelle Grundlagen der IAS-Rechnungslegung (Teil I), in: *Die Wirtschaftsprüfung*. Heft 7, 1997, S. 209–222.

Wollmert, Peter; Achleitner, Ann-Kristin: Konzeptionelle Grundlagen der IAS-Rechnungslegung (Teil II), in: *Die Wirtschaftsprüfung*. Heft 8, 1997, S. 245–256.

Financial problems for Romanian SMEs and the ways to prevent and eliminate them

Ovidiu Nicolescu

Introduction

The paper is based mainly on the empirical research achieved in 100 Romanian entreprises within the project *Operating Finance and Credit for Business in Central and Eastern Europe – EU Phare ACE Programme*. This project has been coordinated by Professor Lester Lloyd Reason from Cambridge University and involved specialists from other six countries: Bulgaria, Czech, Greece, Hungary, Romania and Slovenia who have investigated 480 firms.

In the Bucharest seminar, 24th April, the final reports have been presented and debated using a comparative approach.

The conclusions from SME's point of view are the following:

a) Whilst the need for a strong small SME sector is increasingly understood within the countries under study, there is little attempt to turn the rhetoric into reality. Also, government attention has turned to attempting to develop greater access to finance SMEs, the financial instruments chosen are largely inappropriate.

b) Large entreprises remain the prime target for financial institutions, where often banks in particular compete with one another to provide loans at reasonable interest rates. SMEs however remain disadvantaged due to the high interest rates charged and the corresponding requirement on the part of the banks for collateral – mainly based on fixed asset values.

c) The banking community itself has a poor level of understanding of the SMEs sector. Banks in general are unaware of the key constrains facing SMEs, whom they regard the least attractive business client. Banking instruments are not geared towards this sector and complex rules and regulations often deter the SME from making applications. Banks generally feel that SME's financial requirements should be met by the state or other non-profit organisations which are less risk sensitive.

d) SMEs themselves suffer from a lack of understanding of the principles underpinning financial management, often failing to grasp even the need for financial management. The smaller the entreprises, the less the likelihood that they will understand the need for financial management and the poorer the understanding of the financial instruments available. There is a lack of professionalism within SMEs, in

terms of strategic planning procedures, decision making processes and business planning. This has a detrimental impact on the image of SMEs within the banking community, which is translated into an unwillingness to meet their financial requirements.

e) The financial support infrastructure is characterised by a disparate nature within and between countries. These disparities among independent entities oblige each to be considered separately.

Research in Romanian firms

To maintain relevance, the study included a sample of 100 firms considered representative for the present economic structure according to certain criteria: size of firms, geographical areas and ownership of organisations. In the figures 1–3 we could see the structure of the sample.

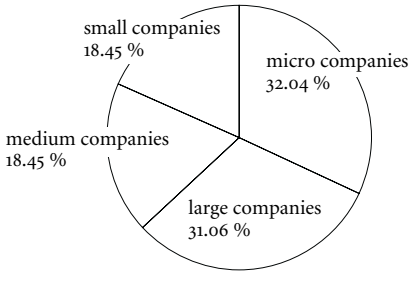


Figure 1
Sizes of firms

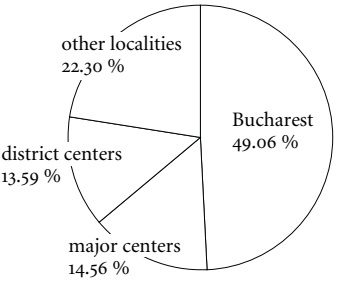


Figure 2
Location of firms

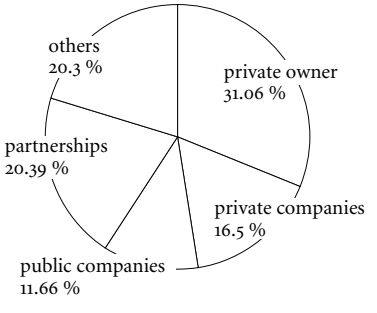


Figure 3
Ownership of organisations

We have paid special attention to evaluating SME's awareness of financial provisions. Respondents were asked to give details of financial institutions and information about their services available to entreprises. Using the »information factor« as an accumulated figure, the following results may be observed for Romania.

Respondents from Romania would appear to know most about banks, loans etc. and nothing about agents. For the whole sample, it appeared that respondents from the Czech Republic possess a great deal of information, as we could see in the table 2.

Table 1

No.	*Awarness of:*	*Information factor*	*As % of all detail*
1	Knowledge of institution	48	29
2	Knowlegde of agents	0	0
3	Knowlegde of banks, loans etc.	120	71
4	Knowledge of agents-funding	0	0

Table 2

No.	*Country*	*Accumulated Information Factor (AID)*
1	Czeck Republic	1 469
2	Slovenia	393
3	Bulgaria	361
4	Hungary	179
5	Romania	168
6	Greece	150

Conditions for obtaining financial support have been another aspect investigated by us. We present the results, differentiated according to the firms in table 3.

Table 3

No.	*Conditions for financial support*	*Priorities for companies*			
		Micro	*Small*	*Medium*	*Large*
1	Personal introduction	3	1	1	3
2	Acceptance as relation partner	7	6	6	3
3	Trading record	4	3	3	3
4	Trading references	7	3	3	7
5	Bank references	4	6	6	7
6	Official guarantees	7	6	1	3
7	Personal guarantees	4	6	6	7
8	Company collateral	1	3	3	1
9	Personal collateral	1	6	6	7
10	Creditworthiness check	2	2	6	2

The most significant factors for firms of al size in Romania in gaining financial support is by personal introduction among the three factors cited by all the firms.

Of importance for microentreprises is the personal collateral (position 1 too), for small firms creditworthiness check (position 2) and for medium company it is an number of official guarantees (position 1 too).

The main financial problems faced by SMEs

The investigation together with bankers interviews have revealed a lot of financial problems for Romanian SMEs. In figure 4 we present them.

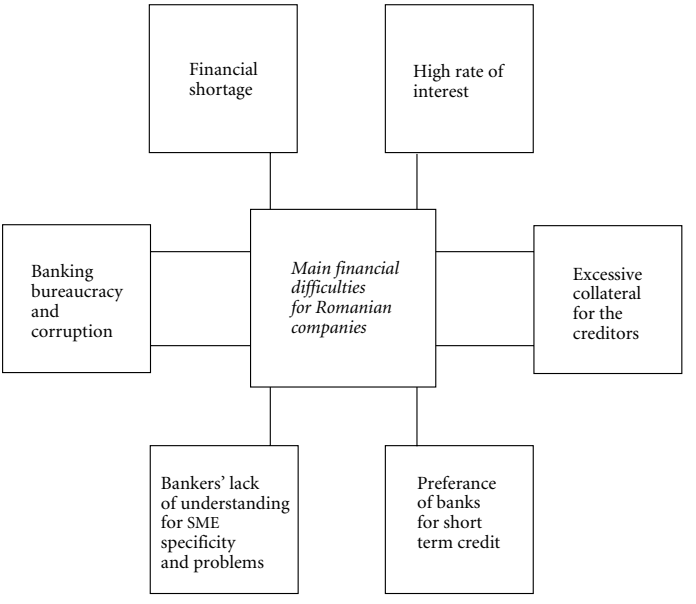


Figure 4
Main financial difficulties for Romanian companies

Besides these general finance difficulties, managers and entrepreneurs of the Romanian firms are confronted with certain banking »technical problems« presented in figure 5.

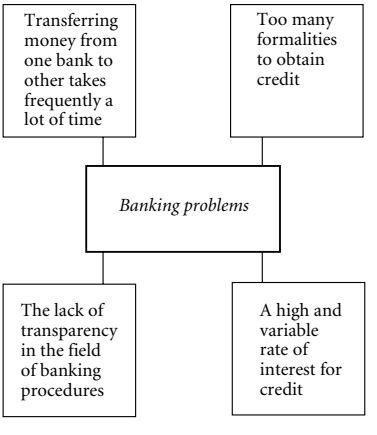


Figure 5
Banking »technical problems« faced by managers and entrepreneurs

The general picture of the financial and banking problems by Romanian entrepreneurs and managers shows a difficult financial environment for them. This explains to a large extent the economic evolution of the SMEs in the last years.

Conclusions – recommendations

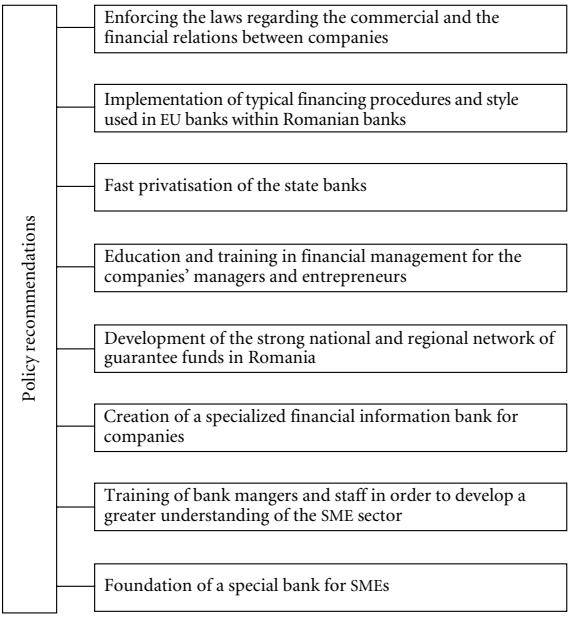
The analysis indicates that in Romania there are mandatory deep and rapid changes in the financial field. The *Governmental Coalition Program-*

me – elaborated and based on center-right ideology – represents a good premise. It contains important previsions regarding crediting and financing the firms according to the market economy requirements.

Taking into consideration all aspects involved and – especially the aspects revealed from our research – we consider that is necessary to act mainly on two levels:

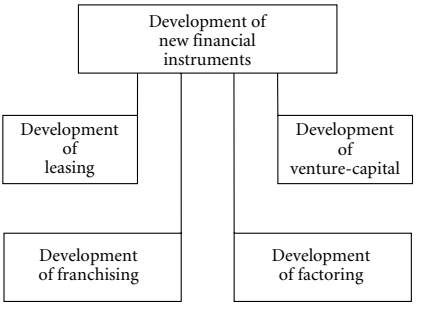
a) Policy makers level: Despite significant advancements in market economy reform, there are still several important changes to conceive and implement in Romania. As we could see from the elements inserted in the fig. 6 it is necessary to make important changes in legislative, institutional, economic, informational and educational fields.

Figure 6
Policy recommendations



b) Instrumental-methodological level: Comparative analysis between the financial instruments, methods and procedures used in Romania and EC shows very big differences. It is at least one generation difference between Romanian and EU financial practices. The main recommendations in this area made by us are in fig. 7.

Figure 7
New financial instruments



Romania offers appreciable possibilities and opportunities in the field of financial instruments. Recently a special law for leasing according to international standards has been enacted. 1996 has shown positive rsults during which venture capital fund and franchising agreements were made. But the number of such developments is still small. Factoring is in an incipient stage.

It is quite probable that the important political, juridical and institutional changes achieved in Romania in the last months will accelerate the financial development in the next future. For SME and for the entire Romanian economy this is a crucial issue.

Bibliography

NICOLESCU, O., VERBONCU, I.: *Management*. Editura Economică Bucureşti 1998.

NICOLESCU, O., VERBONCU, I.: *Operating Finance and Credit for Business in Central and Eastern Europe – EU.ACE Programme*. Bucharest: Publication of Research Findings, 1998.

Study on the implementation of micro and small business credit schemes in Indonesia

Prawirokusumo Soeharto

1 Introduction

Background

In most developing as well as advanced countries, SMEs were regarded to have played a significant role in the national economy. In advanced APEC member economies SMEs have contributed a 51% share to GDP. Meanwhile, the Indonesian SMEs alone contributed a 38.9% share to GDP and absorbed about 70% of total labor. More importantly, SMEs significantly create employment and business opportunities. In terms of number, SMEs make up over 99% of total firms.

As many other APEC developing economies, one of the critical impediments encountered by the Indonesian SMEs stems from within the internal condition of SMEs themselves, mainly lack of competence on the part of human resources who manage organization and businesses. This is true because the majority of small and micro entrepreneurs (94.2%) attended primary up to junior high schools and only small numbers of 5.8% attended high schools and universities. In addition, only small numbers of them have access to human resources development program such as entrepreneurship and vocational training.

Consequently, such a poor condition has brought about fundamental constraints and weaknesses, more specifically such as limited access to market and weakness to expand market share; limited access to financing sources and weakness of capital structure; lack of competence in organization and management; lack of capability in mastery of appropriate technology; lack of access to information; and lack of competence in business networking with medium and large enterprises.

To address various constraints and impediments facing the SMEs, particularly lack of capital for funding their business operation then the government continues to provide them with credit facilities. Since Indonesia embarked on the national development in 1970s, various credit schemes for small and micro enterprises have been introduced such as credit for farming (purchase of fertilizer, pesticide, and seeds to increase food agricultural production), credit for petty traders, small scale investment credit, etc.

According to Bank Indonesia, total credit disbursement for small and micro enterprises allocated from credit liquidity of Central bank increas-

ed significantly from Rp 14.06 trillion as of December 1996 to Rp 49.71 trillion as of December in 1997. This figure excludes commercial credit with market interest rate acquired by small and micro enterprises from commercial banks and non-bank financial institutions, as well as money lenders.

Despite the fact that various credit programs for small and micro enterprises have been carried out debates arise surrounding the issues whether those programs have effectively helped to solve their problem of capital shortage. To answer this question, this study attempts to explore the operation of micro credit schemes including the mechanism of micro credit disbursement, specification of target beneficiaries, and performance of credit repayment.

Objectives and significance of the study

This study is intended to analyze the implementation of credit schemes for micro and small enterprises and to identify factors that affect credit services. The study results will be utilized as inputs for formulating policies to improve micro credit schemes.

2 Conceptual framework

The foregoing discussion indicates that in terms of numbers, SMEs make up over 99% of the total firms in Indonesia and the majority of them is categorized as micro enterprises. They have very limited access to financing sources since the banks and other financing institutions consider that they are not creditworthy and not able to provide sufficient collateral. As a consequence, this banking requirement inhibits them to acquire capital for running their businesses. Hence, such a restriction confines their participation in the process of national development. In order for the small and micro enterprises to play a significant role in the national development, it is indispensable to empower these economic agents, one of which through the provision of micro credit facilities, thereby improving their business performance.

More promisingly, during the first long term development period (PJP 1) these programs have significantly contributed to the reduction in the incidence of poverty in Indonesia from 60% of total population in the early development period to only 15% by the end of PJP 1. Unfortunately, due to the current economic and monetary crisis, the number of poor has increased drastically.

The *Micro Credit Summit* in Washington DC on 2–4 February 1997 agreed on eradication of poverty for 100 million families all over the world by 2005. In this case, Indonesia estimates to eradicate 7 million poor families out of the total families above. According to Hillary Clinton, micro credit is a very useful and effective vehicle for encouraging

economic activities in poor areas. However, since most of the small and micro entrepreneurs lack skill and competence in managing businesses, the credit distribution should be simultaneously followed by direct technical assistance to the recipients or clients in terms of management, supervision, technology, marketing, monitoring, and evaluation, etc.

Taking into close account the strategic role of micro credit as a means for driving business activities of small and micro enterprises, this study attempts to analyze the operation of micro credit schemes and identify factors that affect credit services.

3 Overview of micro credit schemes

General feature of micro enterprises

Approximately 95 % out of 38.9 million small businesses are categorized as micro enterprises with turnover below Rp 50 million per annum. They engage in various business activities such as petty trading, street vendors, home industry, services, etc., and most of their firms are categorized as informal or have no legal status. Amazingly, their ICOR is very low in which with little amount of working capital they can generate high profit. This is basically a result of cost efficiency in their business operation.

However, most of the micro enterprises face shortage of capital that confines them in developing their businesses. In addition, their management is very poor and to a large extent there is separation between the asset of business and household asset.

Micro credit policy

One of the main problems encountered by micro enterprises is lack of working capital. This is true because the nature of micro businesses does not require complicated management and sophisticated technology and they have so far been very competitive in the local market. Therefore, in accordance with Law Number 9/1995 on Small Enterprises the government policy measures to meet the demand of micro enterprises for capital are directed to:

- expand financing sources by extending numbers of credit schemes and increase the allocation of credit
- improve access to financing sources by simplifying credit procedures
- minimize credit requirements.

This financing policy is very essential because the majority of small and micro enterprises has no access to credit sources due to the absence of collateral as well as complicated procedures and requirements. To meet the »bankable requirement«, therefore, credit is provided to the clients through their self-help group to ensure credit repayment and minimize

bad debt and transaction cost. Under this approach, each member of the group shall have money deposited which cannot be withdrawn and be used as risk sharing for the loan. The advantage of this approach is that the use of credit and supervision can be managed and controlled by the group more effectively.

Meanwhile, the studies conducted in the Philippines, India, and Indonesia[1] revealed that loan transaction costs through self-help groups is extremely lower compared to that through the bank. In India, transaction cost through the group is 40% lower compared to the bank. In Indonesia, transaction cost for the loan up to Rp 500000 ranges 25% to 40% lower, and for the loan above Rp 5 million the transaction cost is significantly about 41%–50% lower than that of the bank.

1 Otok S. Pamudji, Binaswadaya Bulletin, April 1997

The government effort to meet the demand of small and micro enterprises for credit through self-help groups has been undertaken by adopting various schemes, such as *Linking Bank with Self-help Groups for Small and Micro Enterprises Project* (PHBK), *Less Developed Village Project* (IDT), *Income Generating Project for Small Farmers and Fishermen Project* (P4K), *Credit for Primary Cooperative Membership* (KKPA), *Small Business Credit* (KUK), I*ncome Generating Project for Family Planning Acceptors* such as *Takesra* and *Kukesra*, etc. All of the schemes use self-help groups as channeling intermediaries.

4 Credit schemes for micro enterprises

In terms of credit providers, distribution of credit for micro-enterprises is undertaken through three channeling intermediaries: banking institutions, non banking financial institutions, and informal institutions (money lenders). Each of these schemes is discussed as follows:

4.1 Credit schemes through banking institutions

Credit schemes for micro enterprises may be observed by the following mechanism:

- credit schemes related to the government programs were undertaken through the project mechanism, such as *Linking Bank with Self-help Groups for Micro Enterprises* (PHBK), *Income Generating Project for Small Farmers and Fishermen* (P4K), etc.
- regardless of the amount of credit, the provision of credit should be based on the feasible business that should consider criteria such as NPV, B/C Ratio, and IRR
- credit is given to individuals or through the groups
- basically, credit is given at commercial interest rate, except for credit related to government program
- credit is given to members of the group that have deposit

- credit repayment may be in terms of weekly or monthly installments
- for special schemes such as PHBK and P4K, credit is given followed by direct technical assistance and business guidance to individual recipients
- duration of credit varies from 3 to 18 months
- credit ceiling varies from Rp 20 000 to Rp 1 million
- process of credit disbursement from submission of proposal through approval takes one week on the average.

4.2 Credit schemes through non-banking financial institutions

Credit disbursement through non-banking financial institutions is undertaken through the following:

1. credit from state owned pawnshop company
2. cooperative credit through saving and loan cooperative as well as credit union
3. credit through Non Government Organizations (NGOs) using revolving fund system.

The study has found out that the mechanism, procedures and requirements of credit distribution through non-banking financial institutions are as follows:

- the procedure and requirement are not so complicated as that of banks
- the interest rate is higher than banks'
- credit is given either to individuals or through groups and followed by direct guidance and supervision to the individual recipients
- credit repayment or installment may be daily, weekly or monthly
- process of credit disbursement from submission of application through approval takes one week on the average.

Pawnshop credit

Value of credit provided by state owned pawnshop company varies from Rp 5 000 up to Rp 20 million with the interest rate ranging from 1.25 % to 1.75 % per 15 days. The maximum credit overdue is four months but can be extended. To better serve the clients the credit officers are proactive by visiting the client's location and estimating the value of the mortgage. Mortgages of the clients may be in the form of household appliances, jewelry, electronic goods, bicycles, motorcycles, motorcars, textiles, etc.

Cooperative credit

Credit for small and micro enterprises, members of cooperatives is given either through a saving and loan cooperative or a saving and loan unit of a cooperative. Generally, credit is given to those who are not yet

deemed creditworthy by banks. Procedures and requirements of cooperative credit are simple and can be met easily by the members. Interest rate of cooperative credit is a little bit higher than that of commercial banks but no collateral is required. The amount of credit is given based on the amount of member's saving in the cooperative. In some cases, the maximum credit given is twice the amount of saving.

Besides saving and loan activities, there are other types of credit channeled through cooperatives, such as credit for petty traders (KCK) that are allocated from the government budget. To acquire such a credit, the borrower should get a recommendation from the group leader but no collateral is required. The maximum amount of credit is Rp 50 000, with overdue period of ten weeks so that the term of credit installment is ten times. Besides the members, non members of cooperatives may access this credit, but he or she is obliged to have a saving account in the cooperatives. Business activities that can be funded by this type of credit include food crop farming and horticulture, handicrafts/home industry, small trading, services, etc.

Credit program through self-help promotion organization

Community participation in the process of national development is to some extent undertaken through their own self-help promotion organization. For stimulation of the local economy, this community organization usually sets up an economic organization such as saving and loan institutions, credit unions, cooperatives, people's credit banks, etc. Procedures and requirements in credit disbursement are not complicated and followed by direct technical assistance and business guidance to support individual clients.

4.3 Credit from informal institutions (money lenders)

Despite a lot of formal lending institutions being prevalent throughout the country, the study found out that there are numerous informal money lenders operating at the marketplace. It is evidenced that many people still seek to acquire cash money from such informal financing institutions, whether it be for household consumption or working capital for their businesses although the interest rate is extremely higher compared to that of formal lending institutions. Borrowers are attracted to acquire such credit because the procedure and requirement are very simple and money can be obtained immediately.

Procedures and mechanism used by informal credit intermediaries are found as follows:

- quick and flexible administrative procedures
- no collateral is required, if any, not in terms of physical asset but trust or recommendation from his/her group

- high interest rate and about 10 % on the average
- quick in repayment and mostly daily installment
- no limitation of lending period
- using proactive approach in collecting repayment.

5 Factors affecting micro credit services

How to acquire credit

All of the respondents, micro entrepreneurs interviewed revealed that they have adequate knowledge about credit intermediaries operating in their areas such as banking and non banking financial institutions, and money lenders. However, the majority of the respondents (over 90 %) do not know exactly the names of various credit schemes served by those institutions. Moreover, 83.33 % of the respondents indicated that they could acquire credit from banking and non banking institutions because of their membership in the group. Meanwhile 50 % of the respondents also acquired credit because the credit officers approached them. Meanwhile, the study found out that most of micro entrepreneurs are passive to get credit. This is evidenced by the fact that only 16.67 % and 33.33 % of the respondents submitted credit proposal directly to the bank and non bank, respectively.

Credit requirements

Regarding the credit requirements, 83.33 % of the credit applicants regarded the feasibility study or technical proposal and collateral as huge barriers in the application of credit to the banks; 66.67 % perceived the feasibility study or technical proposal and high interest rate as restriction in the application of credit to non banking institutions. Meanwhile only 33.33 % of the respondents stated their objection to meet the collateral requirement in the application of credit to non banking institutions.

Further, all the respondents perceive that the very high interest rate is a huge requirement in acquiring credit from informal money lender and 66.67 % of them consider the term of credit repayment as a difficult problem. However, when faced with a severe each shortage, the respondents accept to a certain extent such a requirement to meet their immediate needs for capital.

The use of credit

The study found out that 16.67 % of the customers use all credit acquired from the bank and non banking institutions for productive undertaking (business) and 50 % reveal that the credit is used partly for

consumption and the other part for productive purposes. This case may occur because they do not clearly separate the asset of business from the asset of household.

Technical assistance

To ensure the use of credit properly and credit repayment, the distribution of credit should be simultaneously provided with technical assistance, business guidance, and supervision directly to the individual customers. The technical assistance may be in terms of business management, production, marketing, technology improvement, monitoring, and evaluation and these should not be borne by the bank, while the role of bank is only to provide financing. Therefore, the study suggests that the technical assistance should be borne by the government and self-help promotion organizations those responsible for the promotion of small and micro enterprises.

The study found out that only 33.33 % of the respondents, customers of banking and non banking institutions obtained credit provided with technical assistance. It is further shown that the absence of technical assistance to some customers has caused misuse of credit and eventually resulted in bad debt.

6 Conclusion and recommendations

Based on the foregoing discussion, the following conclusion and recommendations are presented:

Conclusion

- There is still a greater demand for micro credit to support the growth and development of small and micro enterprises.
- The operation of micro credit schemes has been effective to address the capital shortage encountered by small and micro enterprises.
- The micro credit program has contributed significantly to the effort of eradicating the incidence of poverty.
- Distribution of micro credit through self-help groups provided with technical assistance directly to the individual members of the group has been effective to ensure the use of credit and credit repayment.
- Preparing and providing a technical proposal such as a feasibility study is considered a major difficulty in the application of credit by small and micro entrepreneurs.
- Most of the micro enterprises are still not deemed creditworthy by banks.

- Government could no longer maintain the subsidy that has been given so far to micro credit program due to economic and monetary crisis.
- There are too many micro credit schemes prevailing in the country which has caused duplication in the credit distribution to the target beneficiaries.

Recommendations

1. There is an immediate need to improve the micro credit mechanism at all levels to ensure the effectiveness of credit distribution and repayment as well as to enhance the skill and competence of small and micro enterprises to become creditworthy for banks.
2. There is an urgent need to set up an integrated financing institution to prevent duplication in the credit disbursement.
3. There is an urgent need to initiate the establishment of a loan guarantee fund to cope with the absence of collateral for those who have potential and prospective businesses.

Neue Entwicklungen im Kontext der Unternehmensgründung

New start-up developments

SME growth: A research challenge

D. Ray Bagby

For years the conventional wisdom for firms, especially small businesses, has been to »grow or die«.[1] We also know from several studies that the small business sector is important to the economy of a country in terms of innovation and job creation.[2] Even more impressive have been the contributions of small high-growth firms. These latter firms are the ones that produce the most contributions. For example, Reynolds and White[3] found that the 8 % of the firms in their sample who fit this criterion were responsible for 15 % of all jobs, 27 % of all current sales, 40 % of out-of-state exports, and 46 % of all out-of-region exports. Others have reported similar results. Given the importance of the topic then, it is perplexing that so little empirical research seems to be directed toward discovering how and why growth is accomplished in SMEs.

1 see for example, Steinmetz 1969

2 Dennis, Phillips, Starr 1994, Kirchhoff, Greene 1995

3 Reynolds, White 1997

Before proceeding, it should be noted that some authors in the past have suggested that growth is what separates entrepreneurial firms from small businesses.[4] No such distinction is being made or inferred in this paper.

4 Carland, Hoy, Boulton, Carland 1984, Sexton, Smilor 1997

Stages of growth

The life-cycle literature that has existed for some time indicates that firms grow in a predictable manner. Scholars in this field have posited that as firms move through differing stages they face different challenges. Authors have suggested from 3–10 different stages, and most of them are similar to the S-shaped curve of the product life-cycle. Hanks, Watson, Jansen, and Chandler[5] provide a good review of this literature and note that most of these models have been developed conceptually, with very little effort to validate them empirically. Thus, while the stage approach to growth is intuitively appealing, little scientific evidence exists to support the models. Kazanjian[6] made a similar observation and noted that all of the stage-of-growth models were metamorphosis models in the sense that they describe problems firms are likely to encounter and forms of organization they are likely to adopt in response. He also observed that most models were proffered as universal but did not account for the effect of industry, technology and other situational variables. The models generally tend to be linear in nature, not allowing for stabilization or decline and re-growth, for example.

5 Hanks, Watson, Jansen, Chandler 1994

6 Kazanjian 1988

In their study, Hanks et al.[7] sought to empirically develop a stage of growth model based on a sample of high-technology firms. Although

7 Hanks et al. 1994

their attempt to derive the stages empirically, without preconception, is laudable and their six different clusters are reminiscent of earlier conceptual attempts, we are still left with less than a definitive model. One problem stems from the sample. As the authors note, high technology firms often grow very quickly from inception to maturity and therefore, at least on the time dimension, must be different than other firms who typically grow more slowly. Whether or not there are other differences must await further research and comparison. Also, they use cross-sectional data that limits their ability to specify the sequence of the stages definitively. Essentially, as they and Kazanjian[8] acknowledge, longitudinal research is needed to truly develop such models. Qualitative research, such as that used as a first stage by Kazanjian, also seems prudent to better develop growth models. Additional empirical work with other samples is necessary to permit generalization of the models. All of the foregoing prescriptions pose difficulties that may partially explain the lack of research in this area. Still both of the studies cited above have contributed to the literature by offering variables and techniques for conducting the additional research required.

8 Kazanjian 1988

Operationalization of the variables appears to be an area in which additional work is required if we are to learn more about SME growth. But what constitutes growth? Why do some firms grow quickly and others slowly?

Defining growth and it's antecedents

To begin with, let's consider the dependent variable, growth. Growth in sales (revenues or turnover) and growth in employees are among the most frequent measures.[9] Interestingly, to address this question, we can also look at »performance« literature, because most of the dependent variables used in measuring firm performance over time are in fact looking at growth or the lack thereof Chandler and Hanks[10] used six measures of performance that grouped into two separate factors when using principal components analysis. The growth measure included perceived growth in market share, perceived change in cash flow, and sales growth. The business volume factor consisted of sales, earnings, and net worth. Chandler[11] later used similar measures of growth and sales/earnings. Schwenk and Shrader[12] found in a review of previous studies that return on sales and revenue growth were the most common measures of small firm performance. Lumpkin and Dess[13] suggest that performance should be a multidimensional construct. They indicate that some of these measures could be sales growth, market share or profitability, but then present several additional factors some of which relate to the owner's personal goals (which we assume could include firm growth). Birley and Westhead[14] found however that start-up rea-

9 Davidsson 1991, Osborne 1994, Olson, Bokor 1995, Westhead 1995

10 Chandler, Hanks 1994

11 Chandler 1996

12 Schwenk, Shrader 1993

13 Lumpkin, Dess 1996

14 Birley, Westhead 1994

sons or motivations did not impact firm growth or the size of the firm. They did not necessarily capture goals or intentions though. But the similarities between growth and performance measures are evident.

And what about these measures? Is employment growth better than increased sales as a measure? Certainly it is a more stable measure, not affected by changes in price, inflationary or otherwise, or manipulations of discounts and promotions to increase the quantity purchased. And one might argue also that creating jobs is a very important contribution to the economy, maybe more important than sales tax revenues generated. Of course, employee growth is affected by productivity improvements, especially considering the advances in technology. Or do we need both; do we need to use a multidimensional measure? While the answer to this question may appear to be a definite yes, it would seem that additional conceptual work is needed to better specify how growth should be measured as a first step to understanding the phenomenon.

The stage-of-growth models address to some extent the issue of how firms grow. As noted above, much more work, using longitudinal and qualitative data, is needed to better illustrate how. Unfortunately, much less research has focused on why small firms grow or what factors most contribute to growth. Perhaps Davidsson[15] has made the best contribution to our understanding of why growth occurs and the independent variables that may be appropriate. His model of the ability of the entrepreneur (owner-manager), the needs of the firm, and the opportunity that exists in the environment explained 25 % of the variance in firm growth as measured by employment and sales. These and other factors explained 33 % of the variance in growth motivation, a posited pre-cursor to growth. While these results are encouraging, much of the variance remains unexplained.

15 Davidsson 1991

Osborne[16] followed a more qualitative path in studying why some firms grew and others did not. He concluded that growth was related to the entrepreneurs (owner-managers) sensitivity to and comprehension of the external environment of the firm, more so than internal factors such as available capital, span of control or loss of entrepreneurial vitality. Davidsson would concur, at least partially, with this assertion as his results imply diat

16 Osborne 1994

> »... industry structure and dynamics have direct as well as indirect effects on actual growth. This means that firms in industries with more favorable characteristics in this regard tend to grow faster partly because the managers become more motivated, but also because growth is easier to attain regardless of level of motivation.«[17]

17 Davidsson 1991, p. 420

However, Davidsson's results indicate that the individual does matter, as well as other internal factors. That the individual does matter is supported by Hyatt, who analyzed breakthroughs made by the 500 fastest growing firms in the United States and concluded,

»What pushed these businesses through barriers that most companies never break wasn't a single strategy or tactic. It was something more vague and more powerful: their leaders' cast of mind.« [18]

18 Hyatt 1996, p. 16

Of course, even Osborne [19] admits it is the entrepreneur who either has or doesn't have the external orientation required to see or to pursue opportunity. Therefore, an appropriate model of firm growth should probably include the individual as well as external factors such as industry structure.

19 Osborne 1994

Both Davidsson and Osborne [20] use concepts taken from the field of strategic management and Davidsson's model is very similar to new venture performance models, e.g., Sandberg and Hofer.[21] What might we learn from these related models in pursuing ways to understand growth in SMEs?

20 Davidsson 1991, Osborne 1994

21 Sandberg, Hofer 1987

Contributions from strategic management

First, let's consider that Schwenk and Shrader [22] found from a meta-analysis of published studies that the overall relationship between formal strategic planning and performance in small firms is positive and significant and they conclude that such activity is beneficial for small firms. They also found, however, that there is a potential for other variables not identified in the sample studies to moderate the effects of planning on firm performance. Some of the variables suggested include types and structure of industries, competitive strategy, environmental uncertainty, diversification, and size and development stage of the firm. And as noted above, there is a similarity between growth and performance.

22 Schwenk, Shrader 1993

Sandberg and Hofer [23] offered a popular and compelling model of new venture performance. They conceptualized and tested the model, albeit on a small, specialized sample. Essentially they saw new venture performance as a function of the entrepreneur, industry structure, and the strategy employed or NVP = f (E, IS, S). They found support for the latter two elements, but not for the entrepreneur. This may have been due to the variables used or to the sample, and they noted that more research should be undertaken before deleting the entrepreneur from the model. Other authors have found support for the industry structure and strategy variables [24] and Heron [25] found support for the entrepreneur as an integral part of the equation. And Davidsson [26] found that the entrepreneur did impact growth. The similarities of these studies tend to validate the model, at least as an appropriate model, but still there is unexplained variance.

23 Sandberg, Hofer 1987

24 see Chrisman, forthcoming, for examples

25 Heron 1990

26 Davidsson 1991

Chrisman et al. propose extensions to the Sandberg and Hofer [27] model. They argue convincingly that resources and implementation of the strategy (including such things as firm structure, processes and sys-

27 Sandberg, Hofer 1987

tems) are important factors in determining new venture performance. In other words they envision the model as NVP = f(E, IS, S, R, OS). In addition, they go on to provide detailed lists of possible variables to operationalize each of each of the measures. Space precludes a detailed discussion of all the variables here. Although they have not tested their model, it appears reasonable in light of other work being done in strategic management, new venture performance and small firm growth.

28 Ireland, Hitt 1997

Ireland and Hitt[28] studied the effects of strategy choice and implementation on performance of high-growth firms. They found positive and significant relationships for firms following low-cost or high-quality strategies and they found that implementation can also influence performance, giving encouragement to the model proposed by Chrisman et al.[29] Their models did not explain a large degree of variance however and used a narrow sample of firms that do not represent the norm for SMEs. Still it is work that forms a viable basis for further conceptualizing and developing appropriate variables for the study of SME growth. Like others it indicates that strategic management has much to offer us in the development of SME growth models.

29 Chrisman et al. forthcoming

Conclusion

Clearly more work, both conceptual and empirical, needs to be done if we are to be able to understand better how and why SMEs grow. To this end, it would seem that the literature in strategic management and in new venture (or firm) performance can be helpful and instructive. Both can offer insights that will allow us to build upon the good work of Davidsson[30].

30 Davidsson 1991

31 Sexton, Smilor 1997

Sexton and Smilor[31], who indicate that growth is both the essence and a primary outcome of entrepreneurship, propose that such work is needed. Entrepreneurship and growth have been shown by a number of studies, some of which have been mentioned in this paper, to be very important to economic well being. The challenge then is to develop our dependent and independent variables through qualitative and conceptual work, followed by empirical testing, particularly using longitudinal data.

When considering stage-of-growth models we should note that the proposed growth curves are just that, curves. Empirical testing then should use analyses by techniques that are appropriate for curvilinear situations, rather than linear models. Both stage-of-growth models of how firms grow or other models of why firms grow should consider that there may be discontinuities in the growth, caused by new products, new technology, etc. Also, there may be lead-lag relationships between some of the variables. For example, one might expect employment to lag behind growth in sales. These issues pose challenges for

doing the necessary research, but it needs to be done. Only then can we truly understand how and why SMEs grow.

References

Birley, S., Westhead, P.: A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size, in: *Journal of Business Venturing.* 9, 1994, pp. 7–31.

Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R., Carland, J.C. Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization, in: *Academy of Management Journal.* 9, 1984, pp. 354–359.

Chandler, G.N.: Business similarity as a moderator of the relationship between preownership experience and venture performance, in: *Entrepreneurship Theory and Practice.* 20, 3, 1996, pp. 51–65.

Chandler, G.N., Hanks, S.H.: Founder competence, the environment, and venture performance, in: *Entrepreneurship Theory and Practice.* 18, 3, 1994, pp. 77–89.

Chrisman, J.J., Bauerschmidt, A., Hofer, C.W.: Extensions to current theory of new venture performance, in: *Entrepreneurship Theory and Practice* [forthcoming].

Davidsson, P.: Continued entrepreneurship: Ability, need and opportunity as determinants of small firm growth, in: *Journal of Business Venturing.* 6, 1991, pp. 405–429.

Dennis, W.J., Jr, Phillips, B.D, Starr, E.: Small business job creation: The findings and their critics, in: *Business Economics.* 29, 3, 1994, pp. 23–30.

Hanks, S.H., Watson, C.J., Jansen, E., Chandler, G.N.: Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of the growth stage configurations in high-technology organizations, in: *Entrepreneurship Theory and Practice.* 18, 2, 1994, pp. 5–29.

Herron, L.: *The effects of the characteristics of the entrepreneur on new venture performance*. Unpublished doctoral dissertation, University of South Carolina, 1990.

Hyatt, J.: The Inc. 500, in: *Inc.* 18, Oct. 22, 1996, pp. 15–16.

Ireland, R.D., Hitt, M.A.: *Relationships among competitive strategy, implementation actions, and performance in high-growth entrepreneurial firms.* Working paper, Baylor University, 1997.

Kazanjian, R.K.: Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures, in: *Academy of Management Journal.* 31, 1988, pp. 257–276.

Kirchhoff, B.A., Greene, P.G.: Response to renewed attacks on the small business job creation hypothesis, in: *Frontiers of Entrepreneurship Research.* 1995, pp. 1–15.

Lumpkin, G.T., Dess, G.G.: Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, in: *Academy of Management Review.* 21, 1995, pp. 135–172.

Olson, P.D., Bokor, D.W.: Strategy process-content interaction: Effects of growth performance in small start-up firms, in: *Journal of Small Business Management.* 33, 1, 1995, pp. 34–44.

Osborne, R.L.: Second phase entrepreneurship: Breaking through the growth wall, in: *Business Horizons.* 37, 1, 1994, pp. 80–86.

Reynolds, P.D., White, S.B.: *The Entrepreneurial Process*. Westport, CI: Greenwood Publishing Group, 1997.

Sandberg, W.R., Hofer, C.W.: Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur, in: *Journal of Business Venturing.* 2, 1987, pp. 5–28.

Schwenk, C.R., Shrader, C.B.: Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*. 17, 3, 1993, pp. 53–64.

Sexton, D.L., Smilor, R.W.: *Entrepreneurship 2000*. Chicago: Upstart Publishing Co., 1997.

Steinmetz, L.L.: Critical stages of small business growth, in: *Business Horizons*. 12, 1, 1969, pp. 29–34.

Westhead, P.: Survival and employment growth contrasts between types of owner-managed high-technology firms, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*. 20, 1, 1995, pp. 5–27.

Transitionskrisen und MER-Modell des Entwicklungsmanagements

Janko Belak
Štefan Kajzer

1 Problemstellung

Das hochaktuelle Leitwort »Transition« steht für den besonderen Charakter des Strukturwandels, der derzeit in den postkommunikstischen Ländern Mittel- und Osteuropas zu beobachten ist. Diese Form des Wandels, der seine Impulse nicht nur von der mikro-, sondern vor allem auch von der makroökonomischen Ebene erhält, ist bislang noch nie dagewesen. Betroffen von diesem Wandel sind sowohl einzelne Unternehmen als auch ganze Volkswirtschaften – und diese wiederum in allen Wirtschaftssektoren.[1] Die Transition stellt aber nicht nur die Länder und ihre Unternehmen, sondern auch deren Geschäftspartner in anderen Ländern vor ungewisse, kritische Situationen.

1 Belak et al. 1997, Mulej, Kajzer in Dyck, Mulej 1998

Heute, in immer turbulenteren Verhältnissen, befinden sich die Unternehmen – insbesondere jene in den Transitionsländern – in einer Transitionskrise, damit aber vor der schicksalsträchtigen Herausforderung einer ganzheitlichen Umwandlung und Dynamisierung. Bestehen sie diese nicht, werden sie in die letzte Phase ihres Lebenszyklus', nämlich in die Liquidationsphase, geraten, die vielen von ihnen die Existenz kosten wird.

2 Transitionskrisen

Begrenzt man sich zunächst auf die Transitionskrise, d.h. die Krise, die die Transitionsländer zur Zeit zu bewältigen versuchen, dann kann man folgende drei Punkte hervorheben:[2]

2 Thommen in Belak et al. 1998

1. Das politisch-rechtliche Umfeld, in dem sich das Management bewegt, ist auch nach mehreren Jahren der Umstellung und Anpassung an westliche Systeme noch von erheblicher Unsicherheit geprägt. Kennzeichnend sind vor allem Auseinandersetzungen um Positionen in politischen Gremien oder die ungelöste Frage der politischen Machtverteilung.
2. In bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung kann festgehalten werden, daß sich zwischen den Situationen der verschiedenen Länder erhebliche Differenzen ergeben. Diese Differenzen können darauf zurückgeführt werden, daß die einzelnen Staaten Mittel- und Osteuropas zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit der Transition begonnen

haben und sich folglich heute in unterschiedlichen Phasen des Transitionsprozesses befinden und demzufolge auch heterogene Transitionszustände aufweisen.

3. Eine zusätzliche Bürde für Unternehmen besteht schließlich in der Wahrnehmung sozialer Aufgaben, die sie auch heute noch in der Transition erfüllen sollen und überwiegend auch noch erfüllen. Denn der Staat allein kann diese, eigentlich ihm obliegende, Verpflichtungen nicht sicherstellen, da das Sozialversicherungssystem für die zu bewältigenden Probleme noch zu schwach ausgebildet ist.

Besonders die Transitionsländer, ihre Volkswirtschaften und Unternehmen, stehen daher vor einem echten Problem, das sie schleunigst lösen müssen. Dabei handelt es sich nicht nur um einen einzigen Sprung, also um eine Revolution im evolutionären Entwicklungsprozeß, sondern um einen Umbruch in einen ständigen Wandlungsprozeß.

Ein zeitgenössisches Unternehmen – arbeite es im Osten oder im Westen – befindet sich und wird sich auch in der Zukunft in einem Prozeß ständiger tiefgreifender Veränderungen befinden: unregelmäßig wechseln sich relativ stabile und turbulent dynamische Perioden, die Evolutions- und Revolutionsphasen ab. Im Wirtschaftsleben läßt sich stets neu das Phänomen beobachten, daß relativ stabile Lebensabschnitte durch plötzlich auftretende Krisen unterbrochen werden.

Wie wir wissen, ist ein Unternehmen ein komplexes, dynamisches, offenes und sozio-technisches System, das durch Überlappungen und die Gleichzeitigkeit mehrerer Zustände und Prozesse geprägt ist. Trotzdem ist es gelungen, das »Leben« eines Unternehmens in einige typische Lebensphasen zu gliedern, die viele wichtige gemeinsame Eigenschaften aufweisen. Diese Tatsache ermöglicht uns, für spezifische Lebensphasen auch spezifische Verhaltensmuster zu entwickeln und sie erfolgreich einzusetzen.

Doch, ein Unternehmen ist kein Lebewesen und die Phasen seines Lebenszyklus' kann man nur sehr bedingt mit den Metaphern »Geburt, Kindheit, Jugend, Reife, Alter und Tod« bezeichnen. Ein Unternehmen kann (und soll) sich nämlich gleichzeitig in mehreren Lebensphasen befinden und muß als Ganzes nicht grundsätzlich aufhören zu existieren. Nach der üblichen Auffassung gliedert man den Lebenszyklus eines Unternehmens in folgende fünf Phasen: Gründung (Aufbau), Wachstum, Differenzierung, Konsolidierung und Liquidierung.[3] Wie bereits angedeutet, hat jede dieser Phasen spezifische Eigenschaften, die in der Fachliteratur schon vielseitig beleuchtet worden sind.

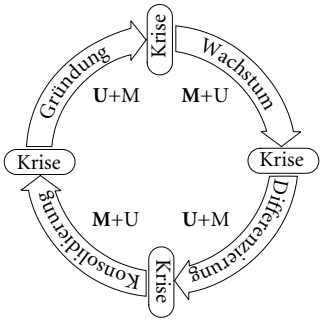
3 vgl. z. B. Belak et al. 1997, Zuberbühler 1989

Wie sich gezeigt hat, sind im Lebenszyklus eines Unternehmens die Übergänge einer Lebensphase in eine andere besonders kritisch.[4] Daher ist nicht nur die Liquidationsphase, sondern sind alle genannten Übergänge als Krisen wahrzunehmen und als solche auch zu behandeln. Diese Einstellung führt dazu, daß der Lebenszyklus eines Unterneh-

4 Kajzer 1998

mens als ein zyklischer Prozeß aufzufassen ist (siehe Abbildung 1), der stets die Phasen Gründung, Wachstum, Differenzierung und Konsolidierung nacheinander durchläuft. Dabei kann die Liquidierung als möglichen Ausgang jeder Krise angesehen werden.

Abbildung 1
Krisen, Unternehmer (U) und Manager (M)



Gemäß der Erfahrungen erfolgreicher Unternehmen haben die Unternehmer (U) und die Manager (M) die meiste Last dieser Wandlungen zu tragen. Sie führen das Unternehmen gemeinsam durch alle Lebensphasen, doch haben sie in einzelnen Phasen nicht nur spezifische Probleme zu lösen und Aufgaben durchzuführen. In verschiedenen Phasen werden auch unterschiedliche Schwerpunkte und Prioritäten gesetzt.

So kann man behaupten, daß in der Gründungsphase der Unternehmer in den Vordergrund tritt (U+M), wohingegen in der Wachstumsphase der Manager das Sagen übernimmt (M+U); in der Differenzierungsphase sucht man wieder intensiv nach Unternehmern (U+M), während die Konsolidierung vor allem die Verantwortung der Manager fällt (M+U). Dies beruht darauf, daß in der Gründungs- und Differenzierungsphase Probleme aufzudecken und zu lösen sind, die Unternehmertum, Innovation und Risikofreudigkeit fordern, in der Wachstums- und Konsolidierungsphase sind aber jene gefragt, die vor allem die rationale Nutzung bestehender Potentiale sicher stellen können.

Die Anforderungen an die Unternehmer und Manager sowie an ihre Mitarbeiter sind in verschiedenen Phasen des Lebenszyklus' des Unternehmens zwar unterschiedlich, es besteht aber trotzdem – sowohl innerhalb einzelner Phasen als auch in den Krisenphasen – eine wichtige Gemeinsamkeit: Initiierung und Management des Wandelns (Change Management). Jeder Unternehmer und Manager muß also in jeder beliebigen Lebensphase fähig sein, Veränderungen zu bewirken und zu bewältigen, dies umso mehr, wenn sich das Unternehmen in der Krise befindet. In einer solchen Situation ist das Überleben ohne radikale Umwandlung unmöglich. Man könnte fast behaupten, daß Krise und Erfolg einander bedingen.

Die Transitionskrisen in den Reformländern zu bewältigen ist auch deshalb problematisch, weil die Unternehmer und Manager erst »ge-

schaffen« werden müssen! Es handelt sich nicht darum, daß es dort keine gibt, sie sind aber in jenen Gesellschafts- und Wirtschaftsverhältnissen erfolgreich gewesen, die die Reformländer durch Transformation überwinden müssen, um in der Globalisierung erfolgreich überleben zu können. Unternehmer und Manager müssen also einerseits vieles dazulernen, anderseits aber auch vieles vergessen können.

3 MER-Bemühungen um die Bewältigung von Transitionskrisen

MER – »Management und Entwicklung« (Slowenisch: Razvoj) ist der Titel der Forschungs- und Entwicklungszusammenarbeit von Wissenschaftlern und Praktikern aus verschiedenen Teilen Europas. Das MER-Programm wurde in Slowenien ins Leben gerufen. Anlaß zu einer internationale Zusammenarbeit an MER-Projekten gibt der große Entwicklungsunterschied zwischen traditionell marktwirtschaftlichen Ländern und den postsozialistischen Reformländern. Auch Slowenien gehört zu den Reformländern, entsprechend schwierig gestalteten sich die Transitionsbemühungen in die moderne Marktwirtschaft für die einheimischen (Betriebs-)Wirtschaftswissenschaftler. Sie mußten so schnell wie möglich lernen, wie mit marktwirtschaftlichen Mitteln die Krisen des wirtschaftlichen Lebens überwunden werden können, zugleich mußten sie aber manches alte, in den neuen Verhältnissen unbrauchbare, Wissen vergessen.

Diesen Problemen stellten sich im Jahre 1992 die Initiatoren der bis heute andauernden MER-Tätigkeiten. Seit der Gründungsphase wurden die MER-Missionen im freien Austausch theoretischer und praktischer (Er)kenntnisse und Erfahrungen zwischen Universitätsexperten, Managern und anderen Fachleuten aus den entwickelten Marktwirtschaften und den minderentwickelten ehemaligen sozialistischen Ländern ausgebaut. Wegen des damaligen Mangels an Literatur zu den Themen Management und Entwicklung der Unternehmen in slowenischer Sprache haben sich die Autoren dieses Beitrags im Jahre 1992 entschlossen, bewährte ausländische Wissenschaftler zur Mitarbeit an einem gemeinsamen Buch zu dieser Thematik einzuladen. Dieser Einladung folgten (neben slowenischen Kollegen) Kollegen aus Österreich, Deutschland, der Schweiz und Kanada. Die Verwirklichung dieses Publikationsvorhabens stellt den Anfang der MER-Symposien dar. Aus einem bescheidenen Anfang erwuchs eine bedeutende und umfangreiche wissenschaftliche Zusammenarbeit, wie die Symposien der Jahre 1994, 1996 und 1998 belegen. Besondere Bedeutung gewannen darüberhinaus auch die Veröffentlichungen, die aus den Tagungen hervorgingen.

Große Verdienste an Wachstum und Entwicklung der MER-Zusammenarbeit und der Einbeziehung vieler Wissenschaftler aus dem Westen, aber auch aus den postsozialistischen Reformländern (Bulgarien,

Polen, Tschechien, Ungarn, Ukraine, Weißrußland und anderen) erwarb sich Josef Mugler. Die von ihm organisierten Sommerhochschulkurse zum Thema »Ökonomie der Klein- und Mittelbetriebe« an der Wirtschaftsuniversität Wien über den Zeitraum von drei Jahren boten ein weiteres Forum für einen regen Gedankenaustausch. Durch seine Unterstützung und Zusammenarbeit konnten schon anläßlich des Symposiums zum Thema »Management der Unternehmen in Transition und die Wirtschaftsentwicklung« im Jahre 1994 vierzig vierzig Wissenschaftler aus den Reformländern teilnehmen. Von besonderer Bedeutung war auch die Förderung der MER-Aktivitäten durch Hans Jobst Pleitner von der Universität St. Gallen. Seine Publikationen zu Fragen des Managements von KMU (z. B. 1995) und seine Bereitschaft zur Mitarbeit unterstützten die Forschungen des Entwicklungsmanagements von KMU auf entscheidende Weise.

Die Symposien MER '96 zum Thema »Theorie und Praxis der Unternehmensentwicklung mit Besonderheiten der KMU« und MER '98 zur Thematik »Management zwischen Krise und Erfolg« übertrafen sowohl in der Teilnehmerzahl als auch der Qualität der Beiträge noch das erste Symposium.

Vor knapp einem Jahr gründeten wir in Slowenien die gemeinnützige Institution *MER Evrocenter* (MER Eurozentrum). Zum Tätigkeitsbereich des MER Evrocenters gehören Forschung, Beratung und Ausbildung auf dem Gebiet des Managements und der Entwicklung von Unternehmen sowie ein Verlag. Gründungsvision des MER Evrocenters ist, eine enge und dauerhafte Zusammenarbeit der Mitarbeiter und anderer Partner des Entwicklungs- und Forschungsprogramms »Management und Entwicklung« aus Slowenien und anderen Ländern in einer selbstständigen Institution zu gewährleisten. In Übereinstimmung mit dem slowenischen Gesetz ist MER Evrocenter zur Verwaltung mit einem Dreiparteien-Institutionsrat und (augenblicklich) mit zwei Programmräten offen für:

1. Forschungs-, Symposiums- und Verlagstätigkeit
2. für die Entwicklung der (in Slowenien weniger entwickelten) Region Kozjansko-Obsotelje. Dort hat die Institution auch ihren Sitz.

Das MER Evrocenter soll sowohl im globalen und europäischen Umfeld wirken als auch im gesamtslowenischem Raum tätig sein.

4 MER-Modell des Entwicklungsmanagements

4.1 MER-Modell des Managements

Betrachtet man die objektive Realität aus prozessualer Sicht, stellt man fest, daß eine zweckmäßige Beeinflussung des relevanten Geschehens immer mit drei, in Wechselbeziehungen stehenden, Prozessen verbunden ist:[5]

5 Kajzer in Belak, Kajzer 1994

1. mit dem Grundprozeß, d. h. mit jenem Geschehen, das wir beeinflussen wollen und das der betrachteten Erscheinung immanent ist
2. mit dem Informationsprozeß, den der Erkenntnis- und der Informationsgestaltungsprozeß bilden
3. mit dem Steuerungsprozeß, der aus dem Entscheidungsprozeß und dem Prozeß der Durchsetzung gewählter Maßnahme(n) durch eine konkrete Aktion besteht. (Dabei wird der aus der Kybernetik stammende Begriff der *Steuerung* verwendet, er beinhaltet den gesamten Verwaltungs- und Führungsprozeß.)

Bei genauerer Analyse dieser Prozesse und ihrer Wechselbeziehungen kommt man zur Erkenntnis, daß sie ineinander verflochten sind und eine offene synergische Ganzheit bilden, die folgendermaßen interpretiert werden:

1. der Grundprozeß GP als Kompositum der Durchführung der Steueraktionen, der Grundtransformation und der Datenerfassung,
2. der Informationsprozeß IP als Kompositum der Datenerfassung, der Datenverarbeitung und der Informationsgestaltung,
3. der Steuerungsprozeß SP als Kompositum der Informationsgestaltung, des Entscheidungsprozesses und der Durchsetzung der Steueraktionen.

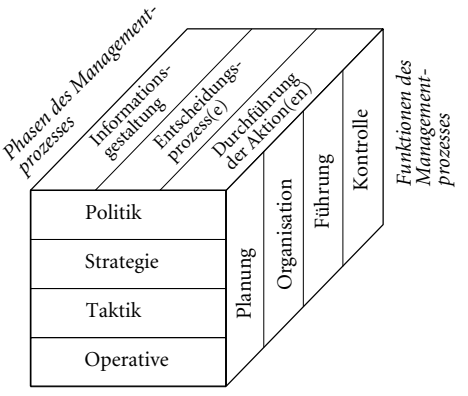
Das bedeutet, daß jeder der drei Prozesse eine relativ autonome Kerntätigkeit besitzt (die Grundtransformation im GP, die Datenverarbeitung im IP und der Entscheidungsprozeß im SP), am Anfang und am Ende ist aber jeder in den beiden anderen verankert.

Die gezeigte prozessuale Auffassung des Unternehmens führt ferner zur Konzeption des Unternehmens als eines offenen, unscharfen (fuzzy) Systems.[6] Daraus folgt, daß jede Komponente des Unternehmens jedem der drei Prozessen zugleich, jedoch mit verschiedener Zugehörigkeitsstufe, zufällt.

6 Zadeh 1965

Nimmt man nun den Managementprozeß näher in Betracht und berücksichtigt nicht nur die gezeigten Phasen (nämlich die Informationsgestaltung, den Entscheidungsprozeß und die Durchsetzung der Maßnahmen), sondern auch die Ebenen und Funktionen dieses Prozesses, dann entsteht ein Würfel (Abbildung 2), der zeigen soll, daß es sich auch hier um drei miteinander verflochtene Gesichtspunkte handelt, die erst als Ganzes ein entsprechend klares Bild geben können.

Abbildung 2
Grunddimensionen des Managementprozesses



Natürlich gehören zum Managementmodell außer der hier betonten prozessualen Sicht auch die beiden anderen Perspektiven, nämlich die institutionale und die instrumentale, dazu. Wie schon die prozessuale Auffassung gezeigt hat, kann das Managementsystem des Unternehmens keinesfalls nur ein Teilsystem sein. Das würde nämlich bedeuten, daß Management als Institution von anderen Komponenten des Unternehmens völlig trennbar wäre. Eine derartige Stellung würde die Wechselbeziehungen zwischen dem Management- und anderen Prozessen im Unternehmen, vor allem aber die Tatsache verneinen, daß sich diese Prozesse, damit aber auch ihre Träger, überdecken. Der Wahrheit mehr entspräche daher die These, nach der das Management als unscharfes Teilsystem des Unternehmens interpretiert werden sollte.[7] Die instrumentale Seite des Managementmodells beinhaltet die Ganzheit der Managementprinzipien, -stile und -techniken.[8]

7 Kajzer in Belak, Kajzer 1994, Grint 1997

8 Thommen 1996, Mugler 1995

4.2 MER-Modell des Entwicklungsmanagements

Die Entwicklungstätigkeiten müssen ganzheitlich und in richtiger Reihenfolge durchgeführt werden: von der Definition der Entwicklungsidee bis zu deren Verwirklichung.[9] Vom Gesichtspunkt des Managements soll schon die Planung der Unternehmensentwicklung von der Vision zur Politik und dann zu den Strategien, Ressourcen und endlich zu den taktischen und operativen Maßnahmen zur Verwirklichung der Entwicklungsaufgaben verlaufen. Dieser Prozeß ist also allen Managementebenen immanent: er durchläuft die Unternehmenspolitik, das strategische und das Ausführungsmanagement. Auch hier soll man zwischen (Entwicklungs-)Visionen und Utopien unterscheiden.[10] Theoretisch und praktisch realisierbare Visionen basieren auf Entwicklungsideen, die die Bewertungen und Beurteilungen aller Fakten und Ereignisse in allen Phasen, Funktionen und Ebenen des Managementprozesses »durchstehen« und gute Verwirklichungschancen aufweisen.

9 vgl. Hinterhuber 1992

10 vgl. Gausemeier, Fink, Schlake 1995

Trotz aller Vielfalt und Komplexität der Beziehungen zwischen Visionen, Politik, Strategien, Verwirklichungspotentialen und der Verwirklichung selbst ist dabei noch immer Chandlers Prinzip der Unterordnung der Strukturen zu beachten, zu berücksichtigen sind auch neuere Erkenntnisse, die die erweiterte Reihenfolge »Strategie-Prozeß-Struktur« postulieren.[11] Bei der Entwicklungsgestaltung sind die Prozesse den Zwecken und Zielen (d. h. der Politik und den Strategien) untergeordnet, die Unternehmensstrukturen aber müssen diesen geplanten Prozessen folgen.[12]

11 z. B. Browning 1993, Osterloh, Frost 1994

12 Kajzer in Belak, Kajzer 1994

Obwohl die Autoren, die sich mit dem Entwicklungsmanagement oder der Entwicklungsplanung befassen,[13] verschiedene Aktivitäten dieses Prozesses angeben, handelt es sich nicht um Grundverschiedenheiten – die einzelnen Teile dieser Ganzheit werden nur verschiedenartig strukturiert.

13 z. B. Hax, Majluf 1991, Hinterhuber 1992, Elbling, Kreutzer 1994, Rühli 1988, Pućko 1996, Kropfberger 1993, Belak 1998

Auf Grund dieser (und auch anderer) Erkenntnisse agiert das MER-Modell des Entwicklungsmanagements auf drei Ebenen:[14]

14 Belak 1998

1. auf der politischen Ebene als Entwurf, Gestaltung und Auswahl der Unternehmenspolitik und der darin enthaltenen Vision
2. auf der Ebene des strategischen Managements als Suche nach den strategischen Möglichkeiten und Strategien, deren Bewertung und Auswahl, sowie als Verwirklichungsprogrammierung der beabsichtigten Unternehmensentwicklung
3. auf der Ebene des Ausführungsmanagements als Planung der Ausführungsprojekte innerhalb der programmierten Unternehmensentwicklung.

Auf der politischen Ebene startet man mit einer, in die Zukunft weisenden, Vision für das Unternehmens und seine Umgebung. Dieser Vision wird solche Bedeutung beigemessen, daß sogar Modelle visionärer Unternehmensführung entwickelt werden.[15] Nach Bleicher ist

15 Nanus 1994

> »die unternehmerische Vision eine ganzheitliche, vorausschauende Vorstellung von Zwecken und Wegen zu ihrer Erreichung. Sie generiert Ideen zur Erzielung eines Nutzens für die Gesellschaft. Als *Leister* prägt sie das unternehmerische Handeln«.[16]

16 Bleicher 1994

Die Vision hält er für den direkten Vorgänger der Unternehmenspolitik. Auch Hinterhuber stellt fest,

> »daß am Anfang einer jeden unternehmerischen Tätigkeit wie auch eines jeden neuen Lebensabschnittes eine Vision steht oder stehen sollte. Die Vision ist eine organisatorische, kanalisierende Kraft: Sie organisiert und kanalisiert die Energien der Mitarbeiter in eine bestimmte Richtung, indem sie ihr Herz und ihren Verstand gleichermaßen anspricht«.[17]

17 Hinterhuber 1992

Das MER-Konzept des Entwicklungsmanagements basiert auf der Umwandlung der Vision in die Unternehmenspolitik. Im genannten Modell stellt die Vision den Ausgangspunkt der Planung der Unternehmenspolitik dar: die Visionen werden nämlich gesucht, entwickelt, die Politik hingegen kann man planen. Da die diesbezügliche Planungsme-

thodik unseren Forderungen noch nicht gerecht werden kann, sehen wir die Visionen als Ausgangspunkte der Unternehmensgründung und -entwicklung, die Politik aber als den ersten Schritt ihrer Verwirklichung.

Schon in den ersten Modellen der kybernetischen Steuerung[18] findet man den Ausgangspunkt für das Verständnis der Unternehmenspolitik als einer initialen und andauernden Steuerungstätigkeit. Die MER-Konzeption geht hauptsächlich von den Ideen von Bleicher, Kralj und Ulrich aus.[19] Auf Grund dieser (und anderer) Erkenntnisse entstand folgende Ausgangsdefinition: Die Unternehmenspolitik bestimmt die grundlegenden, allgemeinen und langfristigen Eigenschaften des Unternehmens. Sie enthält die Mission, sowie die Zwecke und Grundziele des Unternehmens mit der globalen Bestimmung der Verwirklichungspotentiale, -prozesse und -ergebnisse. Die so definierte Unternehmenspolitik geht von der Vision aus, bindet sie in die Mission, Zwecke und Grundziele des Unternehmens ein und wird in den Managementprozessen – auf der Ebene des strategischen direkt, auf der Ebene des Ausführungsmanagements indirekt zur Verwirklichung geführt.

18 Wiener 1954

19 Bleicher 1994, 1995, Kralj 1995, Ulrich 1990

Die Grundaufgabe des strategischen Managements besteht in der Suche, Schöpfung und Beherrschung strategischer Potentiale des Unternehmens. Diese geben dem Unternehmen die Möglichkeiten zur Verwirklichung seiner Zwecke, Missionen und Grundziele. Dafür genügen nicht die politischen Potentiale, die auf der interessenbezogenen Bereitschaft des Unternehmens (der Schlüsselbeteiligten) beruhen. Wir benötigen vielmehr die echten eigenen Möglichkeiten.

Die Gründung und Entwicklung der Unternehmen ist immer mit den Bedürfnissen der Umgebung verbunden. Es handelt sich aber nicht nur um die schon vorhandene, sondern auch und besonders um Entwicklung neuer Bedürfnisse und dadurch um Entwicklung neuer strategischer Möglichkeiten, die aus der Unternehmenspolitik hervorgehen. Auf der Ebene des strategischen Managements werden diese Ideen mittels Strategien verwirklicht. Darum werden durch Strategien nicht nur die Arten der Unternehmensgründung und -entwicklung, sondern auch die Arten der Gestaltung der Möglichkeiten bestimmt.

Das MER-Modell des Entwicklungsmanagements gründet vor allem auf den Ideen von Bleicher, Porter, Hinterhuber, Pućko, Kajzer und Kropfberger in Belak et al. und Belak.[20] Die Strategie wird als die Art der Verwirklichung der Mission, Zwecke und Grundziele des Unternehmens, d. h. seiner Politik und die durch sie vertretenen Interessen der Beteiligten des Unternehmens verstanden. Es wird die hierarchische Strategie-Kombination des gesamten Unternehmens und der Geschäftsstrategien von Porter sowie das Strategien-System von Bleicher weiterentwickelt. Für die Bewertung, Auswahl und Programmierung der Verwirklichung werden verschiedene Kombinationen von Methoden und Kriterien eingeführt. Dabei ist auch auf die Entwicklung des

20 Bleicher 1994, 1995, Porter 1985, Hinterhuber 1992, Pućko 1997, Kajzer und Kropfberger in Belak et al. 1997, Belak 1998

Unternehmens als synergische Ganzheit – nach innen und nach außen – hinzuweisen.[21]

Auf der Ebene des strategischen Managements werden die Entwicklungstätigkeiten durch Programmierung der Verwirklichung abgerundet. Das Entwicklungsprogramm des Unternehmens ist daher der Ausgangspunkt für die Planung, dessen Verwirklichung liegt auf der Ebene des Ausführungsmanagements. Hier wird folgendes geplant:

1. der Ausführungsprozeß der Verwirklichung der programmierten Entwicklung und
2. die Ausführungsdisposition der Ressourcen für die Verwirklichung der programmierten Entwicklung.

Beides wird dann im Rahmen der Managementfunktionen Organisation und Führung mit konkreten Arbeitsaufgaben belegt. Die programmierte Entwicklung des Unternehmens kann ohne entsprechende institutionale und prozessuale Organisation nicht realisiert werden. Dies ermöglicht erst die mit dem Entwicklungsprogramm abgestimmte, entwicklungsorientierte Organisation.

Bei der Verwirklichung der programmierten Entwicklung auf der Ebene des Ausführungsmanagements haben wir es mit den Ausführungsprojekten zu tun.[22] Jedes Entwicklungsprogramm wird auf dieser Ebene in die Ausführungsprojekte umgewandelt. Die Zahl und Komplexität dieser Projekte hängt von der Breite, Vielfältigkeit, Raum und Zeitspanne der geplanten Entwicklung ab.

Sowohl der Umfang und die Komplexität der Planung der Ausführungsprozesse als auch die Planung und Disposition der nötigen Ressourcen hängt davon ab, welche Entwicklungsänderungen durchzuführen sind. Obwohl die interessenbezogenen und strategischen Dilemmata über die Ressourcen-Disposition schon in der Politik und der strategischen Planung gelöst sein müssen, entstehen in der Unternehmenspraxis immer wieder Konflikte bei der Planung der Ausführungsdisposition der Ressourcen. In diesen Fällen soll man zur Planung der Entwicklungsänderungen auf der Ebene der Politik und des strategischen Managements zurückkehren und erst dann mit der Planung der Ausführungsprojekte »weiterfahren«.

21 Campbell, Goold 1998, Thommen, Mugler, Belak 1998

22 vgl. Hauc, Kovać, Semolić 1998

5 Schlußfolgerungen

Die »greifbaren« Ergebnisse bisheriger MER-Bemühungen werden vielleicht am besten durch die veröffentlichten Publikationen in deutscher und slowenischer Sprache deutlich. Zu den bedeutendsten Veröffentlichungen sind folgende zu zählen: Belak et al. (1993), Belak, Kajzer (1994), Mugler, Belak, Kajzer (1996), Belak et al. (1997), Belak et al. (1998), Belak (1998) und Thommen, Mugler, Belak (1998). Die drei letztgenannten Bücher sind in der Reihe »Management in razvoj« (Management und Entwicklung) bei MER Evrocenter und auch beim Versus Verlag erschienen. Das Buch über Krisenmanagement befindet sich in Vorbereitung.

In Slowenien zeigen sich die ersten positiven Ergebnisse unserer gemeinsamen europaweiten Bemühungen in der Wirtschafts- und Unternehmenspraxis sowie bei der Vermittlung des Wissens und Erfahrungen an die jungen Mitarbeiter(innen).

Uns allen stehen aber immer noch bedeutende Aufgaben bevor. Das nächste Ziel ist das MER-Symposium 2000 zum Thema »EU-Integration und Unternehmenskooperationen (mit dem Schwerpunkt KMU), dessen Programmführung D. Kropfberger von der Universität in Klagenfurt übernahm.

Es sind wenigstens noch zwei langfristigere Ziele zu nennen:

1. in der MER-Bücherreihe soll das bereits konzipierte integrierte Entwicklungs-management ergänzt werden
2. mit Hilfe von MER Evrocventer die geschaffenen europaweiten Partnerschaften zu festigen und weiterzuentwickeln.

Literatur

Belak, J., Kajzer, Š. (Hrsg.): *Unternehmen im Übergangsprozeß zur Marktwirtschaft – mit Fallbeispielen aus Slowenien*. Wien: Linde Verlag, 1993.

Belak, J.: *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo imn management malih podjetij, 1997.

Belak, J., Kajzer, Š., Mugler, J., Senjur, M., Sewing, N., Thommen, J.-P. (Hrsg.): *Unternehmensentwicklung und Management – unter besonderer Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern*. Zürich: Versus Verlag, 1997.

Belak, J. (in soavtorji): *Razvoj podjetja in razvojni management: Posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Gubno: Mer Evrocenter, 1998.

Bleicher, K.: *Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*. Frankfurt / M.: Campus Verlag, 1994.

Bleicher, K.: *Das Konzept Integriertes Management*. Frankfurt: Campus Verlag, 1995.

Browning, J.: The power of process redesign: A roundtable discussion with John Hagel, Richard Heygate, Rod Laird, and Greg Prang, in: *McKinsey Quarterly.* 1, 1993, S. 47–58.

Campbell, A., Goold, M.: *Synergy: Why links between business units often fail and how to make them work.* Oxford: Capstone Publishing, 1998.

Dyck, R. G., Mulej, M. et al.: *Self-Transformation of the Forgotten Four-Fifths*. Dubuque, Iowa: Kendall / Hunt Publishing Co., 1998.

Elbling, O., Kreuzer, Chr.: *Handbuch der strategischen Instrumente.* Wien: Ueberreuter, 1994.

Gausemeier, J., Fink, A., Schlake, O.: *Szenario-Management. Planen und Führen mit Szenarien*. München, Wien: Carl Hanser Verlag, 1995.

Grint, K.: *Fuzzy Management: Contemporary Ideas and Practices at Work*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

Hauc A., Kovač J., Semolić B.: Strategy Start-Up, in: *14th World Congres on Project Management, Ljubljana, Proceedings.* Vol. 1, 1998, S. 95–105.

Hax, A.C., Majluf, N. S.: *Strategisches Management. Ein integratives Konzept aus dem MIT*. Frankfurt, New York: Campus Verlag, 1991.

Hinterhuber, H. H.: *Strategische Unternehmungsführung. I. Strategisches Denken, II. Strategisches Handeln*. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1992.

Kajzer, Š.: Übergangskrisen im Prozeß der Unternehmensentwicklung, in: Thommen et al. 1998.

Kralj, J.: *Politika podjetja v tr nem gospodarstvu*. Maribor: Univerza v Mariboru – EPF, 1995.

Kropfberger, D.: Vodenje podjetja v gospodarski preobrazbi, in: *IB revija.* 28, 8-9-10, 1993, S. 27–43.

Mugler, J.: *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe.* Wien, New York: Springer Verlag, 1995.

Osterloh, M., Frost, J.: Business Reengineering: Modeerscheinung oder »Business Revolution«?, in: *Zeitschrift Führung + Organisation.* 6, 1994, S. 356–363.

Pleitner, H. J.: *Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft.* Ausgewählte Schriften, Hrsg. Mugler, J., Schmidt, K.-H. Berlin, München, Wien: Duncker & Humblot, 1995.

Porter, M. F.: *Competitive Advantage.* New York: The Free Press, 1985.

Pucko, D.: *Strateško upravljanje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996.

Rühli, E.: *Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik.* Band 2. Bern, Stuttgart: Verlag Paul Haupt, 1988.

Thommen, Jean Paul: *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre.* Zürich: Versus Verlag, 1996.

Thommen, J.-P., Mugler, J., Belak, J.: *Management zwischen Krise und Erfolg. Internationales wissenschaftliches Symposium »Management und Entwicklung, Portoro* . Gubno: Mer Evrocenter, 1998.

Thommen, J.-P., Mugler, J., Belak, J.: *Sinergija in razvojni management. Zbirka »Management in razvoj«, 3. knjiga.* Gubno: MER Evrocenter, 1998.

Ulrich, H.: *Unternehmungspolitik.* Bern, Stuttgart: Verlag Paul Haupt, 1990.

Wiener, N.: *Cybernetics and Society: The Human Use of Human Beings.* New York 1954.

Zadeh, L. A.: Fuzzy Sets and Systems, in: Fox, J. (Ed.): *System Theory.* New York: Polytechnic Press, 1965.

Zuberbühler, M.: Wer sind die erfolgreichen Unternehmer?, in: *io Management Zeitschrift.* 58, 4, 1989, S. 31–34.

Academic spin-offs

Guido Capaldo

1 Introduction

Start-ups are common in emerging industries, such as personal computers, software, industrial control, biotechnology, and so on. Those sectors are characterized by the presence of many competing and often redundant companies, created under the double opportunities of availability of resources and growing market demand. A wide range of strategic and organizational choices are available for those firms, because traditions, habits, culture, standard process technology and reference examples are almost completely absent.[1] In such conditions the entrepreneurs must deal with a high degree of uncertainty both internally and externally. The original culture, vision, skills of the entrepreneur are the unique factors which can turn the original ambiguity, uncertainty and disorder into a successful organization.[2]

1 Kao 1991

2 Filion 1991

As the most part of ambiguity and uncertainty comes from the technological side, the new entrepreneurs with a strong scientific and technological competence are regarded as more appropriate in high-tech sectors. Those competencies are present in all the organizations knowledge-based as research centres, high technology firms and universities. Consequently, universities are regarded as actors that could play a major economic role by transforming knowledge in marketable products and services. The most common types of involvement of universities in economic activities are based on *knowledge transfer*, such as consultant activities, training activities, joint R&D projects and patenting.[3] The direct and continuous involvement of universities' personnel in *knowledge transforming*, that is in direct exploitation of scientific and technological knowledge, is rare, even if positive effects for economic environment are high.[4]

3 Bonaccorsi, Piccaluga 1994

4 Berman 1990

The *academic spin-offs* are regarded as the major type of knowledge transforming medium. According to the current definition of academic spin-offs[5] three types of companies are included in such a category:

1) companies founded by teaching or research staff of universities
2) companies founded by student and graduates to exploit commercially the results of research in which they have been involved at the university
3) companies founded to exploit commercially the results of a university's research.

5 Smilor et al. 1990, Formica, Mitra 1996

In this paper we define as academic spin-offs only companies belonging to the first two types, that is when commercial exploitation of scientific and technological knowledge is realized by university scientists (teachers or researchers), students and graduates. In those cases the academic spin-offs follow the model suggested by Richter:[6] in the incubation stage the university scientists develop considerable consulting practices for private companies, and at the same time they manage research teams, that have the character of »quasi-firms«. The perception of a profitable market condition is sufficient to convince the scientists to move from ordinary consulting activities into entrepreneurial activities.

6 Richter 1986

Within this framework the authors have developed research on the strategic paths of the academic spin-offs. In this paper they present some preliminary findings based on an empirical research of ten academic spin-offs operating in the information technology industry.

The paper presents as follows:

- in section 2 some remarks on the start up of the academic spin-offs
- in section 3 the theoretical framework of *competence-based competition* as strategic theory to analyze the dynamics of the academic spin-offs
- in section 4 the methodology and the sample of the empirical research
- in section 5 the findings of the empirical research
- in section 6 some preliminary implications of the findings
- in section 7 the limits and the open problems of this research.

2 Key questions on the academic spin-offs

Personal abilities, commitments and individual attitudes are seen to be the critical factor of successful academic spin-offs. An increasing number of studies refer to the personal characteristics of the entrepreneur as the key to the success of the firm in the early stages of its life.[7] Roberts and Hauptman (1986) demonstrated that founders' characteristics were associated with the technological level of the firm's product. Moreover, Roberts (1991) presents a simple model which assumes that new companies are based on the technological knowledge learned by the entrepreneur from the »mother environment«, i. e. former companies, university laboratories, engineering departments.

7 Miller et al. 1988

The core aspect of the firms surveyed in this paper, is the *transforming* of scientific knowledge developed at the universities into useful knowledge to realize competitive products for the market.

The key problem in the start-up of the academic spin-offs is the difficulty to translate the academic knowledge into managerial and organizational objectives.

This does not imply that the firm's performances should be attributed only to the entrepreneurial characteristics. During the passage from organizational infancy to adulthood the firm undergoes several transformations which reduce the central role of the entrepreneur.[8] Nevertheless, the technical knowledge of the founder/entrepreneur plays a crucial role during the first stage of the firm's life, and the main issues concern the skills and culture of the entrepreneur, together with the availability of professional services and the financial support. During the growth stage, a more complex set of resources is necessary to sustain the firm's activities, and the main issues regard availability of financial resources, organizational weaknesses, availability of specialized suppliers, and availability of professional services. Actually, those issues are strictly linked, to the weaknesses of the entrepreneurial culture in the initial stage. In our opinion a political guidance of academic spin-offs should support, together with adequate services and financial support, the formation of an adequate entrepreneurial and managerial culture, that will display positive effects in the maturity stage. The weakness of academic culture as regards the managerial objectives shows its effects during the migration from activities involving the designing of products to ones involving the building of organizations. According to this point of view, two key problems arise:

- *a problem in the start-up stage* linked to the difficulty of the academic entrepreneurs in transforming their know-how into operative objectives
- *a problem in the development stage* linked to the difficulty of academic entrepreneurs in shifting their attention from product building (where the technical aspects are predominant) to organization building (where the managerial aspects are predominant).

To face those problems we have to give some answer to the following questions:

1) What is the role played by the culture, education and skills of the academic entrepreneur in sustaining the competitive advantage of small firms?
2) How do entrepreneurs adjust their know-how in the course of the firms' life?
3) What are the interrelations between initial know-how and firms development?
4) What are the limits of spontaneous academic spin-offs?
5) Is political guidance possible in order to pass from spontaneous actions to planned ones?

In the next section we develop a model founded on the *competence-based competition* to give a set of possible answers to the previous questions.

8 Greiner 1972

3 A »competence-based competition« perspective on academic spin-offs

An interesting contribution to the analysis of academic spin-offs comes from concepts developed within the theoretical framework of competence-based competition, stimulated by articles and books by Gary Hamel and C. K. Prahalad beginning in the late 1980s.[9] The ambitious objective of researchers working within this theoretical framework is to incorporate the dynamic and cognitive aspects of the core competence perspective in a wider theory of strategic management. New emphasis is given to intangible assets, knowledge creation, shared vision, and co-ordination activity.

9 Hamel 1989, Prahalad, Hamel 1990, Hamel 1991, Prahalad, Hamel 1993, Hamel, Heene 1994, Sanchez, Heene, Thomas 1996

According to the competence-based competition theory the firm is a learning organization that builds and deploys assets, capabilities, skills in order to achieve strategic goals.[10]

10 Hamel, Heene 1994

The *assets* are anything tangible or intangible which the firm can use in its processes for creating, producing, and/or offering its product to a market. *Capabilities* are repeatable patterns of action in the use of assets to create, produce, and/or offer products to a market. *Competence* is an ability to sustain the co-ordinated deployment of assets in a way that helps a firm achieve its goals.

To define a business activity as a *competence* three conditions are needed:[11] *intention* in the use of assets, *organization* in co-ordinating a deployment of assets, and *goal attainment*.

11 Sanchez, Heene, Thomas 1996

Within the competence-based theory the following concepts are relevant for the analysis of the academic spin-offs:

1) Competence building

It is any process by which a firm achieves qualitative changes in its assets, capabilities and skills, including new abilities to co-ordinate and deploy existing assets. Competence building creates new options for future actions. The birth of a new firm is a process of competence building, as the entrepreneur is developing new abilities in co-ordination of his own skills and is setting up new assets, capabilities and skills. As competence building defines the firm's power to act, it is important to detect the available assets. As regarding academic spin-offs the most important initial asset is the technical competence of the entrepreneur. We expect the more the academic spin-offs are involved in competence building activities, the more the skills of employees and capabilities will change.

2) Competence leveraging

It is the applying of a firm's existing competencies to market opportunities in ways that require only quantitative changes in the firm's assets

or capabilities. The competence leveraging is the exercising of the existing options for action. It is important to emphasize that competence leveraging requires a very high ability to detect and develop market opportunities. While the competence building process emphasizes technological issues, the competence leveraging process emphasizes market issues. As regarding academic spin-offs, the competence leveraging should be regarded as strategy aimed at the growth of firm assets. We expect the more the academic spin-offs are involved in competence leveraging activities, the more they will increase the market share, the cash flows, and the number of employees.

3) Firm-specific assets

They are those assets which a firm owns or tightly controls. While large firms can run their business only with specific assets, small firms usually possess an incomplete set of internal resources. We can suppose that when academic spin-offs start their business they should develop their initial resources and design a suitable organization to co-ordinate internal and external resources.

4) Firm-addressable assets

They are those which a firm does not own or tightly control, but which it is able to address and use. The ability to address external resources is a primary competence for academic spin-offs. This ability, which we define as »networking activity«, is mainly linked to the competence building process, even if in some cases small firms address external resources with the aim of competence leveraging in order to cut costs and react more rapidly to market opportunities.

5) Causal ambiguities

It is a property of managerial cognition which affect the evaluation and decision process concerning both the competence building and leveraging and the definition of strategic goals. For academic spin-offs the causal ambiguities have two dimensions. The first dimension regards the inherently ambiguous data gathered from the turbulent environment characterizing the innovative economic sectors in which academic spin-offs operate. The second dimension regards perceptions of managers, whose interpretations are strongly influenced by their technical orientation. We expect that academic spin-offs overestimate technical aspects, while they underestimate marketing issues.

6) Co-ordination ability

It is the management process through which firms co-ordinate deployments of assets and capabilities. For academic spin-offs, and in general for small innovative firms, the primary task of co-ordination concerns the management of human resources and the integration of different skills and technical knowledge.

The »competence-based« perspective suggests to us a general framework to interpret the development of academic spin-offs, and in general of small innovative firms. Two dimensions define the *field of action of small innovative firms*:

1) the types of prevalent assets (*specific* or *addressable*)
2) the ways in deployment of assets (for competence *building* or *leveraging*).

Figure 1 illustrates four situations which connect assets and their deployment.

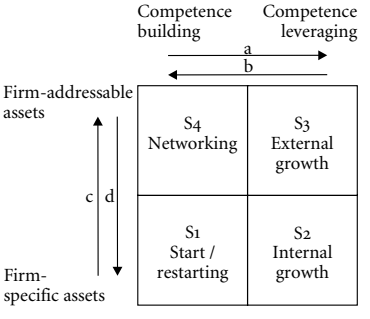


Figure 1
The field of action of small innovative firms

- Situation # 1, named »Starting / restarting« (Competence building / Firm specific assets) characterizes the development of new strategic options through the building of new internal competencies
- Situation # 2, named »Internal growth«, (Competence leveraging / Firm specific assets) defines a growth strategy through the acquisition of new resources similar to the previous ones
- Situation # 3, named »External growth« (Competence leveraging / Firm addressable assets) defines a growth strategy through relationships with external actors (consultants, technicians, other firms)
- Situation # 4, named »Networking« (Competence building / Firm addressable assets) defines a strategy of building new competencies through relationships with external actors.

Our hypothesis is that, because of financial, human, technological resources, small innovative firms can not occupy the whole field of action at the same time. Thus the small firm is forced to oscillate between the activities of Competence building and Competence leveraging (dynamics a and b in the fig. 1), and between the deployment of Firm addressable assets and Firm specific assets (dynamics c and d in the figure 1).

These dynamics let small firms redefine their strategic options for action and effectively deploy their assets.

By observing the sequence of the dynamics followed by a single firm it is possible to reconstruct its strategic path.

Particularly, academic spin-offs should start in situation # 1, when the academic entrepreneur redefines the strategic goal of his activity, and then he should move to situation #2 in order to leverage existing competence to achieve financial results.

The next part of the paper will show ten cases of academic spin-offs in order to define the issues concerning their development. Particularly, the paper focuses on the role of cultural environment of universities in shaping the cognitive abilities of entrepreneurs.

4 The empirical research: sample and methodology

The empirical research has been concerned with a sample of ten small innovative firms working in the information technology industry in the Campania Region in Southern Italy. All the firms of the sample were founded by entrepreneurs having academic experience.

academic spin-offs operating in the information technology industry were chosen for two reasons:

a) the software industry displayed in the last decade a high growth rate, and several new firms were founded by technical entrepreneurs who mainly came from universities' laboratories and technical departments of large companies;
b) in the last three years, because of the economic recession and the general crisis of the information industry, the information sector went through a difficult period, and the original technical culture of the academic entrepreneurs displayed these weaknesses.

Each firm has been studied by interviewing the management with the aid of a semi-structured questionnaire. The information and data collected during the interviews included the general aspects of the firms' history and the training of the entrepreneurial group, the aspects of organisation, technical and professional expertise, the degree of external interaction, the technological characteristics of the products, development services and processes, the market and the customer profile. All the interviews were collected in 1996.

Based on these data, the *case studies* were developed in order to define the dynamics of each firm within the *field of action* defined in the fig. 1.

The strategic paths of each firm were analyzed according to the following factors (fig. 2):

1) identifying the critical dynamics from the start up stage (initial characteristics, »mother environment«, co-ordination ability, product /

markets combination) until the period of the empirical research (final characteristics)

2) analyzing the principal aspects in the intermediate situations (critical event, networking activities, strategic goal attained).

The findings of this analysis are showed in the next section.

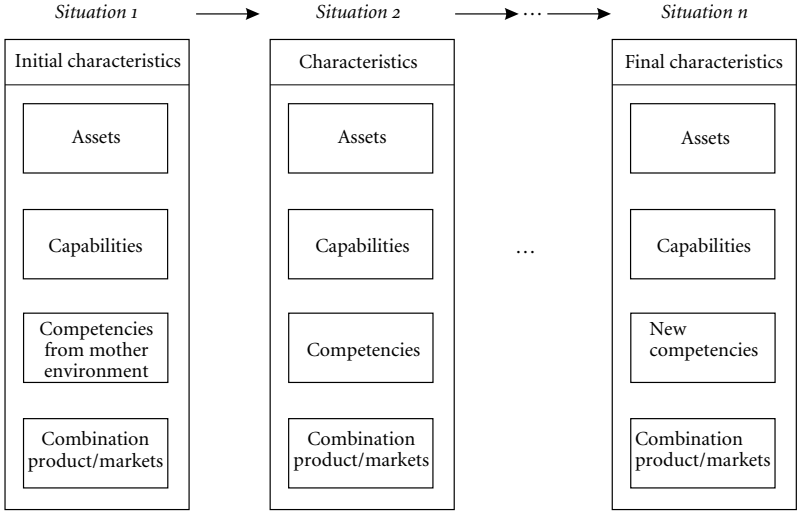


Figure 2
Methodology of case studies

5 Findings of the empirical research

The main issues of the ten firms surveyed are showed in the tables 1a, 1b, 1c. In the following we report a brief description of each case.

In case #1 the firm who has very weak marketing capabilities, was forced to diversify professional services linked to software products (e.g. consulting, maintenance). The assets and capabilities under complete control are unvaried. The competencies do not display qualitative changes, there are no competence building activities. After the *critical event* (increase of software employees) the firm is not able to open itself to the external environment. The networking activities that are limited to personal informal relationships with the university. The weakness of firm addressable assets allows only a partial evolution of products/markets combination. The market is still regional, the range of products is enlarged with services.

In case #2 the firm shows a more complete strategic path. In the first stage the firm is linked to the academic knowledge of the founders and realises only an enlargement of its geographic field of action. This success is due essentially to the high technical level of the unique product in the portfolio. The technical level is very high and the product is included in a trade agreement with a leader firm (IBM). In this first stage the qualitative features of the assets are unchanged, but the number of employees increases. In the second stage of its life the firm suc-

Table 1a
Initial characteristics of the ten case studies

	Year of start up	*Mother environment*	*Initial knowledge*	*Skills*	*Initial No. of empl.*	*Skills co-ordination*	*Initial market*	*Initial product*
Case #1	1979	University professor	Technology	Technology	1	Entrepreneurs are involved in software development	Single regional customer	Single software system
Case #2	1979	Three university professors	Academic	Technology	5	Entrepreneurs are involved in Software development	Regional	Software for structural engineering
Case #3	1978	Three technicians with academic experience	Technology	Computer science	32	Entrepreneurs are involved in Software development	National	Integrated systems (hardware, software and services)
Case #4	1980	University professor	Technology	Technology	3	Entrepreneurs are involved in software development	Regional	Single product (software for notary)
Case #5	1976	Entrepreneurs with academic experience	Technology	Technology	3	Entrepreneurs are involved in software development	National	Single product (software for insurance companies)
Case #6	1987	Entrepreneurs with academic experience	Technology	Technology and marketing	2	Entrepreneurs are involved in software development	Regional	Single product (software for big stores)
Case #7	1982	Two electronic engineers with academic experience	Technology	Technology	2	Entrepreneurs are involved in software development	Regional	Single product (software for accounting)
Case #8	1989	Entrepreneurs with academic experience	Technology	Technology	2	Entrepreneurs are involved in software development	Regional	Single product (software for public bodies)
Case #9	1981	Entrepreneurs with academic experience	Technology	Technology	7	Entrepreneurs are involved in software development	Regional	Single product (software for small firms)
Case #10	1979	University professor	Technology	Computer science	3	Entrepreneurs are involved in software development	Regional	Custom software

ceeds in completing its strategic goal of differentiating its products (software + services). At the beginning, this phenomenon did not derive from a qualitative change in the assets, but it was linked to organizational improvements in the co-ordination skills. Afterwards, the improvement in networking activities with the university, large firms and external consultants allows a double qualitative change: a renewal in technical capabilities and the introduction of marketing competencies. In case # 3, the firm, which was born from a large firm, maintains a strong technical feature for the whole period of the analysis. This superior technical ability lets the firm be the unique of whole studied sample that operates in international market. From a »competence-based« perspective, the firm is not able to build new competencies (e. g. market-

Table 1b
Growth paths of the ten case studies

	1 Critical event	*2 Critical event*	*Technological networking*	*Strategic goals attained*	*Initial no. of employees*
Case #1	(1985) Increase of software employees		Personal informal relation with university	Enlargement of product range (software + services)	1
Case #2	(1984) Trade agreement with a large firm		Relationships with large firms Collaboration with external consultants Informal relation with university	Enlargement of product range and market (national)	5
Case #3	(1982) Organizational changes (separation of software and hardware sales activities)	Organizational changes (separation of activities into two companies)	Partnerships with large firms	Enlargement of market (European)	32
Case #4	(1981) Organizational changes (introduction of marketing competencies)		Informal relation with university	Enlargement of product range and market (national)	3
Case #5	(1985) The firm is forced to switch to new hardware technology	(1991) Shifting to new software system (Unix)	Absent	Same product – same market	3
Case #6			Absent	Enlargement of product range (software + services)	2
Case #7	(1985) Shifting to new operative system	(1995) Introduction of marketing competencies	Absent	Same product– same market	2
Case #8			Informal relation with university Collaboration with external consultants	Same product – same market	2
Case #9	(1988) Participating share by a large firm	(1995) Increase of software employees	Informal relation with university Collaboration with external consultants	Enlargement of market (national)	7
Case#10	(1984) The firm becomes official retailer of a large hardware firm	(1986) Increase of employees	Absent	Diversification of product range (hardware sales)	3

ing). This static behaviour is confirmed by the constant number of employees. It is linked to the low level of networking activities, that are limited to relationships with a large parent firm.

In case #4, the firm maintains, in the first stage of its life, artisanal characteristics. This feature allows it to strengthen its competitive position in the regional market as a specialized firm in software for law. While the qualitative characteristics of assets remain unchanged, the firm afterwards increases its interaction with the external environment, especially with the university and innovative customers. With its networking ability, the firm enlarges its competencies. It introduces steadi-

Table 1c
Some final characteristics of the ten case studies

	Competencies	*Final no. of employees*	*Skills co-ordination*	*Combination products / markets*
Case #1	Technology	1	Internal and academic training creation of project teams for software development	Software (50 %) and services (50 %) for same market
Case #2	Renewal of technology and introduction of marketing	12	Renewal through external consultants Entrepreneur is project manager	Services (70 %), and software (30 %) for national market
Case #3	Renewal of technology	31	External training at large firms project manager is selected on the basis of competence	Software (70 %), services (15 %), training (10 %) and sales (5 %) for European market
Case #4	Technology and introduction of marketing	15	Internal and external training project manager is selected on the basis of competence	Training (40 %), software (30 %) and services (30 %) for national market
Case #5	Technology	8	Same	Same product – same market
Case #6	Technology and marketing	4	Internal training Creation of project teams for software development	Services (70 %) and software (30 %) for same market
Case #7	Renewal of technology and introduction of marketing	3	External training Creation of project teams for software development	Same product – same market
Case #8	Technology	6	External training at university Creation of project teams for software development	Same product – same market
Case #9	Renewal of technology	27	External training Creation of project teams for software development	Same product for national market
Case #10	Computer science and marketing	5	External training at suppliers	Hardware sales (60 %), software (25 %), and services (5 %) for regional market

ly its marketing activities. From a »competence-based« perspective the higher dynamics explain the strategic goal attained, as the double enlargement of product range and markets.

In case # 5 the firm, born around a single product, shows a very low level in competencies enlargement. In fact only the technical competencies are partially renewed, but this improvement depends on external conditions as change in hardware and software standard. Those elements, with the absence of networking activities, explain the static »products / markets« combination over a very long period (nineteen years).

In case #6 the firm is the only one in the sample analyzed that is born with a double competence in technical and marketing issues. This characteristic explains the reason why, in spite of the absence of networking, the firm was able to enlarge its products range.

In case #7 two critical events make a double enlargement of competencies, both technical with the migration to a new operative system and marketing with the introduction of a steady function (3rd quadrant). In spite of those enlargements, the absence of networking obstructs the improvement of a »products/markets« combination.

In case #9 the firm shows a good level of technical relationship with its large firm shareholder. This partial opening to external environment allows a competence-leveraging process showed by the increase in the number of employees. The initial weakness in marketing competencies is not overcome by the networking with the university and the large firm. The non-diversification of product, in spite of the increase in number of employees, confirms that the strategic path is stopped at the third quadrant.

In case #10 the firm shows a unique path. The firm shows a change in »products / markets« combination characterized by a slide to more simple activities that do not require technical competencies (hardware and software sales). This path is linked to the absence of relationships with technical actors, which obstructs the renewal of initial knowledge of the academic founder.

The analysis of the ten *case studies* lets us identify the strategic path of each academic spin-off surveyed within the *field of action* defined in the previous § 3. Those paths highlight the barriers in building new internal competencies to complete the strategic path.

Only two firms (cases #2 and #4) have been able to realize significant strategic objectives (enlargement both of products range and markets) in extending their initial competencies. This success is strictly linked to the attention in networking activities with large firms and universities.

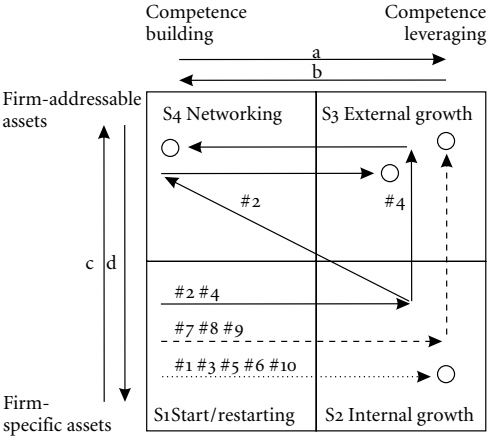
Three firms (cases #7, #8 and #9) have been able to sustain their growth thanks to the capability in using the assets available in the environment. In those cases the less success (missed enlargement of products range or of markets) is due to their inability in using firm addressable assets in a way to obtain qualitative changes in existing stock of assets and capabilities.

A third group of firms includes the most part of cases (#1, #3, #5, #6, #10). Those firms are unable to manage effective relations with external actors. Consequently their growth is based only on a quantitative increase of existing assets and capabilities.

The 10 cases show a clear trend. The technical culture usually drives the firms in a niche market, from which they have difficulty to escape. The prevalent destiny of those firms is to survive in the niche market. The small firms can overcome the boundaries of the niche market only if they are able to integrate and to complete their initial knowledge by effective networking relationships. This is the example of cases #2 and #4.

Figure 3 summarizes the paths followed by each of the firms analyzed. It confirms the inability of academic spin-offs to use networking activity to build new competencies and the difficultly to oscillate in order to effectively deploy their assets.

Figure 3
Strategic paths of the ten cases surveyed



6 First evidences coming from the empirical research

The results of empirical research allow us to define some guidelines on key questions addressed in the introduction.

1) *What is the role played by the culture, education and skills of the academic entrepreneur in sustaining the competitive advantage of small firms?*

Concerning the first question regarding the role played by culture of academic entrepreneurs, it seems that the strong technical orientation acts as a barrier to open the firms to external contributions. There is a general idea that technical competencies are a sufficient condition to succeed in an industry rooted on advanced technologies. Only one firm can try to expand its previous competencies through a networking activity.

2) *How do entrepreneurs adjust their know-how in the course of the firms' life?*

This pattern is coherent with the general result that the firms are unable to adjust their know-how in the course of their life. None of surveyed firms reaches situation # 1 again, and tries to renew its competencies by modifying its firm-specific assets.

3) *What are the interrelations between initial know-how and firms' development?*

The result is that the firm development is primarily guided by leveraging activities, which deploy existing assets, by expanding them in a quantitative way.

4) What are the limits of spontaneous academic spin-offs ?
The cultural limits of technical entrepreneurs display their effect in the long run, affecting the business size and the economic role played by the academic spin-offs. It seems that for academic entrepreneurs, it is impossible to reverse priorities and to consider the marketing issue, in certain phases of firm's life, as the major one.

5) Is political guidance possible in order to move from spontaneous academic spin-offs actions to planned ones?
The last question is the most difficult to answer. We need to stress some key issues on the relationship between universities and industry.

From a managerial point of view, the decisive question, as pointed out by Schimanck,

> »is how and to what extent political guidance of the technology transfer between universities and firms is possible. What can political actors do to promote the realization and the effectiveness of transfer interactions between university researchers and firms?« [11]

11 Schimanck 1988, p. 330

Policies directed at encouraging and fostering stronger networks and academic spin-offs should support the personal commitment of the scientist-entrepreneur by offering several services promoting an increasing involvement of universities in their economic environment.

The migration from spontaneous academic spin-offs actions to planned ones can be organized by defining suitable *policies and actions* for each of the common steps of establishing a new business (table 2).

In the initial steps (1. defining the business idea; 2. defining the entrepreneurial group) the simultaneous monitoring of technological and marketing opportunities and the promotion of multi-skill entrepreneurial groups are based on mixed knowledge (technology, marketing, finance). We propose two specific actions: data banks on knowledge and research projects developed in local universities and workshops with academics, student and technicians that develop new approaches and creative solutions. In the successive steps (3. defining the business plan; 4. funding; 5. starting-up) other actions become decisive: promotion of innovative financial tools, external tutoring and continuous training to sustain the initial competitive advantages. The strategic action seems to be the strengthening of technological networking. In this way the new firm will develop R&D projects to continuous update and provide incremental innovation of its products and processes.

More implications regard the management of infrastructures acting in job creation and innovation transfer (e. g. science and technology parks, business innovation centres). Usually those organizations are suitable to realize those actions and play the role of networking companies because they are made by several different actors interested in joining their competencies, such as universities, research centers, local authorities and public local financing agencies, and large private firms.

Table 2
Policies and actions for developing academic spin-offs in less developed areas

Steps	*Policies*	*Actions*
Defining the business idea	• Permanent monitoring of new business ideas deriving from results of academic researchers and firm's technologists • Permanent monitoring of market opportunities	• Data bank of »business ideas • Brainstorming with academics, students and firm's technicians to develop creativity • Monitoring of market opportunities • Evaluating existent relationships between researchers and firms
Defining the entrepreneurial group	• Promotion of multi-skill entrepreneurial groups • Training graduates and scientists in entrepreneurship • Mentoring new entrepreneurs	• Data bank of potentially new entrepreneurs • Workshops for permanent diffusion of entrepreneurship culture • Meetings with entrepreneurs • Consulting
Defining the business plan	• Joint definition of technological, marketing and financial aspects	• Project management • Supporting networking activity • Consulting • Information providing
Funding	• Maximization of public funding for new business • Activation of innovative financial tools (venture capital, seed capital)	• Agreements between universities and financial as well as local institutions • Creation of focused structures: e. g. consortia between universities and investors (venture capitalist, merchant banks)
Starting up	• Developing relationships between new firms and markets • Developing managerial skills	• Agreements between new firms and services companies • Tutoring new firms • Training

In order to act as a networking company those organizations should learn to manage immaterial assets, such as knowledge, values, competencies, relational skills, technological know-how, political relationships with local actors. All those elements should be utilized and combined in specific projects from which each participant could gain competitive advantages, that in the long run generate added value. The effectiveness of a policy for developing academic spin-offs is linked to the creation of a new university's culture regarding the utilization of science and technology as a resource for social and economic development.

7 Limits of the research, open problems and future steps

The results showed in this paper represent a first remark on academic spin-off issues and more on the direct exploitation of scientific and technological knowledge developed in the universities.

This problem is very current in Italy as showed by the policies of government aimed to promote the mobility of university researchers and a more effective integration between universities, research centres and industry.

The cases analyzed in the empirical research concern only a particular less developed area of Italy. Therefore the results showed can be conditioned by the specific context. In other contexts the same methodological approach could give different results. Consequently in the next step of the research, the same methodology will be applied to a different area to evaluate the incidence of environmental factors and to verify the generalisation of the results.

Moreover it is important to study deeply the influence of cultural factors of »mother environment« of academic spin-offs.

To this end we are starting an empirical research on ninety research groups operating in the universities located in the same area of the ten academic spin-offs surveyed in this paper. We expect to estimate more precisely all the variables influencing the relationships between research groups and external environment, both local and global.

References

Berman E. M.: The economic impact of industry-funded university R&D, in: *Research Policy*. 19, 4, 1990, pp. 349–355.

Bonaccorsi A., Piccaluga A.: A theoretical framework for the evaluation of University-Industry relationship, in: *R&D Management*. 24, 3, 1994.

Filion L. J.: *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*. Montréal: Les éditions de l' entrepreneur, 1991.

Formica, P., Mitra, J.: Cooperation and Competition, in: *Industry and Higher Education*. June 1996, pp. 151–159.

Greiner L. E.: Evolution and Revolution as Organizational Growth, in: *Harvard Business Review*. July–Aug. 1972.

Hamel, G.: Strategic Intent, in: *Harvard Business Review*. Vol. 67, 1989, pp. 63–76.

Hamel, G.: Competence for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances (1989), in: *Strategic Management Journal*. Vol. 12, 1991, pp. 83–103.

Hamel, G., Heene, A. (Eds.): *Competence-Based Competition*. New York: Wiley, 1994.

Kao, J.: *The Entrepreneurial Organization*. London: Prentice Hall, 1991.
Miller, D., Droge, C., Toulose, J. M.: Strategic process and content as mediators between organizational context and structure, in: *Academy of Management Journal*. Vol. 31, No. 3, 1988, pp. 544–569.
Prahalad, C. K., Hamel, G.: The Core Competence of the Corporation, in: *Harvard Business Review*. Vol. 68, No. 3, 1990, pp. 79–93.
Prahalad, C. K., Hamel, G.: Strategy as Stretch and Leverage, in: *Harvard Business Review*. March-April 1993.
Richter, M.: University Scientists as Entrepreneurs, in: *Society*. July / August 1986, p. 73–88.
Roberts, E. B.: The technological base of the new enterprise, in: *Research Policy*. Vol. 29, 1991, pp. 283–298.
Roberts, E. B., Hauptman, O.: The Process of technology transfer to new biomedical and pharmaceutical firm, in: *Research Policy*. Vol. 15, 1986, pp. 107–119.
Sanchez, R., Heene, A., Thomas, H. (Eds.): *Dynamics of Competence-Based Competition: theory and practice in the new strategic management*. Oxford: Pergamon, 1996.
Schimanck, U.: The contribution of university research to the technological innovation of the German economy: societal auto-dynamic and political guidance, in: *Research Policy*. Vol. 17, No. 6, 1988, pp. 329–340.
Smilor, R. W., Gibson, D. V., Dietrich, G. B.: University Spin-Out Companies: technology start-ups from UT-Austin, in: *Journal of Business Venturing*. Vol. 5, 1990, pp. 63–76.

Hochtechnologie in der Schweiz – schwer zu erfassen

Paul H. Dembinski

Einleitung

Die in diesem Beitrag vorgestellten Ergebnisse sind Teil einer Untersuchung zum Thema »Schweizer Hochtechnologie-Unternehmen und geistiges Kapital«, die 1997 von Eco'Diagnostic zusammen mit der Eidgenössischen Technischen Hochschule Lausanne im Auftrag von Microswiss durchgeführt wurde. Im Frühjahr 1997 wurde eine Umfrage bei 3500 Schweizer Unternehmen durchgeführt, die aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu bestimmten technischen Branchen mit einer beträchtlichen »High-Tech«-Komponente ausgewählt wurden. Es sind 279 verwertbare Fragebogen eingegangen.

Die landesweit durchgeführte Analyse des Hochtechnologie-Sektors hat gezeigt, dass die Zugpferde der Innovation entweder bei den Grossunternehmen oder bei den ganz kleinen unabhängigen Unternehmen zu finden sind, wobei die Unabhängigkeit ein entscheidender Faktor ist. In allen Grössenkategorien sind die Finanzergebnisse der Unternehmen, die nur in der Schweiz tätig sind, erheblich niedriger als die der im Ausland tätigen Unternehmen. Der Unterschied kann bei mittleren Unternehmen bis zu 40% des Umsatzes betragen. Obwohl der in der Praxis am häufigsten verwendete Indikator der Anteil ist, der für Forschung und Entwicklung (F&E) aufgewendet wird, ist dieser Indikator unzureichend, um die Innovationstätigkeit der Unternehmen zu erfassen, und zwar um so mehr, je kleiner das Unternehmen ist.

Obwohl die Hochtechnologie-Unternehmen von grosser Bedeutung sind und auch starkes Interesse an ihnen besteht, lässt sich anhand der statistischen Daten nicht genau ausmachen, wie hoch ihre Zahl in der Schweiz ist, und zwar weil eine brauchbare Definition der Hochtechnologie fehlt. Der am häufigsten verwendete Indikator für die Hochtechnologie ist der Anteil von Forschung und Entwicklung am Umsatz, der in allen OECD-Ländern periodisch ermittelt oder geschätzt wird. Nach einer Schätzung des Bundesamtes für Konjunkturfragen (heute Bundesamt für Berufsbildung und Technologie)[1] wenden die Schweizer Unternehmen durchschnittlich 6% ihres Umsatzes für F&E auf. Die Unternehmen der untersuchten Stichprobe investieren dafür 11,4%, das heisst fast das Doppelte des schweizerischen Durchschnitts. Obwohl also nicht formal nachgewiesen werden kann, dass die Unternehmen der Stichprobe repräsentativ sind, weil die zugrunde liegende Populati-

1 Hotz-Hart 1995

on nicht bekannt ist, gibt es mehrere Anzeichen dafür, dass es sich durchaus um eine Population von Unternehmen mit einem hohen Hochtechnologie-Anteil handelt.

Die Unabhängigkeit der Unternehmen

Auch wenn die Zahl der Arbeitsplätze in den Schweizer Statistiken die einzige Angabe zur Unternehmensgrösse ist, wäre es falsch, die ganze Grössenproblematik allein auf dieses Kriterium zu beschränken. Kürzlich hat die Kommission der Europäischen Union einen Versuch unternommen, den Begriff *kleine und mittlere Unternehmen* dadurch zu klären, dass mehrere Elemente innerhalb einer Definition kombiniert werden: die Zahl der Arbeitsplätze (unter 250), die Bilanzsumme (unter 27 Mio. ECU), der Umsatz (unter 40 Mio. ECU) und die Unabhängigkeit (höchstens 25 % des Kapitals im Besitz eines Grossunternehmens).[2]

Diese europäische Definition, verbunden mit der Clusteranalyse (Gruppierung, Klassifikation), ermöglicht eine Einteilung der Unternehmen unserer Stichprobe in fünf Grössenkategorien, die in diesem Artikel unter der Bezeichnung *Grössentypisierung* verwendet werden. Obwohl die in dieser Typisierung verwendeten Kategoriebezeichnungen üblicherweise ausschliesslich auf die Zahl der Arbeitsplätze verweisen, umfassen sie in unserem Kontext eine Gruppe von fünf Kriterien. So kommt es, dass »nur« 71 % und nicht 89 % der befragten Unternehmen der Kategorie der »kleinen oder mittleren« Unternehmen (KMU) angehören. Tatsächlich ist das Kriterium der Unabhängigkeit insofern sehr selektiv, als fast 20 % der Unternehmen der Stichprobe von Grossunternehmen beherrscht werden.

2 Empfehlung der Kommission vom 3. April 1996, Amtsblatt Nr. L 107 vom 30.04.96.

Tabelle 1
Grössentypisierung – Mittelwerte nach Kategorien

Name der Kategorie	*Zahl der Fälle*	*Zahl der Arbeitsplätze*	*Umsatz in Mio.*	*Bilanz in Mio.*	*Durchschnittsalter*	*in % vom Total*
Mikro, unabhängig	83	8,8	1,8	1,6	27	31 %
Klein, unabhängig	57	32,0	6,7	4,6	34	21 %
Mittel, unabhängig	49	81,0	18,6	16,5	38	18 %
Total unabhängige KMU	*189*	*34,6*	*7,9*	*6,5*	*32*	*71 %*
Abhängige »KMU«	35	66,4	16,9	12,9	54	13 %
Grossunternehmen	42	603,0	165,4	103,3	55	16 %
Total Stichprobe	*266*	*128,0*	*31,5*	*22,0*	*39*	*100 %*

Aus Tabelle 1 geht deutlich die Bedeutung des Kriteriums Unabhängigkeit hervor. So sind die unabhängigen KMU – im Durchschnitt – wesentlich kleiner und von erheblich geringerer Finanzkraft als die abhängigen KMU. Die Tabelle zeigt auch, dass die Grossunternehmen in jeder Beziehung ausser beim Alter eine gesonderte Kategorie darstellen. Unter den unabhängigen Unternehmen wird ein gewisser Zusammenhang zwischen dem Alter und den Grössenindikatoren deutlich, obwohl das

Durchschnittsalter dieser KMU eher hoch ist. Weniger als 10 % der befragten Unternehmen sind unter 10 Jahre alt, was darauf hindeutet, dass die Stichprobe sich vor allem aus reiferen Unternehmen zusammensetzt, denen es gelungen ist, die Klippen der Jugend zu umschiffen.

Ergebnisse und geographische Konfiguration

Der Teil des Umsatzes, den die Unternehmen der Stichprobe durch Exporte erzielen, liegt – im allgemeinen Durchschnitt – über 50 %, das heisst, sie gehören zu den internationalisierten Unternehmen.[4] Diese Feststellung hat an sich bei Hochtechnologie-Unternehmen nichts Überraschendes. Anhand der Umfrage konnte jedoch die Exportneigung mit der geographischen Konfiguration der Tätigkeit der befragten Unternehmen in Zusammenhang gebracht werden. Es wurden zwei Konfigurationen unterschieden: auf der einen Seite die Unternehmen, die Konzernen angehören, die ausschliesslich in der Schweiz ansässig sind (128 Antworten), auf der anderen Seite die Unternehmen, die zu Konzernen mit Niederlassungen in der Schweiz und im Ausland gehören (114 Antworten).

4 Dembinski 1994.

Tabelle 2
Geographische Konfiguration, Grösse und Finanzergebnisse pro Angestellten

in Tausend sFr.	*Konfiguration Schweiz*				*Konfiguration international*			
	Umsatz	Bilanz	Gewinn	Export/ Umsatz	Umsatz	Bilanz	Gewinn	Export/ Umsatz
unabhängige KMU	218	191	18	50%	287	211	21	65%
abhängige KMU		sehr seltene Fälle			297	183	30	65%
Grossunternehmen		sehr seltene Fälle			321	242	24	77%

Tabelle 2 zeigt, wie eng die Exportneigung und die Finanzergebnisse des Unternehmens mit der geographischen Konfiguration zusammenhängen. Zu dieser Tabelle sind drei Anmerkungen zu machen:

- Bei allen Grössenkategorien (vom Mikro- bis zum Grossunternehmen) liegen der Umsatz und der Gewinn pro Angestellten bei den nur in der Schweiz tätigen Unternehmen sehr deutlich unter dem der auch im Ausland aktiven Unternehmen. Der Unterschied kann bei mittleren unabhängigen Unternehmen bis zu 40 % des Umsatzes betragen.
- Bei mehr als etwa 100 Arbeitsplätzen ist die internationale Konfiguration die Regel. So zeigt sich, dass vier Faktoren positiv korrelieren, ohne dass sich in diesem Stadium ein kausaler Zusammenhang zwischen ihnen feststellen lässt. Es sind dies die Exportneigung, die Grösse, die Art der Konfiguration und die Finanzergebnisse.
- Die Unterschiede bei den Finanzergebnissen von Unternehmen vergleichbarer Grösse, die jedoch verschiedenen geographischen Konfigurationen angehören, scheinen zu gross, als dass sie sich allein durch wirtschaftliche Faktoren erklären liessen. Vor allem steuerliche Erwä-

gungen dürften ebenfalls eine Rolle spielen. Die Unterschiede in der steuerlichen Behandlung veranlassen die internationalen Konzerne dazu, Umsatz und Gewinn dort auszuweisen, wo sie am wenigsten besteuert werden, vor allem mittels »Transfer pricing«.

Die Innovation hängt eng mit der Technologie, aber auch mit dem Humankapital und dem geistigen Kapital zusammen, die das Unternehmen besitzt. Das gilt ganz besonders für den Bereich der Hochtechnologie. Für all diese grundlegenden Begriffe gibt es jedoch nicht eine einzige, allgemein akzeptierte Definition. Die OECD hat eine Klärung versucht und eine Definition vorgeschlagen, die allerdings nicht gerade revolutionär ist:

> »Die technologischen Produkt- und Verfahrensinnovationen umfassen technologisch neue Produkte und Verfahren sowie bedeutende technische Verbesserungen bereits bestehender Produkte und Verfahren. Es handelt sich um eine Innovation, sobald sie auf den Markt gebracht oder in einem Produktionsverfahren eingesetzt wird. An technologischen Produkt- und Verfahrensinnovationen sind alle möglichen wissenschaftlichen, technologischen, organisatorischen, finanziellen und kommerziellen Tätigkeiten beteiligt.«[4]

4 OECD, Manuel d'OSLO, Paris 1997, S. 55

Die Unternehmen der Stichprobe haben ihr Technologieniveau unter zwei Gesichtspunkten beurteilt: dem am häufigsten verwendeten Produktionsverfahren und der wichtigsten Produktpalette. Daraus ergibt sich folgendes:

- Die für die gesamte Stichprobe überwiegende Technologie wird sowohl bei den Produkten (55 % der Fälle) als auch bei den Verfahren (67 % der Fälle) als »etabliert« bezeichnet.
- Die Unternehmen gewisser Grössenkategorien setzen bereitwilliger Spitzentechnologie ein als andere. So nutzen über die Hälfte der Unternehmen der Kategorien »klein, unabhängig«, »mittel, unabhängig« und »Grossunternehmen« eine Spitzentechnologie bei ihrer wichtigsten Produktpalette. Über ein Drittel dieser Unternehmenskategorien verwendet Spitzentechnologie im Bereich der Verfahren (vgl. Tab. 3).
- Die unabhängigen Mikrounternehmen und die abhängigen »KMU« sind eindeutig die Kategorien, in denen sowohl bei den Verfahren als auch bei der Produktpalette die etablierte Technologie überwiegt.
- Auch auf die Konfiguration der Tätigkeiten kommt es an: Die ausschliesslich schweizerischen Unternehmen neigen sowohl bei den Produkten als auch bei den Verfahren weniger als die anderen dazu, die Schwelle zur Spitzentechnologie zu überschreiten. Das erstaunt insofern nicht, als Internationalisierung und Grösse sehr eng zusammenhängen.

Bedeutet das hohe technologische Niveau automatisch eine starke Innovationstätigkeit? Um diese Frage zu beantworten, kann die Lebensdauer des Produktes oder des Verfahrens als Indikator für den Innovationsrhythmus, zu dem das Unternehmen gezwungen ist, herangezogen werden. Je kürzer diese Dauer ist, desto grösser wäre also die Innovati-

onstätigkeit. Nach den Angaben in Tabelle 3 scheinen tatsächlich die Unternehmenskategorien, in denen die Spitzentechnologie am stärksten verbreitet ist, sowohl bei den Verfahren als auch bei den Produkten den schnellsten Innovationsrhythmus zu haben. Es bestünde also in der Tat eine Korrelation zwischen dem technologischen Niveau und dem Innovationsrhythmus.

Tabelle 3
Technologie, Lebensdauer der Produkte und Verfahren und Ausgaben für F&E

Unternehmenskategorie	*Produkte*		*Verfahren*		*F&E*
	Spitzen technologie (% der Fälle)	Mittlere Lebensdauer (Jahre)	Spitzen-technologie (% der Fälle)	Mittlere Lebensdauer (Jahre)	in % vom Umsatz
Mikro, unabhängig	26 %	6,7	16 %	17,4	14,6 %
Klein, unabhängig	53 %	7,7	34 %	13,2	10,8 %
Mittel, unabhängig	49 %	5,5	29 %	10,9	12,2 %
Total unabhängige KMU	*40 %*	*6,7*	*24 %*	*14,0*	*13,0 %*
Abhängige »KMU«	29 %	6,6	22 %	20,0	27,1 %
Grossunternehmen	55 %	4,0	34 %	9,8	9,4 %
Total Stichprobe	41 %	6,2	26 %	14,4	11,4 %

Schwellenwirkungen

Wie die letzte Spalte in Tabelle 3 zeigt, besteht bei zwei der fünf Unternehmenskategorien ein Widerspruch zwischen dem Ergebnis der Technologie- und Innovationsanalyse und dem Ausgabenniveau für F&E.

- Die unabhängigen Mikrounternehmen erreichen ein sehr hohes Ausgabenniveau für F&E (an die 15 %), sind aber nicht diejenigen, die am häufigsten innovieren, und relativ wenige von ihnen verfügen über Spitzentechnologien.
- Auf der anderen Seite des Spektrums haben die Grossunternehmen ein relativ niedriges Ausgabenniveau für F&E, während die Analyse der Technologie und des Innovationsrhythmus gezeigt hat, dass sie in diesem Bereich sehr dynamisch sind.

Wie lassen sich diese scheinbaren Widersprüche erklären, die – nebenbei bemerkt – fast die Hälfte der Population betreffen? Drei Erklärungsansätze drängen sich auf.

Der erste betrifft die Buchführung. Was nämlich unter dem Buchführungsposten »F&E-Ausgaben« erfasst wird, ist wegen der extrem liberalen Buchführungspraxis in der Schweiz verhältnismässig offen, wobei es Bestrebungen gibt, die Regeln strenger zu gestalten. Diese Situation kann dazu führen, dass dieselbe Ausgabe in zwei Unternehmen buchhalterisch unterschiedlich behandelt wird.

Der zweite bezieht sich auf die *Schwellenwirkungen*, die auch bei der F&E bestehen könnten. Wenn es diese Wirkungen tatsächlich gibt, sind das Innovationsniveau und die F&E-Ausgaben nicht mehr notwendigerweise völlig proportional. Diese Frage lässt sich natürlich an dieser

Stelle nicht klären. Wir wollen deshalb lediglich darauf hinweisen, dass die Indikatoren »Lebensdauer« und »Technologieniveau« zuverlässiger – aber auch, vor allem bei hoch diversifizierten Unternehmen, schwieriger zu erlangen – zu sein scheinen als der klassische Indikator des F&E-Anteils am Umsatz.

Die dritte Erklärung ist anderer Art. Es ist nämlich denkbar, dass die klassischen Innovationsindikatoren, die bisher analysiert wurden, den Innovationsprozess nicht in seiner vollen Komplexität erfassen können. Diese Hypothese zeigt die Grenzen des bisher verwendeten kartesianischen Vorgehens und macht den Weg frei für die Anwendung von systemischen Methoden.

Innovation: ein komplexer Vorgang

Schlussfolgernd zeigt die obige Doppelanalyse eindeutig, dass die Hochtechnologie mit ihren klassischen Attributen sich meistens in den kleinen und mittleren unabhängigen Unternehmen verbirgt. Im übrigen sind die abhängigen KMU ebenso eindeutig keine Innovationszentren, obwohl sie, wie aus Tabelle 2 zu ersehen ist, im Durchschnitt den höchsten Gewinn pro Angestellten aufweisen. Der Fall der unabhängigen Mikrounternehmen verdient besondere Beachtung, da die Einstellung dieser Gruppe zur Innovation sehr uneinheitlich ist.

Ausserdem rücken die in unserer Umfrage erhobenen Daten das Technologieniveau und den Innovationsrhythmus der Hochtechnologie-Unternehmen in der Schweiz in ein neues Licht. Diese Beobachtungen relativieren den Wert des Indikators, der am häufigsten zur Bestimmung der Innovation verwendet wird: der Anteil der Ausgaben für F&E am Umsatz.

Der vorangehende Absatz hat gezeigt, dass es auf dem derzeitigen Kenntnisstand keine eindeutigen und allgemeingültigen Indikatoren für die Innovation gibt. Offensichtlich ist die Innovation ein komplexes Phänomen, das sich nicht einfach mechanisch in Grundelemente zerlegen lässt. Nach der Untersuchung der rund zwanzig Variablen im Zusammenhang mit der Innovation und ihren möglichen Ursachen und Folgen sind zwei Variablen ausgemacht worden, die als »unabhängig« gelten können:

- der Anteil des Personals mit Universitätsabschluss und einer höheren Ausbildung als die Gesamtheit der Beschäftigten des Unternehmens. Dies ist ein Indikator für die Kompetenzen und Fähigkeiten, die dem Unternehmen bei all seinen Tätigkeiten einschliesslich Forschung und Entwicklung zugute kommen.
- die Lebensdauer des am häufigsten verwendeten Produktionsverfahrens. Diese Variable ist einer der klassischen Indikatoren, die bereits in Tabelle 3 verwendet wurden.

Diese beiden Variablen sind umgekehrt korrelativ: je höher der Prozentsatz des qualifizierten Personals, desto kürzer die Lebensdauer des Produktionsverfahrens. Anhand dieser Variablen konnte die analysierte Population – 156 Fälle – in drei sehr unterschiedliche Gruppen eingeteilt werden. Dadurch lassen sich die anderen Variablen im Zusammenhang mit der Innovation – die hier als »abhängig« betrachtet werden – kohärent interpretieren.[5] Tab. 4 zeigt die Eigenschaften der drei Unternehmensgruppen, die sich aus der Typisierung »Innovation« ergeben.

5 Nur 156 Unternehmen haben die Lebensdauer des Produktionsverfahren angegeben.

	Top High Tech	*Medium High Tech*	*Low High Tech*	*Total*
Zahl der Fälle	20	113	23	156
unabhängige Variable				
% des qualifizierten Personals	31,0%	4,7%	2,7%	7,8%
Lebensdauer des Verfahrens	7,6	9,8	42,0	14,3
abhängige Variable				
F&E in % vom Umsatz	15,6%	11,0%	5,7%	10,8
Lebensdauer der Produkte	4,6	5,4	13,0	6,4
Ausmass der Konkurrenz	Nischenprodukt	mittel	sehr stark	
Bilanz pro Angestellten (in Tausend)	188	210	186	204
Gewinn pro Angestellten (in Tausend)	21,6	17,9	16,7	18,1
Anteil der Exporte am Umsatz	65%	63%	46%	60%
Alter des Unternehmens (Jahre)	25,6	40,6	47,6	40
Schuldenanteil der Bilanz in %	9,3%	18,8%	18,7%	17,8%

Tabelle 4
Typisierung »Innovation«; Mittelwerte

Die »Top-High-Tech«-Unternehmen

Die »*Top-High-Tech*«-Gruppe besteht aus 20 Unternehmen, d.h. 13% der in dieser Analyse berücksichtigten Population. Die Lebensdauer der Verfahren ist dort relativ kurz (7,6 Jahre); diese Unternehmen beschäftigen bis zu 30% Universitätsabgänger, was sie regelrecht zu »neuronalen Unternehmen« macht. Es sind Unternehmen, die bei der Innovation an der Spitze liegen, wie der für F&E aufgewendete Teil des Umsatzes und die kurze Lebensdauer der Produkte zeigen. Ausserdem sind diese Unternehmen oft auf kleinen Märkten (Marktnischen) tätig, auf denen der Konkurrenzdruck gering ist. Diese relativ bequeme Situation schlägt sich in hervorragenden Finanzergebnissen nieder. Anzumerken ist hier, dass die »Top-High-Tech«-Unternehmen verhältnismässig jung und so gut wie überhaupt nicht verschuldet sind.

Die hier als »*Medium High Tech*« bezeichneten Unternehmen bilden eine Zwischenkategorie, die mit 113 Fällen die grösste darstellt. Sie setzen unvergleichlich weniger Kopfarbeit ein als die »Top-High-Tech«-Unternehmen. Diesen Nachteil kompensieren sie durch eine leicht höhere Kapitalintensität als die anderen beiden Gruppen; sie sind auf Märkten aktiv, die offener als die Nischenmärkte sind, auf denen aber

die Konkurrenz weniger stark ist als auf denen der »Low-High-Tech«-Unternehmen.

Der Fall der »*Low-High-Tech*«-Unternehmen ist – an allen hier verwendeten Variablen gemessen – fast das genaue Gegenteil der »Top-High-Tech«-Gruppe: eine extrem hohe Lebensdauer der Verfahren, die kaum unter dem Alter der betreffenden Unternehmen liegt, ein unter dem Landesdurchschnitt liegender Anteil von F&E-Ausgaben und ein relativ geringer Gewinn in Verbindung mit einer schwachen Exportneigung.

Schlussfolgerung: es ist überraschend festzustellen, dass die durchgeführte explorative Analyse des Innovationsprozesses trotz der relativ geringen Grösse der Population im grossen und ganzen die Schlussfolgerungen bekräftigt, die auf anderen, klassischen Wegen erlangt wurden, wobei diese in zwei wichtigen Punkten nuanciert werden. Beide Analysen stimmen darin überein, dass Innovation vor allem in unabhängigen KMU und in Grossunternehmen und nur ausnahmsweise in abhängigen KMU stattfindet.

Tabelle 5
Übereinstimmung der Typisierungen »Grösse« und »Innovation«

	Top High Tech	*Medium High Tech*	*Low HighTech*
Mikro, unabhängig	26 %	55 %	19 %
Klein, unabhängig	3 %	88 %	9 %
Mittel, unabhängig	6 %	88 %	6 %
Total unabhängige KMU	12 %	77 %	11 %
Abhängige KMU	16 %	46 %	38 %
Grossunternehmen	12 %	83 %	5 %

Das explorative Forschungsverfahren bringt zwei wichtige Nuancierungen: Es macht deutlich, wie wichtig die unabhängigen Mikrounternehmen als Quelle der Innovation sind, während die Schlussfolgerungen der klassischen Analyse in diesem Bereich missverständlich waren. Tabelle 5 ist hier eindeutig. Das bestätigt die Hypothese, dass es bei den unabhängigen Mikrounternehmen zwei Untergruppen gibt. Darüber hinaus unterstreicht dieses Verfahren durch die Betonung der strukturierenden Kraft der Variablen »Anteil Universitätsabgänger«, dass es das Humankapital ist, das für eine nennenswerte Innovationstätigkeit ausschlaggebend ist, und zwar unabhängig von der Art und der Konfiguration der Tätigkeiten des Unternehmens.

Literatur

Hotz-Hart, Beat: Wissenschaft und Technologie im schweizerischen Innovationssystem, in: *Mitteilungsblatt für Konjunkturfragen*. 2, 1995, Bern.

Dembinski, Paul; Unterlerchner, Helga: *L'internationalisation des PME suisses à l'horizon de l'an 2000*. Georg, Genf 1994.

Fallierungsquoten österreichischer Existenzgründer während der Frühentwicklungsphase. Ergebnisse einer Längsschnittanalyse des Gründungsjahrgangs 1990

Josef Mugler

1 Einleitung

Die hier beschriebenen Ergebnisse fielen im Rahmen einer Untersuchung der Entwicklungspfade österreichischer Unternehmensgründungen während der Frühentwicklungsphase an. Die Erfassung der Entwicklung wirtschaftlicher Einheiten setzt voraus, diese zu identifizieren bzw. abzugrenzen. Angesichts des Umstands, daß in Österreich keine gesonderte Gründungsstatistik geführt wird, erwies sich daher die Selektion der zu untersuchenden Einheiten als erster notwendiger Arbeitsschritt. Bisher gab es sowohl über die Zahl der österreichischen Unternehmensgründungen als auch über die durch sie geschaffenen Arbeitsplätze nur Schätzungen, sodaß der Bedarf nach einer methodisch fundierten Erhebung seit längerem bestand.

Im nachfolgenden Ergebnisteil, der nur eine Auswahl aus der Fülle der gewonnenen Resultate enthält,[1] werden sowohl die Entwicklungspfade der Stichprobe insgesamt als auch jene bestimmter Subgruppen beschrieben.

1 weitere Ergebnisse: Wanzenböck 1996 bzw. 1997

2 Methodik

Die *Grundgesamtheit* dieser Untersuchung besteht aus den Neuzugängen der Wirtschaftskammer des Jahres 1990. In dieser Neuzugangsstatistik der Wirtschaftskammer wird jede Person erfaßt, die einen ersten Gewerbeschein beantragt. Der Geltungsbereich dieser Studie umfaßt daher keine Gründungen von Unternehmen, die nicht der gewerblichen Wirtschaft angehören bzw. nicht durch die Wirtschaftskammer[2] vertreten sind.

2 z. B. freie Berufe, Landwirte etc.

Von den 27 200 Neuzugängen der Wirtschaftskammer des Jahres 1990 wurde eine *5 %-Stichprobe* gezogen, die absolut 1 360 Fälle umfaßte. Die Ziehung erfolgte nach dem Verfahren »Ziehung jeder n-ten Zahl«,[3] da die Fälle keinerlei Ordnung aufwiesen.

3 Böltken 1976, S. 164 ff.

Von den Neuzugängen des Jahres 1990 sind die 43 595 Zugänge zu den Fachgruppen bzw. -verbänden zu unterscheiden. Gemäß Auskunft der Wirtschaftskammer erfolgen pro Kammerneuzugang durchschnittlich 1,6 Fachgruppen- bzw. Fachverbandsneuzugänge.

Für die Beratung im Zusammenhang mit der Stichprobengestaltung danken wir Gerhard Derflinger vom Institut für Angewandte Statistik und Datenverarbeitung, Wirtschaftsuniversität Wien. Gemäß Cochran[4] behandelte er die Stichprobe als eine geschichtete mit Vergrößerungsfaktor.

4 Cochran 1972, S. 166

Aus diesen 1360 Fällen (vgl. Tab. 1) wurden solche, die sich bereits aufgrund der Sekundärdatenanalyse als nicht untersuchungsrelevant erwiesen, ausgeschlossen. Aus den verbleibenden 871 Fällen wurden 504 Fälle[5] gezogen und untersucht. In nur 23 Fällen konnte keine Information über die Entwicklung der Gründung erhoben werden.

5 ebenfalls nach dem Verfahren »Ziehung jeder n-ten Zahl«

Tabelle 1
Untersuchungsetappen

Neuzugänge der Wirtschaftskammer 1990	*27200*
Etappe 1: Grobanalyse	
5 %-Stichprobe aus den Neuzugängen	1360
– nicht relevante Fälle (Ruhendmeldungen, Filialgründungen, etc.)	– 489
Untersuchungsrelevante Neuzugänge	**871**
Etappe 2: Feinanalyse	
Zahl der untersuchten Fälle aus 871	504
– Scheingründungen (Personen, die zwar einen Gewerbeschein innehatten, aber das Gewerbe nicht ausübten)	– 118
– Fälle, in denen die Befragung ausgeschlossen war	– 23
tatsächliche Gründungen = untersuchte Fälle	**363**

Die Datenerhebung erfolgte bisher[6] in zwei Schritten:

6 Weitere Schritte folgen ab nun jährlich.

Die erste und umfangreichste Stufe der Datenerhebung erfolgte Mitte 1996 und umfaßte den Zeitraum von 1990 bis 1995. Die Daten dieser ersten fünf Jahre wurden telefonisch anhand eines pre-getesteten, standardisierten Fragebogens erhoben. Die Entwicklung der ersten fünf Jahre ist unter den Punkten 3.1 und 3.2.1 beschrieben.

Im zweiten Schritt, der Anfang 1998 stattfand (also etwa sieben Jahre nach der Gründung), wurde die Entwicklung jener Fälle, die gemäß der Ergebnisse der ersten, telefonischen Datenerhebung bis Ende 1995 »überlebten«, anhand einer Sekundärdatenanalyse des aktualisierten Mitgliederbestandes der Wirtschaftskammer bis Ende 1997 nachvollzogen (vgl. 3.2.2).

3 Ergebnisse

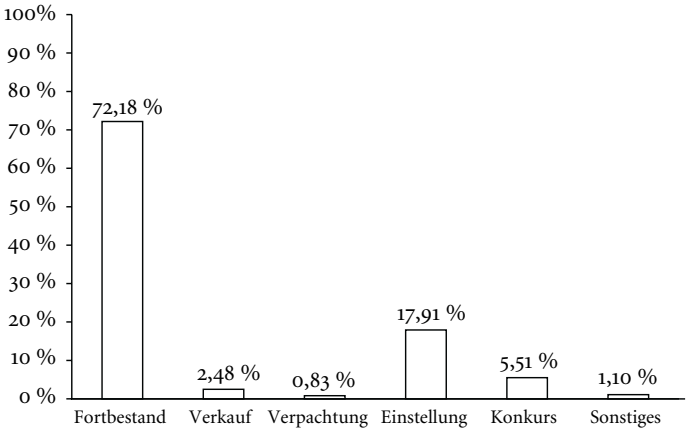
3.1 Einstellungs- und Konkursquoten 1990–1995

Die Verfolgung der Entwicklungsverläufe der 363 tatsächlichen Gründungen ergab nach fünf Jahren folgende Verteilung (siehe auch Abb. 1):

- Von den 363 »tatsächlichen« Gründern waren 262 (72,18 %) nach fünf Jahren noch im Besitz des 1990 gegründeten Unternehmens.

- In 9 Fällen erfolgte ein Verkauf (= 2,48 % der »tatsächlichen Gründungen«), in 3 Fällen eine Verpachtung (= 0,83 % der »tatsächlichen Gründungen«).
- Freiwillig wurden 65 Unternehmen eingestellt, das sind 17,91 % der »tatsächlichen Gründungen«.
- Bei 20 Neuzugängen erfolgte die Einstellung zwangsläufig (infolge eines Konkursantrags bzw. der Entziehung der Gewerbeberechtigung), das sind 5,51 % der »tatsächlichen Gründungen«.
- In 4 Fällen erfolgte eine Schenkung oder Vererbung (= 1,10 % der »tatsächlichen Gründungen«).

Abbildung 1
»Überlebende« Gründer 5 Jahre nach der Gründung



Da die Verkäufe und Verpachtungen nur als »Ausfall« aus Sicht der Gründerperson zu werten sind, wurden zur Feststellung einer unternehmensbezogenen Überlebensquote die Käufer bzw. Pächter ebenfalls befragt. Die aus gesamtwirtschaftlicher Sicht interessante unternehmensbezogene Überlebensquote lag am Ende des Beobachtungszeitraums bei 75 %. Dies bedeutet, daß 75 % der durch »tatsächliche« Gründer des Jahres 1990 gegründeten Unternehmen Ende 1995 noch im Besitz der Gründer oder deren Nachfolger (Übernehmer) waren. Da es sich bei den 1990 gegründeten Unternehmen bei rund einem Drittel um übernommene Unternehmen handelte, die also schon vor 1990 existierten, bedeutet jene unternehmensbezogene Überlebensquote *nicht*, daß 75 % der 1990 gegründeten Unternehmen 1995 noch existierten. Die Analyse der Unterschiede zwischen erfolgreichen und gescheiterten Gründungen erfolgt daher unter Bezugnahme auf die personenbezogene Überlebensquote und unter Außerachtlassung der während des Beobachtungszeitraume verkauften oder verpachteten Unternehmen, da diese ohne zusätzliche Informationen keiner der beiden Gruppen eindeutig zugeordnet werden können. Eine Einbeziehung dieser Fälle würde die Ergebnisse insofern verzerren, als von deren Käufern bzw. Pächtern einerseits keine Informationen über Persönlichkeitsmerkmale

vorliegen und andererseits ihre Gründungen (in Form von Übernahmen) nicht am Beginn des Beobachtungszeitraums stattfanden.

Die in Tabelle 2 mit * gekennzeichneten Variablen ergaben signifikante Zusammenhänge mit der Variablen *Status fünf Jahre nach der Gründung*. Zur Feststellung von Zusammenhängen zwischen zwei Variablen wurde der Chiquadrat-Test herangezogen.

Bei der Variablen *Geschlecht* zeigte sich, daß der Anteil der weiblichen Gründer, der am Ende des Beobachtungszeitraums noch im Besitz des gegründeten Unternehmens war, mit 64,3 % deutlich unter jenem der männlichen Kollegen (76,3 %) liegt, daß hingegen die männlichen Gründer eine deutlich höhere Konkursquote (weibliche Gründer 3,6 %, männliche Gründer 5,8 %) aufweisen.

Gründer mit mehr als einer *Gewerbeberechtigung* haben mit 80,3 % deutlich höhere Überlebensquoten und deutlich niedrigere Einstellungsquoten (10,7 %) als jene mit nur einer Berechtigung (Überlebensquote 68,1 %, Einstellungsquote 21,8 %). Hinsichtlich der Konkursquoten gibt es keinen wesentlichen Unterschied zwischen den beiden Gruppen.

Die Variable *Ausbildung* ist zwar nicht signifikant, sie zeigt jedoch bei den besser ausgebildeten Gründern – sieht man von den AHS-Maturanten ab – steigende Tendenz bei den Überlebensquoten. Die höchsten Überlebensquoten (86,4 %) und die niedrigsten Konkursquoten (2,3 %) weisen die BHS-Maturanten auf. Zudem ist ihre Einstellungsquote mit 11,1 % unter dem Durchschnitt der gesamten Stichprobe.

Der zum Gründungszeitpunkt vorhandenen *Branchenerfahrung* des Gründers kommt erwartungsgemäß ebenfalls eine erfolgsbestimmende Rolle zu. Gründer, die über Branchenerfahrung verfügen, überleben zu 81,0 %, jene ohne Branchenerfahrung nur zu 64,9 %. Letztere weisen mit 32,4 % auch deutlich höhere Einstellungsquoten auf.

Nicht nur die Anzahl der Gewerbeberechtigungen, sondern auch die *Art des Gewerbes* zeigt einen signifikanten Zusammenhang mit dem Erfolg. Gründer, die ein Handwerk ausüben, sind mit 86,7 % Überlebensquote am erfolgreichsten. Jene Gründer, die ein freies Gewerbe ausüben, sind am Ende des Beobachtungszeitraums nur noch zu 59,6 % im Besitz ihres Unternehmens. Die freien Gewerbe weisen zudem relativ hohe Einstellungs- (31,9 %) sowie Konkursquoten (8,5 %) auf.[7]

Die *Rechtsform* zeigt zwar keinen wesentlichen Unterschied bei den Überlebensquoten, vergleicht man allerdings die Einstellungs- und Konkursquoten zwischen den dominierenden Rechtsformen GesmbH und Einzelunternehmen, zeigt sich, daß GesmbHs mit 11,8 % eine signifikant höhere Konkursquote als Einzelunternehmen (2,9 %) aufweisen. Gleichzeitig haben die Einzelunternehmen mit 23,4 % eine mehr als dreimal so hohe Einstellungsquote als die GesmbHs (6,9 %).

7 Die Kategorie »Sonstiges« ist für eine Interpretation unzureichend besetzt.

Auch der *Existenzbeitrag* des Unternehmens steht in Zusammenhang mit dem Überleben. Vollerwerbsgründungen schneiden mit 82,7 % Überlebensquote und nur 10,0 % Einstellungsquote deutlich besser ab als Teilerwerbsgründungen. Hinsichtlich der Konkurshäufigkeit besteht allerdings kein wesentlicher Unterschied. Die *Teamgründungen* weisen überdurchschnittlich hohe Überlebensquoten (88,1 %) bei gleichzeitig niedrigen Einstellungsquoten (2,4 %) auf.

Neben der Zahl der Gründer kommt auch der Zahl der Mitarbeiter zum Gründungszeitpunkt (*Größenklasse/Gründung*) eine erfolgsrelevante Rolle zu: Mit zunehmender Zahl der Mitarbeiter zum Gründungszeitpunkt steigen die Überlebens- bzw. fallen die Einstellungsquoten. Umgekehrt steigt mit der Gründungsgröße gleichzeitig auch die Konkurshäufigkeit an.

Gründer, die Förderungen in Anspruch nehmen, überleben nicht nur signifikant häufiger (90,8 %), sondern stellen auch deutlich seltener ein (4,7 %) als nicht geförderte Gründer (Überlebensquote 73,0 %, Einstellungsquote 18,9 %). Hinsichtlich der Konkursanfälligkeit zeigen sich keine Unterschiede in Abhängigkeit von der Förderungsinanspruchnahme.

Tabelle 2
Überlebens-, Einstellungs- und Konkursquoten

		Status fünf Jahre nach der Gründung					
		im Besitz des Gründers		Einstellung		Konkurs	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Altersgruppe	20–29 Jahre	24	63.2 %	10	26.3 %	1	2.6 %
	30–39 Jahre	118	74.7 %	24	15.2 %	11	7.0 %
	40–49 Jahre	71	74.7 %	17	17.9 %	5	5.3 %
	über 50 Jahre	36	65.5 %	12	21.8 %	1	1.8 %
Geschlecht *	weiblich	72	64.3 %	28	25.0 %	4	3.6 %
	männlich	183	76.3 %	35	14.6 %	14	5.8 %
Anzahl der Gewerbeberechtigungen	eine Berechtigung	183	68.1 %	52	21.8 %	14	5.9 %
	mehr als eine Ber.	98	80.3 %	13	10.7 %	5	4.1 %
Ausbildung	VS / HS	20	66.7 %	7	23.3 %	1	3.3 %
	Lehrabschluß	77	72.6 %	19	17.9 %	4	3.8 %
	Meisterprüfung	39	84.8 %	5	10.9 %	2	4.3 %
	Matura AHS	15	78.9 %	3	15.8 %	1	5.3 %
	Matura BHS	38	86.4 %	5	11.4 %	1	2.3 %
	Studium	27	84.4 %	1	3.1 %	1	3.1 %
Branchenerfahrung *	vorhanden	192	81.0 %	25	10.5 %	10	4.2 %
	nicht vorhanden	24	64.9 %	12	32.4 %		
Beruf vor der Gründung	Facharb. / Vorarb. / Meister	40	78.4 %	8	15.7 %	2	3.9 %
	Angestellter	104	82.5 %	14	11.1 %	4	3.2 %
	Leit. Angestellter	39	73.6 %	8	15.1 %	2	3.8 %
	Unternehmer	17	81.0 %	1	4.8 %	2	9.5 %
	Sonstiges	18	66.7 %	8	29.6 %		
Führungserfahrung	vorhanden	65	77.4 %	9	10.7 %	5	6.0 %
	nicht vorhanden	153	78.9 %	30	15.5 %	5	2.6 %

		Status fünf Jahre nach der Gründung					
		im Besitz des Gründers		Einstellung		Konkurs	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Art des Gewerbes *	konzessioniert	71	74.7 %	11	11.6 %	6	6.3 %
	Handwerk	39	86.7 %	3	6.7 %	2	4.4 %
	gebundenes	117	71.8 %	34	20.9 %	6	3.7 %
	freies	28	59.6 %	15	31.9 %	4	8.5 %
	sonstiges	7	53.8 %	2	15.4 %	2	15.4 %
Rechtsform *	GesmbH	76	74.5 %	7	6.9 %	12	11.8 %
	Einzeluntern.	171	70.1 %	57	23.4 %	7	2.9 %
	sonstige	12	92.3 %	1	7.7 %		
Hauptsektion	Gewerbe und Handwerk	104	81.3 %	15	11.7 %	6	4.7 %
	Industrie / GKV / Verkehr	22	62.9 %	10	28.6 %	2	5.7 %
	Handel	87	68.5 %	28	22.0 %	7	5.5 %
	Tourismus- und Freizeitwirtschaft	49	67.1 %	12	16.4 %	5	6.8 %
Existenzbeitrag *	Vollerwerb	182	82.7 %	22	10.0 %	9	4.1 %
	Teilerwerb	37	61.7 %	17	28.3 %	2	3.3 %
Gründungsart	Neugründung	171	74.7 %	40	17.5 %	15	6.6 %
	Übernahme	84	68.9 %	20	16.4 %	5	4.1 %
Teamgründung*	ja	37	88.1 %	1	2.4 %	2	4.8 %
	nein	225	70.1 %	64	19.9 %	18	5.6 %
Größenklasse / Gründung *	0 Mitarbeiter	107	71.8 %	37	24.8 %	2	1.3 %
	3,5–3 Mitarbeiter	97	73.5 %	18	13.6 %	9	6.8 %
	> 3 Mitarbeiter	46	82.1 %	1	1.8 %	6	10.7 %
Eigenkapital Gründung	>= 75 %	72	78.3 %	14	15.2 %	1	1.1 %
	zwischen 25 und 75 %	69	82.1 %	9	10.7 %	4	4.8 %
	<= 25 %	56	81.2 %	7	10.1 %	4	5.8 %
	kein Kapitalbed.	5	62.5 %	3	37.5 %		
Inanspruchnahme Förderung	ja	79	90.8 %	4	4.7 %	2	2.3 %
	nein	135	73.0 %	35	18.9 %	6	3.2 %

* Die mit * gekennzeichneten Variablen ergaben beim Chiquadrat-Test einen signifikanten Zusammenhang (p-Wert < 0,05) mit der Variabel »Status fünf Jahre nach der Gründung«.

3.2 Zeitliche Verteilung der Ausfälle

3.2.1 Übergaben und Einstellungen 1990–1995

Die höchsten Ausfallzahlen (vgl. Summenzeile der Tabelle 3) sind im dritten und vierten Jahr nach der Gründung zu verzeichnen. Die Aufschlüsselung zeigt, daß sie durch die freiwilligen und die zwangsläufigen Einstellungen infolge eines Konkurses verursacht werden, da Verkäufe, Verpachtungen und Schenkungen zeitunabhängig verteilt sind.

3.2.2 Gelöschte Gewerbeberechtigungen per Ende 1997

Jene 262 Kammermitglieder, die in der Primärdatenerhebung bis 1995 »überlebten« bzw. noch im Besitz des von ihnen gegründeten Unternehmens waren, wurden per Ende 1997 einem weiteren Untersu-

	1. Jahr 1990	2. Jahr 1991	3. Jahr 1992	4. Jahr 1993	5. Jahr 1994	6. Jahr 1995
Verkauf		1	1	1	3	2
Verpachtung	1		1	1		
Freiwillige Einstellung	12	14	19	15	3	2
Zwangsläufige Einstellung infolge Konkurs		3	7	5	4	1
Sonstiges (Vererbung, Schenkung	2	1			1	
Summe	*15*	*20*	*28*	*22*	*11*	*5*

Tabelle 3
Zeitliche Verteilung Ausfälle 1990–1995

chungsschritt[8] unterzogen, welcher konkret in der Überprüfung der Gewerbeberechtigung der jeweiligen Person bestand. Er ergab, daß 1996 insgesamt 14 und 1997 insgesamt 9 Löschungen erfolgten. Ob es sich dabei um einen Verkauf, eine Verpachtung oder eine freiwillige oder zwangsläufige Einstellung handelte, konnte allerdings in dieser Sekundärdatenanalyse nicht festgestellt werden. Darüberhinaus konnten in 16 Fällen keinerlei Informationen bzw. keine eindeutigen Informationen aus der Kammermitgliedsstatistik gewonnen werden, da diese Kammermitgliedsnummern nicht mehr existierten oder neu vergeben wurden (aufgrund der föderalistischen Organisation der Wirtschaftskammern in Österreich mangelt es an einer landesweit einheitlichen Er- fassung der statistischen Einheiten). Soweit die Kammermitgliedsstatistik Nachfolgevermerke enthielt, konnten Änderungen der Mitgliedsnummern aufgrund von Rechtsformwechsel oder Standortverlegung berücksichtigt werden, bei Löschung oder Neuvergabe der alten Mitgliedsnummern ist sowohl ein Ausfall als auch ein Rechtsformwechsel oder eine Standortverlegung möglich. Des weiteren blieb in der durch die Kammer selbst durchgeführten Sekundärdatenanalyse unberücksichtigt, welche der 1995 noch aktiven Gründer ihren Gewerbeschein per 1997 »ruhend« gemeldet hatten.

Die Ergebnisse der Sekundärdatenanalyse per Ende 1997 sind in Tabelle 4 zusammengefaßt: Von den 363 »tatsächlichen« Gründern des Jahres 1990, die bis 1995 noch aktiv ihr Gewerbe ausübten, sind per Ende 1997 noch 223 Kammermitgliedschaften (unter der Kammermitgliedsnummer des Jahres 1990) aufrecht. Das sind 61,4 % der 363 »tatsächlichen« Gründer des Jahres 1990. Unter der Annahme, daß sich die unbekannten Größen der Sekundärdatenanalyse gegenseitig neutralisieren, (daß also die nicht berücksichtigten Ruhendmeldungen der nicht in den Fehlwerten enthaltenen Fälle den in den Fehlwerten enthaltenen »Überlebenden« bzw. die nicht identifizierbaren Rechtsformänderungen und Standortverlegungen den in den Fehlwerten enthaltenen Löschungen entsprechen), liegt die – personenbezogene – Überlebensquote sieben Jahre nach der Gründung bei etwa 61 %.

8 Helmut Naumann von der Wirtschaftskammer Wien führte diesen Untersuchungsschritt aus

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Fehlwerte	16	4.4	4.4	4.4
	Aufrecht	223	61.4	61.4	65.8
	Gelöscht	124	34.2	34.2	100.0
	Gesamt	363	100.0	100.0	
Gesamt		336	100.0		

Tabelle 4
Status der Gewerbeberechtigungen der Kammerneuzugänge 1990 per Ende 1997

4 Kommentar

Die hier vorgelegten Daten über den Fortbestand und das Scheitern von Unternehmensgründungen sind aufgrund der spezifischen (in Kapitel 2 dargestellten) Methodik grundsätzlich nicht mit den Ergebnissen anderer (meist auf gröberen Schätzverfahren beruhenden) Studien vergleichbar. Die Hauptunterschiede liegen zum einen in der Definition der Grundgesamtheit, für die hier nicht einfach formale Anmeldedaten von Neugründungen als Basis verwendet wurden, sondern versucht wurde, »echte« Gründungen von Scheingründungen oder bloß formalen Ereignissen zu unterscheiden. Ein zweites wichtiges Unterscheidungsmerkmal dieser Untersuchung besteht in der ausnahmslosen Verfolgung jeder in die Untersuchung einbezogenen Gründung während der ersten fünf Jahre, sodaß keine Verzerrungen des Datenmaterials bei der Gruppe der gescheiterten Gründungen auftreten konnten. Beispielsweise sind Vergleiche mit den Ergebnissen des European Observatory[9] unmöglich, da die in den einzelnen Ländern angewandte Methodik der Datenerfassung entweder unterschiedlich oder intransparent ist. Ebenso ist ein direkter Vergleich mit der »Münchner Gründerstudie«[10] nicht möglich. Das dort analysierte Datenmaterial bezieht sich auf Gewerbemeldungen bei der Industrie- und Handelskammer Oberbayern (also ohne Handwerk). Die dabei ermittelte Überlebensquote nach fünf Jahren (für den Zeitraum 1985/86 bis 1990) von 66 %[11] liegt allerdings bei Berücksichtigung der Unterschiede im Datenmaterial u. E. durchaus im vergleichbaren Bereich.

9 ENSR 1996, S. 123

10 Brüderl et al. 1996

11 Brüderl et al. 1996, S. 95

Neben den reinen Fakten der Überlebensstatistik von Unternehmensgründungen interessieren vor allem die Gründe für das Überleben bzw. Scheitern. Dazu sind natürlich andere Untersuchungen als die hier präsentierten Deskriptionen notwendig. Vor allem sollte nicht von einer (meist nur geringfügigen, wenn auch statistisch signifikanten) Häufung einzelner Merkmale des Gründungsunternehmens auf eine direkte Wirkung auf den Gründungserfolg geschlossen werden. Die Zusammenhänge sind komplizierter: Einzelne Erfolgs- oder Mißerfolgsfaktoren sind in der Regel nicht allein, sondern erst im Zusammenspiel mit anderen Faktoren und entlang einer Zeitachse wirksam. Als Bezugsrah-

men für eine Analyse der Kausalbeziehungen von Unternehmensentwicklungen schlechthin bzw. im hier interessierenden Fall desaströser Entwicklungen erscheint beim heutigen Stand der Forschung der sog. Konfigurationsansatz am fruchtbarsten. Als Forschungsobjekt wird dabei eine Konfiguration aus den interagierenden Variablengruppen

- Umwelt
- Unternehmerperson
- Ressourcen des Unternehmens und
- angewandte Managementmethoden

definiert.[12] Obwohl der Konfigurationsansatz vor allem durch amerikanische Forscher propagiert wurde,[13] sollte nicht übersehen werden, daß Bemühungen um die Berücksichtigung von Interaktionen zwischen Variablen zur Erklärung des Unternehmenserfolgs auch in der Geschichte der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre präsent sind.[14] Aus gegebenem Anlaß sei ein Beispiel dafür hervorgehoben: Der gewerbliche Unternehmer mit seiner besonderen Ressourcenausstattung und Führungsmethodik in einer durch institutionelle Interventionen entsprechend gestalteten Umwelt entspricht einem deutlich profilierten Konfigurationstyp, der als Idealbild auch die Geschichte der *Rencontres de St-Gall* seit ihrer Gründung im Jahr 1948 wesentlich mitgeprägt hat. Die Erforschung der Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen sollte sich daher in Zukunft mehr auf die Identifikation von Konfigurationen mit entsprechendem Entwicklungspotential in Richtung Erfolg oder Mißerfolg statt auf die Messung von Korrelationen zwischen isolierten Variablen konzentrieren.

12 Details dazu: Mugler 1998a

13 Miller 1987 S. 686, 1996, S. 505

14 zum Überblick: Mugler 1998a, 1998b

Literatur

Böltken, F.: *Auswahlverfahren. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler*. Stuttgart 1976.

Cochran, E.: *Stichprobenverfahren*. Berlin, New York 1972.

Brüderl, J., Preisendörfer, P., Ziegler, R.: *Der Erfolg neugegründeter Betriebe. Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen.* Berlin 1996.

ENSR. *The European Observatory for SMEs*. Fourth Annual Report 1996. Zoetermeer 1996.

Miller, D.: The Genesis of Configuration, in: *Academy of Management Review*, 12, 1987, S. 686–701.

Miller, D.: Configurations revisited, in: *Strategic Management Journal*. 17, 1996, S. 505–512

Mugler, J.: *Die Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben. Wichtige Theoriebeiträge im Überblick*. (Manuskript im Druck) [1998a].

Mugler, J.: *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Wien, New York ²1995.

Mugler, J.: *Synergien in der Theorie der strategischen Unternehmensführung. Eine Spurensuche.* (Manuskript im Druck) [1998b].

Wanzenböck, H.: Überlebensquoten und Wachstumsverläufe von Unternehmensgründungen, in: Mugler, J. (Hrsg.): *Materialien des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Wien 1996.

Wanzenböck, H.: *Die Entwicklung österreichischer Unternehmensgründungen. Überleben und Wachstum während der Frühentwicklungsphase*. Wien 1997.

Thema F / Topic F

Internationales Netzwerk- und Beziehungsmanagement in KMU

Management of international and entrepreneurial networks

SMEs and large enterprises: from antagonism to complementarity?

Rik Donckels

This paper consists of four parts. First we will sketch the background. Then we will explain how the empirical research was organised. In the third part we will schematically present the most important observations and finally we will present a ten-part action matrix.

1 Background

1.1 The principal

In Belgium, as in a number of other countries, the relationship between SMEs and large companies has never been under greater scrutiny. Some persons tend – based on virtually dogmatic considerations – to emphasise systematically that their interests are inherently in opposition. Others prefer to point out the possibilities for co-operation and focus on converging interests. It is with a view to this underlying discussion that the Belgian Federation of Companies asked us to chart the situation using a limited survey and fieldwork.

1.2 Classification of forms of complementarity

1 Saget 1989

2 ERT 1997

3 e. g. Darréon, Faiçal 1993, Dekker 1989, Gibb 1988, Welch 1992

There are countless different ways in which forms of collaboration can be organised. By way of example we will restrict ourselves to Saget [1] and the European Round Table of Industrialists [2]. Others might be added. [3]

In the table below, copied from Saget (1989), we list how different forms of partnership can be concretised.

Table 1
(Source: Saget 1989)

Type of support / Parthership	Turnover	Marketing	Technology	Fincial Support	Consulting and training
Industrial partnership					
– From supplying to co-makership	x		x	x	x
– Franchising	x	x			x
– Network enterprise	x	x	x	x	
– Spin-off		x			
Mobility partnership	x	x		x	x
Local					
– Starters			x	x	x
– Growth-oriented SMEs		x	x	x	x
Development of supporting infrastructure		x		x	x

In a recent study the European Round Table of Industrialists[4] made a different calculation. They see five areas of »best practices«:

4 ERT 1997

1. Buying and selling
   - Suppliers: large companies are interested in maintaining stable commercial relationships with SMEs, with a view to guaranteeing quality, productivity and cost control.
   - Subcontracting: this can be either under the form of providing additional capacity or specialised products/services. Subcontracting often leads to co-makership, involving the SMEs both in the technical design as in product development.

2. Positive reorganisation
   - Outsourcing: this mainly consists of all kinds of services that are requested by large companies of SMEs in the context of concentration on their core activities.
   - Spin-offs: large companies spin off certain activities that do not quite fit with their core activities, turning them into independent entities.
   - Management buy-out (MBO): instead of closing down a specific entity, the mother company agrees to let the managers and personnel buy the entity from it.
   - Rejuvenation of a local community: if a large company closes a factory and thus disappears from a certain community, it is possible for SMEs to take over the premises.
   - Launching of SMEs in the service sector: sometimes it is impossible to find enough companies to fill the premises being vacated and to take on the released employees. One possible solution consists of the large company giving some creative thought to possible services it might wish to purchase and subsequently creating new SMEs who provide these services.
   - Trade-offs: Often, in the event of reorganisation large companies seek to achieve a breakthrough by supporting local growth-oriented SMEs. This leads to a trade-off between decreasing employment in the large company and job creation in the supporting SMEs.

3. Supporting SMEs
   - Supporting starters: this boils down to making a wide range of experience available to starters in a cheap and accessible manner.
   - Financing SMEs: large companies can give small loans to SMEs, often also combined with management advice. These loans have an important signal function. They are a sign of trust by the large company, making it easier to attract additional finance.

- Adoption: this is a type of formal collaboration in which experienced managers support and stimulate individual SMEs. This kind of service is usually offered in the sphere of a local community.
- Supporting R&D: collaboration between large companies and SMEs can lead to bringing laboratory research results closer to market.
- Opening of export routes: the international experience of large companies can help SMEs take their first steps in the export sector.

4. Education and training
   - Training of employees from supplying SMEs
   - Providing work experience for the SME-oriented job market: large companies give training to job seekers or even to school-leavers. This enables SMEs to recruit more qualified personnel.
   - Improving management skills in SMEs
   - Helping SMEs finding staff with university degrees
   - Introducing entrepreneurship in schools

5. Local key points
   - Incubation centres
   - Technology estates
   - Participating in regional development programmes

2 Organisation of the empirical research

The empirical work was carried out in the spring of 1997.

2.1. Talks with companies

- In the following overview we indicate the type of company.

Large company	SME
Bank	– Graphic design – Publication of sponsored magazines – Production of fire-resistant doors – Office construction – Interior construction
Photographic systems	– Production of packaging – Periodical publications for third parties
Textile industry	– Application of foam to textiles
Automobile assembly	– Spray painting booth
Hardware production	– Software development
Sugar refinery	– Organisation of internal and external communications – Printing shop

- In nearly all the large companies we talked to the Purchasing Director, while in the SMEs we always talked to the owner-manager. Together with the principal, a detailed script was developed for these talks.

2.2. Talks with supporting infrastructure

- We talked to 5 organisations from the supporting infrastructure about their observations regarding the collaboration between SMEs and large companies, and about how this collaboration might be stimulated.
- For this, too, we set up a script beforehand.

3 Observations

In the following we have listed 10 areas for collaboration between SMEs and large companies. In each case we indicate the three most important empirical observations and immediately refer to the most relevant literature.

3.1 Action Area 1: Raising the awareness of large companies

Observation 1: There is a wide range of ways in which to collaborate. We again refer to Saget and the ERT.[5] It is possible for certain of these types of collaboration to occur simultaneously.[6]

Particularly the supply of specialised goods/services has gained in importance.[7]

Observation 2: Large companies also benefit from collaborating. Among the advantages offered to large companies by collaborating with SMEs might be: use of the specialised knowledge of the SME, concentration on core activities, increased flexibility, lower costs, better image, higher quality, information on technological and competitive developments.[8]

Observation 3: Large companies and SMEs are two different worlds. Communications between SMEs and large companies can become confused, certainly during the first stage of the collaboration. This is usually due to being insufficiently familiar with each others situation.[9]

3.2 Action Area 2: Raising the awareness of SMEs

Observation 1: SMEs are insufficiently aware of the different types of collaboration.

A lack of means and knowledge can prevent SMEs from undertaking certain actions.[10]

5 Saget 1989, ERT 1997

6 van Dyken et al. 1996

7 Piore 1990, Weimer 1990, Harrison 1994, European Network for SME Research 1996

8 Darréon, Faiçal 1993

9 Hindle 1989, Donckels, Courtmans 1990

10 Acs et al. 1997

Observation 2: The heterogeneity of the SME population leads to the existing types of collaboration being exploited in very different ways.

This is also clearly illustrated by Esposito and Lo Storto as well as by Blenker and Christensen.[11] In fact, it is evident that collaboration with large companies is virtually out of the question for most of the SME population: their activities are hardly suitable, they lack the necessary means or their fundamental approach prevents them from being open to co-operation with large companies.

11 Esposito, Lo Storto 1992, Blenker, Christensen 1995

Observation 3: There exist various barriers that prevent SMEs from co-operating closely with large companies.

The most important of these barriers are: a different corporate culture, the investments imposed on SMEs, transferring of risk to SMEs, the large companies' unwillingness to pay for the development costs of their suppliers, the risk of unwanted transfers of expertise and technology, excessive independence.[12]

12 Turnbull et al. 1992, Harrison 1994, Blenker, Christensen 1995, van Dijken et al. 1996

3.3 Action Area 3: Legal aspects

Observation 1: The collaboration between SMEs and large companies is usually based entirely on trust.

A large number of co-operative associations lack any legal foundation.[13]

14 van Dijken et al. 1996

Observation 2: Because of its psychological importance, a contract can have a beneficial effect on the collaboration between SMEs and large companies.

This is emphasised, among other in the scope of internationalisation, by Acs et al.[15]

15 Acs et al. 1997

Observation 3: In a contract the parties must dare to anticipate the end of their relationship.

The occurrence of crisis situation can never be excluded. Therefore it is advisable for both partners to be aware of their rights and obligations following the termination of the collaboration before this occurs. Among other, this regards confidentiality of information, ownership of research results, etc.[16]

16 Turnbull et al. 1992

3.4 Action Area 4: Technological innovation

Observation 1: In general, the transfer of technological knowledge to SMEs occurs slowly and with difficulty.

Particularly during the beginning stages, SMEs and large companies tend to be rather prejudiced about each other.[17]

17 Brenet 1992

Observation 2: SMEs are considerably more interested in sector-linked technology than in technological advances in general.

Usually, SMEs will only make technological alliances when the technology has a concrete effect on their own sector and company.[18]

18 Rothwell 1989

Observation 3: In the area of technological innovation, too, SMEs and large companies can complement each other.

There is a whole mosaic of collaboration modes in the area of technological innovation: joint technological-economic feasibility studies, joint R&D projects, international commercialisation of the SMEs innovation by the large company.[19] Companies that farm out a large share of their work actually involve their SME subcontractors at an early stage in the R&D of a new product.[20]

19 Forrest 1990, Brenet 1992

20 Hines 1994

3.5 Action Area 5: Internationalisation

Observation 1: Usually the national market is the most important for SMEs.

The majority of SMEs operate exclusively within the confines of the national market.[21] Those that do operate internationally, usually mainly do business with neighbouring countries.

21 Acs et al. 1997

Observation 2: SMEs do not escape the trend towards globalisation.

For instance, it is remarkable how companies that farm out a large part of their work also see abroad for their supplies.[22]

22 van Dijken et al. 1996

Observation 3: For SMEs, large companies can be a gateway to foreign markets and companies.

In a number of cases, large companies that are able to rely on their international infrastructure appear to function as guides for SMEs.[23]

23Welch 1992, Duchéneaut 1995, Acs et al. 1997

3.6 Action Area 6: Professionalisation

Observation 1: Large companies expect and even demand that collaborating SMEs take the route of further professionalisation.

For instance, subcontracting SMEs are forced to make timely investments, to set up a quality control system and to apply modern management principles.[24]

24 Rothwell 1989, Turnbull et al. 1992, Blenker, Christensen 1995

Observation 2: Large companies and SMEs can teach each other professionalism.

Among other, we think of establishing a negotiation culture in SMEs, more attention to strategic planning in SMEs, the introduction of flexi-

ble working methods or promoting enterprising behaviour in large companies.[25]

25 among other, see Donckels and Courtmans 1990, ERT 1997

Observation 3: With a view to further professionalisation, SMEs and large companies must keep their minds open and be tolerant in their collaboration.

To achieve this, it is important that right from the start one respects one's partners specific characteristics.[26]

26 Donckels, Courtmans 1990

3.7 Action Area 7: Financing

Observation 1: Often, SMEs' own financial means are insufficient.

This becomes visible, among other, when research results need to be commercialised or a new international market has to be entered.[27]

27 Forrest 1990, Welch 1992, Acs et al. 1997

Observation 2: Certain companies that farm out a lot of work exert very heavy financial pressure on their small suppliers.

Suppliers are forced into extreme flexibility. Among other, they have to invest in new information and communication technology, in the JIT method or in formal quality assurance systems.[28]

28 Rothwell 1989, Piore 1990

Furthermore, competition means that they must make efforts to keep their costs low.[29] Finally, cases are known in which suppliers at the bottom of the supply pyramid have prices imposed on them.[30]

29 Turnbull et al. 1992, Hines 1994

30 Weimer 1990, Harrison 1994

Observation 3: Nonetheless, large companies can also help SMEs overcome their financial handicap.

One of the ways to achieve this is by holding a stake in the SMEs capital or by providing logistical support.[31]

31 Welch 1992, Acs et al. 1997

3.8 Action Area 8: Transfer and continuity

Observation 1: Large companies particularly appreciate the flexibility of SMEs and even more that of entrepreneurs.

With this they mainly refer to the availability of the entrepreneur and his personnel, the ability to satisfy rapidly an unexpected order or change by the large company and the short lines of communication in SMEs.[32]

32 Darréon, Faiçal 1993

Observation 2: Companies that farm out large quantities of work increasingly limit the number of suppliers.

This tendency appears mainly in Europe.[33] Comparable Japanese companies always ensure that they have an alternative source at hand.[34] In any case though, the trend towards »single-sourcing« places additional pressure on SMEs.

33 van Dyken 1996

34 Hines 1994

Observation 3: Large companies and SMEs sometimes become so dependent on each other that both become very vulnerable. In most cases, however, the SMEs are in the most delicate position.

For example, if the supply from the specialised SME to the large company is interrupted, this can mortgage production in the large company. In certain cases the turnover of the same SME largely depends on one or just a few large companies.[35]

35 Fabrimetal 1996

3.9. Action Area 9:
Association between those that farm out work and suppliers

Observation 1: In Japan, such associations have strongly contributed to the situation where SMEs and large companies see each other as true partners.

In Japan there is not only extreme trust between supplier and client, but also between all companies in the client's supply network.[36] This association, of which all component suppliers are a member, ensures that Japanese management and production techniques penetrate all the way to the lowest levels of the supply network.

36 Hines 1994

Observation 2: The pioneering role of companies that farm out considerable work is crucial for the association between client and suppliers.

Hines points out that the client must be prepared, particularly before and during the initial stages, to invest considerable time, money and effort. In this way, suppliers can be elevated to the status of world-class supplier.

Observation 3: The association between client and supplier means that information also flows from the suppliers to the client.

Hines places much emphasis on knowledge transfer from the supplier in the direction of the client.

3.10 Action Area 10: Business in the Community (BIC)

Observation 1: Large companies who are involved in local partnerships realise that they do not live in an ivory tower and have a responsibility towards their immediate environment.

As a result of being involved in local partnerships large companies realise that they can improve their corporate image and that this not only improves sales but also favourable affects their development.[37] For large companies, local partnerships can also be a way of keeping themselves informed about technological and competitive developments.[38]

37 Donckels, Courtmans 1990, ERT 1997

38 European Network for SME Research 1996

Observation 2: SMEs can also benefit from local partnerships.
The main advantage is the access to strategic tools such as information, know-how and infrastructure.[39]

39 European Network for SME Research 1996

Observation 3: Local partnerships have a positive impact on the region in which they take place.
Local partnerships can function as a catalyst for the region in question. They can, in fact, contribute to the professionalism in SMEs, to the creation of an extensive network between the participating SMEs, to a growing self-confidence in entrepreneurs and to greater trust by large companies.

Furthermore, local partnerships often have a stabilising effect on employment or lead to the creation of additional jobs.[40]

40 Donckels, Courtmans 1990, European Network for SME Research 1996, ERT 1997

4 Action matrix

In the following we have learnt from the preceding observations. For each of the ten areas we will list under the form of an action matrix which initiatives can be taken to improve complementarity between large companies and SMEs. At each step, we will make suggestions in three directions, namely in regard to companies, to the supporting infrastructure and to the government.

References

Acs, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M., Yeung, B.: The Internationalisation of Small and Medium-Sized Entreprises: A Policy Perspectieve, in: *Small Business Economics*. 1, 1997, p. 7–20.

Blenker, P., Christensen, P. R.: Interactive strategies in supply chains – A double-edged Portfolio Approach to Small and Medium-Sized Subcontractor's Position Analyses, in: *Entrepreneurship & Regional Development*. 3, 1995, p. 249–264.

Brenet, P.: *Partenariat Technologique entre Groupes et PME*. Le Cas des Centres Régionaux d'Appui Technique et d'Innovation (CREATI) Evaluation et Perspectives. Ph. D.-dissertation. Université de Lille, France, 1992.

Darréon, J. L., Faiçal, S.: Les Enjeux des Partenariats Stratégiques entre Grandes Entreprises et PME, in: *Revue Française de Gestion*. Septembre-Octobre 1993, p. 105–115.

Dekker, D. J.: Large Company Involvement with SMEs. A European Survey, in: *Partnerships Between Small and Large Firms*. London, Graham & Trotman Ltd., 1989.

Donckels, R., Courtmans, A.: Big Brother is Watching over You: the Counselling of Growing SMEs in Belgium, in: *Entrepreneurship & Regional Development*. 2, 1990, p. 211–223.

Duchéneaut, B.: *Enquête sur les PME Françaises*. Paris: Maxima Laurent du Mesnil, 1995.

ERT (European Round Table of Industrialists): *A Stimulus to Job Creation. Practical Partnerships between Large & Small Companies*. Brussels 1997.

Esposito, E., Lo Storto, C.: *Qualitative and Structural Changes in Subcontracting Firms: A Micro-Analytical Approach to the Study of Inter-Firms Relation.* Paper presented at the RENT VI Conference. Barcelona 1992.

European Network for SME Research. The European Observatory for SMEs. *Fourth Annual Report*. Zoetermeer: EIM Small Business Research and Consultancy, 1996.

Fabrimetal: *Outsourcing as a Means of Improving Competitiveness*. Brussels: Fabrimetal, 1996.

Forrest, J. E.: Strategic Alliances and the Small Technology-Based Firm, in: *Journal of Small Business Management*. 3, 1990, p. 37–45.

Gibb, A. A.: *The Changing Pattern of Relationships between Large and Small Firms – Implication for Theory and Management*. Paper presented at the Rencontres de St. Gall. 1988.

Harrison, B.: *Lean and Mean. The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*. New York: Basic Books 1994.

Hindle, R. J.: Large Firm's Changing Purchasing Requirements and Local Suppliers: Toward a New Initiative in Northeast England, in: *Entrepreneurship & Regional Development*. 1, 1989, p. 53–59.

Hines, P.: *Creating World Class Suppliers. Unlocking Mutual Competitive Advantage*. London: Pitman Publishing, 1994.

Piore, M. J.: United States of America, in: Sengenberger, W., Loveman, G., Piore, M. J. (Eds.): *The Re-Emergence of Small Entreprises: Industrial Restructuring in Industrialised Countries*. Geneva: International Institute For Labour Studies, 1990.

Rothwell, R.: SMEs, Inter-Firm Relationships and Technological Change, in: *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 1, 1989, p. 275–291.

Saget, F.: Partnership Between Small and Large Firms: What does It Entail? How is It Developing?, in: *Partnership Between Small and Large Firms*. London: Graham & Trotman Ltd. 1989.

Turnbull, P., Oliver, N., Wilkinsin, B.: Buyer-Supplier Relations in the UK, Automotive Industry: Strategic Implication of the Japanese Manufacturing Model, in: *Strategic Management Journal*. Vol. 2, 1992, p. 159–168.

Van Dijken, K., Frentz, A., Versfeld, R.: *The International Competitive Position of Dutch Main Suppliers*. Zoetermeer: EIM Small Business Research and Consultancy, 1996.

Weimer, S.: Federal Republic of Germany, in: Sengenberger, W., Loveman, G., Piore, M. J. (Eds.): *The Re-Emergence of Small Enterprises: Industrial Restructuring in Industralised Countries.* Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990.

Welch, L. S.: The Use of Alliances by Small Firms in Achieving Internationalisation, in: *Scandinavian International Business Review*. 2, 1992, p. 22–37.

Area	*Companies*	*Infrastructure*	*Government*
Raising the awareness of large companies	• Testimonials by large companies of their collaboration with SMEs • Raising the awareness that SMEs do not offer less quality and can even offer added value • Visibility of existing and potential collaboration	Setting up activities for the oral and visual presentation of collaboration	• Large industrial companies should consider SMEs as suppliers • Documents for public tendering that are accessible for SMEs • Timely payment of government contracts
Raising the awareness of SMEs	• Testimonials by SMEs of their collaboration with large companies • Visibility of collaboration with large company • Finding of colleague for information about collaboration • SMEs should invest in networking. This is not without obligation: the commitment of all those involved is needed. Moreover, networking is never done alone: also involve co-workers in the network. • Be prepared to fight: this is also necessary when collaborating with large companies. • Be curious, creative and innovative. Demand the same of your co-workers. This can form the basis of an efficient and profitable collaboration. • Keep your eyes open and your ears to the ground. The trick is to catch as many signals as possible . This flood of information, however, needs to be filtered. Retain only what is useful and relevant.	• Organising of forums for test • imonials about and visual presentation of collaboration • Closing the distance to the SME target group. This distance is triple in nature: – Physical distance: plea for a decentralised operation – Psychological distance: give your organisation a face – Linguistic distance: adjust your language to the attitudes and way of thinking of entrepreneurs.	• Active search by state companies for SMEs who can supply them • The government, too, must aim to bridge the triple distance to SMEs
Legal aspects	Setting up a co-operation contract	• Sensitising companies to the need to establish contracts • Drawing up a model contract for collaboration • Drawing up a list of organs that can help draw up contracts	• Drawing up a model contract for collaboration • Clear and simple legislation and legal security • Contract between state companies and SMEs • Making legal texts accessible for entrepreneurs

Area	*Companies*	*Infrastructure*	*Government*
Technological innovation	• Collaboration on research and development at an early stage • No last-minute changes by large companies • Entrepreneurs must themselves make the step towards innovation (e. g. universities) • Entrepreneurs should be aware that innovation is impossible without motivated personnel. Therefore these people must also be involved in contacts with supporting innovating institutions.	• Clear and realistic view of possibilities for technological innovation in SMEs • Announcing collaboration between SMEs and large companies to the outside world • Establishing common sectoral information sessions about the knowledge available from knowledge providers	• Financing conditions that are not too strict • Promoting of financing possibilities
Internationalisation	• Large companies offering use of their marketing infrastructure to SMEs. • Placing SMEs in the centre of international interest.	• Providing space for SMEs and large companies in international marketing campaigns	• Ensuring that SMEs and large companies are given sufficient opportunities • No trade missions covered in glitter and glamour • Co-operation between federal and regional foreign trade departments, to prevent frittering away one's means
Professionalisation	• SMEs and large companies should be open books to each other, teaching a symbiosis of professional behaviour • Entrepreneurs should be convinced that developing a vision is not only a necessity but also a possibility • Preparing for the future presupposes the establishing of strategic guidelines • Every SME is forced to recognise new market tendencies in time • Professional work means rapid response and also a maximum of pro-active collaboration • Professionalisation is impossible without acquiring knowledge • Being aware of the organisational implications of collaborating with large companies	• Convincing SMEs of the need of having a professional attitude • Testimonials of professional management techniques that have been applied in SMEs.	• Specialised training of civil servants on the world of SMEs and large companies • Work experience in SMEs and large companies for civil servants • Positive fertilisation between the government, on the one hand, and SMEs and large companies on the other.

Area	*Companies*	*Infrastructure*	*Government*
Financing	• Respecting mutual undertakings and certainly of financial obligations • Timely payment by the client • Absolute priority for orthodox financing and scrupulous follow-up of financial management • Accepting financial participation • Intensive use of on-board table for seeing how things are developing • Using budgets in order to be able to check the implications of collaborating with large companies at every step of the way	Sensitising for healthy financial management and timely payment	• Timely payment by the government • Delayed payment of VAT until actual reception of the money • Compensation in the event of overdue payment • Right to other compensations, besides interest for overdue payment • Simplification of legal procedures and encouragement of out-of-court settlements • Tax stimuli for investments • Providing limited amounts of risk capital
Transfer and continuity	• No growth in SMEs for its own sake, but instead as an instrument for profitability • Timely and thorough succession arrangements in SMEs • SMEs and large companies should be aware of the danger of excessive dependency	• Sensitising SMEs to timely and professional arrangement of succession • Pointing out to SMEs and large companies the danger of excessive dependency	• Making it easier to separate property from management • Spreading the payment of inheritance tax over time
Association of client and suppliers	• Regular meetings between client and suppliers in an association of clients and suppliers • Companies farming out large quantities of work must pioneer such an association • Investing in networking	Logistical support to association of clients and suppliers	Logistical support to association of clients and suppliers
Business in the community (BIC)	• Large companies must see utility of local partnership • SMEs should not be afraid of participating in local partnerships • Investing in networking		• Starting and developing local partnerships, together with supporting institutions • Removing partitions between organisations.

Vertrauensbasierte Netzwerke als Chancen für kleine und mittlere Unternehmen

Egbert Kahle

Vertrauen wird in der betriebswirtschaftlichen oder organisationstheoretischen Literatur als institutionelles Phänomen erst seit kurzem thematisiert, die Zahl der Veröffentlichungen hält sich noch in Grenzen; als Führungsproblem oder als Marketingproblem ist es schon länger, aber in ganz anderer Weise, gesehen worden.

Die Betrachtung des Vertrauens als wesentliches Funktionselement bestimmter organisatorischer Zusammenhänge wird vor allem bei Netzwerken und insbesondere bei *virtuellen Organisationen* vorgenommen. [1] Obwohl es für mittelständische Unternehmen als organisatorisches Problem noch nicht explizit diskutiert wurde, sind Netzwerke und virtuelle Organisationen als spezifisch mittelständisch anzusehen.

1 Loose, Sydow 1994, Bullinger et. al. 1995, Fontana 1994

Bezogen auf Organisation im weiteren Sinne stellt die Berücksichtigung dieser Form der Koordination von Verhalten eine grundsätzliche Erweiterung, wenn nicht sogar Abkehr, von der grundlegenden – paradigmatischen – Annahme individueller Nutzenmaximierung mit Opportunismus dar, die bisher dem neuen institutionenökonomischen Ansatz zugrundeliegt. [2] Um eine vorläufige Einschätzung der potentiellen Reichweite und Tragfähigkeit eines vertrauensbasierten Ansatzes bei der Analyse organisatorischer Probleme, insbesondere mittelständischer Unternehmen, treffen zu können, sollen vorweg einige begriffliche Klärungen und Versuche systematischer Ordnung der Phänomene erfolgen. Es wird dabei auf einige Ansätze zurückgegriffen, die stichwortartig wie folgt zu benennen sind:

2 Picot et. al. 1997, S. 39

- Koordinationsformen nach Mintzberg [3]
- Leitdifferenzen und gültige Codes nach Luhmann [4]
- fundamentale und abgeleitete Institutionen nach Picot et al. [5]
- Vertrauensgebote und Schlüsselinstrumente nach Shaw [6]
- Handlungssituationen rationaler Indeterminiertheit mit variablem Ergebnis [7]
- Besonderheiten in der Organisation mittelständischer Unternehmen [8]

3 Mintzberg 1979, S. 3 ff.
4 Luhmann 1984
5 Picot et al. 1997, S. 10–25
6 Shaw 1997
7 Bamberg, Coenenberg 1992, S. 171–189, Kahle 1998, S. 137–138
8 Kahle 1992

Vertrauen bedeutet – ohne daß dies schon eine allgemeinverbindliche Definition sein will – üblicherweise die Erwartung, daß der Vertrauensempfänger willens und in der Lage ist, eine an ihn gerichtete positive Erwartung auch zu erfüllen. Vertrauensempfänger kann sowohl eine

natürliche Person sein als auch eine Institution; im letzteren Fall spricht man dann vom institutionellen Vertrauen,[9] zur Unterscheidung vom persönlichen Vertrauen, das im allgemeinen gemeint ist, wenn kein Zusatz erfolgt.

Vertrauen zu gewähren und auf empfangenes Vertrauen richtig zu reagieren muß, wie vieles andere, im Laufe der Sozialisation, in Beziehungen kleiner Gruppen, erlernt werden; ohne Erfahrung mit persönlichem Vertrauen kann sich deshalb in der Regel auch kein Vertrauen in Institutionen einstellen. Die Fähigkeit, Vertrauen zu gewähren und zu rechtfertigen, ist dementsprechend eine sehr persönliche Eigenschaft, die weder gefordert noch nachträglich geschaffen werden kann. Alle nachfolgenden Überlegungen über die mögliche Nutzung von Vertrauen setzen diese Fähigkeit bei den Organisationsteilnehmern in einem gewissen Mindestumfang voraus, wobei sie unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann.

Die Bedeutung von Vertrauen als Teil einer kooperativen Lösung von Problemen wird im einfachsten Fall im *Gefangenen-Dilemma* sichtbar: Wenn beide Seiten nicht dem sozialen Verhalten des anderen vertrauen und »Tit for Tat«-Verhalten an den Tag legen, wird sich in den typischen Fällen die für alle Beteiligten schlechteste Lösung ergeben. Neben dem »Tit for Tat«, das sich empirisch bewährt hat,[10] gibt es als vertrauensbildende Schritte auch Strategien des »commitments«, die die andere Seite von der Einhaltung der Erwartungen überzeugen sollen.

Vertrauen ist als Erwartung[11] immer mit dem Risiko der Enttäuschung und damit eines Verlustes verbunden; am Anfang einer Vertrauensbeziehung steht immer ein Vorschuß, der verloren werden kann.[12] Die Höhe dieses Vorschusses hängt von der Situation und der relativen Bedeutung des Verlustes für den Vertrauensgeber, von seinen allgemeinen Erfahrungen und seiner Bereitschaft zum Vertrauen und der wahrgenommenen – manchmal auch nur eingebildeten – Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensempfängers ab.[13] Die Dimension dieses Vorschusses ist eine ganz eigene und kann nicht – wenigstens nicht direkt – in monetäre Größen umgerechnet werden; es handelt sich um eine Verrechnungseinheit »sui generis«.[14]

Die Organisationstheorie hat bisher vor allem zwei grundlegende Koordinationsformen unterschieden: Den Markt und die Hierarchie,[15] wobei die kleinen und mittleren Unternehmen miteinander über den Markt verbunden sind, während die Großunternehmen funktionsähnliche Wirkungen durch die Hierarchie erzeugen. Dabei wurden die Formen zwischenbetrieblicher Beziehungen ebenso weitgehend außer Betracht gelassen[16] wie andere mögliche Koordinationsmechanismen[17].

Als wichtigste Besonderheit der mittelständischen Unternehmung gegenüber dem Großbetrieb ist die Unterschiedlichkeit der Sozial- und Führungsbeziehungen zu sehen, die sich auch an der Betonung der Zahl

9 Luhmann 1989

10 Dixit, Nalebuff 1991, S. 107

11 Zum Begriff der Erwartung Kahle 1993

12 Kirchner 1996, S. 169

13 Shaw 1997, S. 27

14 In Anlehnung an den Begriff »Güter sui generis« für die Abgrenzung von Non-Profit-Organisationen vgl. Schulze 1997, S. 70

15 Williamson 1985, S. 747

16 Eine der wenigen Ausnahmen stellen Picot et. al. 1997, S. 34, dar

17 anders Pascale, Athos 1981 mit der Clan-Beziehung

der Beschäftigten als Abgrenzungskriterium ablesen läßt. Die Sozialbeziehungen finden in der mittelständischen Unternehmung insgesamt noch überwiegend im Rahmen kleiner Gruppen statt, sodaß Erkenntnisse über das Verhalten in kleinen Gruppen anwendbar sind. Die Führung liegt vielfach bei einer Person, die Instanzenwege sind kurz. Das bedeutet, daß Führungsstil und Entscheidungsfähigkeit einer Person, des Unternehmers, die Verhaltensweisen und Arbeitsergebnisse aller Betriebsangehörigen in besonderem Maße beeinflußt. Das bedeutet aber auch, daß in die Entscheidungen des Unternehmers und in die sie leitenden Zielsetzungen die Erwartungen, Ziele und Gegebenheiten der Unternehmensangehörigen stärker eingehen können als bei Großunternehmen.[18] Dies gilt vor allem dann, wenn Unternehmungsleiter und -mitarbeiter sich regional und schichtenbezogen aus der gleichen Bevölkerungsgruppe rekrutieren. In diesem Falle sind die Stabilität der Arbeitsverhältnisse und der Umfang der Ausbildung relativ groß. Mittelständische Unternehmen bilden vergleichsweise mehr aus als Großunternehmungen und haben häufig einen hohen Anteil langjähriger Stammbelegschaft.[19] Kleine und mittlere Unternehmen sind daher besonders geeignet, Vertrauen in den Führungsbeziehungen entstehen zu lassen. Die Leiter kleinerer und mittlerer Unternehmen sind andererseits auch stärker in ihr soziales Umfeld einbezogen und berücksichtigen Einflüsse von dort bei ihren Entscheidungen; sie sehen sich in einem sozialen Netzwerk eingebunden.[20]

18 Kettunen 1996, S. 465 ff.

19 Kahle 1992

20 Kettunen 1996, S. 470

Verwendet man auf das Abgrenzungsproblem von Markt, Hierarchie und Netzwerken die systemtheoretischen Grundüberlegungen von Luhmann, so ließe sich Vertrauen als ein Code neben anderen beschreiben:[21]

21 Luhmann 1992, S. 30 ff.

Im System Wirtschaft mit der Leitdifferenz Haben / Nichthaben bzw. Zahlung/Nichtzahlung gilt der Code Geld, im System Hierarchie / Bürokratie mit der Leitdifferenz geboten/nicht geboten gilt der Code Macht und in dem noch näher zu definierenden System *Netzwerk* oder *virtuelles Unternehmen* mit der Leitdifferenz positive Erwartung / keine Erwartung wäre dann der Code Vertrauen.

Unter einem *virtuellen Unternehmen* soll dabei eine Kooperationsform rechtlich unabhängiger Unternehmen[22] (einschließlich Einzelunternehmer) verstanden werden, die folgende Merkmale aufweist:[23]

22 Arnold et. al. 1995, S. 10, Bullinger et al. 1995, S. 18, Ott 1996, S. 18

23 Arnold et al. 1995, Behme 1995, Bleicher 1995, Bullinger et al. 1995, Hofmann 1996, Mertens, Faisst 1995

- Einbringung von Kernkompetenzen durch die Beteiligten
- projektartige Auftragserledigung
- einheitlicher Auftritt gegenüber dem Kunden
- Vorhandensein einer hochentwickelten informationstechnischen Infrastruktur
- Verzicht auf (einige) Managementstufen bzw. Managementfunktionen
- Reaktion auf konkrete Kundennachfrage

- Vertrauen in die Partner auf der Grundlage eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses (Branchenkultur oder Professionalität)
- keine feste räumliche Struktur.

Bezüglich der zeitlichen Befristung virtueller Unternehmen bestehen unterschiedliche Auffassungen, die sich dadurch reduzieren lassen, daß die Projekthaftigkeit und Orientierung am konkreten Kunden eine Befristung des einzelnen Auftretens beinhaltet, daß aber das zugrundeliegende Netzwerk mit seiner informationstechnischen Infrastruktur und seiner Vertrauenskultur dauerhaft angelegt ist, wobei das Netzwerk, aber nicht zwingend die Beteiligung eines jeden Teilnehmers, dauerhaft sein muß. Die anderen Merkmale sind nicht unbedingt konstitutiv für das virtuelle Unternehmen, aber im allgemeinen vorhanden oder für die erfolgreiche Arbeit erforderlich. Bei den bisher bekannten virtuellen Unternehmen sind die Netzwerkbeteiligten überwiegend bis ausschließlich kleine und mittlere Unternehmen.

Mit den virtuellen Unternehmen und anderen Netzwerkstrukturen sind einige Probleme verbunden, die teilweise eine betriebswirtschaftlich-organisationstheoretische Natur, zum Teil aber auch eine rechtliche oder technische Natur aufweisen; hier sollen nur die ersteren kurz aufgeführt werden:

- Die Unternehmen müssen oft erst einmal feststellen, wo ihre Kernkompetenzen liegen – was nicht immer einfach ist.
- Die Partnersuche kann langwierig sein und die »time to market« verlängern.
- Vor allem grenzüberschreitend gibt es unterschiedliche Bilanzierungs- und Kostenrechnungspraktiken und andere Usancen.
- Die logistischen Probleme werden komplexer.
- Koordinations- und Kommunikationsaufwand für die Transaktionen sind noch nicht hinreichend abzuschätzen.
- Die erforderlichen sozialen Qualifikationen der Mitarbeiter (mehr Selbständigkeit, Kooperation und Teamarbeit) fehlen oft noch. Sie sind aber in den KMU meistens stärker ausgeprägt als in großen Unternehmen.
- Die Vertrauenskultur muß auch innerhalb der angeschlossenen Unternehmen und zwischen ihnen erst noch geschaffen werden.
- Die Entlohnungsformen passen noch nicht zu den virtuellen Strukturen.
- Die wechselseitige Abhängigkeit erhöht sich; die Verknüpfung der wechselseitigen Datenbestände und Wissensbestände wird enger und damit gefährdeter durch »Verräter«.
- Methoden der Konfliktbewältigung stehen noch ganz am Anfang.

Dies alles bedeutet, daß die Mitarbeiter in der Realität immer zugleich in der abstrakten Beziehung »Hierarchie«, »Markt« und »Netzwerk« stehen und jeweils von Situation zu Situation ihren Standpunkt bzw.

Bezugspunkt neu definieren müssen. Bei dieser Abstraktionsebene der Referenz, Leitdifferenz und gültigen Codes muß man berücksichtigen, daß damit keine vollständigen Situationsbeschreibungen oder -analysen beabsichtigt sind, sondern nur bestimmte soziale Beziehungen herausgearbeitet werden sollen, zwischen denen von einem Moment zum anderen gewechselt werden kann und die in konkreten Situationen auch immer parallel Gültigkeit haben (können).[24] Mit diesem Ansatz wäre ein Begründungszusammenhang für eine verstärkte Untersuchung des Phänomens »Vertrauen« für die Organisationstheorie und vor allem auch für die Organisation kleiner und mittlerer Unternehmen gegeben.

24 Luhmann 1984

Diese »Beschränkung« des Vertrauens auf Netzwerkbeziehungen erscheint aber unter Berücksichtigung der Ansätze von Luhmann[25] Shaw[26] sowie Bauer[27] und Kirchner[28] nicht sachgerecht. Vertrauen ist ein allgemeines Phänomen menschlichen sozialen Verhaltens; ohne ein gewisses Mindestmaß an Vertrauen in die Stabilität nicht nur der natürlichen, sondern auch der sozialen Umwelt könnte der Mensch gar nicht existieren.[29] Die Gültigkeit fundamentaler Institutionen wie Menschenrechte, Sprache oder Geld ist ebenso Grundlage unseres Handelns wie die Gültigkeit konstitutioneller Institutionen wie bestimmter Freiheitsrechte oder Verfügungsrechte. Bei abgeleiteten Institutionen wie Gesetzen, Verträgen oder organisatorischen Regelungen können wir uns zwar im Prinzip eine Nicht-Geltung in einem konkreten Fall vorstellen, dennoch gehören sie in ihrer Existenz und Gültigkeit zu unserer Realität.[30] Das heißt, ein institutionelles Vertrauen in der Weise, daß die Existenz und Wirksamkeit bestimmter Institutionen unterstellt wird, ist Voraussetzung jeden sozialen und damit auch jeden organisatorischen Handelns. Wenn es fehlt, kann nur auf persönliches Vertrauen zurückgegriffen werden oder es kommt zu übervorsichtigen bis paranoischen Verhaltensweisen, weil nichts mehr als verläßlich angesehen wird.

25 Luhmann 1989
26 Shaw 1997
27 Bauer 1996
28 Kirchner 1996
29 Bleicher 1995, S. 392
30 Picot et al. 1997, S. 15–20

Kleine und mittlere Unternehmen mit ihrem Potential an persönlichen Vertrauensbeziehungen können in Situationen institutioneller Unsicherheit – des Fehlens institutionellen Vertrauens – Verhaltenssicherheit geben.

Das institutionelle Vertrauen kann nicht als Grundlage der Differenzierung von Organisationsformen oder Koordinationsformen genutzt werden, wohl aber zur Beschreibung und Unterscheidung verschiedener Kulturen, in denen bestimmte Institutionen anders definiert werden und andere Gültigkeitsbereiche haben, was am leichtesten und deutlichsten an der Sprache sichtbar gemacht werden kann, die mit ihrer Mehrdeutigkeit in beiden Richtungen – ein Wort kann mehrere Bedeutungen haben und für einen Sachverhalt gibt es mehrere Benennungen[31] – und der Unterschiede dieser Mehrdeutigkeiten von Kultur

31 Kahle 1995

zu Kultur Anlaß zu Mißverständnissen, aber auch zur Veränderung und zum Lernen gibt.[32]

32 Kahle 1997

Eine solche Mehrdeutigkeit von Bedeutungen ist schon im sprachlichen Bereich – trotz aller Notwendigkeit für Veränderung – im Prinzip kommunikations- und vertrauenshemmend; man muß sich erst einmal über die zutreffende Bedeutung verständigen. Das ist bei sprachlicher Mehrdeutigkeit innerhalb einer Sprache und Kultur vergleichsweise leicht möglich, über Sprach- und Kulturgrenzen hinweg schon sehr viel schwieriger. Bei einer anderen Bedeutung von Institutionen ist diese Andersartigkeit sehr viel schwerer zu identifizieren und die Wirkungen zu analysieren; deshalb ist Vertrauen in fremde Institutionen auch sehr viel schwerer zu gewähren und zu gewinnen als in die »eigenen«; man weiß einfach nicht, wie weit die Übereinstimmung der Institutionen geht und ist daher grundsätzlich vorsichtig.

Vertrauen wird in allen Koordinationsformen[33] sichtbar und benötigt, aber in unterschiedlichen Ausprägungen. Bei derjenigen der Weisung als der meistgenannten vertraut der Vorgesetzte darauf, daß die Mitarbeiter dieser auch Folge leisten und die Mitarbeiter darauf, daß der Vorgesetzte befugt ist, die Weisung zu erteilen und befähigt ist, richtige Weisungen zu geben. Daß der Vorgesetzte gelegentlich kontrolliert, ob die Mitarbeiter die Weisungen auch richtig ausführen und die Mitarbeiter von der Richtigkeit der Weisung nicht immer überzeugt sind, steht dem nicht entgegen. Es muß nur das grundsätzliche Vertrauen in die Institution »Vorgesetzter« vorhanden sein; persönliches Vertrauen in den Vorgesetzten kann außerdem dazu führen, daß auch bei fehlender formaler Legitimation die Mitarbeiter seinen Weisungen folgen. In kleinen und mittleren Unternehmen wird die institutionelle überlagert.

33 Mintzberg 1979

Bei den Koordinationsformen der Standardisierung der Ergebnisse, der Verfahren und der Fertigkeiten wird die Vertrauensgrundlage nicht so unmittelbar sichtbar; Standardisierung der Ergebnisse hebt am stärksten auf die Verhaltensoberfläche bzw. die sichtbaren Objekte ab, die als solche beurteilt werden können, sodaß nur insoweit Vertrauen erforderlich ist, wie hinter der gleichen Erscheinungsform auch gleiche Inhalte stecken. Bei den Verfahren und Fertigkeiten setzt die angenommene Koordinationswirkung der Standardisierung voraus, daß gleiche Verfahren oder Fertigkeiten auch zu hinreichend gleichen Ergebnissen führen; dies setzt das Vertrauen voraus, daß der Wirkungszusammenhang von Fertigkeiteneinsatz oder vorgesehenem Verfahren zur Leistungserstellung hinreichend eindeutig (trivial) ist. Diese Koordinationsform ist als Vertrauensgrundlage vor allem in professionellen Netzwerken wirksam, weil man sich auf die professionellen Verhaltensstandards verläßt.

Die Standardisierung von Werten und Normen im Sinne einer starken Unternehmenskultur führt zu einem starken Vertrauen innerhalb

der Unternehmung, weil die geteilten Sinnzusammenhänge, Grundannahmen und Wertvorstellungen die Übereinstimmung wechselseitiger Erwartungen signalisieren und garantieren. Bei enger regionaler und schichtmäßiger Herkunftsbindung wird sich in einem kleinen Unternehmen auch eine relativ starke Unternehmenskultur ausprägen.

Schließlich setzt die Koordination durch wechselseitige Abstimmung voraus, daß der jeweils andere in der Lage ist, seinen Teil der Abstimmung einzuhalten und daß er willens ist, das auch zu tun. Das bedeutet, daß wechselseitige Abstimmung eher persönliches Vertrauen erfordert, während Standardisierung eher auf institutionellem Vertrauen aufbaut. Weisung kann sowohl auf institutionellem wie auf persönlichem Vertrauen beruhen, nachhaltig wird aber ein Vorgesetzter immer auch persönliches Vertrauen benötigen, wenn er effizient führen will, d.h. wenn er erreichen will, daß seine Weisungen richtig und zügig umgesetzt werden. Jenseits der Einzelbeziehung Vorgesetzter – Mitarbeiter spielt dabei aber auch die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle, weil geteilte Grundannahmen, Sinnhaftigkeit von Handlungen und Werten die richtige Interpretation und Umsetzung von Weisungen erleichtern.

Es wird ersichtlich, daß das Ausmaß erforderlichen persönlichen Vertrauens bei den verschiedenen Koordinationsformen sehr unterschiedlich ist. Vertrauen ist bei Netzwerkorganisationen gültiger Code, bei den anderen notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für die Gültigkeit der jeweiligen Codes, z. B. am Markt das Vertrauen in die Gültigkeit der Währung und die Zahlungsfähigkeit und -willigkeit des Gläubigers.

Transaktionskostentheoretisch gesprochen senkt Vertrauen die Transaktionskosten, weil die Überprüfung und Kontrolle der Partner durch Vertrauensgewährung auf diese verlagert werden. Andererseits bildet der Vertrauensvorschuß eine Art Transaktionskosten sui generis,[34] weil der Verlust dieses Vorschusses eine ganz eigene Verlustklasse bildet. So lange aber das Vertrauen gehalten wird, verringert sich die Zahl der einzusetzenden anderen Koordinations- und Kontrollmechanismen.

34 Schulze 1997, S. 70

Einer der zentralen Punkte, bei denen noch großer Forschungsbedarf besteht, ist die Frage nach der Entstehung und Erhaltung von Vertrauen. Hier werden soziologische und psychologische Befunde auszuwerten und zu ergänzen sein. In einer sehr praktischen, auf Beratungserfahrung beruhenden, Arbeit[35] werden drei Gebote[36] oder Imperative genannt:

35 Shaw 1997

36 ähnlich teilweise auch Laufer 1988, S. 181

- Erzielen von Ergebnissen:
  – klare und ehrgeizige Ziele setzen
  – hochklassige Ausführung der Aufgaben erwarten
  – konsequenzen aus Erfolg und Mißerfolg ziehen
- Wahrung der Integrität:
  – ein System geltender Werte und Normen voraussetzen

– sagen, was wir wissen
– handeln, wie wir reden (»walk the talk«)
– Konsistenz des Handelns in Zeit und unterschiedlichen Situationen
- Zeigen von Mitgefühl:
– eine Vision für eine Unternehmung entfalten
– Zutrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter zeigen
– Verbundenheit und Dialog herstellen
– Beiträge anerkennen.

Zusammenfassend läßt sich feststellen:

Vertrauen ist ein wichtiger Baustein organisatorischer Strukturen, sowohl innerhalb der klassischen Organisation als auch in Netzwerkbeziehungen. Die Fähigkeit, Vertrauen zu geben und empfangenes Vertrauen zu rechtfertigen, muß erworben werden; das geschieht leichter in kleinen als in großen Gruppen. Vertrauen ist daher in den Beziehungen innerhalb kleiner und mittlerer Unternehmen wie auch untereinander eher zu erwarten als im Verhältnis zu Großunternehmen; das besagt nicht, daß zwischen allen kleinen und mittleren Unternehmen Vertrauen herrschen muß, sondern daß eine höhere Wahrscheinlichkeit besteht, daß ein kleines oder mittleres Unternehmen zu einigen anderen ein Vertrauensverhältnis besitzt. Für kleine und mittlere Unternehmen ist es selbstverständlich, in ein soziales Netzwerk eingebunden zu sein und wechselseitige Einflüsse zu akzeptieren.

Zur Erzeugung von Synergie-Effekten und zur Kompensation von Wettbewerbsnachteilen, die aus der geringeren Größe resultieren, ist es daher sinnvoll, dieses Potential der Senkung von Transaktionskosten durch Nutzung von Vertrauensbeziehungen gezielt einzusetzen, um temporär oder dauerhaft Netzwerkbeziehungen aufzubauen und zu nutzen. Die geringere Größe hat dabei zur Folge, daß weniger »einzubindende Masse« vorliegt als bei Großunternehmen; auf der anderen Seite sind bei gleichem Marktvolumen mehr potentielle Vertrauenspartner vorhanden, wenn der Markt mittelständisch strukturiert ist als wenn es ein Oligopol mehrerer Großer gibt. Die Bildung von Netzwerkbeziehungen ist kein Ausweichen vor dem Wettbewerb, sondern eine, für bestimmte Situationen besonders geeignete, Form der Strukturierung des Wettbewerbs mit Effizienzvorteilen. Beispiele wie Euregio Bodensee machen dies deutlich.

Literatur

Arnold, O., Faisst, W., Härtling, M., Sieber, P.: Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft?, in: *HMD Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik.* Heft 185, 1995, S. 8–23.

Bamberg, G., Coenenberg, A.G.: *Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre.* München 7 1992.

Bauer, W.: *Mut zum Vertrauen.* Frankfurt am Main 1996.

Behme, W.: ZP-Stichwort: Virtuelle Unternehmen, in: *Zeitschrift für Planung.* Heft 3, 1995, S. 297–300.

Bleicher, K.: Vertrauen als kritischer Faktor einer Bewältigung des Wandels, in: *ZfO.* 6/1995, S. 390–395.

Bleicher, K.: Einwurf, in: *HMD Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik.* Heft 185, 1995, S. 5–6.

Bullinger, H. J., Brettreich-Teichmann, W, Fröschle, H.P.: Das virtuelle Unternehmen – Koordination zwischen Markt und Hierarchie, in: *Office Management.* Heft 12, 1995, S. 18 ff.

Dixit, A. K., Nalebuff, B. J.: *Thinking Strategically – The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life.* New York, London 1991.

Fontana, M.: Vertrauen ist der Schlüssel zum virtuellen Büro, in: *Der Organisator*. Heft 1–2, 1994, S. 10 f.

Hofmann, J.: Virtuelle Unternehmen, in: *HMD Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik.* Heft 192, 1996, S. 62–71.

Kahle, E.: Mittelständische(n) Unternehmung, Organisation der, in: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation.* Stuttgart 3 1992.

Kahle, E.: *Das Wirkungsgefüge multipersonellen Entscheidungsverhaltens in Organisationen.* Arbeitsbericht 1/93 der Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmens-Strategie an der Universität Lüneburg, Lüneburg 1993.

Kahle, E.: *Kognitionswissenschaftliche Grundlagen der Selbstorganisation.* Arbeitsbericht 1/95 der Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmens-Strategie an der Universität Lüneburg, Lüneburg 1995.

Kahle, E.: *Voraussetzungen und Möglichkeiten organisationalen Lernens aus kognitionswissenschaftlicher Sicht.* Vortrag auf der Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik, St. Gallen September 1997.

Kahle, E.: *Betriebliche Entscheidungen.* München 5 1998.

Kettunen, P.: The Meaning of Rationality in Entrepreneurial Decision-Making, in: Pleitner, H. J. (Hrsg.): *Bedeutung und Behauptung von KMU in einer neuen Umfeldkonstellation.* St. Gallen 1996, S. 465 ff.

Kirchner, B.: *Fühlen und Führen: Der Manager zwischen Herz und Verstand.* Wiesbaden 1996.

Krystek, U., Redel, W., Reppegather, S.: *Grundzüge virtueller Organisationen.* Wiesbaden 1997.

Laufer, H.: Mitarbeiterengagement durch Vertrauen – Vertrauen kann man nicht anorden, man muß es erwerben!, in: *ZfO.* 3, 1988, S. 179–182.

Loose, A., Sydow, J.: Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen, in: Sydow, J., Windeler, A. (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen.* Wiesbaden 1994, S. 160–193.

Luhmann, N.: *Vertrauen–Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität.* 3. durchg. Aufl., Stuttgart 1989.

Luhmann, N.: *Beobachtungen der Moderne.* Opladen 1992.

Luhmann, N.: *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie.* Frankfurt am Main 1984.

Mertens, P., Faisst, W.: Virtuelle Unternehmen – eine Organisationsstruktur für die Zukunft?, in: *Technologie & Management.* Heft 2, 1995, S. 61–68.

Mintzberg, H.: *The Structuring of Organizations.* Englewood Cliffs N. J. 1979.

Ott, M. C.: Virtuelle Unternehmen, in: *Gablers Magazin.* Heft 4, 1996, S. 18–21.

Pascale, R. T., Athos, A. G.: *The Art of Japanese Management.* Harmondsworth 1981.

Picot, A., Dietl, D., Franck, E.: *Organisation – Eine ökonomische Perspektive.* Stuttgart 1997.

Schulze, M.: *Profit in der Nonprofit-Organisation – Ein betriebswirtschaftlicher Ansatz zur Klärung der Definitionsdiskussion.* Wiesbaden 1997.

Shaw, R. B.: *Trust in the Balance – Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern.* San Francisco 1997.

Williamson, O. E.: The Incentive Limits of Firms, in: *Weltwirtschaftliches Archiv.* 1985, S. 736–763.

Confidence, and types of entrepreneurs

Michel Marchesnay

Confidence is a word of many meanings. This paper proposes various concepts on the basis of different representations of the world: gnostic, scientific, technical, conventional and individualist. These concepts are applied to four ideal types of entrepreneurs: insulated, notable, nomadic and enterprising, depending on the dual legitimacy of territorial versus competitive.

1 A variety of entrepreneurs

In the course of previous research, we proposed a nomenclature of four ideal types of entrepreneurs. This classification takes into account two forms of legitimacy:

- A »territorial« legitimacy: in a Weberian sense, this legitimacy is all the stronger when an entrepreneur assumes a role and fulfils a function which answers the requirements of his environment.

We divided this legitimacy up into two dimensions. The temporal dimension corresponds to the rootedness of the manager, of his family and his company, i. e. to the duration of their presence in the territory (bearing in mind that we »go back home« »to find our roots again«). The spatial dimension relates more to the notion – which is at once convenient and imprecise – of »embeddedness«: we speak of territorial immersion. This can be understood in terms of the field of competition, but, beyond this narrow acceptance, the social dimension may prove predominant, as we will see later on in connection with the »notable« entrepreneur.

To determine the degree of territorial legitimacy, factual indicators would appear to be reliable.

- A »competitive« legitmacy: in the sense of Hamel and Prahalad, this legitimacy is understood as the ability of a business to adapt to competitive pressure in conformity with a vision called the »ecology of populations«: its economic role is thus legitimised.

This legitimacy is reflected by performance indicators (effectiveness, efficiency), but also by the attainment of the entrepreneur's aspirations, durability, independence, autonomy, growth, etc., with a typical distinction being made between a patrimonial logic and an entrepreneurial logic (PIC and GAP entrepreneurs, see p. 262).

Thus, by combining the two bases of legitimacy, it is possible to propose a typology of entrepreneurs consisting of the »isolated«, »notable«, »nomadic« and »enterprising« entrepreneurs.

An »isolated« entrepreneur is poorly integrated in the economic and social life of his local environment and, moreover, his competitiveness is weak.

This isolation may be intended but is more often the result of a reactive and defensive attitude. The environment is regarded as hostile, a source of threats, particularly if the entrepreneur himself encounters serious economic difficulties (unfulfilled industrial potential, areas facing a population drain, regressive activities, etc.). The entrepreneur obeys a logic of survival; he makes scant use of local support, notably among professional organisations and local communities.

A »notable« entrepreneur benefits from a better integration in his local environment. For instance, his business has been established for a long time (family business), or the entrepreneur takes an active part in local life, both in economic terms (direct and indirect support of activities) and in socio-political terms (elected representative, chairman of an association, etc.). Thus, whereas the isolated entrepreneur largely adheres to his survival needs by assuring that he generates enough to subsist, the notable entrepreneur feels a strong need to socialise (to have a recognised status) i. e. to affiliate (to belong to a social group).

The notable entrepreneur is similar to the PIC type: he wishes to make his business last, to preserve the independence of his capital, and is only interested in growth provided durability and independence are safeguarded. He runs his business in a paternalist, i. e. familial manner, which includes his management of human resources. The same behaviour will also be found in his relations with his environment: this entrepreneur seeks to establish a network of strong personal relationships based, as we will see, on a certain type of confidence. In other words, the notable entrepreneur seeks to arrange a »specific environment« for himself, which is more than a market: he creates a clientele. As a consequence, his competitive legitimacy, in the ideal type, is weak. The notable entrepreneur is on the lookout for leasing situations; in his »profession« (rather than in his market), conventions are sufficiently pregnant to introduce protectionist connivance (some speak of »local mafias«). The opening of market competition, if it is not thwarted, creates the risk of destroying an overprotected local environment and, what is more, one that is little inclined to run the risks of growth.

The »nomadic« entrepreneur corresponds to the predator type. Whereas the notable entrepreneur is primarily driven by a patrimonial logic, the nomadic entrepreneur is led by a managerial logic of efficiency (optimal management of resources) and effectiveness (attainment of set objectives). In a protected local environment, the shock of competitiveness comes from the outside. This could be triggered off by the arrival of someone creative and modernist, by the establishment of a quasi-firm promoted to the rank of »SME«, integrated in a group, and,

finally, by the purchase of an enterprise by a (financial or industrial) group. Other situations can be observed: succession, takeover by a manager driven by a managerial logic, spreading and outsourcing of activities, etc. The crucial point is that the nomadic entrepreneur is no longer motivated by local integration. His localisation is therefore purely circumstantial: historical reasons, various advantages, closeness to the market, etc. If competitive circumstances demand it, this entrepreneur will move elsewhere without any qualms. For all that, such entrepreneurs could be salaried, mobile managers, agents or CEOs assessed on the basis of their performance.

A nomadic entrepreneur bases his actions on the rules of procedural management. Whereas the notable entrepreneur favours the integration of individuals from good families, the nomadic entrepreneur favours the differentiation of tasks and competencies in the business, but also in his external relations. His network is based on competencies, which he may or may not find in the local environment. Moreover, his companies are often integrated in a network of firms outside the region. The environment is thus primarily regarded as competitive, like a »knot of contracts« in which opportunism plays a preeminent role.

In our sense, a nomadic entrepreneur is primarily driven by a need for power; he is at ease in a hierarchic system. If the notable entrepreneur is the »boss«, the nomadic entrepreneur defines himself as the »manager« of a company. Good performance, which concerns the degree of the satisfaction of individuals, is thus no more than an improvement in efficiency and effectiveness. »Confidence« is limited to the respective fulfilment of the agent's and principal's obligations as stipulated by a contract, both inside and outside the organisation.

An »enterprising« entrepreneur, it will have been understood, endeavours to base his actions on both types of legitimacy.

The territorial legitimacy can have various facets, as we have been able to observe on the basis of specific cases:

- The enterprising entrepreneur is locally born and bred. Sometimes, he has »come home« to »return to his origins«.
- The enterprising entrepreneur is particularly well integrated in the local environment, he is rooted there, primarily by taking initiatives and assuming responsibilities of all kinds. He does not wish to leave. The reasons may be emotional (quality of the environment) or cognitive (environment conducive to his activities).
- The environment harbours resources that are favourable, indeed indispensable to his activities: these might range from processed natural resources (locally grown produce) to technological supports (technoparks), as well as specialist services.

More and more, the non-industrial and thus scarcely polluted character of so-called »rural« areas has come to favour the emergence of

enterprising entrepreneurs, who are equally concerned with their general living conditions. Yet the enterprising entrepreneur, in this group of »neo-rurals«, must be clearly distinguished from his isolated colleagues, i. e. from those who are noted by their clear affirmation of competitive worries.

The competitive legitimacy constitutes the other complementary, and synergetic, reference for the enterprising entrepreneur's motives. Like a nomadic entrepreneur, he seeks to increase the level of effectiveness and efficiency, but not in the same way. Whereas the nomadic entrepreneur is primarily driven by a need for power, it appears that the enterprising entrepreneur primarily seeks to satisfy a need for realisation, for personal accomplishment. Whereas the nomadic entrepreneur will, in conformity with managerial logic, favour the development of the business, the increase in turnover, the enterprising entrepreneur will tend to concentrate his strengths, his resources, more on distinctive competencies; he will therefore be inclined to externalise, in a wide sense of the term, activities which do not generate any value by making the relevant judgements in order to optimise his resources. He is thus led to draw on networks; first of all, the local network, but also networks of interpersonal relations with competent contacts which may be extended outside his country, possibly even around the world.

But above and beyond the moment of effectiveness and efficiency, an enterprising entrepreneur takes into account good performance, i. e. the degree of satisfaction of partners as a function of the feeling of commitment to the project. The enterprising entrepreneur's charisma plays a determinant part, comparable to that of the conductor of an orchestra; but, as in the case of an orchestra, it is important that he should avail himself of people who »play the right notes«, i. e. competent, motivated and lively people – often experts who have no desire to languish in bureaucratic organisations and are partly remunerated according to their results. However, this idea of »expertise« does not necessarily refer to high-tech activities: in agricultural produce, for instance, it is characterised by the care afforded to the quality of the products and to customer relations. The management style is thus largely cooperative, adhockish, and comes in various shapes and sizes.

As a consequence, the nature of the »confidence agreement« will be specific. Relations are interactive in that the »effectiveness« of each (internal or external) participant is linked to the »effectiveness« of the others (the »O-ring« effect: overall performance settles at the level of the worst participant). The enterprising entrepreneur must therefore run risks that are not technical, as will be seen later. Nonetheless, his network is not hierarchic like the nomadic entrepreneur's, or conventional like the notable entrepreneur's. He proves to be more person-

alised and even likely to rely more on emotions (»feeling«) than on the intellect and pure technical competence.

All in all, we have discovered four ideal types. It is clear that since they were observed in the field, they are not mimetic retranscriptions: rather, in specific cases, entrepreneurs are hybrids. The reason is simple: all of us base our more or less clear intentions on complex representations, on the products of our memory in a wide sense of the term and, as Jean-Pierre Dupuy has shown, of our aspirations. As we have repeatedly underlined, entrepreneurial logic rests on a multiple rationality of various levels.

We are now going to show how this multiple rationality can be rediscovered in the various meanings of the word »confidence« and with which reference systems of »confidence« our four ideal types of entrepreneurs identify themselves.

2 A variety of types of confidence

In its apparent polysemy, the word refers to a logic of thought, a logic of conception and a logic of specific action. In doing so, it integrates itself into the general problems of the rationality of our ways of thinking and acting.

When all is said and done, we rediscover questions identical to those which come to mind with regard to the term convention. »Convention« takes a different meaning depending on the reference system in which it is placed. In a cognitive process, we make a distinction, in simple terms, between above and below: the general conception of the world and related ideologies, which we call (< F4H *(gnosis)*, with reference to the decision-maker's fundamental beliefs; then, rationalised representations intended to gain an understanding of the world through paradigms, which we call *logos*; the third step or reference system is the entirety of tools and instruments used to describe, comprehend, and act upon, the world, or reality, which is called JXP<0 (*technè)*; whilst the fourth reference system consists of usages, codes, etc. which are in force in the world to which reference is made, which the old Greeks called nD'<0F4H (*phronesis);* finally the last reference system of understanding the world is based on modalities of action, on collective and individual »tactics«, which the Greeks labelled :›J4H (*metis)*.

The choice of the reference system guides (or is guided by) the decyphering of reality through perception, which in turn is guided, in a heuristic process, by the aspirations and the profound needs of the individual, which set the course for the logic of his decision-making.

Further down, perception reinforces the decision-maker's vision, both in space and time, and hence his intentions of action.

All in all, »confidence«, such as it is conceived, represented, perceived and »acted out«, must every time be defined as a function of the entrepreneur's logic and action and of his intentions, whose diversity will have been reduced to some ideal types.

In order to do so, we will have to specify the reference system, then the expression of confidence, and the logical behaviour that follows from it.

The first reference system, then, is gnostic in nature. Confidence expresses itself like a belief, a creed in a conception of the world. This belief is that of a natural order inherent in reality. For example, the Smithian entrepreneur joins the Pascalian wagerer in his conviction of the existence of »virtues« in a liberal order. This conviction is stamped with moralism, with a certain vision of the »good« organisation of society: conventionalists like to remind themselves of the fact that Smith was primarily a professor of moral philosophy. Confidence in the virtues of the liberal order is conditioned by the theory of »moral sentiments«. The convention is ultimately that of the primacy of individual interest. If, according to Hobbes, man is a wolf to man, it is, according to Malthus and Darwin, the laws of nature (of competition) which select the fittest.

Faced with confidence based on belief, we are at liberty to counter it with the agnostics: seeing this belief-inspired confidence, they oppose the amoralism, indeed the immoralism of this »dismal science« of the liberal school by means of a more optimistic, more Iraeneic and thus more utopian conception of the economic world in which individuals »place mutual confidence in one another«. We are thinking here of the Nîmes school of cooperation, led by Charles Gide. Yet it would appear that the sun is said to have set on solidarity ...

A second reference system is that of logos, of logic and science. Statements concerning the economic order are considered to be predictive, demonstrating the conditions of a social optimum under the influence of the laws of the market. The paradigm of the market economy »is« orthodoxy and constitutes, to recall the title of a work by Say, a »catechism of political economy«, which is regarded as true. Thus confidence must be placed in the mechanisms of the market: here, confidence is synonymous with scientific certainty. The stroke of genius is that in order to have confidence in the predictiveness of the market, there is no need to place confidence in other participants in the market since superordinate laws will ensure that the market is »equitable«. In fact, this assertion is based on a multitude of myths taken over from postulates and other irrealist hypotheses; it is backed up by a strong ideology. For instance, the myth of economies of scale (which has not been proven) will reinforce the paradigm which »scientifically« justifies the

existence of hypercorporations, irrespective of the so-called phenomena of market forces.

We are at liberty to counter this confidence based on certainty with scientific doubt. Liberal orthodoxy has again been called into question by the institutionalists and other radical thinkers, by the Cambridge School and other adherents to the power of the monopoly, etc. Incoherencies intrinsic to market theory have been underlined (the Arrow-Debreu theorem), etc. The scientist attitude appears to oppose the requirement of refutability. The fact remains nonetheless that, fundamen- tally, the dominant ideology is based on the conviction of the predictivity of market theory, which largely disregards the problem of confidence between individuals since it is sufficient to »place confidence« in the functioning of the market, without restraint, for the social optimum to be realised.

A third reference system is then constituted by a feeling that technical tools are reliable. These artefacts are supposed to be erected on an »objective« scientific pedestal. The engineering sciences (with which the sciences of management can be connected) reinforce this technology-oriented confidence, which also insists on the future-oriented nature of technology: by using the best tools, one can anticipate the best results. If certainty leads to scientism (notably denounced by Hayek in a celebrated article), then confidence in technological reliability will lead to technocracy (denounced, among others, by Habermas). The establishment of a class of manager in bureaucratic organisations, backed up by a technostructure, contributes towards this confidence in technology. It is therefore convenient to apply problem-solving techniques in the Simonian sense of the term. There is thus no need to place confidence in individuals, in their involvement. Contractual techniques, in particular, furnish processes for the avoidance and resolution of conflicts. The major problem is therefore the detection of the best process, and the improvement of processes. From this angle, the existence of autonomous, i. e. opportunist, behaviour patterns on the part of the »actors« constitutes a disturbance.

Faced with this confidence in technology, we are at liberty to counter it with scepticism towards the reliability of tools without having to insist on it. The major criticism, however, resides in the introduction of uncertainty and chance (even if this restores the techniques of probability calculus and actuarial science, based on a certainty of equivalence): the complexity of the environment is apt to give rise to chaotic turbulences which, in managerial terms, are not foreseeable. Reliability is also called into question (the Titanic syndrome).

Paradoxically enough, it is those approaches that are most open to scientific doubt, to the lack of reliability, which most highlight the pregnant role of confidence.

The reference system of collective behaviour is based on the Greek notion of nD'<0F4H. Here, confidence is identified with conformity, i. e. the acceptance of the governing rules that make a social group function. Here, confidence is reinforced by the feeling that conventions, in a wide sense of the term, ensure the regulation, but also the regularity (in the various meanings of the word) of the modalities of problem-solving within the »group« (which can vary widely in its nature and dimension). Individuals subject themselves to rules and placed confidence in conventions. Their conformist behaviour enables them to be accepted by the group and to receive its confidence. The rejection of opportunism (apart from the case of free riders) and the will to cooperate also reduce uncertainty and risk: the problem of durability is thus placed at the level of the group.

The attitude opposing confidence is anti-conformity, i. e. the rejection of the rules that make the group function. This attitude is, *a priori*, individualist and opportunist. Yet it may signify the appearance of »counter-conventions« within the group (for instance »modernists« as opposed to »traditionalists« in a profession); new conventions are then created.

The question of conventional confidence becomes even more complex as the number of relational and collective networks to which individuals can belong increases: they will find it difficult to conform to the rules of groups and collectives which may be antagonistic towards each other.

It is therefore useful to introduce individual behaviour. It soon becomes evident that the anti-conformist behaviour of free riders, of snakes in the grass, will benefit them more if the conventions are sufficiently strong. In an industrial economy, the temptation to develop one's own strategy is all the more powerful, the more collusive the oligopoly is. But, even more, the need to differentiate oneself is more pronounced, the more standardised and banal the products and the more homogeneous the strategies are: the benefit from differentiation replaces the benefit of the situation. In short, the adversaries are victims of their excessive confidence, and their expectations, which are technically perfect, do not involve any »moral hazard«. This, with conventions, nD'<0F4H is countered by the Greek :›J4H, by every individual's tactics, shrewdness and inventiveness. Thus a confidence born of the collective conscience and of individual opportunism can live side by side, which implies the control and dominance of interindividual relationships.

All in all, we are convinnced that we have deciphered various levels of meaning of the term »confidence«, which are often confused in managerial jargon.

3 A variety of attitudes

On the basis of this variety, we are at liberty to infer attitudes of behaviour which express the description of confidence given by entrepreneurs. Such a presentation can be integrated in certain research approaches, like cognitive cards. It may provide a better understanding of the strategic approaches pursued by the various categories of entrepreneurs.

In purely hypothetical terms, we present some likely attitudes on the part of the four ideal types of entrepreneurs.

The isolated entrepreneur is characterised by a general attitude of mistrust. He gives little credit to the virtues of liberalism and of free competition, whose effects he experiences as harmful. He is hostile to the rules of the market. Although he has a vocation and know-how, he shows little confidence in new technologies (he accuses them of creating »unemployment«). He shows a great deal of mistrust in local institutions (which pay him back in the same coin ...): banks, local authorities, etc., ignore him, make empty promises, etc. His suspicion also manifests itself towards his partners: his employees, suppliers and customers.

In our contribution to Risome, we gave an example of such an extreme attitude. However, the needs of loyalty and conformity become progressively clear. Relations with customers and suppliers become more trustful, the entrepreneur integrates himself in local life, establishes professional relationships, and in turn, stops showing a great deal of mistrust towards »strangers«: the neo-rurals in the area of La Causse in Provence furnish a cartoon-like example of this.

The notable entrepreneur displays a high degree of conformity: he places confidence in »local« institutions and conventions, both of the socio-political and professional kind. As Jean-Marie Courrent showed in his doctoral thesis on the ethics of the owner/manager of a small enterprise, he shapes his ethic on »what other people do«, on what they consider »normal«, »good« and »just«. Then again, he shows a great deal of mistrust in modern technologies, and innovation is largely borne out of reaction, as Isabelle Calléja shows in her doctoral thesis on innovation in small businesses. But he displays a high degree of mistrust in the »laws of the market« and in »liberalism«, because he is afraid of the sudden emergence of more aggressive competitors who are likely to replace the benefit of the existing situation with the benefits of differentiation and innovation. Implicit or explicit connivance and arrangements play a major strategic part. The patrimonial logic reinforces his mistrust: his worries about making his business last clash with the risks of change. Here, we find the paradoxical epistemological status of the »liberal order«: apparently immutable (the Walras-Paretian system), it

pushes ineluctably towards the disorder of the »grandiose dynamic« (Baumol) of the classics, even going as far as the creative destruction of the institutionalists. Hence the paradoxical attitude of the notable entrepreneur: he casts his vote for liberal conservatism, but is at the same time hostile to an opening of the borders, whether they be European or global.

The nomadic entrepreneur adopts opposing attitudes. Above all, he places a great deal of confidence in technology. Moreover, he believes in the virtues of liberalism and the in the efficiency of the markets. His morality is expressed by the aphorism that everyone must be paid according to his competencies and the value he adds, which is the social price to pay. »Local« conventions strike him as creating »unwarranted« and »immoral« benefits. The conventions from which he takes his bearings are in fact the technical processes capable of improving performance and of reducing transaction costs: this attitude is patently obvious in his approach to quality or in the establishment of logistical systems. The collective environment is made anonymous and »objective« in order to suppress and check any opportunist drifts through corporate coalition and the exploitation of loopholes in agreements.

However, the nomadic entrepreneur may be interested in »contractualising« confidence, particularly within the company. The techniques of GRH allow for the preservation of a good level of performance without the objectives of efficiency and effectiveness being put at risk. This policy may affect factors of hygiene (salary, working conditions) and motivation (promotion, training) until a certain »notabilisation« is reached (local patronage).

The enterprising entrepreneur adopts a more complex attitude towards confidence. He is prepared to conform to local conventions, at least to a certain number of them: in cultural terms (for instance: »Your word is good enough.« in transactions; he takes part in local activities). Conversely, the enterprising entrepreneur turns out to be non-conformist at the level of his business activities, which creates a climate of mistrust towards him. In particular, he looks for his suppliers of goods and services and for institutions such as banks and investors, etc., where they are most competent.

In this respect, the enterprising entrepreneur may seem close to his nomadic colleague, from whom he distinguishes himself, however, by a certain mistrust in or a detachment from the »virtues of the market«. Having to grapple with powerful hypercorporations, he is more aware of the benefit of a monopoly than of the benefits of the situation favourable to the notable entrepreneur. In his eyes, competition is primarily »the art of cultivating one's own difference« by adopting a strategy of differentiation pivoting on distinctive competencies.

As Jean-Marie Courrent has shown, certain entrepreneurs have an ethic strongly characterised by loyalty. Confidence also results from interpersonal relationships that are strongly interactive, so that opportunism is thwarted not by a contract but by a reciprocity of interests: we come up against the »O-ring effect« again, in that the overall project is evaluated on the basis of the least competent participant.

The enterprising entrepreneur makes use of »modern« technology where this has an appeal to outsiders. But, above and beyond efficiency and effectiveness, he pays attention to good performance, i. e. to satisfaction as a function of organisational commitment. This »altruistic« ethic responds, in the words of Charles Gide, to a need for individuality rather than individualism. It often implies an interest in profit, i. e. in capital.

With regard to scientific certainty and gnostic belief, we would hazard a guess that the enterprising entrepreneur is a Cartesian (»I doubt, therefore I think«) or a Popperian: there, too, he turns out to be a nonconformist.

Of course, the enterprising entrepreneur is predisposed to become akin to his notable and nomadic colleagues as his business becomes durable and attains cruising speed. The enterprising entrepreneur looks for the benefit of the situation (like his notable colleague) or for the benefit of a monopoly by attaching himself to big managerial companies. Thus the risks he runs become untenable in the long run, and so his representations of confidence must evolve along with his attempts to master these risks.

Thus the capitalist triptych of »risk, uncertainty and profit« lends itself to differentiated representations according to the type of entrepreneur.

To conclude, it throws light on entrepreneurial strategies. The empirical observations so far conducted by the team would appear to confirm the pertinence of the typology, by listing a »location« and a »profession«. Yet, in order to go further, research should focus on the cognitive processes employed by entrepreneurs. Despite its limitations, which have been underlined by Pierre Cossette, the cognitive card may turn out to be a valuable instrument.

On a secondary level of importance, questions should be asked as to the practical implications of this typology. It is more intricate than that of PIC and GAP which we proposed a decade ago, and should be more helpful when it comes to sketching the owner / manager's personality and logic. But it might also constitute an aid for local development.

Finally, above and beyond present-day theories, this contribution might allow for a clearer outline of the ultimately so very complex, but so rich notion of confidence.

Bibliographical references

Bidault et al. (Eds.): *Confiance, entreprise et Sociétés*. ESKA, 1995.

Blandin, P.: *Le comportement commercial du dirigeant de petite entreprise*. Doctoral thesis. Montpellier 1998.

Calléja, I.: *L'innovation en petite entreprise*. Doctoral thesis, Montpellier 1997.

Cossette, P. (Ed.): *Cartes cognitives et organisations*. ESKA 1994.

Courrent, J.-M.: *L'éthique du dirigeant de petite entreprise*. Doctoral thesis, Montpellier 1998.

Julien, P.-A., Marchesnay, M.: *L'entrepreneuriat*. Economica-Poche, 1996.

Lopez, E., Muchnik, J. (Eds.): *Petites entreprises et grands enjeux*. L'Harmattan, 1997.

Marchesnay, M.: La convention, outil de gestion?, in: *Revue Française de Gestion*. No. 112.

Marchesnay, M.: La moyenne entreprise, existe-t-elle?, in: *Revue Française de Gestion*. No. 116.

Marchesnay, M.: L'entrepreneuriat rural en quête de légitimités, in: Risome: *Les nouvelles légitimités du monde agricole*. Economica (to be published).

Marchesnay, M., Rudel, S.: La gestion du risque dans la TPE. Faits et théorie, in: *Economies et Sociétés. Sciences de Gestion*. No. 6, 1985.

Pennin, M.: *Charles Gide – L'esprit critique*. L'Harmattan, 1998.

Internationalization behavior of small and medium-sized enterprises in the service sector – Characteristics of and opinions from the Dutch architecture sector

Enno Masurel

Export and internationalization are vital for almost any sector. A lot of research has already been carried out into the special problems faced by small and medium-sized enterprises (SMEs) – especially those in the manufacturing sector – when they cross national borders. In this article, the evidence is extended to the *service sector*: what problems are faced by SMEs in the service sector when doing business abroad?

The exporting SMEs dealt with in this paper experience both higher profits from and lower risks connected with their international business, in comparison with non-exporting counterparts. These conclusions confirm previous research, i.e. that exporting firms perceive higher profits and lower risks from foreign activities. It is recommended to pay additional attention to the non-exporting SMEs involved, especially to the development of their perception and the possibilities for export collaboration.

The stages model

The so-called stages model has dominated recent SME export literature. This model states that a firm evolves through different stages before it reaches maturity in its foreign activities. In each successive stage, the commitment towards international activities increases as the entrepreneur learns more from the international market. Calof and Viviers[1] found that the more advanced the manufacturing firm in export intensity, the lower the perception of the costs and risks of exporting, and the higher the perceived benefits. The latter is confirmed by Karagozoglu and Lindell:[2] one important motive for technology-based SMEs to internationalize is the fact that global market opportunities are more promising than those of the domestic market.

1 Calof, Viviers 1995

2 Karagozoglu, Lindell (1998)

During the early internationalization stages, firms experience exports as less profitable and more risky than they do during later internationalization stages. Therefore, exporting could be judged as a learning theory of internationalization. Calof and Viviers define a firm's export intensity by the percentage of export sales in its total sales.

Bijmol and Zwart[3] also suggest the percentage of sales exported as an indicator of internationalization. They also mention other variables,

3 Bijmol, Zwart 1994

such as satisfaction with exporting, development of the export performance and relative profitability of exports as measurements of export success. These suggestions were based on their research in industrial sectors.

Johanson and Wiedersheim-Paul[4] use a comparable stage model for their production firms – the so-called establishment chain – in which the exporting firms evolve through four stages:

4 Johanson, Wiedersheim-Paul 1975

1) no regular export activities
2) exporting via independent representatives (agents)
3) establishment of a sales subsidiary, and finally
4) production in a foreign country.

This typology with gradual internationalization is distinguished because of differences in involvement and because it is often referred to by people in business. There are two important aspects about the involvement:

- the four stages require successively larger resource commitments (mainly internally oriented)
- the four stages lead to quite different market experiences and information for the firm (mainly externally oriented).

Reid[5] presents in five stages the export process in general (export entry and expansion) as an adoption of innovation-type behavior:

5 Reid 1981

1) export awareness (opportunity recognition, arousal of need)
2) export intention (motivation and expectancy of export contribution)
3) export trial (own experience from limited exporting)
4) export evaluation (results from engaging in export), and
5) export acceptance (adoption or rejection of exporting).

Ogbuehi and Longfellow[6] added time to this stage model: differences in perception were supposed to be determined by the length of time that firms have been involved in exporting. Their focus was on manufacturing SMEs.

6 Ogbuehi, Longfellow 1994

However, Moini[7] found that management expectations (concerning export profits, risks and costs) of manufacturing firms were irrelevant to export success. The primary determinants of export success were found to be the firm's competitive advantages and its willingness to seek out foreign markets. He explains these deviating outcomes by distinguishing three classes of exporters (i. e. partially interested exporters, growing exporters, and successful exporters), instead of comparing only exporters and non-exporters. Furthermore, he observes that past studies focused mostly on external (demographic) correlates of export propensity. One of his suggestions for further research is to investigate the industry bias by examining other industries and other regions. Later Moini[8] mentions the importance of recognizing the fact that SMEs do not constitute a single homogeneous group and might have different chances to get involved in successful exporting.

7 Moini 1995

8 Moini 1998

According to Kedia and Chhokar,[9] important inhibiting factors with respect to export activity for the firms they studied (machinery manufacturers and food processors) tend to vary with the stage of export process in which a firm finds itself. When deciding how and where to export, informational barriers dominate; but when firms are already exporting, financial and marketing barriers dominate. Added to their analysis, it might be remarked that in practice a developing process may occur, i. e. from more or less purely informational barriers to more or less purely financial and marketing ones. As a result, different educational and export-promotion programs are required to address the needs of firms at different stages in the export process.

9 Kedia, Chhokar 1986

Burton and Schlegelmilch[10] stress – with their survey of mechanical engineering and food processing firms – that increasing export involvement is accompanied by changes in specific variables representing organizational, managerial and attitudinal characteristics. Non-exporters reveal a rather pessimistic attitude to the risks, costs and obstacles associated with exporting. Reid[11] emphasizes the importance of information-processing approach to export behavior.

10 Burton, Schlegelmilch 1987

11 Reid 1981

Although their definition of stages might differ, most researchers admit that attitudes and experiences are thought to bring about a new stage in the perception of export costs, risks and profits. It is striking, however, that most of the research has been done in the manufacturing sector.

Countries of destination

Furthermore, researchers have found that commencing export activities have geographical and socio-cultural ties. For example, for many Canadian firms the first export market is the United States. Over time, firms expand their geographic scope to more countries.

These countries are not only geographically but also psychologically further away. In becoming more experienced exporters, the entrepreneur and his personnel become less suspicious of strange destinations. This is confirmed by Calof and Viviers[12] in their examination of South African exporters. The dominant destinations for South African exports were not other African markets, but the psychologically and culturally closer European and Asian markets. This is also confirmed by Anderson and Coughlan,[13] who mention that American firms are more likely to integrate the distribution channel in Western Europe than in Japan or Southeast Asia, which are more culturally dissimilar.

12 Calof, Viviers 1995

13 Anderson, Coughlan 1987

Firm size is not always a barrier to internationalization. Calof[14] showed that size only limits the number of markets to be served and the number of countries in which the firm is active. His research was focused predominantly on electronics / electrical companies. Attitudes and

14 Calof 1993

experience drive a firm towards the next stage in internationalization. Johanson and Wiedersheim-Paul[15] stress the importance of gradual internationalization.

Choosing the right distribution channel is another issue. Anderson and Coughlan[16] indicated that their semiconductor companies chose a distribution channel that is associated with the degree of transaction specificity of assets in the distribution channel, regardless of whether the product being introduced is highly differentiated. Berra, Piatti and Vitali[17] came to the conclusion that the international growth of SMEs (in the Italian clothing industry) takes place mainly through contractual agreements, more so than with non-cooperative operation.

15 Johanson, Wiedersheim-Paul 1975

16 Anderson, Coughlan 1987

17 Berra, Piatti, Vitali 1995

Research Questions

From the literature review, it is clear that development stages play an important role in the export attitude and behavior of exporting SMEs. Especially the perception of profitability and risks attached to export are crucial. The most frequently used quantitative criteria are export as a percentage of a firm's total sales and the number of years the firm has been active in exporting. No specific attention has yet been paid to the service sector. Therefore, the following hypotheses can be formulated:

H1: SMEs with more export experience perceive more profit opportunities in exporting than SMEs with less export experience.

H2: SMEs with more export experience perceive fewer risks in exporting than SMEs with less export experience.

Attention will also be paid to the countries of destination, as the literature review pointed out that more experience with international activities is associated with geographic and psychological distance.

Data collection

The data come from the 1996 annual survey of BNA architecture firms in the Netherlands. From previous annual surveys, much is known about the Dutch architecture sector.[18] There are approximately 2 000 architecture firms operating in the Netherlands, and most are a member of the main Dutch architecture organization, the Royal Institute of Dutch Architects BNA.[19] Three hundred and thirty-four of these architecture firms participated in the 1996 survey. It should be noted that larger firms dominate the sample, and that the percentage of typical small firms is rather low compared with the total BNA population.

Dutch architecture is a typical small business sector. The average firm size in the 1996 sample is 11 people working, of whom 15.0% are active owners, directors and/or active family members. Most of the architecture firms operate locally or regionally. These criteria fit very well in the

18 Masurel, Verberne 1997

19 see http://www.bna.nl/

definition of SMEs used by D'Amboise and Muldowney:[20] i.e. independently owned and operated, and not dominant in their field of operation.

Architects (the Greek word DP4JX6JT< / *architekton*) refers to the function of principle builder) are typical service providers. The architect is primarily responsible for the design, construction and placement of buildings. Besides this, the architect plays a key management role in the construction process. Because the services provided by an architect embody the four typical characteristics of services,[21] architecture is considered a typical service.[22]

BNA advises starting exporters to collaborate with local foreign firms, in order to surmount cultural barriers and to compensate for their lack of local knowledge. This recommendation follows Acs et al.,[23] who suggest that using existing distribution channels is a suitable way to circumvent national entry barriers.

20 D'Amboise, Muldowney 1988

21 i.e. intangibility, heterogeneity, inseparability and perishability (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985)

22 Lovelock 1991

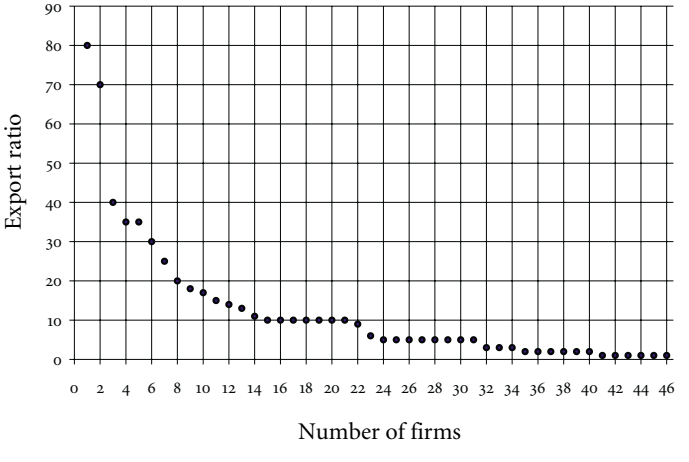
23 Acs et al. 1997

Operationalization

14.3 % of the firms in the sample are involved in exporting. The export ratios (export sales ÷ total annual sales) vary from 1 % to 80 %. Only 1.8 % of the total sales of the firms in the sample come from activities abroad.

Notice it was asked whether the firms earned money from activities abroad. This definition could deviate from export activities as such because the activities abroad may be paid for by fellow-countrymen. Furthermore, activities within the Netherlands may be paid by foreigners. It is assumed that this deviation is not important.

Figure 1
Export ratio



The conditional average (only for the exporting firms) amounts to 12.5 %. It is mainly the larger firms that are involved in exporting: the average firm size of the exporters is 14 persons as opposed to 11 for the

non-exporting firms. It should be noted, however, that size differences within the two subgroups are rather large.

The exporting firms showed a higher labor productivity (i.e. sales per person, which is the main economic performance measure in Dutch architecture). It should be noted, however, that this ranking is influenced by the fact that larger firms show a higher labor productivity in comparison with smaller firms, and that exporting firms are larger than non-exporting firms.

The main export countries are neighboring Belgium and Germany, which culturally are quite similar to the Netherlands (mentioned by almost three-quarters of the exporting firms). These countries are also the only ones that are physically connected to the Netherlands. Most other export countries (of minor importance) are in the European Union, e.g. France and Denmark.

Most firms only recently entered the international market, as can be seen from figure 2. More than half of the exporting firms delivered their first order abroad within the last four years.

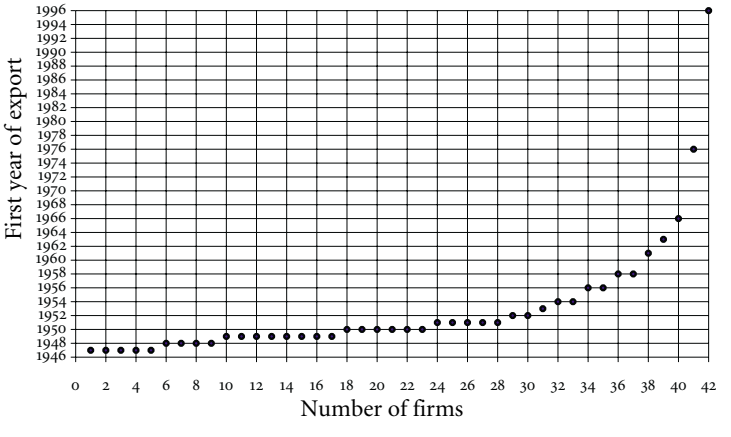
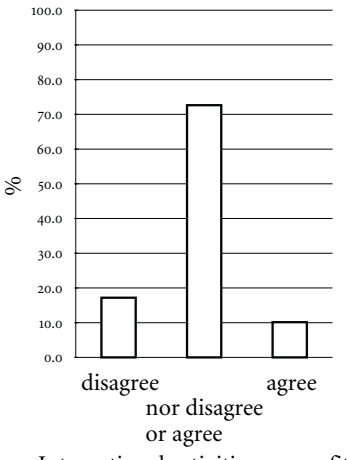


Figure 2
First year of export

The perception of risks and profits involved with exporting are important issues, as is known from the stages model. The perceptions of the entrepreneurs from the service sector are presented in figure 3. It becomes clear that most SMEs do not have an explicit opinion about the profitability of international activities: almost three-quarters neither agree nor disagree with the opinion. Almost twenty percent think that foreign activities are not profitable, whereas only a small minority (10%) hold the view that exporting is profitable.

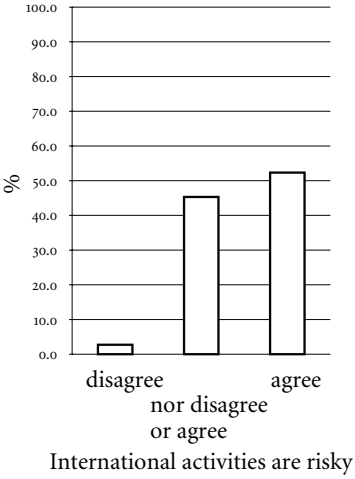
We also asked whether international activities are more profitable than domestic ones. This question resulted in roughly the same pattern of answers.

Figure 3
International activities are profitable



More than half of the respondents think that foreign activities are risky; (almost) the other half do not have a clear opinion on this matter. A very small minority do not experience exporting as a risky business. Notice that the pattern in Figure 4 is quite different from that in Figure 3. In general it can be concluded that international activities are viewed as hardly profitable, and present a lot of risks. The question whether international activities are more risky than domestic ones resulted in roughly the same pattern of answers.

Figure 4
International activities are risky



Testing

The group was first divided into non-exporting and exporting firms, based on whether the export ratio was zero or larger than zero. The group of exporting firms was then subdivided into those gaining less

than five percent of their total sales from international activities and those gaining more than five percent.

It is clear from table 1 that the exporting SMEs in general experience more profit opportunities from exporting than non-exporting SMEs. The same conclusion can be drawn from the shadow question: exporting SMEs experience more profit opportunities from exporting than from domestic activities, in comparison with non-exporting SMEs.

Almost 40% of the exporting firms experience foreign activities as profitable, as opposed to only 4% of the non-exporting firms. Another important addition to the c^2 value comes from the exporting SMEs: only a relatively small subgroup does not have an explicit opinion about the proposition that international activities are profitable.

Table 1
International activities are profitable

	Disagree	*No opinion*	*Agree*	*Total*
Exporters	9	19	18	46
Non-exporters	33	164	8	205
Total	42	183	26	251
c^2 *(df = 2)*	*53.0*			

The comparison between smaller and larger exporters did not yield reliable results, as the subgroups were too small. There is no clear relationship between the number of years a firm has been involved in exporting and the experienced export profitability. Nor do firms exporting to their neighbors (Belgium and Germany) perceive any differences in profitability compared to those firms exporting to other countries. The group of exporting SMEs in this sample seems to be too small to allow any conclusion other than that exporting firms have a higher perception of profit opportunities than non-exporting firms.

From table 2 it becomes clear that export intensity and risk perception are also dependent variables. This conclusion also arose from the question whether exporting is more risky than domestic activities. The main differences are due to the relatively small number of non-exporting SMEs that disagree with the opinion that exporting is risky, the relatively large number of exporting SMEs that disagree with the above opinion, and the relatively small number of exporting SMEs that neither agree nor disagree. This leads us to the conclusion that exporting SMEs in general experience less risks in exporting than non-exporting SMEs.

Table 2
International activities are risky

	Disagree	*No opinion*	*Agree*	*Total*
Exporters	5	13	27	45
Non-exporters	2	103	102	207
Total	7	116	129	252
c^2 *(df = 2)*	*18.0*			

There is no clear relationship between export share and risk perception, nor between export age or countries of destination on the one hand and risk perception on the other. Again one of the main obstructions is that the number of exporting SMEs in this sample is too small.

Discussion

The first hypothesis has been confirmed: also exporting SMEs from the service sector perceive international business as more profitable than non-exporting SMEs. This seems to be quite logical: otherwise the exporting firms – acting rationally – would not be active abroad and the non-exporting firms – acting rationally – would be internationally active. However, there is some ambiguity: it can be expected that the exporting firms might *know* from their bookkeeping and accountant reports that exporting is a profitable business, while non-exporting firms only might *think* that exporting is not profitable, as they do not have the exact figures. Besides this, it is striking that the relationship between export and profit perception mainly comes from three (out of nine) subgroups.

The second hypothesis has also been confirmed: exporting SMEs from the service sector perceive less risks in international business than non-exporting SMEs. This conclusion once more confirms previous research. Again it is striking that that the relationship between exporting and risk perception mainly comes from three – be it other – subgroups.

Conclusions

Exporting SMEs in the service sector experience both relatively high profits from and low risks connected with their international business, in comparison with their non-exporting counterparts. This conclusion confirms previous research (mainly in the manufacturing sector), i. e. that exporting firms expect both higher profits and lower risks from foreign activities. In contrast to the standard opinion that services are not just another type of product, it can be concluded that the stages approach also works for firms from the service sector and that (exporting) SMEs seem to be a homogeneous group.

The previous research and the present research agree unconditionally with the opinion that exporting firms see more opportunities in foreign activities than non-exporting firms do. Both also agree on the difference in risk attitude between exporting and non-exporting firms. It used to be accepted that non-exporting firms perceived foreign activities as risky, which was assumed to be an important reason for not entering the foreign market.

The analysis also shows that export profit perception in an absolute sense is almost the same as export profit perception in relation to domestic profit perception. This was also shown by the comparison between absolute export risk perception and export risk perception in relation to domestic risk perception.

Recommendations

These conclusions lead to two important recommendations. The first concerns the non-exporting SMEs attitude towards foreign activities: they do not perceive exporting as a profitable business and see it as rather risky. It should be investigated why they came to this conclusion: is it not a feasible business for them (e.g. is their scale too small?), or is it really a matter of »unknown, unloved«?

From the current research it has become clear that non-exporting SMEs are in general smaller than exporting SMEs. The reason for not exporting or for perceiving export as not profitable enough and as too risky might have to do with their small scale and consequent extra vulnerability. One way to compensate for this deficit is to collaborate with other firms (small or large, domestic or foreign). Further research should reveal whether exporting SMEs that are part of collaborations are more successful than non-collaborating exporting SMEs.

References

Acs, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M., Yeung, B.: The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective, in: *Small Business Economics*. Vol. 9, 1997, pp. 7–20.

Anderson, E., Coughlan, A.T.: International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution, in: *Journal of Marketing*. Vol. 51, No. 1, 1987, pp. 71–82.

Berra, L., Piatti, L., Vitali, G.: The Internationalization Process in the Small and Medium Sized Firms: A Case Study on the Italian Clothing Industry, in: *Small Business Economics*. Vol. 7, 1995, pp. 67–75.

Calof, J. L.: The Impact of Size on Internationalization, in: *Journal of Small Business Management*. Vol. 31, No. 4, 1993, pp. 60–69.

Calof, J. L., Viviers, W.: Internationalization Behavior of Small- and Medium-Sized South African Enterprises, in: *Journal of Small Business Management*. Vol. 33, No. 4, 1995, 71–79.

D'Amboise, G., Muldowney, M.: Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements, in: *Academy of Management Review*. Vol. 13, 1988, pp. 226–240.

Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F.: The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases, in: *Journal of Management Studies*. October 1975, pp. 305–322.

Karagozoglu, N., Lindell, M.: Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study, in: *Journal of Small Business Management*. Vol. 36, No. 1, 1998, pp. 44–59.

Masurel, E., Verberne, T. G.: *Annual Survey of Dutch Architecture Firms 1996*. Amsterdam: Free University Press, 1997 [in Dutch].

Kedia, B. L., Chhokar, J.: Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation, in: *Management International Review*. Vol. 26, No. 4, pp. 33–44.

Lovelock, Ch. H.: *Services Marketing*. Prentice-Hall International Editions, ²1991.

Moini, A. H.: An Inquiry into Successful Exporting: an Empirical Investigation using a Three-Stage Model, in: *Journal of Small Business Management*. Vol. 33, No. 3, 1995, 9–25.

Moini, A. H.: Small Firms Exporting: How Effective are Government Export Assistance Programs?, in: *Journal of Small Business Management*. Vol. 36, No. 1, 1998, pp. 1–15.

Ogbuehi, A. O., Longfellow, T. A.: Perceptions of U.S. Manufacturing using a Three-Stage Model, in: *Journal of Small Business Management*. 1994, pp. 32–47.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, in: *Journal of Marketing*. Vol. 49, 1985, pp. 41–50.

Reid, S. D.: The Decision-Maker and Export Entry and Expansion, in: *Journal of International Business*. Vol. 12, Fall 1981, pp. 101–112.

Bijmolt, T. H. A., Zwart, P. S.: The Impact of Internal factors on the Export Success of Dutch Small and Medium-Sized Firms, in: *Journal of Small Business Management*. Vol. 32, No. 2, 1994, pp. 69–83.

Building SME policies utilising international and national networks

Philip A. Neck

The following study is based on a current exercise designed to develop a Small and Medium Enterprise Development Policy for Papua New Guinea (PNG). The assignment employed an international network of service providers, indicating that globalisation has made its impact on most points of the economic compass. The proven use of networks as practised by individual entrepreneurs has now moved into the everyday life of bureaucrats and service providers alike in their efforts to promote and grow the small and medium enterprise sector. Whatever happens, SMEs have to swim in the same economic sea as other enterprises, the minnows along with the sharks and the crocodiles. The use of networks to assist in building appropriate policies can be a saving point for all concerned if planned and implemented with due diligence, care and consideration.

SME policy statement

Why the need for a policy?

The need for a SME policy reflects the need to capture the economic potential of the people and assist them to move from the informal to the formal sector. The benefits of an organised SME sector are on many levels: economic, social and political – creating wealth, a middle class of entrepreneurs, creating sustainable livelihoods, reducing poverty and empowering people to become self-reliant.

The international dimension becomes important when donor groups such as the World Bank and bilateral assistance agencies demand that »policy« issues are to be dealt with as a matter of priority before technical and financial assistance programs and projects will be considered and discussed.

What are the objectives?

A SME policy is an initiative to provide a framework for the private sector and the government to work co-operatively so that resources can be used optimally.

The sector is extremely diverse, comprising a broad range of business entities. This makes it necessary to further sub-divide the SME sector to reflect the diverse needs of SMEs. The SME policy identifies three objectives for different sub-sectors of the SMEs: (1) rural informal, (2) urban informal and (3) urban/rural formal.

	Rural	*Urban*
Informal	Sustainable livelihood through creating income earning opportunities	Reduction of un(der) employment through creating (self)employment opportunities
Formal	Improved business competitiveness through increased productivity to match that of trading partners.	

Table 1
Objectives for the SME sub-sectors

Principles and objectives of the SME policy

A first step is to decide if policies are required for the SME sector. Evaluations of programs and projects designed to assist this sector have pointed out problems met in attempting to assess the impact of various developmental efforts because of the absence of a policy framework in which the projects under review could be examined.

The absence of an SME policy in PNG has meant that there was no clear direction or priority provided as to what should be carried out and accomplished. There was no definition of boundaries to clarify who was responsible for specific actions; as a result, SME promotion became everyone's and no-one's responsibility, with a new result that dissatisfaction is recorded about results achieved to date. Consequently, the government decided to develop a policy framework so that future technical and financial assistance can be reviewed in relation to their efforts to promote and develop SMEs. This initiative was fully endorsed by the major donors who assisted in conducting the exercise to develop a relevant policy for SMEs in PNG.

Towards a definition of policy

Policy making involves decision affecting a wide rather than narrow influence on people and operations, which are intended to have more than a short term impact.

Policies usually involve:

- the strategic function of leadership and guidance
- shaping and clarifying substantive goals and major objectives
- providing direction for developing and implementing programs
- influencing the allocation of resources amongst competing demands.

Policy statements should possess the following characteristics:

- a clear intent to provide general direction (a statement of position)
- applies to a well defined population
- addresses an area over which the policy-making body has acknowledged authority or particular influence
- policy statements, by design and definition, are intended to have relatively long-term effects. They may require support of procedural

statements (guidelines, rules and regulations) to assist in implementing policy.

Policy is a course or principle of action, proposed or adopted by persons in authority, selected from among considered alternatives, to guide and determine present and future action, as a plan embracing general goals and acceptance procedures, which are not time bound.

Although the process was a government initiative, it was fully endorsed by stakeholders who were encouraged to participate and who voluntarily joined in the policy formulation process to provide it with a national focus and coverage. The stakeholders are:

- the political and government dimensions
- the business community in the form of owner/managers
- NGOs and church groups
- the work force
- consumers of goods and services
- the general community
- academics, researchers and service providers
- special interest groups, such as membership organisations representing the business community in its dealings with policy-makers.

Stages of policy formulation

Although no prescribed SME policies exist in PNG, it does not mean that there are not other policies in place which impact on this sector. A review of existing policies, rules and regulations to fine tune and recommend amendments, was carried out where needed when it was considered that they hindered the orderly growth and development of SMEs. The following stages were decided on in the effort to produce relevant enabling policies and strategies for developing the SME sector.

Awareness building

To obtain commitment from all networking stakeholders and to provide opportunities for ownership and participation by those to be involved in implementation it was felt essential to conduct an awareness campaign. The campaign was used to:

- launch the exercise, maintain interest and progressively to convey results obtained
- gain support and assistance in carrying through the policies developed
- facilitate effective and efficient implementation.

Identifying opportunities, constraints and priorities

A consultative approach was employed to identify the issues impacting on the sector. A database of relevant literature was prepared and examined to set the framework for further consultations.

Several teams engaged for the process conducted a broad based survey. The teams of experts interviewed representative stakeholders in rural and urban areas. The teams consisted of national and international staff experienced in SME policy formulation, implementation and evaluation.

Additionally, two workshops were conducted, one at the beginning and one towards the conclusion of the consultative process. These served respectively as an awareness building campaign and as a sounding board for the preliminary findings.

Survey of resources

A full analysis of existing resources was undertaken to assure alignment with the national effort. The assessment included the physical infrastructure and capacities of existing SME agencies.

It also included a proposal for an intensive capacity building program for those personnel involved in support agencies assisting the community to develop their enterprises.

Strategies for achieving national policies

A set of strategies for achieving the policies enunciated was included as part of the exercise in the form of mechanisms promoting the policies at the political and practical stages once the formulation stage was completed.

Fundamentals of SME policy

Key objectives

The objective of the SME policy is to promote small and medium enterprises by creating an enabling environment and improving support services. The SME sector is not homogeneous. It is composed of a rural informal sector and an urban informal sector and a formal (modern) sector. Policy measures should reflect the different objectives of these sub-sectors (see table 1).

Fundamental principles

- The primary principle is to create an enabling environment for the growth of SMEs in Papua New Guinea, based on a market driven econ-

omy, in which there is a constructive partnership between the private and public sectors.

- The government will facilitate the development of support agencies based in the community and only manage where the market is not sufficiently developed to sustain its own support.
- Government will restructure the institutional framework for small business support. It is recognised that this will be a gradual process. This will involve a commitment to re-assigning / re-training staff.
- Government will set the standards in behaviour to comply with internationally accepted best practice in standard of service and production, business ethics, socially accepted labour standards and community responsibility.
- Government will consider inserting sunset clauses in its support programs to prevent cost escalation and to provide opportunity to review and, where appropriate, amend or delete such programs.
- Government recognises the importance of provincial and local government in implementing an SME policy and the role to be played by the government's principle agency responsible – the Department of Trade and Industry – in overseeing and implementing an SME policy.
- Government will recognise the development of the SME sector will require the provision of a wide range of services that are cost effective, accessible and relevant to the small business owner.
- Government will direct more resources to support the SME sector. The government will ensure these are being used effectively and efficiently. Where this is not the case, action will be taken to re-allocate resources.
- Government will seek to build relationships and assist to develop the capacities of the private associations and groups in support of business. The government will encourage this sector as the drivers of the SME policy implementation.

Targeting support

- Given the limits of financial and human resources available to assist it is not possible to provide publicly funded support to meet all the needs of a sector as diverse, vast and complex as the SME sector. Support policies would be sectorally and otherwise differentiated and packaged to suit the particular needs and circumstances.
- The development of all SMEs should be seen as a partnership between the private and public sector. However, there should be different levels of responsibility by the government in respect of these designated sub-sectors.
- The formal sector should be expected to look after its own interests, supported by facilitative government legislation. On the other hand,

the informal groups can be expected to be in greater need of government assistance; this is because they are at relatively lower levels of development and require more assistance in overcoming the constraints which impact heavily on them and for which they are less well equipped to handle.

The relevant sectoral policies should take the following forms as a means of determining the type of support and the targeting of such support.

The government, at the local, provincial and national levels, cannot design targeted support programs in isolation. Programs must evolve out of local research conducted in close consultation with all stakeholders in the target areas and through negotiations between the public sector and implementing agencies about priorities and funding resources. Within its financial means, the government will consider requests to assist sub-sectors of target groups with the funding coming from existing support programs. The government is prepared to consider re-shaping and / or re-allocating funds and resources from such existing programs to achieve better distribution of resources into more effective policies.

In the process of identifying target groups the following general principles should apply:

- primary focus on the rural and informal sector where the bulk of the population is placed
- youth self-employment, with a focus on school-leavers and unemployed youth
- ecologically sensitive areas
- support for womens' enterprises.

Since the preparation of specific new programs of targeted support will likely take time, the government will consider financially supporting preparatory research and/or part of the cost of pilot projects in relevant areas. Wherever possible such applied research and project planning work should be integrated with programs undertaken by foreign donors and other support agencies in the private sector.

The problem of the »missing middle« of SMEs in PNG with its dualistic economy of large scale enterprises at one end of a continuum and with subsistence, informal sector type activities at the other extreme, points to the need to create a »middle class« which is the backbone of a buoyant economy and is presently missing in PNG.

The need to promote sub-contracting and linkages between small, medium and large enterprises is recognised as an essential development issue to improve the situation concerning the missing middle phenomenon.

Table 2
Targeting support

Sector	*Location*	*Technology*	*Labour*	*Ownership*	*Mgt*	*Govt role*
rural informal	rural areas	rudimentary cottage	semi-skilled unskilled	national	owner family	local govt
urban informal	peri-urban	appropriate rudimentary	mostly semi-skilled	national	owner	privincial
formal	urban & some rural	intermediate sophisticated	skilled	mostly foreign	skilled	national

Core policy areas

The APEC (Asia Pacific Economic Co-operation) group of countries, of which Papua New Guinea is a signatory member, have instituted a High Level Policy Group to promote the interests and welfare of SMEs in member countries. To do so, the Policy Group meets three times each year to discuss issues and to plan and undertake joint research and other supportive activities. One major achievement is that member countries have agreed that policy issues must be looked at from the viewpoint of the entrepreneur. In this way, the entrepreneur is placed at centre stage while other stakeholders are viewed as suppliers of inputs to the key player – the entrepreneur.

The agreed key areas of interest in terms of policy matters for PNG are considered (in priority order, in terms of affecting the performance of the entrepreneur) to be:

1. Access to human resource development
***Access to infrastructure (not on the APEC list)
2. Access to information
3. Access to markets
4. Access to technology
5. Access to finance.

Policies – roles and responsibilities

Overarching philosophy

Developing the SME sector is the responsibility of the private sector supported by the appropriate government policies and programs. These initiatives should serve to encourage service providers, NGOs and the community to foster an enterprising culture to grow businesses contributing to employment, wealth creation and economic and social progress for PNG.

Means of action

The responsibility for creating faciltiative policies lies with the Department of Trade and Industry (DTI) supported by a proposed SME Foun-

dation, composed of owner / managers, the community and representatives of all levels of government.

Implementing strategies would rest with the private sector service providers and proposed community based one-stop-shop facilitating SME development to be called »Access Business Centres« (ABC). The ABCs to be supported by services provided by designated agencies supplying requisite expertise. The aim is to replace government services that have been offering supply driven assistance by a demand driven community mechanism where this is possible.

The DTI and SME Foundation will review key policies affecting SMEs. This will ensure that:

- There is improved co-operation between central, provincial and local governments to reduce duplication and to ensure co-ordination in the application of regulations.
- There is an emphasis on cultural change and greater client focus in preparing and administering legislation.
- The agencies nominated to implement policies to prepare a service charter in consultation with clients and involve them in monitoring performance. Agencies to publish a report annually on results achieved in terms of performance indicators measured against established benchmarks.
- In the design of business assistance programs guidelines be developed for administration that minimise the compliance burden on SMEs while maintaining appropriate accountability procedures and improve their transparency.
- There is an introduction of cost-benefit analysis in the form of regulatory impact statements accompanied by an independent review process to ensure they remain effective and efficient.
- There is representation of SME interests on major infrastructure projects to ensure that downstream impacts are taken into consideration.
- Future regulations will be subject to a sunset clause to provide opportunity for review and amendment.

While it is difficult to disagree in general terms with this selection of topical issues, some countries such as PNG find that there are other areas which impact heavily on the SMEs and which are not adequately dealt with using the agreed »access« issues. These include such issues as access to infrastructure, which can be taken for granted in some economies but not in others.

At the same time the access issues mean different things to different groups for instance »access to markets«. For one group of SMEs this may mean accessing »international markets«; for another group such as rural producers this may mean difficulties in accessing »urban« markets; while for another »informal group« this may mean the problems

met in transporting goods from the point of production to the market place without being robbed on the way. Other specific means of action address the need:

- To promote productivity campaigns for all sub-sectors of SMEs sponsored by the private sector with a view to improving productivity and quality of goods and services supplied to the community.
- To encourage linkages with large scale enterprises and to promote joint-ventures with leading technology-oriented companies to encourage transfer and adoption of technological improvements to SMEs engaged on sub-contracts.
- To encourage clusters and networks to initiate technology exchange units such as common services facilities to be installed on incubator sites, industrial estates and small industrial centres.
- To promote and support country-wide trade fairs and exhibitions to demonstrate the advantages of improved technologies suitable for SMEs.
- To establish access business centres with technology resources suitable for use in the community such as electronic commerce.

Conclusion

This exercise in formulating a national policy for SMEs in PNG was conceived as a formally established undertaking, conducted by a means of action dependent on international and national networks. However, in practice, the networks brought together the major stakeholders in an informal manner which served to produce a draft policy document which was mutually agreed to be comprehensive, relevant and satisfactory to the key participants involved in the process.

What was generally agreed to be the major contribution to the outcome was the fact that SME promotion for development and growth could be seen to be moving from a supply driven approach by a government agency towards a client driven community based delivery mechanism.

The proposal to establish an SME Foundation, composed largely of private sector personnel, was felt to be a significant step in bringing an SME policy into a position where it could be implemented in practical terms likely to produce measurable benefits to those for whom it is designed to assist.

Outsourcing und Vernetzung als Wachstumsalternativen in Kleinbetrieben

Walter Sertl

1 Wachstum in Kleinbetrieben

Wachstum in Klein- und Mittelbetrieben (KMU) – und nicht nur in diesen – ist in der Regel eine Reaktion auf gegebene oder zumindest vermutete Erfolgspotentiale.

Solange eine steigende Nachfrage mit den bestehenden freien Kapazitäten befriedigt werden kann, sorgt Wachstum für eine verbesserte Kapazitätsauslastung, schafft Wettbewerbsvorteile und erhöht – ceteris paribus – die Gewinne. Häufig stehen Kleinbetriebe jedoch vor kritischen Wachstumsschwellen, die eine Kapazitätsausweitung und umfangreiche Investitionen erforderlich machen, da positive Marktsignale, volle Auftragsbücher und gute Konjunkturaussichten nicht mehr im Einklang mit den vorhandenen Produktionsmöglichkeiten stehen.

In der Regel zieht ein derartiges Wachstum auch qualitative Veränderugen in den verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens nach sich (z. B. die gewohnte Überschaubarkeit geht verloren, die – emotionalen – Grenzen des Familienbetriebes werden gesprengt, weiteres Eigenkapital steht nicht zur Verfügung was die Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern vergrößert, neue Marketingstrategien müssen ausgearbeitet werden etc.).

2 Outsourcing und Vernetzung als Alternativen

Eine mögliche Alternative besteht darin, auf eine Kapazitätsausweitung – zumindest vorerst – zu verzichten und die benötigten Mehrleistungen von einem anderen Unternehmen erbringen zu lassen, mit dem das KMU eine – grundsätzlich auf längere Zeit angelegte – strategische Partnerschaft unterhält, die dann wohl auch auf einem besonderen Vertrauensverhältnis fußt. Damit ist auch der Begriff des Outsourcing angesprochen.

2.1 Grundsätzliches zum Outsourcing

Sprachlich setzt sich Outsourcing aus »outside« und »resourcing« zusammen: Bestimmte Aufgaben bzw. Funktionen werden aus einem Unternehmen auf ein anderes ausgelagert. Outsourcing kann also ganz allgemein als die unternehmensexterne Beschaffung von Leistungen definiert werden. Mit dieser Fremdvergabe von Leistungen ersetzen die

Unternehmen die interne (hierarchische) Koordination durch den Preismechanismus.[1]

Im Gegensatz zu konventionellen, meist kurzfristigen Make-or-Buy-Entscheidungen ist Outsourcing grundsätzlich auf eine längerfristige Kooperation und Partnerschaft zwischen verschiedenen Unternehmen angelegt. Seine Philosophie ist am besten mit dem Satz »do what you can do best self – outsource the rest« beschrieben.[2]

Outsourcing-Überlegungen können Sachgüter, ganze Funktionsbereiche oder lediglich einzelne Prozesse betreffen.[3]

Beim Outsourcing von Sachgütern ist primär eine Optimierung der Fertigungstiefe der Anbieter von komplexen Produkten, wie z. B. Automobilen oder Werkzeugmaschinen, angestrebt. Der eigene Anteil eines Unternehmens innerhalb der Wertschöpfungskette verringert sich im Sinne einer vermehrten Arbeitsteilung zugunsten eines anderen Unternehmens. Dabei geht es aber nicht nur um einzelne Teile, sondern häufig auch um den Fremdbezug ganzer Baugruppen und modulartig aufgebauter Systeme (Modular Sourcing[4]). Angesichts fortschreitender Globalisierung von Märkten und vergleichsweise geringer Transportkosten erfolgt die Erzeugung von Standardgütern zunehmend in einem weltweiten Netz von Produktionsstätten.

Bezieht sich hingegen das Outsourcing auf ganze Unternehmensfunktionen, werden die betreffenden, bisher unternehmensintern erbrachten Aufgaben und Funktionen über den Markt bezogen, was in der Regel die Schließung ganzer Abteilungen (z. B. Steuer- oder Rechtsabteilungen, EDV-Abteilungen usw.) zur Folge hat.

Unternehmen gestalten heute ihre Strukturen zunehmend nach prozeßorientierten Gesichtspunkten, d. h. einzelne Teilprozesse werden herausgefiltert und damit verbundene abgeschlossene Dienstleistungen – meist in den sogenannten indirekten Leistungsbereichen – können ausgelagert werden. Die fortschreitenden Verbesserungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie fördern auch im Bereich der internen Dienstleistungen den Prozeß der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung.

2.2 Bildung eines (informellen) Netzwerkes

Outsourcing ist für KMU nichts Neues, sondern wird vielmehr seit jeher praktiziert, und zwar sowohl unter dem Gesichtspunkt der Qualität wie auch der Kosten.

Der Unternehmer verfügt in vielen Fällen nicht über das notwendige Wissen und die Fähigkeiten zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe, der Aufbau einer eigenen Kapazität wäre aber – weil nicht entsprechend ausgelastet – unrentabel. KMU sind daher in vielen Bereichen von vornherein auf externe Ressourcen in irgendeiner Form angewiesen. Für den

1 Buhner, Tuschke 1997, S. 20

2 Kalaitzis 1997, S. 10

3 Kang, Siebiera 1997, S. 42

4 Heim 1995, S. 82 f.

notwendigen Fremdbezug von Leistungen sind aber durchaus unterschiedliche Modelle der Kooperation denkbar.

Kooperation mit einem einzelnen anderen Unternehmen

Die benötigte Leistung wird in diesem Fall von einem anderen Unternehmen erbracht, mit dem das KMU eine – grundsätzlich auf längere Zeit angelegte – Geschäftsbeziehung unterhält, die dann wohl auch auf einem besonderen Vertrauensverhältnis fußt. Bekannte Beispiele sind bestimmte professionalisierte Dienste wie jene des Steuerberaters, Rechtsanwalts- und andere Beratungs- und Finanzdienste sowie Dienste im Weiterbildungsbereich.

Gemeinschaftliche Unternehmen bzw. Interessenverbände

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die ausgelagerte Aufgabe bzw. Funktion auf ein gemeinschaftliches Unternehmen zu übertragen. Bekannte Beispiele sind hier insbesondere Einkaufsgenossenschaften oder Franchising-Systeme, wo selbständige »dezentrale Einheiten« (Franchising-Nehmer) ihre Tätigkeiten unter dem wirtschaftlichen Dach eines größeren Unternehmens (Franchising-Geber) ausüben, das zentrale Service-Funktionen wahrnimmt. Bestimmte Aufgaben, wie z. B. die Gemeinschaftswerbung für eine ganze Branche oder auch Aktivitäten im Weiterbildungsbereich, können auch gesetzlichen oder freiwilligen Interessenvertretungen übertragen werden. Neben dem »politischen Lobbying« sehen diese (mitgliedschaftlichen) Institutionen ihre Funktion mehr und mehr auch in der Wahrnehmung solcher gemeinschaftlicher Aufgaben.

Formelle und informelle Netzwerke

Der Prozeß der zunehmenden Arbeitsteilung führt auch im Bereich der KMU zu einer immer stärkeren Spezialisierung, die auf besonderem Know-how beruht, das wiederum das Ergebnis einer speziellen Ausbildung oder Berufspraxis ist. Durch Referenzen und gegenseitige Weitergabe von Kunden kann in der Folge ein – unter Umständen bloß informelles – Netzwerk an Anbietern entstehen, die sich in ihren Leistungen ergänzen. Die vom Kunden gewünschte Komplettlösung erbringt nicht ein einzelner, sondern das gesamte Netzwerk. Mehrere Unternehmen arbeiten auf lange Sicht zusammen und können dadurch ihre Leistungsfähigkeit steigern.

3 Chancen eines Netzwerks

3.1 Verringerung der Wachstumsrisiken

Mit dem inneren Wachstum in einem Unternehmen sind leistungs- und finanzwirtschaftliche Risiken verbunden.

Das leistungswirtschaftliche Risiko entspringt im wesentlichen der Kostenstruktur der Unternehmung und findet seinen Ausdruck im *Operating Leverage Effekt*. Es gibt die Empfindlichkeit an, mit der das operative Ergebnis im Leistungsbereich auf Umsatzschwankungen reagiert. Selbstverständlich verändert sich in Unternehmungen mit hohem Anteil kurzfristig nicht abbaubarer fixer Bereitschaftskosten das Ergebnis bei Umsatzschwankungen stärker als bei Unternehmungen mit flexibler Kapazität und hohem Anteil von Leistungskosten (variablen Kosten).

Die mit sprunghaften Wachstumsprozessen verbundenen Kapazitätsausweitungen verursachen sprungfixe Kosten, welche ein bestimmtes Maß an Remanenz aufweisen, und erfordern in der Folge eine erhöhte Leistungsmenge, damit die erwartete Fixkostendegression eintritt und die Investitionsausgaben der zusätzlichen Kapazitäten sich amortisieren. Nicht oder nur unvollständig ausgelastete (zusätzliche) Kapazitäten hingegen verursachen Leerkosten, welche das leistungswirtschaftliche Ergebnis entsprechend belasten.

Ein wichtiges Folgeproblem der notwendigen Kapazitätsausweitung im Leistungsbereich ist ihre Finanzierung. Unternehmungen mit hervorragender oder guter Ertragslage versuchen dabei vielfach, die positive Hebelwirkung des *Financial Leverage Effekts* zu nutzen und die Eigenkapitalrentabilitat durch eine zusätzliche Verschuldung zu maximieren. Sie laufen dabei aber auch Gefahr, bei einem Scheitern des Wachstumsprozesses ihr Eigenkapital zu verlieren und – ein »Horrorszenario« – in den Teufelskreis der Fremdfinanzierung zu geraten. Die Fremdkapitalzinsen finden im Preis keine ausreichende Deckung und mindern den Cash-Flow. Die Selbstfinanzierungskraft sinkt, der Zwang zur Fremdfinanzierung steigt, was wiederum die Fremdkapitalzinsen erhöht. Schließlich verschlingen die steigenden Fremdkapitalzinsen wie eine wuchernde Krebszelle eine ursprünglich gesunde Substanz.

Die heutige (politische, kulturelle, soziale) Umweltentwicklung verläuft derart turbulent, daß stichhaltige Prognosen über Umsatzentwicklung, Gewinnentwicklung und andere pagatorische Größen kaum mehr möglich sind, und auch die Nachhaltigkeit einer Nachfragesteigerung ist nur mehr schwer einzuschätzen.

Von Netzwerkkooperationen kann erwartet werden, daß sie durch die mit ihnen verbundene Risikodiversifikation diese leistungs- und finanzwirtschaftlichen Risiken zu verringern imstande sind.

3.2 Bildung von Kernkompetenzen

Der Prozeß der zunehmenden Arbeitsteilung führt auch im Bereich der KMU zu einer immer stärkeren Spezialisierung, die auf besonderem Know-how beruht, welches wiederum das Ergebnis einer speziellen Ausbildung oder Berufspraxis ist. Die am Netzwerk beteiligten Kleinbetriebe konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und entwickeln dieses Know-how beständig weiter.[5]

5 Zanger 1996, S. 97 ff.

3.3 Kostenvorteile durch Ressourcenpoolung

Insbesondere bei jungen Unternehmen in den ersten Lebensjahren sind sowohl infrastrukturelle als auch personelle Kapazitäten vielfach unausgelastet, was den Gedanken nahelegt, daß eben diese von mehreren Unternehmen gemeinsam genutzt werden sollten. Dadurch wird der Aufbau von Überkapazitäten und damit verbundenen Leerkosten vermieden.

Ein Schritt in eine solche Richtung sind beispielsweise Technologiezentren, in denen mehrere Unternehmen bestimmte Serviceeinrichtungen gemeinsam nutzen. Sie stellen sich auch als Instrument einer intelligenten Wirtschaftsförderung dar, durch welche Gebietskörperschaften oder wirtschaftliche Interessenverbände jungen, neu gegründeten Unternehmen quasi eine Starthilfe geben können.

3.4 Angebot von Gesamtlösungen

In vielen Fällen wollen Kunden eine Gesamtlösung, die ein einzelnes Unternehmen überfordert, die jedoch von mehreren Unternehmen gemeinsam erbracht werden kann. Die vom Kunden gewünschte maßgeschneiderte Komplettlösung wird also flexibel vom gesamten Netzwerk erstellt, was auch die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Großunternehmen steigert.

3.5 Überwindung von emotionalen Wachstumshürden

In manchen Fällen sieht sich der Unternehmer einem fortschreitenden Wachstumsdruck seitens der Kunden ausgesetzt, ist aber aus emotionalen Gründen einem eigenen Wachstum abgeneigt. Auch in diesem Fall bietet die Netzwerklösung eine interessante Alternative, da eine sprunghafte Kapazitätsausweitung unterbleiben kann.

4 Gefahren bei Netzwerkkooperationen

4.1 Verlust an Autonomie

Netzwerkkooperationen vermindern selbstverständlich – zumindest in Teilbereichen – die Autonomie der beteiligten Unternehmen. Der bisher als »Alleinherrscher« tätige Einzelunternehmer muß auf möglicherweise anders gelagerte Interessen seiner Partner Rücksicht nehmen, was häufig mehr ein emotionales als ein faktisches Problem sein dürfte. Netzwerke erfordern daher geeignete Regeln der Konfliktlösung.

4.2 Mißbrauch von Informationen

Netzwerke bedingen einen intensiven Informationsaustausch, im Zuge dessen auch eigene Stärken und Schwächen offengelegt werden. Bei opportunistischem Verhalten einzelner Teilnehmer besteht die Gefahr des Mißbrauchs von Informationen, insbesondere im Bereich der Kernkompetenzen. Damit gehen aber auch Wettbewerbsvorteile mittel- oder unmittelbar an die Konkurrenz verloren. Übertriebene Kontrollmechanismen wiederum erhöhen die Koordinationskosten und vermindern die Attraktivität der Kooperation.

4.3 Unvereinbare Unternehmenskulturen

Unternehmenskulturen als System gemeinsam geteilter Werte und (unausgesprochener) Normen wirken handlungsleitend. Starke Unterschiede in der Unternehmenskultur machen daher eine Netzwerklösung unmöglich oder beeinträchtigen zumindest deren Stabilität.

5 Zusammenfassung

Outsourcing und damit einhergehende Netzwerklösungen stellen für Kleinbetriebe eine interessante Wachstumsalternative dar. Durch kooperative Strukturen können Wertschöpfungsprozesse reorganisiert, der Zugang zu Märkten und Ressourcen verbessert, Kosten- und Spezialisierungsvorteile genutzt werden etc. Die Unternehmen arbeiten auf lange Sicht zusammen und können dadurch ihre Leistungsfähigkeit – auch gegenüber Großunternehmen – steigern.

Allerdings sind auch die möglichen Gefahren von Outsourcing und Vernetzung zu beachten, die noch dazu mit zunehmender Intensität der Kooperation steigen.

Grundsätzlich wird der Netzwerkgedanke aber an Bedeutung gewinnen, bieten doch intelligente Strukturen einer zwischenbetrieblichen Vernetzung die Möglichkeit, sich vergleichsweise rasch auf neue Situationen einzustellen und somit durch die erhöhte Flexibilität größenbedingte Nachteile auszugleichen.

Literatur

Buhner, Rolf; Tuschke, Anja: Outsourcing, in: *DBW*. Heft 1, 1997, S. 20

Heim, Werner: Outsourcing – wettbewerbsfähiger durch optimale Nutzung der Potentiale von Zulieferern, in: Siegwart, Hans; Müller, Roland (Hrsg.): *Gezielt Kosten senken*. Zürich 1995, S. 82 f.

Kalaitzis, Dimitrios: Outsourcing in der Instandhaltung – Modeerscheinung oder Schlüssel zum Erfolg?, in: Kalaitsis, Dimitrios; Kneip, Hermann (Hrsg.): *Outsourcing in der Instandhaltung*. Köln 1997, S. 10.

Kang, Andree; Siebiera, Guido: Outsourcing-Entscheidungen ganzheitlich betrachtet, in: *Industrie Management.* Heft 5, 1997, S. 42.

Zanger, Cornelia: Chancen und Risiken von Netzwerkarrangements im Marketing zwischen Klein- und Mittelunternehmen, in: Pleitner, Hans Jobst (Hrsg.): *Rencontres de St. Galles '96*. St. Gallen 1996, S. 97 ff.

SMEs internationalisation and subcontracting networks: Practical evidence from Bulgarian clothing and food industries

Kiril Todorov

Introduction

The following paper presents some of the key findings from an ACE Project – »Internationalisation, Inter-Firm Linkages and SME's development in Central and Eastern Europe«. The research joined together scientists from five countries: David Smallbone from Middlesex University, UK, Bogdan Piasecki from University of Lodz, Poland, Urve Venesaar from Institute of Economics, Estonia, Lois Labrianidis from the Department of Economic Sciences, Greece and Kiril Todorov from the University of National and World Economy, Bulgaria.

The major objective of the project was to investigate the level of involvement of SMEs from these five countries in the processes of stronger internationalisation of markets, labour, capital, etc. The included five countries represented well the variety of economies across Europe – from developed market economies to economies in different stages of transition. The comparison between them was a valuable source of ideas.

The project dealt with representatives of two industries – clothing industry (CI) and food industry (FI). These two were selected, because they are well developed in all of the countries that took part in the project and they have different patterns of internationalisation. The paper is in fact the essence of the results, concerning all the forms of co-operation studied in the project.

Foreign capital investments in Bulgarian SMEs operating in the food and clothing industries

Table 1
SMEs distribution according to their ownership

	Industry sector					
	Food industry		*Clothing industry*		***Total***	
Property	Count	Table %	Count	Table %	*Count*	*Table %*
Not applicable			1	0.70 %	**1**	**0.70 %**
Private, domestic	46	34.10 %	75	55.60 %	**121**	**89.60 %**
Private, foreign	5	3.70 %	5	3.70 %	**10**	**7.40 %**
Private, state			1	0.70 %	**1**	**0.70 %**
Other			2	1.50 %	**2**	**1.50 %**
Total	**51**	**37.80 %**	**84**	**62.20 %**	**135**	**100.00 %**

In both sectors, the largest number of firms are private, domestically owned: respectively 34.10 % and 55.6 % from all surveyed. The number of firms with foreign partnership is considerably lower (5 in each sec-

tor or 7.5 % of the sample). This means that the involvement of foreign capital in Bulgarian SMEs is still insufficient. In the cases of foreign investment, this is made to larger enterprises (6 cases of enterprises with more than 50 employees and 4 cases of enterprises with 21–50 employees), which allows them to create added value and to generate higher profits.

Opportunities and threats

The research shows the fact that Bulgarian SMEs from both sectors are still very influenced by the bad macro-conditions in our economy and especially by the domestic demand trends. This forces them to direct their activities abroad and in fact the foreign markets become a more important opportunity for their development. With the intensification of the internationalisation in the sector of SMEs, the threat from foreign competition becomes a more serious barrier to their development. The importance of foreign factors is more significant for the representatives of CI.

According to the managers of the surveyed firms, the main strategies for both responding to opportunities and dealing with threats are:

- launching new products – usually it means modifying existing ones
- moving into new markets – the preferred markets from the managers of clothing companies are foreign markets, while those from the FI rely more on the new domestic markets.

Both strategies can benefit greatly from different forms of co-operation agreements between SMEs, especially in the field of international markets.

Regarding product management, an interesting result from the survey is that smaller firms are more active in changing their product portfolio, either by introducing new products (new at least for the firm) or by modifying one or more existing product. But as the survey shows, bigger firms use relatively more external assistance in managing the product portfolio. The major role in this kind of assistance is played by the bank system. This is reasonable as the product development is a resource-consuming activity. But the fact is that the usage of the potential of entrepreneurial networks in product development does not reveal explicitly in the survey.

Co-operation in the foreign markets

Nature and extent of sub-contracting for foreign customers

Whereas it was proved above that 91 % of sub-contractors are CI enterprises, this section will be rather be an analysis of the nature of sub-contracting in CI.

Sales from sub-contracting form more than 67 % for two thirds of the sub-contracting companies. Furthermore, 58.3 % of them sold solely to their contractors in 1996 (a FI company included). Two new CI firms have begun to benefit by sub-contracting since 1994. The extent of sub-contracting changed a bit towards greater independence of sub-contractors since 1994.

Sub-contracting obviously proved to be mutually beneficial, as there is no case of decrease in the share of sub-contracting as a result of reduced purchases by contractors. The one single case of decrease of shares from sub-contracting was determined by the growth in sales from other activities. In 60 % of the sub-contracting, the companies' share of sub-contracting remained constant (these are the companies that sub-contract out 100 % of their production. Increase of shares in 30 % of the companies was determined by increased purchases, and finding new contractors.

Advantages and disadvantages of subcontracting

Problems with working capital and regular cash in-flows are one of the greatest trials for SME managers as we can conclude on the basis of the vast majority of answers giving greatest preference to advantages of sub-contracting in terms of assistance with obtaining materials and greater continuity of sales. One third of the companies are happy also by the fact that it is not up to them to exert significant marketing effort. Transfer of management know-how and management assistance is a valuable feature of sub-contracting just for one middle-sized CI enterprise. We can suggest that transfer and management assistance are not provided at all in smaller companies where foreigners are benefiting by lower labour costs and local partners by workload and guaranteed sales. The FI representative mentioned none of all above advantages.

Managers of sub-contracting SMEs demonstrate realistic view to the »dark side of co-operation«. Although they appreciate the continuity of sales ensured through sub-contracting, they are aware of the fact that this is paid for with lower profit margins.

It is interesting to relate the number of firms selling 100 % to their contractors and the number of firms in CI considering the over-dependence as major disadvantage of this form of co-operation: the numbers are equal. The FI representative, although also 100 % dependent on a contractor, is more concerned about its profit margins.

Here is the right place to note that advantages and disadvantages of sub-contracting are likely to become a threat for the enterprises especially with view to the relatively great share of sub-contracting. It appeared that companies are not obtaining know-how, nor management assistance – usually it is not necessary that sub-contracting invol-

ves these, but nevertheless – and they neglect marketing. Sudden termination of the contract(s) would leave them in quite an unfortunate position.

Pattern of foreign subcontracting

Review of contractors' origin reveals the leading positions of Greece, Italy, Germany and Russia (latter being the only contractor in FI). It is more interesting to compare the data on contractors with foreign markets of the companies in CI. Subcontracting contributes to the international activities in Italy in 80 % of the cases, in 75 % of the cases in Sweden, and in 62 % of the cases in Greece, if we take the number of firms having contractors from these countries compared to number of firms operating there as a whole. Sub-contracting is the only way CI SMEs included in the sample approach Canada, Denmark and Israel. Based on this we can conclude that sub-contracting is the most appropriate way – if not the only – for SMEs to approach more sophisticated markets. And this is more likely to be a matter of marketing in terms of known brand name of the producer than of product quality, i. e. Bulgarian CI products can be of quality high enough to match the standards, but are not promoted and respectively known as »Made in Bulgaria«.

63.3 % of the companies have been working with the same contractors since 1994, which testifies to the durability and satisfaction of cooperation for both parties.

Most of the companies obtain their subcontracting directly through the contractor. There are four companies which have do deal with an intermediary as well.

A sub-contracting agreement includes a supply of various types of materials with no distinct prevalence for any of them. The available data for six cases indicated that fabrics are a more popular product to be supplied by the contractor than patterns, semi-manufactured products or packing material in CI. An FI sub-contractor is supplied with semi-manufactured products and packing material.

Products exported under the sub-contracting agreement are value-added finished products and wherever further processing is required (three cases) it is related to the final appearance of the product: packing and final decoration.

Bulgarian sub-contractors from CI are just as much satisfied by the current state of co-operation with foreign partners and they would like to keep it unchanged in the future: 33.3 % of the companies. Another 25 % (including the FI company) will like to add new contractors thus dealing with sales continuity and material supplies as well as simultaneously avoiding over-dependence. There is a single case of a company willing to replace the existing contractors.

There are two interesting cases within the sub-group of sub-contracting companies from CI where contractors (from Italy and Greece) own quite significant shares in companies: respectively 45 and 50 %. These SMEs should be by all rules called joint-ventures and the analysis of the particular questionnaires revealed that their sales are 100 % generated as a result of co-operation.

Other forms of co-operation

Apart from the above-mentioned two joint ventures that appeared under the heading of sub-contractors, there are yet four joint ventures in the sample: two in CI and two in FI. There is also a CI company that has a Greek subsidiary. Russia is the foreign partner in two of them: in CI and FI. A Greek partner owns 35 % in a FI enterprise where 100 % of sales are derived from the co-operation. Italians own 40 % of the last CI enterprise. Continuity of sales is again most frequently considered as advantage of co-operation (three companies). In two of the cases, dependence is what makes managers unsatisfied with co-operation. It is surprising that an FI company co-operating with a Greek partner suffers from delayed payments. The desired future of the co-operation for the managers is mainly in terms of increased sales through the partner. Two of the companies are also hoping to get involved with new partners and one company would like its partner to make further investments.

In spite of the modest number of other forms of co-operation presented in the sample, we can however state that subcontractors and local joint-venture partners benefit by similar advantages of foreign co-operation; continuity of sales are affected by similar disadvantages: Over-dependence on partners. Differences are determined by the nature of the two forms of co-operation itself: Joint ventures do not receive material supplies but are not inflicted with lower profit margins. Most importantly, joint ventures are able to improve their facilities, technology base and last but not the least their market position as they are the legal entity which stands behind the products sold.

Subcontracting in the domestic market

Participation in long-term forms of co-operation is the used strategy for development for about 14 % of the firms included in the sample. Their small share is owing to the uncertain economic environment in the country not favouring the long-term forms of co-operation.

When we talk about the influence of the firm's size over the decision for participation in long-term forms of co-operation, the data are very significant. The relative share of the firms not participating in any forms of co-operation rises with the increase of the firm's size (from 83.70 % for the firms with a number of employees up to 20 people,

through 87.10 % for those up to 50, up to 89.70 % for the ones with a number of employees up to 100 people). In other words, the internal resource deficiency of the smallest firms, makes them more disposed to participate in different forms of co-operation.

The presence of only one internal joint venture is indicative of the early phase in which the new private firms are, and the beginning of the formation of stable inter-firm relations.

The answer in 75 % of the cases, where the reasons for an increase in the share of subcontracting are the increased purchases from the contractors, is direct proof of the favourable opportunities, which open before both parties.

Increasing the share of internal co-operation is probably easier for the larger firms. Looking at the firms with a number of employees up to 20 people, we can even observe one case of a decrease in the share of subcontracting in the total volume of sales.

The totally different structure of assessments about the advantages of subcontracting attracts our attention. While in the FI, the greatest advantage is the assistance in obtaining materials, in the CI it is ranked in the last place (despite a low percentage difference). It is explained with the almost constant shrinkage in the production of the Bulgarian agricultural sector, and here from the decreased resource-base, which raises problems in obtaining resources.

For the CI, the largest advantage is the greater continuity of sales and here from the continuity of the received cash flow. It is explained with the longer time necessary for selling the already manufactured products. The regular cash flows, received by the contractors, in that sense, are of extreme importance for covering the fixed costs of the firm. Moreover, these are young firms, in most of the cases, without their own medium of circulation.

The fact that the answer *(less need for marketing)* is mentioned in the second place as an advantage by the managers from the CI is indicative of the relative security co-operative deliveries guarantee. Having in mind the fast changes in fashion trends, the existence of a constant subcontractor is a guarantee for a fluent transition to new production.

The less need for marketing, is an advantage, appraised by all firms, but most of all by those with a number of employees up to 20 people – 4 of all 6 answers. Probably, the attempts connected with image making require serious efforts, and entrance in a subcontracting chain minimizes these efforts to a great extent.

The absence of answers as *less need for marketing*, in the responses of the managers from the FI, is probably due to the often-used principle of determining marketing expenses as a percent of the whole turnover.

As could be supposed, the advantage of greater continuity of sales involves mainly the smallest firms. The ones with a number of employ-

ees from 21 to 50 people also do not underestimate it and give it second place in significance.

We can state that obtaining materials appears to be a serious problem for all firms, because it is mentioned as an advantage stemming from the co-operation, in the answers of 50 % of the smallest and 100 % of the rest of the firms.

Prevalence of positive attitude towards subcontracting, after experience is gathered, appears from:

- Indication in ⅓ of the cases of absence of disadvantages
- The low intensity of the unfavourable answers – approximately one disadvantage is indicated on average, while at the same time two advantages are mentioned.

Despite the small number of answers, low profit margins appear to be the greatest disadvantage of subcontracting, closely followed by the overdependence on some contractors.

The location of the main contractors in structure coincides with the structure of the main industry centres in the country.

It is interesting, that while in the FI there is one contractor per case, in the CI, in most of the cases, there are two contractors per case (there is one case with three contractors). It has been found out, that using more than one contractor is natural for the firms with a number of employees above 21. The probable explanation of this fact is the need for higher volume of orders.

Absence of share of the firm contractor in the firm subcontractor is probably due to the unpopularity, among the smallest firms, of attracting new shareholders.

Bulgarian private firms receive their orders directly from the main contractor. In three of all 11 cases, intermediaries are used as an additional way for increasing orders. All these three firms are from the CI.

Use of external assistance with respect to technology

According to the research, most of the interviewed firms do not receive external technical and technology assistance (about 68 %). The firms from both industries rely mainly on the assistance of private consultants and official sources. The low number of firms that receive the assistance from educational institutions, centers for industrial R&D, commerce and industry chambers and agencies for business development must also be mentioned. That is because these organizations work ineffectively in most of the cases. Their managers are often unaware of the activities of these institutions. As regards to the educational institutions, we can say that there is often disparity between education and practice. Many of the teachers there have established their own consulting agencies. At the moment, state institutions suffer from the lack of

funds and qualified staff, who leave because of the poor working conditions. The services they render are expensive for Bulgarian managers. The latter from their point of view, do not see any practical benefit from them.

The small-sized firms mainly concentrate on the activities, connected with the increase in labor productivity – new layout of the existing processes (30 %), speeding up production (25 %) and simplification of the production process (20 %). Here, the largest is the share of other kinds of help. From the kind of help medium-sized enterprises receive, we can derive a conclusion about their strategic approach: new layout of existing processes, machinery for new processes, more quality control and production planning.

Involvement and experience in technical collaborations with foreign partners

Exchange of experience and technical and technology collaboration of Bulgarian firms with foreign partners is poor. Only about 11 % of the firms collaborate with foreign ones. This collaboration is more clearly marked in the CI. This is owing to the fact, that work with clients' materials for export is widely spread in this industry. Foreign partners' special requirements of course add dynamism to the relations with Bulgarian firms.

The medium-sized firms strongly cooperate with foreign partners (24.1 % of them). This is explained by their greater export potential compared with that of the small-sized firms. As a result, the medium-sized firms have more contacts with foreign partners. They have indicated that they receive technological help from their partners (13.80 %).

Subcontracting out production

In the area of subcontracting (from the subcontractor's point of view), only 23 % of the Bulgarian small and medium-sized firms use subcontractors. For the enterprises from the CI, this percentage is 28, and for those from the FI about 14. That is because in the Bulgarian CI, working with clients' materials is widely spread. Moreover, when there is not enough product capacity, some of these firms use the help of their subcontractors. Most often it happens in foreign trade contracts, when time is limited. However, these cases are not a normal practice. About 60 % of the subcontracting in the CI is random in nature. In the FI subcontracting is more rare but it is in the form of collaboration. About 60 % of the subcontracting are regular, but the share of the firms working with subcontractors is hardly 14 %.

Subcontractors in the FI mainly produce products needing further processing, in distinction to the firms from the CI, where the share of the finished products is over 50 %. All this can be easily explained with the nature of the manufactured products in the F&CI. The products of the FI must fulfill high sanitary norms and standards, which explains the use of few, but constant subcontractors, producing products needing further processing. 72 % of the firms from the FI indicate the luck of specialization as a reason for the use of subcontractors. For 85 % of the firms from the FI, subcontracting involves 24 % of the turnover. The main areas of subcontracting are transport (57 %) and others (48 %). In the CI, the entire product process (48 %) and production of specialist goods (31 %), prevail. Subcontracting in the firms from the CI covers a larger part of the turnover. 24 % of the SMEs surveyed have said that subcontracting involves 25–49 % of their turnover.

As regards to the materials which subcontractors work with, we can say that local ones prevail. That is a result from the specificity of the manufactured products and the well-developed agriculture in Bulgaria. The share of the imported materials given to the subcontractors in the CI, is much higher than that in the FI. It is explained with the fact that a great share of subcontracting is connected with export contracts, where some of the materials are explicitly required to be foreign. The contracts worked with clients' materials most clearly illustrate this.

The share of the foreign materials stays comparatively constant. For both industries it is explained with the nature of subcontracting. The changes in the CI are connected with the dynamics in the kind and volume of the orders of the different firms.

Conclusion

Subcontracting networks are an appropriate alternative for SMEs internationalisation, including SMEs from Central and Eastern Europe, but anyway they are not a panacea. The relatively weak development of these relations in Bulgarian firms is due to the lack of »fertile« environment in the country over a long time. However, Bulgarian SMEs from both sectors proved to be flexible enough and to find the right way to survival and development.

References

Dimitrov, M., Todorov, K. (Eds.): *Industrial Organisation and Entrepreneurship in Transition*. Proceedings of the International Conference Varna – Albena, Bulgaria, June 5–8, 1995. Sofia: Informa Intelect Ltd., 1995.

Todorov, K.: *Strategic Management in SMEs*. Sofia: Next, 1997.

Porter, M.: *The Competitive Advantage of Nations*. Methuen, 1990.

Smallbone, D., Piasecki, B., Venesaar, U., Rumpis, L., Budreikate, D.: *The Survival and Growth of Manufacturing SMEs in Poland and the Baltic States*. Final report of a project funded under EU PHARE programme. 1997.

Managing SMEs internationalization – An exploratory study of the business value of the Internet

Thierry Volery

The Internet has the potential to enhance information, marketing and networking efforts and therefore sustain the internationalisation of SMEs. Although the extent to which businesses, and more particularly small businesses, do use the Internet is an interesting issue, the extent to which SMEs do actually derive any benefits from using the Internet is far more challenging. This paper indicates that the Internet appears to be a useful infrastructure to support a business process (communication, file transfers, collaborative working, management of supplier relationship), and to a lesser extent to support a function (marketing, advertising, on-line catalogue). Three levels of contextual factors (i. e. the enterprise, the industry, and the markets) have also to be assessed in order to benefit from using the Internet.

1 Introduction

In recent years, a common belief has emerged that new developments in information and communication technologies offer an unprecedented opportunity for small and medium-sized enterprises (SMEs) to go international. This is not just common sense. Significant empirical evidence also reinforces the argument. Indeed, an extensive review of the literature on both the internationalisation of SMEs and the business use of the Internet shows that the Internet can answer to specific needs of international SMEs.

This paper is based on two major themes:
a) the internationalisation of small and medium sized enterprises and
b) the business use of the Internet.
Although the impact of globalisation on management and business strategies has been widely investigated, most of the research has focused on large companies.[1] Yet the strong trend towards regional economic integration and advances in telecommunications and computerised systems have significantly lowered entry barriers to international markets, hence creating new opportunities for SMEs.[2]

1 Calof 1993

2 Foreign Affairs and Trade 1995, p. 22

In the Asia-Pacific Economic Community (APEC), the strong political willingness to support the development of SMEs has been registered through the creation of the *Small and Medium Enterprises Action Program*. One of the program assumptions was that »by the year 2020, SMEs will be increasingly globalised and internationally competitive as a result of the adaptation of existing technologies«[3]. This commitment has opened the door to many opportunities for SMEs to access information and communication resources in order to improve their busi-

3 DIST 1995, p. 7

ness relations within the APEC region (Bonk 1996). Currently, one of the most famous resources for global information and communication is the Internet – a readily available and cost effective infrastructure.

The Internet may represent an unprecedented opportunity for SMEs to go international. However, internationalisation via the Internet is a new concept and the critical success factors are likely to differ from other strategies of internationalisation. The purpose of this study is to identify what factors have to be addressed by a small and medium-sized enterprises contemplating using the Internet.

Extensive research has already been conducted both in the fields of the Internet and the internationalisation of SMEs. Therefore, the first section will review the literature in these two fields in order to build a framework for the research. The methodology will then be detailed, followed by the presentation and discussion of the findings.

2 Review of the literature

Two fields are relevant to this study: the business use of the Internet and the internationalisation of SMEs. The first topic is related to the concept of Internet-based electronic commerce. Kalakota and Whinston (1996) defined electronic commerce (EC) as the »buying and selling of information, products and services via computer networks«. Bloch et al. (1996, p. 2) further extended the definition to include »the support for any kind of business transaction over a digital infrastructure« and argued that EC can be used in each phase of a commercial transaction. In the case of Internet-based EC, the network or digital infrastructure is the Internet, and more specifically its graphic interface, the WWW.

In Australia and New Zealand, limited empirical research has helped to understand how the Internet was being used by SMEs. The major piece of work has been done by Poon and Swatman (1996, 1997). They observed that small businesses in the service industry had a greater propensity to use the Internet, and that the key motivational factors to such usage were marketing, customer access and business networking. These findings were consistent with a study conducted in the United Kingdom[4] which reinforced the importance of e-mail as a communication medium, especially for international small businesses. In New Zealand, Abell and Lim (1996) made similar findings and observed that small businesses used the Internet more extensively than larger organisations. Regarding the use of EC (in its broadest sense, not just applications) by Australian SMEs, an extensive survey was undertaken during 1995.[5] It appeared that EC was not considered as a priority and that there was yet a need to »identify a real benefit before using EC«[5]. A recurrent observation is that the issue of EC seems to be more a management problem rather than a technical one.[6]

4 Poon, Strom 1997

5 Centre for Electronic Commerce 1996, p. 5

6 Corbitt et al. 1997

The second field of interest is related to the internationalisation of SMEs. Literature on the strategies of internationalisation has mostly focused on multinational companies, with the development of models such as the *transnational enterprise* of Bartlett and Goshal (1992). However, as Baird et al. (1994, p. 49) remarked »research on MNCs is not directly transferable to small firms« and SMEs do not have the same strategic choices as their larger counterparts. In Australia, recent research has showed that SMEs tended to favour »go alone« strategies, with the export venture being the predominant strategy.[7]

Traditionally, international involvement of SMEs was principally limited to a few export activities. Accordingly, researchers have focused on developing models to describe and explain the export success of the firm. More recently, the concept of the internationalisation of the SME has been examined in a broader sense, such as the geographic dispersal of activities and cross-border alliances, as well as exporting and importing activities.[8] Research on the internationalisation of SMEs in a broad sense was triggered by the OECD Industry Committee which in 1993 initiated a worldwide project titled »Globalisation of Economic Activities and Small and Medium Sized Enterprises' Development«. The consolidation of findings from the above studies indicated the presence of three major issues: the need for information,[9] marketing strategies,[10] and networking/collaborative agreements.[11]

The Internet has the potential to enhance information, marketing and networking efforts. The role of the Internet as a major strategic information tool for business purpose has been investigated by Cronin et al. (1994, p. 222) who found that there was an »extensive, sophisticated and creative use of the Internet« to monitor the market place. Overall, the value of the Internet for marketing purpose is the most discussed topic.[12] The opportunity to enhance customer support, exploit niche markets or identify customer's personal needs are some examples of the marketing potential offered by the World Wide Web. Finally, in regards to networking, Bonk (1996) and Poon and Swatman (1995) suggested that strategic collaboration and connectivity between business partners are further enabled by information networks such as the Internet. Figure 1 gives an overview of the business use of the Internet for the internationlisation of SMEs.

There has been a number of surveys on the business use of the Internet. Cozzolino (1993) surveyed users from the chemical industry; Kumon et al. (1993) surveyed think tanks and research organisations. More recently, Cockburn and Wilson (1996) focused on the business use of the WWW in England through a survey of 300 Web sites and a questionnaire to which 97 enterprises replied. More specifically focused on small businesses, Knight (1996) surveyed 75 Canadian firms from various industries; in New Zealand, Abell and Lim (1996) studied 116

7 LEK Partnership 1994, Foreign Affairs and Trade 1995

8 Dembinski 1994, Foreign Affairs and Trade 1995

9 Czinkota 1996, Julien et al. 1996

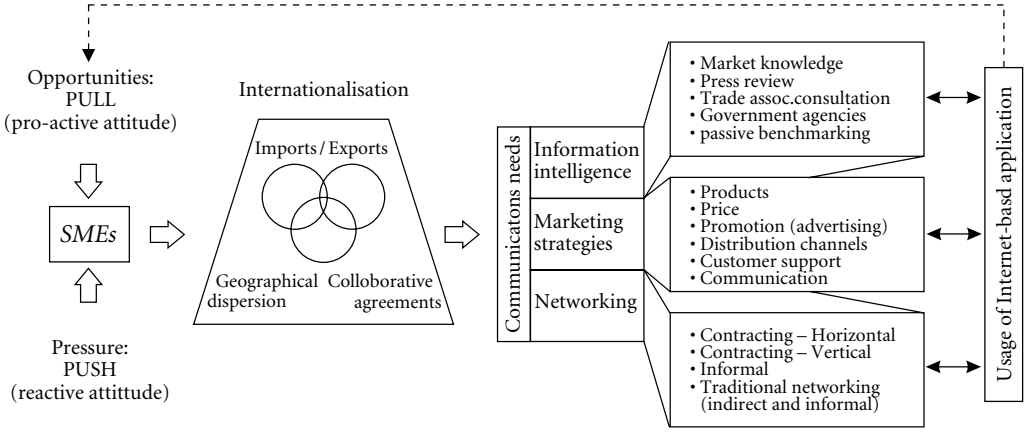
10 Foreign Affairs and Trade 1995, Julien et al. 1996

11 Dana and Eternad 1994, Foreign Affairs and Trade 1995, Chetty 1996

12 Cronin 1995, Ellsworth, Ellsworth 1995, Morgan 1996, Quelch, Klein 1996, Dufour 1997

enterprises; in Australia, Poon and Swatman (1996) surveyed 129 small businesses and refined their findings with a multiple case study of 23 businesses (Poon and Swatman, 1997). Finally, Calvert et al. (1997a, 1997b) analysed the findings of 116 respondents to an electronic survey addressed to Australian small businesses. The results of these studies are summarised in table 1.

Figure 1
Possible use of the Internet for the internationalistion of SMEs



Once again, caution has to be taken in the interpretation of the results as the studies have been conducted in different places, with different focus, using different methodologies, and at different points in time. However, table 1 shows clearly that the principal business use of the Internet remains for communication purpose (e.g. using the electronic mail facilities provided by the Internet). Information gathering and advertising via the Internet come second, followed by networking and online selling. On an individual basis, some of these studies provide some interesting findings as well. For instance, Abell and Lim (1996) compared the intensity of Internet usage between small and large companies. The authors found that small companies had higher levels of activity for almost every post.

Table 1
Business use of the Internet

	Advertising	*Selling*	*Networking*	*Info.-gathering*	*Commutation*
Kumon et al. (1993)	n. a.	n. a.	31 %	36 %	51 %
Cozzolino (1993)	n. a.	n. a.	37 %	34 %	54 %
Cockburn and Wilson (1996)	72 %	41 %	43 %	n. a.	n. a.
Knight (1996)	100 %	45 %	41 %	94 %	100 %
Abell (1996)	25 %	29 %	66 %	41 %	90 %
Poon and Swatman (1996a)	85 %	15 %	24 %	86 %	79 %
Calvert et al. (1997a, 1997b)	86 %	60 %	n. a.	72 %	86 %

Although the extent to which businesses, and more particularly small businesses, do use the Internet is an interesting issue, the extent to which SMEs do actually derive any benefits from using the Internet is far

more challenging. This question was approached from different angles in the above mentioned studies. In Poon and Swatman's survey (1996), 86 % of respondents claimed to have gained some sort of competitive advantage with the Internet, although the term *competitive advantage* was not defined. Poon and Swatman (1997) further deepened the question of competitive advantage with twenty-three case studies. Despite failing to identify clear benefits from using the Internet, they reported that most of the participants believed not having an Internet presence would become a competitive disadvantage.[13] A more precise picture of the perceived benefits derived from Internet use is offered by Abell and Lim (1996, p. 3). Over 90 % of their respondents felt that the Internet has been effective, or very effective, in meeting their company's needs through better information gathering, availability of expertise regardless of location and ability to reach international markets.

13 Poon, Swatman 1997, p. 9

3 Methodology

Considering the exploratory nature of the research, the primary objective is neither to fully build nor to test a theory, but rather to bring a contribution to the current state of knowledge regarding Australian international SMEs and Internet-based EC. It is therefore part of a larger theory-building phenomenon taking place currently in this research area. A multiple case study approach was selected as the most adequate methodology to answer the research questions. Such methodology fits particularly well the purpose and research questions of the study, as suggested by Marshall and Rossman (1989).

The multiple case study method was also deemed appropriate because the business use of the Internet by Australian exporters remains unexplored and the generation, rather than accumulation, of knowledge is critical. The hypothetico-deductive approach could therefore be precarious, as the formulation of hypotheses would grossly rely on the researcher's own ideas and perceptions. Instead, the purpose is to gain sufficient knowledge by investigating a variety of aspects that will lead to a series of propositions that could in turn be further researched.

In addition, as reported the Western Australian Chamber of Commerce and Industry (International Business Directory 1997), shows that few SMEs are both exporters and present on the Internet. The interest here is not in obtaining a frequency of occurrence of a phenomenon within a given population. The conjunction of typical low response rates afflicting survey research[14] with a low absolute population would undoubtedly jeopardise the validity of any statistics-based approach.

14 Pinsonneault, Kraemer 1993

A key element in multiple case study research is the selection of cases. Both Yin (1994) and Eisenhardt (1989) stressed the importance of understanding that the selection process should reflect a theoretical

sampling instead of a randomised sampling. This implies that the cases are deliberately chosen in order to replicate previous case(s) or to show examples of polar types.[15] In order to gain access to the few relevant exemplary cases that have had an experience with the Internet, four criteria were used. Firms had to:

1. conform to the Australian Bureau of Statistics (ABS) definition of SMEs in terms of size and independence
2. have an active strategy towards the Internet (i. e. at least have built a presence on the WWW)
3. be current exporters, or at least having initiated exports contracts
4. be located in the Perth region, so that face-to-face interviews could be conducted.

The objective was also to obtain insights from different industries (with the exception of the IT-related sector, since it is already part of the commercialisation of the Internet). Therefore, cases were drawn from various economic sectors. 37 enterprises matching the four criteria mentioned above were initially selected. The first frame of reference was the International Business Directory published by the West Australian Chamber of Commerce. In order to extend the number of potential cases, the *Perth Network Navigator*[16] was used as a second frame for the sampling. This database is a comprehensive Australian and Western Australian business directory, listing around 1200 companies (as of December 1997).

In order to introduce the project to the companies selected, an introductory letter was sent to the 37 company managers. The next step was to conduct a short telephonic interview, based on a questionnaire in order to fine-tune the selection of cases. Once the telephone interviews finished, five companies that matched the selection criteria and agreed to participate were chosen.

In each case, two different sources of evidence were utilised. The first was the information provided via the enterprises' WWW homepages, as well as public external documentation such as product brochures, and corporate presentation. The second source of evidence was the person that was the most apt to share the company's experience of the use of the Internet to support their internationalisation. A face-to-face interview was conducted in each organisation, lasting between one and two hours. After the first round of interviews, telephone contacts were arranged in order to elicit certain points raised during the first analysis. Each interview was tape-recorded and transcribed with a word processor within two days. The transcript was sent back to the interview to guarantee the reliability of the analysis. Data were processed with the software for qualitative analysis »QSR NUD*IST 4.0« (**N**on-numerical **U**nstructured **D**ata **I**ndexing, **S**earching and **T**heory-building programme). NUD*IST is a software that was developed for the specific purpose of qualitative research.

15 Eisenhardt 1989, p. 537

16 www.infobahn.com.au/search/pnn.phtml

4 Findings

Table 2 gives a snapshot of the main characteristics of each company together with the amount of export and Internet experience (i. e. the length of time the company has been using the Internet).

Table 2
Overview of the five enterprises studied

Enterprise	*Activity*	*Number of employees*	*Interviewee*	*Export experience*	*Internet experience*	*Year of creation*
»Fuel«	Engineering, manufacturing, wholesale and retail of fuel additives	8	Owner-manager	7 years, export to 20 countries	2 years	1990
»Design«	Architecture	10	IT manager	4 years	18 months	1992
»Pumps«	Manufacturing of industrial pumps	20	IT and QA manager	1 year	3 years	1987
»Oils«	Manufacturing and whole selling of essential oils products	3–5	Owner-manager	3 years	3 years	1993
»Wines«	Winery (production, wholesaling and retailing)	10	Marketing manager	2 years	6 months	1975

As usual in a multiple case study analysis, the fist level of analysis was to examine each case separately. Typically, the first stage leads to a detailed description of each site and the emergence of the patterns specific to the case.[17] A detailed description is often referred to as a ›thick‹ description.[18] It involves

a) the context
b) the intentions
c) the actions and
d) the consequences.[19]

In order to keep a methodical approach to each case, each case were individually coded following Dey's decomposition of description. This approach corresponds to what Miles and Huberman (1994, p. 69–72) call the generalisation strategy. Descriptive codes are first attached to segments of text and then re-organised in analytic categories following a bottom-up process.

The second level of analysis in multiple case study research aims towards a consolidation of each single case analysis. One of the tactics suggested by Eisenhardt (1989, p. 540) is to select a number of categories and to look for differences and similarities across cases. Matching patterns between cases allow for the identification and classification of the different factors of interest. Technically, the operation was performed by merging the five separate NUD*IST projects, thus creating a single project. As a result, all the subsequent coding was encapsulated in the new single project. This stage is referred as a second-order coding,[20] which goes beyond the initial process of successively allocating codes to a text segment.

17 Eisenhardt 1989, p. 540
18 e. g. Denzin 1989, p. 159, Dey 1993, p. 31
19 Dey 1993, p. 32
20 Kelle 1995, p. 64

Giving account of case study research is adamant, especially when space is limited to a few pages or minutes. The bold points describing the experience lived in each company are reported in table 3.

Table 3
Key features of the Internet take-up in the five enterprises

Enterprise	*Main Internet usage*	*Source of expertise*	*Problems*	*Results*
»Fuel«	Marketing On-line catalogue Communication	External	Knowledge (general and technical) Time Strategy	No significant benefits
»Design«	File transfers Communication	Internal	Copyrights	Better productivity Better communication
»Pumps«	File transfers Communication Marketing	Internal (Internalised)		Better supplier-customer relationships New international opportunities
»Oils«	Marketing On-line catalogue	External	Knowledge (technical) Time control	No significant benefits
»Wines«	Marketing On-line Catalogue	External	Knowledge (technical and general) Support from management	No benefits at all Has since abandoned the Internet

The measurement of the success derived from the Internet is almost impossible to rigorously quantify and this was not a focal point of the study. However, in order to understand the distortion between the expectations and the results, and to identify the underlying critical success factors affecting the Internet take-up, the overall value the five SMEs made out of the Internet had to be considered. These results are succinctly reported in the last column of table 3. It is also worth considering that such values have a relative meaning. For instance, for the enterprises whose intentions were mainly advertising and marketing, value could have been expressed in number of sales, whereas in other cases it was expressed in terms of cost reduction for instance. This also explains why previous studies have referred to the loosely concept of competitive advantage.

Interestingly, the three companies whose intentions were to increase their sales overseas by setting up on-line catalogues were the least successful. None of those cases achieved a significant level of on-line sales, neither did they increase their exporting intensity (percentage of exports to total turn-over). On the other hand, the two other enterprises whose ambitions were more »process-oriented« claimed reaping significant benefits from the Internet. This first pattern allowed for classifying Internet usage between function (i. e. when the Internet serves a specific role such as advertising) and process (i. e. when the Internet supports a process such as collaborative working for instance). At this stage, it would be tantalising to suggest that a process-oriented use of the Internet is more appropriate in the case of small international enterprises, however other important factors were also identified.

The lack of knowledge about the Internet was a problem reported across the three least successful cases, which corroborated Hamill and

Gregory's findings (1997). It became apparent that the overall problem of knowledge encompassed both general and technical knowledge. A lack of general knowledge lead to misleading beliefs and myths about the Internet from which the enterprise had unreasonable expectations. Technical knowledge impaired the smoothness of daily operations and lead to an over-reliance on the Internet Service Provider or Web developer.

The lack of knowledge was also a result of others factors. For instance, the age gap between the staff and the owner-manager was a limiting factor to the level of computer literacy. The fact that the staff may have a strong technological background does not guarantee a successful Internet take-up neither as evidenced in the case »Fuel«. The staff members in this enterprise had good technological expertise, yet computer literacy was poor. This lead the enterprise to outsource the crucial Internet activities such as the web page development and maintenance. In all three least successful cases, there was no internal expertise regarding the Internet and they had to rely on external consultants.

Successively, new issues rose from the relationship between the Internet consultant (either an ISP or a web developer) and the enterprise. Problems of communication were occurring and trust did not exist between the parties. Setting up a successful partnership seemed to be troublesome and led to confusion. These findings also corroborate previous research that focused specifically on the relationship between the small business owner-manager and software developers.[21] Partnership also seems to go against some of the psycho-sociological attributes of the entrepreneur, such as problems with delegating control and privacy.[22] A good example of circumventing this difficult is to internalise the consultant, as it was done in the case »Pumps«.

21 e. g. Blili, Raymond 1993, Fuller 1996

22 Holiday 1995

Further classification revealed three levels of contextual factors SMEs should address to use the Internet to go international. Ordered by degree of manageability, these are

a) at the company's characteristics
b) the industry, and
c) the market.

A company's characteristics refer to the contextual factors proper to the enterprise, such as the products, the resources or the support from management. For instance, the lack of knowledge was identified as an impediment to effectively using the Internet, albeit the lack of knowledge is a result of the resources the company can or cannot mobilise. Training and education can increase internal expertise, and addressing this problem requires both financial and human resources. At the industry level, some factors are also likely to have a bearing on the potential value of the Internet. For instance, the value of using e-mail as a means of communication depends largely on the level of »Internet penetration« in the industry. Last but not least, a company targeting less

developed markets, such as »Fuel«, could not benefit from the Internet, either to gain coverage or to support business processes with local agents. In the age of cyberspace, the well-known problem of »psychological distance«[23] gives rise to another problem – that of »technological distance« – when firms internationalise their activities.

23 Johanson, Vahlne 1977

5 Conclusion

SMEs play a crucial role in the Australian economy as they account for about half of total employment, contribute more to employment growth than large companies, and represent an entrepreneurial engine of growth. With the widening of the APEC, whose country members include many of Australia's major trade partners, local SMEs will be more exposed to international competitors. The dual effect can be summed up as new opportunities as well as new challenges. Recent evidence from several Asian trade partners indicates that new opportunities exist for SMEs willing to employ information and communication technologies. There is already substantial evidence that the Internet represents a mere prototype of the forthcoming »information superhighway« and SMEs will have to embrace this technology to compete successfully in the global economy. The Internet can, in this respect, increase sales, lower transaction costs, improve productivity, provide more efficient cash and receivables management, and access timely vital information worldwide.

As shown through the research undertaken, the Internet appears to be a useful infrastructure to support a business process (communication, file transfers, collaborative working, management of supplier relationship), and to a lesser extent to support a function (marketing, advertising, on-line catalogue) within the internationalisation of SMEs. However, three levels of contextual factors (i. e. the enterprise, the industry, and the markets) have to be assessed in order to benefit from using the Internet.

6 References

Abell, W., Lim, L.: *Business use of the Internet in New Zealand: An Exploratory Study.* http://www.scu.edu.au/ausweb96/business/abell/paper.htm, 1996.

Baird, I. S., Lyles, M. A., Orris, J. B.: The Choice of International Strategies by Small Businesses, in: *Journal of Small Business Management*. 1994, pp. 48–59.

Bartlett, C. A., Ghoshal, S.: *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-Border Management.* Sydney: Irwin, 2 1992.

Blili, S., Raymond, L.: Information Technology: Threats and Opportunities for Small and Medium-sized Enterprises, in: *International Journal of Information Management.* 1993, 13, pp. 439–448.

Bloch, M., Pigneur, Y., Segev, A.: *On the Road of Electronic Commerce – A Business Value Framework, Gaining Competitive Advantage and Some Research Issues.* http://is-2.stern.nyu.edu/~mbloch/docs/roadtoec/ec.htm, 1996.

Bonk, E.: The Information Revolution and Its Impact on SME Strategy: The Asia Pacific Economic Cooperative Forum as a Model, in: *Journal of Small Business Management.* 1996, 34, pp. 71–76.

Calof, J. L.: The Impact of Size on Internationalization, in: *Journal of Small Business Management.* 1993, 31, pp. 60–69.

Calvert, C., O'Connor, M., Bentley, J.: in: *Entrepreneurship: East Meets West* – The Center for Asian Business with the Entrepreneurship Program at Loyola Marymount University and The Entrepreunerial Development Centre, Singapore, Conrad N. Hilton Center for Business, Loyola Marymount University, Los Angeles, California, pp. 61–70. 1997a.

Calvert, C., O'Connor, M., Bentley, J.: in: Hatte, J. (Ed.): *Small Enterprise Association of Australia and New Zealand*. Norsearch Limited: Coffs Harbour, Australia, 1997, pp. 135–147 [1997b].

Centre for Electronic Commerce: Advice on Electronic Commerce Programs for Small to Medium Sized Enterprises (SMEs) – May 1996. http://www.cec.buseco.monash.edu.au/reports/dist/report.htm, 1996.

Chetty, S.: The Case Study Method for Research in Small and Medium Sized Firms, in: *International Small Business Journal.* 1996, Vol. 15, pp. 73–85.

Cockburn, C., Wilson, T.D.: Business Use of the World-Wide-Web, in: *International Journal of Information Management.* 1996. Vol. 16, pp. 83–102.

Corbitt, B., Behrendorf, G., Brown-Parker, J.: SMEs and Electronic Commerce. in: *The Australian Institute of Management.* 1997, Vol.1, pp. 12–14.

Cozzolino, T.: *Internet Survey Results.* Available via e-mail listserv: chminf-1@iubvm, 16 April, 1993.

Cronin, B., Overfelt, K., Fourchereaux, K., Manzvanzvike, T., Cha, M., Sona, E.: The Internet and Competitive Intelligence: A Survey of Current Practice, in: *International Journal of Information Management.* 1994, 14, pp. 204–222.

Cronin, M. J.: *Doing More Business On the Internet.* Melbourne: Van Nostrand Reinhold, 1995.

Czinkota, M.R.: in: *Information Technology in a Global Business Environment.* Melbourne: Boyd and Fraser, 1996, pp. 233–242.

Dana, L. P., Eternad, H.: A Strategic Response Model for the Internationalisation of Small and Medium-sized Australian Enterprises, in: *Bond Management Review.* 1994, 4, pp. 31–42.

Dembinski, P. H.: *L'internationalisation des petites et moyennes entreprises Suisses. A l'horizon de l'an 2000.* [The internationalisation of Swiss small and medium-sized enterprises. Below the horizon 2000]. Geneve: Georg Editeurs, 1994.

Denzin, N. K.: *The Research Act.* New Jersey: Prentice Hall, 1989.

Dey, I.: *Qualitative Data Analysis. A User Friendly Guide for Social Scientists.* London: Routledge, 1993.

DIST: Second APEC SME Ministerial Meeting, Adelaide (12–15 September 1995). http://www.dist.gov.au/media/apec.html, 1995.

Dufour, A.: *Le Cybermarketing.* [Cybermarketing]. Paris: Presse Universitaire de France, 1997.

Eisenhardt, K. M.: Building Theories From Case Study Research., in: *Academy of Management Review.* 1989, 14, pp. 532–550.

Ellsworth, J. H., Ellsworth, M. V.: *Marketing on the Internet. Multimedia Strategies for the World-Wide-Web.* Brisbane: John Wiley & Sons, 1995.

Foreign Affairs and Trade: *Winning Enterprises. How Australia's Small and Medium Enterprises Compete in Global Markets.* Canberra: Australian Government Publishing Service, 1995.

Fuller, T.: Fulfilling IT Needs in Small Businesses; A Recursive Learning Model, *International Small Business Journal.* 14, pp. 25–44, 1996.

Hamill, J., Gregory, K.: Internet Marketing in the Internationalisation of UK SMEs, in: *Journal of Marketing Management.* 13, pp. 9–28, 1997.

Johanson, J., Vahlne, J.-E.: in: Ghauri, B. A.: *The Internationalization of the Firm*. London: Dryden Press, 1977.

Julien, P.-A., Joyal, A., Deshaies, L., Ramangalahi, C.: A Typology of Strategic Behaviour Among Small and Medium-sized Exporting Businesses: A Case Study, in: *International Small Business Journal.* 1996, 15, pp. 33–49.

Kalakota, R., Whinston, A.: *Frontiers of Electronic Commerce.* Addison-Wesley, 1996.

Kelle, H. (Ed.): *Computer-Aided Qualitative Data Analysis. Theories, Methods and Practice.* London: Sage, 1995.

Knight, R. M.: *Cyberpreneurship or Entrepreneurship on the Internet.* http://www.scu.edu.au/ausweb96/business/knight/paper.html, 1996.

Kumon, S., Yamonouchi, Y., Aizu, I., Tanaka, T., Peake, A.: *Survey on the Use of Computer Mediated Communications by policy Research Organisations.* Available via e-mail listserv: nethappening @ internic. net, 24 September 1993.

LEK Partnership: *Intelligent Exports »…and the silent revolution in services«.* Canberra: Australian Trade Commission, 1994.

Marshall, C., Rossman, G. B.: *Designing Qualitative Research.* London: Sage, 1989.

Miles, M. B., Huberman, A. M.: *Qualitative Data Analysis. A Source Book of New Methods.* Beverly Hills: Sage, 1994.

Morgan, R. F.: An Internet Marketing Framework for the World Wide Web (WWW), in: *Journal of Marketing Management.* 1996, 26, pp. 757–775.

Pinsonneault, A., Kraemer, L. K.: Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment, in: *Journal of Management Information Systems.* 1993, 10, pp. 75–105.

Poon, S., Strom, J.: *Small Business Use of the Internet – Some Realities.* http://www.smallbiz.swin.edu.au/inet97.htm, 1997.

Poon, S., Swatman, P. M. C.: *The Internet for Small Businesses: An Enabling Infrastructure for Competitiveness, 1995,* http://www.isoc.org/HMP/ PAPER/ 126/html/paper.html.

Poon, S., Swatman, P. M. C.: *Australian Small Business Usage of the Internet – A Preliminary Survey.* http://www.smallbiz.swin.edu.au, 1996.

Poon, S., Swatman, P.M.C.: *Emerging Issues on Small Business Use of the Internet: 23 Australian Case Studies.* http://www.smallbiz.swin.edu. au, 1997.

Quelch, J., Klein, L. R.: The Internet and International Marketing, in: *Sloan Management Review.* 1996, 37, pp. 60–75.

Ramelet, L., Volery, T.: The Internet Business Value in Managing SMEs Internationalisation. in: *Proceedings of the tenth Small Enterprise Association of Australia and New Zealand (SEAANZ) conference.* Coffs Harbour, NSW, Australia, 1997.

Yin, R.K.: *Case Study Research. Design and Method.* London: Sage, 1994.

Kooperation von KMU als Instrument zur Erhaltung innovativer Flexibilität – Empirische Studie zu Kooperationserfolg und Kooperationsbewertung

Cornelia Zanger

1 Problemstellung

Der wachsende Anpassungs- und Veränderungsdruck, mit dem sich Unternehmen in der dynamischen komplexen wirtschaftlichen Umwelt bis zur Jahrtausendwende konfrontiert sehen, erfordert Strategien zur wirtschaftlichen Stärkung und Zukunftssicherung. Die fortschreitende Globalisierung, die Tendenz zur Erhöhung des Innovationstempos und die Notwendigkeit von mehr Kundenorientierung führen zur Forderung nach innovativer Flexibilität. Einerseits versprechen schlanke Organisationen und kurze Entscheidungswege wirtschaftliche Vorteile für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Andererseits ist für KMU unter den oben genannten Rahmenbedingungen ein erheblicher Mangel an Innovationen infolge des oft fehlenden (Innovations-) Kapitals zu konstatieren.[1] In ihren traditionell eher isolierten unternehmerischen Strukturen (insbesondere die Unabhängigkeit und Abgrenzbarkeit jedes Unternehmens war und ist das Ziel vieler Eigentümer) sind KMU darüberhinaus nur bedingt flexibel in der Umsetzung ständig wechselnder produkt- bzw. marktseitiger Anforderungen. Der o. g. Vorteil der Flexibilität kleiner Unternehmen verliert also spätestens dann gegenüber größeren Unternehmen an Wirkung, wenn Ressourcengrenzen erreicht werden. Die *Kooperation von KMU* erweist sich aus wirtschaftlicher Perspektive als ein Instrument, um die Grenzen unternehmensinterner Ressourcen und Know-how-Potentiale durch kooperative Prozesse zu umgehen, sie kann die innovative Flexibilität entwickeln bzw. erhalten, ohne in die unternehmerische Handlungsfähigkeit und Eigenständigkeit einzugreifen.

1 Pleitner 1995

Für die Kooperationspartner bieten sich durch die synergetische Verknüpfung funktionaler Aktivitäten oder komplementärer Ergänzung von Kernkompetenzen[2] vielfältige Möglichkeiten, Kostenvorteile oder Innovationspotentiale zu realisieren. Gerade wegen dieser Vorteile ist das Kooperationsbestreben in der Unternehmenspraxis stark ausgeprägt. Vor dem Hintergrund der Erkenntnis, daß die Mißerfolgsrate solcher Kooperationen hoch ist, wurde die Frage nach den Erfolgsfaktoren und der Bewertung von Kooperationen für die optimale Gestaltung potentieller Kooperationen gestellt und im Rahmen einer empirischen Studie bei sächsischen KMU des produzierenden Gewerbes untersucht.[3]

2 Frank 1993

3 Die Untersuchungen erfolgten im Rahmen eines AiF-Projektes und erscheinen als Abschlußbericht unter Zanger, Henning

2 Kooperationsverständnis

Grundsätzlich kann als Kooperation jegliche Form der freiwilligen Zusammenarbeit zwischen rechtlich sowie wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zur Verbesserung des gemeinsamen Erfolgs verstanden werden. In der theoretischen Behandlung und der praktischen Anwendung hat der Kooperationsbegriff allerdings vielfältige Interpretationen erfahren.[4] Für die Studie wurde von folgendem Kooperationsverständnis ausgegangen:

4 Jarillo 1988, Miles Snow 1986, Thorelli 1986, Fontanari 1996, S. 34 ff.

> Unter einer Unternehmenskooperation kann die freiwillige Zusammenarbeit selbständiger Unternehmen verstanden werden, die in einem abgegrenzten Bereich mit einer präzisen Zielstellung unter Erhaltung der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit versuchen, auf informeller oder vertraglicher Basis die gemeinsame Wettbewerbssituation für einen i. d. R. abgegrenzten Zeitraum zu verbessern.

Kooperationen sind in verschiedene Richtungen systematisierbar. Für die Studie wurden folgende Ordnungskriterien zugrunde gelegt:

- Die *Richtung* der Kooperation wurde in horizontal (auf gleicher Wertschöpfungsebene, vertikal (vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsebene) und konglomerat differenziert.
- Die *formale Ausgestaltung* kann auf vertraglicher Basis oder informeller Basis erfolgen.
- Der *Marktbezug* der Kooperation kann lokal, regional, national oder international sein.
- Die *Zielausrichtung* kann eher strategisch oder eher operativ sein.
- Der *Kooperationsumfang* kann zwei oder mehrere Partner (Netzwerke) umfassen.
- Die angestrebte *Dauer* der Zusammenarbeit kann temporär begrenzt (projektbezogen) oder unbefristet sein.

Bisherige empirische Untersuchungen bestätigen, daß Kooperationen als strategische Alternative gute Chancen bieten, neben internen Entwicklungsprozessen dem schwierigen Wettbewerbsumfeld durch die kooperative Nutzung externer Synergiepotentiale zu begegnen und auf diese Weise die innovative Flexibilität der KMU zu erhalten.[5] Doch Kooperation kann nicht als »Allheilmittel« angesehen werden. Die hohen Quoten gescheiterter Kooperationen mahnen eine differenzierte Beurteilung an.[6] Mit der vorliegenden empirischen Studie wurde deshalb nach Erfolgsfaktoren von Kooperationen zwischen KMU gesucht und ein Ansatz zur Bewertung von Kooperationen entwickelt.

5 Staudt et al. 1995

6 Eisele 1995

3 Untersuchungsdesign der empirischen Studie

Der empirischen Studie liegt ein zweistufiges Untersuchungsdesign zugrunde. Zunächst wurden im Rahmen einer *repräsentativen quantitativen Studie* für KMU des produzierenden Gewerbes in Sachsen die Ausprägungen von Kooperationen zwischen KMU und die Erfolgsfak-

toren ermittelt. Als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Kooperationen ergab sich die Auswahl geeigneter Partner und die ex-ante Evaluation von wirtschaftlichen Chancen der Kooperation. Deshalb wurden in einer zweiten Erhebungsphase in *drei Fallstudien* zu erfolgreichen technologieorientierten Kooperationen zwischen KMU in Sachsen die Grundlagen der Kooperationsbewertung ermittelt und zu einem Bewertungsmodell zusammengefaßt.

In der ersten Stufe der empirischen Erhebung wurde eine schriftliche Befragung auf Grundlage eines standardisierten Fragebogens durchgeführt. Dieser bestand aus 21 überwiegend geschlossenen Fragen zu Art, Struktur und Gestaltung der Kooperation sowie zu Zielen, Problemen und Erfolgsfaktoren. Um möglichst gesicherte und verallgemeinerbare Ergebnisse zu erhalten, wurde im Sommer 1997 eine Totalerhebung der sächsischen KMU zwischen 25 und 250 Mitarbeitern [7] auf der Basis der Datenbank »ABC der deutschen Wirtschaft« durchgeführt. Die Datenbank erfaßt laut der Unternehmensgruppe ABC-Verlagshaus alle Unternehmen des produzierenden Gewerbes und zeichnet sich durch eine hohe Aktualität ihrer Datenbestände aus. Insgesamt umfaßte die Stichprobe 863 Unternehmen des produzierenden Gewerbes in Sachsen.

7 Diese Eingrenzung entspricht im wesentlichen den neuen Richtlinien der Kommission der EU.

Der Rücklauf umfaßte 187 auswertbare Fragebögen und lag somit bei ca. 22 %, was bei der starken Frequentierung der Unternehmen mit Befragungen ein deutliches Interesse an der Thematik vermuten läßt. Von diesen 187 Fragebögen stammten 123 von Unternehmen, die an einer Kooperation beteiligt sind. Bezogen auf diese Unternehmen lag die Rücklaufquote damit bei ca. 14,5 %.

Wie Abbildung 1 zu entnehmen ist, konnten die Quotenanforderungen an die realisierte Stichprobe erfüllt werden. Wenn die Größenklassen der 123 Unternehmen betrachtet werden, wird deutlich, daß sowohl bei KMU mit 25 bis 50 Mitarbeitern, bei KMU mit 51 bis 100 Mitarbeitern, als auch bei KMU mit mehr als 100 Mitarbeitern der prozentuale Anteil im wesentlichen der Ausgangsstichprobe von 863 Unternehmen entspricht.

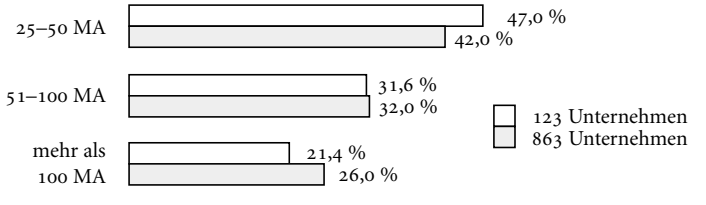


Abbildung 1
Repräsentativitätsprüfung für die Stichprobe: Größenklassen (n = 117)

Von den in Kooperationen eingebundenen Unternehmen der realisierten Stichprobe ordneten sich 59,5 % dem Investitionsgüterbereich einschließlich produktiver Dienstleistungen und 40,5 % dem Konsumgüterbereich zu. Das entspricht ebenso wie die Branchenverteilung den Vergleichswerten für Sachsen. Insgesamt kann somit eingeschätzt wer-

den, daß die Stichprobe für die Größenstruktur und Gewerbestruktur in Sachsen typisch ist.

In der *zweiten Stufe der empirischen Studie* wurden drei Fallstudien für unterschiedliche Kooperationen in Sachsen durchgeführt. Es handelte sich im einzelnen um eine Kooperation im Elektronikbereich mit 6 Partnerunternehmen, um eine Kooperation im Textilbereich mit 33 kooperierenden Unternehmen und um eine Härtereikooperation mit 4 Partnerunternehmen. Durch die untersuchten Kooperationen wird ein breites Spektrum des produzierenden Gewerbes in Sachsen abgedeckt. Grundlage der Fallstudien waren schwachstrukturierte qualitative Interviews mit dem Ziel, die ermittelten Erfolgsfaktoren zu validieren sowie Kriterien und Vorgehensweisen der Kooperationsbewertung zu ermitteln.

4 Ausgewählte Ergebnisse der empirischen Studie

4.1 Die Strukturen von Kooperationen zwischen KMU

Interessante Ergebnisse zeigt die Analyse der Strukturen der Kooperationen von sächsischen KMU. Aus der Abbildung 2 wird ersichtlich, daß sich die Einbindung in Kooperationsbeziehungen überwiegend auf mehrere Kooperationen erstreckt, das heisst Kooperationen werden von den KMU als wichtiges Instrument angesehen, um im Wettbewerb zu bestehen.

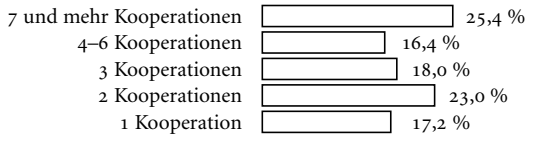
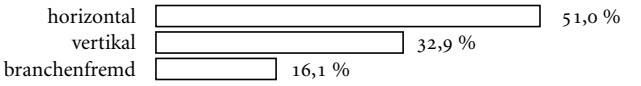


Abbildung 2
Anzahl der Kooperationen, an denen die Unternehmen beteiligt sind (n = 122)

Wenn die *Art der Kooperation* als strukturbestimmendes Element herangezogen wird (Abbildung 3), zeigt sich, daß ca. die Hälfte aller Kooperationsbeziehungen horizontal, knapp ein Drittel vertikal und ein Sechstel branchenfremd ausgerichtet sind. Dieses Ergebnis vermittelt ten- denziell den Eindruck, daß, bedingt durch den höheren Anteil horizontaler Kooperationen, eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Marktposition im Vordergrund steht. Auch der Anteil vertikaler und branchenfremder Kooperationen läßt vermuten, daß ein Trend hin zum Systemanbieter zu beobachten ist.

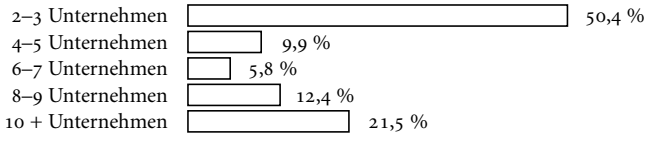
Betrachtet man den Zusammenhangs zwischen der Art der Kooperation und den verfolgten Kooperationszielen, so zeigt sich, daß horizontale und vertikale Kooperationen in Verbindung mit allen Kooperationszielen zu sehen sind (z. B. insbesondere Produktions-Verflech- tungen, Beschaffungs-Verflechtungen, F&E-Verflechtungen), wohingegen branchenfremde Kooperationen am häufigsten in Verbindung mit Mar-

Abbildung 3
Art der Kooperation
(n = 119)



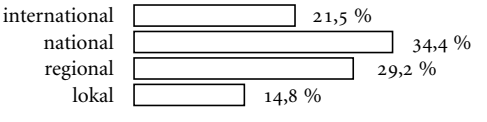
keting-Verflechtungen und strategischen Verflechtungen genannt werden. Dabei werden vor allem die Möglichkeiten der Sortimentsabrundung (Systemanbieter), der Markterschließung im Inland, des höheren Marktvolumens, der Marktzutrittsmöglichkeit und der Sicherung der Marktposition genannt. Diese Ergebnisse unterstützen die obige Argumentation.

Abbildung 4
Anzahl der in die Kooperation eingebundenen Unternehmen
(n = 121)



Für die Struktur einer Kooperation ist es von Interesse, die *Anzahl der in die Kooperation eingebundenen Unternehmen* zu ermitteln. Aus Abbildung 4 geht hervor, daß bei ca. 50 % der realisierten Stichprobe 2 bis 3 Unternehmen in die Kooperation eingebunden sind. Entsprechend ist ca. die Hälfte der Unternehmen in Kooperationen mit 4 und mehr, bzw. ca. 40 % in Kooperationen mit 6 und mehr Partnern eingebunden. In der Auswertung der Ergebnisse zeigt sich, daß Kooperationen von sächsischen KMU somit von ihrer Struktur her höchst komplexe Gebilde mit einer Vielzahl an Partnern sein können, die, bedingt durch die unterschiedlichsten Interdependenzen, ein aktives kooperatives Verhalten erfordern.

Abbildung 5
Marktbezug der Kooperation (regionale Beteiligung der an der Kooperation beteiligten Unternehmen)
(n = 122)



Als abschließendes Kriterium zur Ermittlung einer Grundstruktur der Kooperation wurde nach der regionalen Verteilung der an der Kooperation beteiligten Unternehmen gefragt. Aus Abbildung 5 geht hervor, daß, entgegen der Annahme einer überwiegenden lokalen und regionalen Kooperationsaktivität, sächsische KMU zu über 50 % nationale und internationale Kooperationspartner haben.

Die internationalen Kooperationspartner kommen jeweils zu mehr als einem Viertel aus Tschechien und Polen bzw. den Ländern der Europäischen Union.

4.2 Gestaltungsdimensionen von Kooperationen zwischen KMU

Ausgangspunkt für die Betrachtung der Gestaltungsdimensionen von Kooperationen ist eine Analyse der Ausprägungsformen. Aus Abbildung 6 wird ersichtlich, daß mit jeweils ca. 30 % der Nennungen eine vertragslose Kooperation, ein Zuliefervertrag oder eine Kooperation

mit Kooperationsvertrag *ohne* Kapitalbeteiligung Bestandteile der Kooperationen sind. Eine untergeordnete Rolle spielen eine Kooperation mit Kooperationsvertrag *mit* Kapitalbeteiligung, eine Kooperation mit Lizenzvertrag und ein Joint-Venture. Aus diesen Daten wird deutlich, daß eine informelle Kooperationen bzw. eine Kooperation mit einer »einfacheren«, weniger formalisierten Vertragsbeziehung bevorzugt wird. Dies erhöht naturgemäß die Flexibilität der unternehmerischen Entscheidungen im Falle einer erwünschten Kooperationsbeendigung.

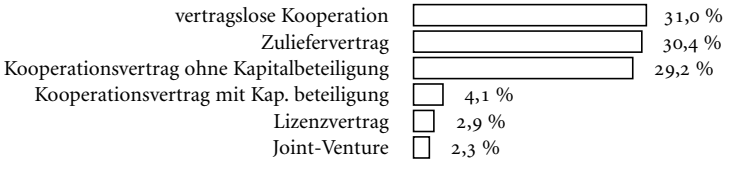


Abbildung 6
Gestaltung – Ausprägungsformen der Kooperationen (n = 122)

4.3 Entstehung von Kooperationen

Für eine erfolgsorientierte Bewertung der Kooperationsprozesse bei KMU ist es notwendig, neben Struktur- und Gestaltungsdimensionen auch die Initiierung und Entstehung der Kooperationen zu analysieren. Ein wichtiger Gesichtspunkt ist dabei die Ermittlung der Initiatoren kooperativer Prozesse. Aus der Studie geht hervor, daß die Kooperationen überwiegend (über 90 %) aufgrund der Initiative eines der beteiligten Unternehmen entstanden sind.

Ein unerwartet kleiner Anteil an Kooperationen ist aufgrund der Initiative eines Dritten, z.B. einer Behörde, einer Kammer oder der Wirtschaftsförderung entstanden.

Dies ist in Anbetracht der vielfältigen Initiativen dieser Institutionen in Sachsen ein nur geringer Erfolg. Es bleibt daher nur die Annahme, daß Unternehmenskooperationen die Hilfe dieser Institutionen unter Umständen erst nach ihrer Gründung nutzen, sodaß keine unmittelbare Initiatorenrolle besteht. Dieses Ergebnis macht deutlich, daß die Anbahnung von Kooperationen sächsischer KMU relativ unabhängig von Initiativen Dritter ist und somit das betriebswirtschaftlich-strategische Instrument der Kooperation als Bestandteil unternehmerischen Handelns von KMU genutzt wird.

4.4 Betriebliche Aktivitätsfelder mit besonderer Kooperationsbedeutung

Für eine umfassende Erfolgsbeurteilung von Kooperationsprozessen ist eine Ermittlung der Kooperationsziele und -aktivitäten notwendig, die als besonders relevant und bedeutend gelten können. Die kooperierenden Unternehmen der realisierten Stichprobe wurden u. a. nach den Kooperationszielen gefragt, die sich besonders leicht umsetzen ließen, um eine weitergehende Interpretation der wirtschaftlichen Potentiale einer Kooperation zu erhalten. Es zeigt sich (vgl. Abbildung 7), daß

sowohl die Produktionsverflechtungen als auch die Marketingverflechtungen als besonders erfolgreich charakterisiert werden können, gleichzeitig aber die Kooperationen mit Beschaffungs-, Infrastruktur- und F&E-Verflechtungen weniger erfolgversprechend sind.

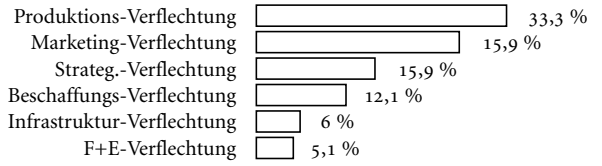


Abbildung 7
Erfolgsbereiche von Kooperationen – Ziele und Aktivitäten: Ziele, die sich besonders erfolgreich durch die Kooperation umsetzen ließen
(n = 88)

Im Produktionsbereich werden als wichtige Erfolgsgrößen die Economies of scale durch Kostensenkung mittels einer größeren Ausbringungsmenge genannt. Auf den Plätzen folgen die Spezialisierung, die Nutzung komparativer Produktionskostenvorteile, die optimale Auslastung und – abgeschlagen – der Abbau von Überkapazitäten.

Im Marketingbereich werden als bedeutendste Erfolgsgrößen eine Erhöhung des Marktvolumens genannt, gefolgt von der inländischen Markterschließung, der Sortimentsabrundung, der gemeinsamen Produktentwicklung und der ausländischen Markterschließung.

4.5 Erfolgsfaktoren der Kooperation von KMU

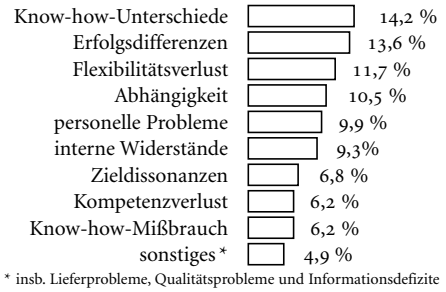
Der Gesamterfolg von Kooperationen wird durch die KMU überwiegend positiv beurteilt. In ca. 70 % der Fälle liegt eine positive bis sehr positive Einschätzung vor. Grundlage der Erfolgsbewertung waren die Kriterien Umsatz, Gewinn und Rentabilität.

Die positive Erfolgseinschätzung scheint vor allem daran zu liegen, daß Kooperationen, die wirtschaftliche Nachteile mit sich bringen, unmittelbar beendet werden oder bei kleineren, finanzschwachen Unternehmen zur Gesamtvollstreckung führen. Sicher existiert auch ein gewisser Überhang an überwiegend positiven Urteilen, was einerseits die Stichprobe etwas verzerrt, andererseits aber das Forschungsziel der Studie, die Suche nach Erfolgsfaktoren, unterstützt. Analog zur Erfolgsermittlung wird die Stabilität der Kooperationen überwiegend positiv beurteilt. Über 75 % der Kooperationen sind stabil. Dies ist insofern nachvollziehbar, da eine erfolgreiche Kooperation gleichzeitig ein gewisses Ausmaß an Stabilität voraussetzt. Die Ergebnisse ergänzen und bestätigen sich daher.

Ein weiterer Baustein der empirischen Untersuchung ist die Ermittlung der mit einer Kooperation verbundenen Schwierigkeiten und Probleme für die befragten Unternehmen, um auch über diesen Weg Hinweise auf Erfolgsfaktoren zu erhalten. Aus Abbildung 8 geht hervor, daß es offensichtlich eine ganze Reihe von Problemen gibt, die in etwa gleich umfangreich im kooperativen Prozeß auftreten. Als relativ größtes Problem werden Know-how-Unterschiede zwischen den kooperierenden Unternehmen genannt. Da die Nutzung unterschiedlichen Know-hows

eines der Hauptziele von Kooperationen ist, kann diese Problemnennung durchaus als erwartungsgemäß angesehen werden. Interessant ist, daß der Verlust der unternehmerischen Flexibilität und die Abhängigkeit mit als wichtigste Probleme und Schwierigkeiten genannt werden. Dies legt die Vermutung nahe, daß die integrative Wirkung von Kooperationen unterschätzt wird. Erwähnenswert ist noch die Kategorie »Sonstiges«, in der ungestützt vor allem Lieferprobleme und Qualitätsprobleme genannt werden. [8]

8 weiterführende Auswertungen inZanger, Ebert 1997



* insb. Lieferprobleme, Qualitätsprobleme und Informationsdefizite

Abbildung 8
Probleme und Schwierigkeiten von Kooperationen (n = 69)

Die Ergebnisse der quantitativen Studie konnten im Rahmen der qualitativen Fallstudien validiert werden. Zusammenfassend konnten folgende *Erfolgsfaktoren der Kooperation* von KMU identifiziert werden:

- Kooperationen müssen zum richtigen Zeitpunkt begonnen werden. Sie sind kein Instrument in Krisenzeiten sondern setzen eine wirtschaftlich solide Ausgangsbasis der Kooperationspartner voraus.
- Erfolgreiche Kooperationen werden nicht von außen induziert. Unternehmen sollten auch nicht auf Partner warten, sondern selbst die Initiative ergreifen und aktiv nach geeigneten Kooperationspartnern suchen.
- Kooperationen setzen interne Analysen der Kernkompetenzen voraus, um das eigene Potential für den Kooperationsparner transparent zu machen und mögliche Komplementärkompetenzen zu definieren.
- Kooperationen müssen strategisch bewertet werden, d. h. mögliche Synergiepotentiale bei der gemeinsamen Lösung von Aufgaben durch die Partner müssen ex ante evaluiert, mögliche Chancen und Risiken sollten abgewogen werden.
- Es ist mit einer Vorbereitungs- und Anlaufphase zur rechnen. Der wirtschaftliche Erfolg von Kooperationen stellt sich häufig nicht sofort ein. Innere Widerstände müssen überwunden, Know-how-Unterschiede abgebaut und kompatible Strukturen geschaffen werden.
- Bewährte Kooperationen sollten weiterentwickelt werden, wenn es gelungen ist, Synergiepotententiale zu realisieren und eine Vertrauensbasis zwischen den Kooperationspartnern aufzubauen.

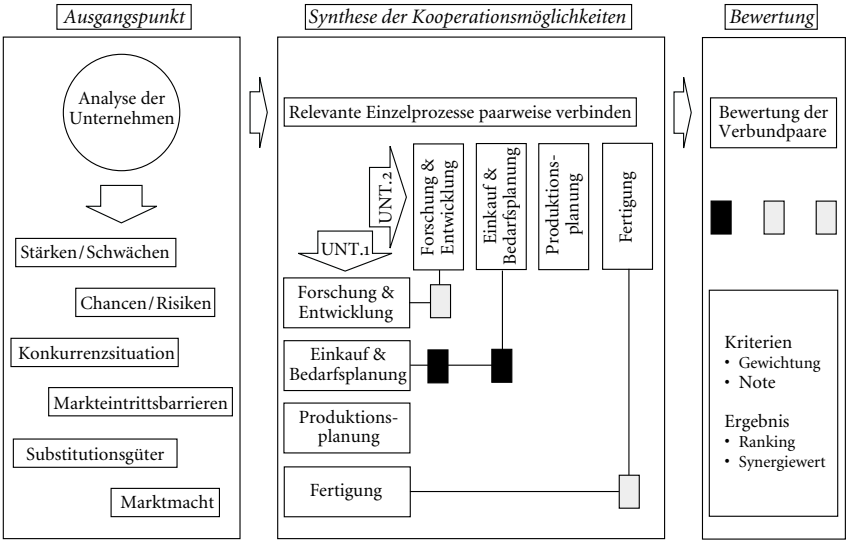
5 Entwicklung eines Kooperationsbewertungsmodells

5.1 Das Modell

9 ausführliche Darstellung in Ebert 1997 sowie Zanger, Henning 1998

Anhand der durchgeführten Fallstudien[9] wurde deutlich, daß für Unternehmen, die eine Kooperation anstreben, die Bewertung der Verflechtungen und der damit verbundenen Synergien von entscheidender Bedeutung für die Realisierung der auf eine Verbesserung der Wettbewerbskraft ausgerichteten Kooperationsziele ist. Die ermittelten Erfolgsfaktoren von Kooperationen weisen sehr deutlich darauf hin, dass die Auswahl geeigneter Kooperationspartner von ganz entscheidender Bedeutung für den Erfolg ist. Auf Basis der Ergebnisse der empirischen Analyse wurde theoriegeleitet das folgende Modell zur Bewertung von Kooperationen von KMU entwickelt. Das in Abbildung 9 dargestellte Instrumentarium eignet sich sowohl für die Analyse einer zu bildenden als auch einer schon bestehenden Kooperation.

Abbildung 9
Das Kooperationsbewertungsmodell



Das Kooperationsbewertungsmodell kann auf unterschiedliche Art und Weise angewendet werden. So besteht z. B. die Möglichkeit der Analyse eines kooperierenden Unternehmens im Verhältnis zu nur einem Kooperationspartner. Des weiteren kann das betrachtete einzelne Unternehmen im Verhältnis zur gesamten Kooperation evaluiert werden oder es können alternativ eine Reihe von Kooperationspartnern in Relation zu dem einen Unternehmen analysiert werden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit der Bewertung der Kooperation insgesamt. Im Rahmen der hier dargestellten Unternehmensanalyse wird davon ausgegangen, daß eine Evaluation von nur einem Kooperationsunternehmen im Kooperationsumfeld durchgeführt wird.

Ein geeignetes Instrument zur strategischen Analyse der externen Unternehmensumwelt der Kooperationspartner stellt z. B. die Branchen- und Konkurrenzanalyse[10] dar. Sie dient der Beurteilung, ob und wo eine Kooperation unter strategischen Gesichtpunkten sinnvoll sein könnte, bzw. welche Probleme sich ergeben können. Dabei sollte die Identifikation und Bewertung branchen- und konkurrenzbezogener Einflußfaktoren, die, je nach Interesse, durch Kooperationen gestärkt oder vermindert werden können, erfolgen. Die wesentlichen Erkenntnisziele sind:

10 Porter 1990, S. 26 ff.

- die Beurteilung der Wettbewerbssituation in der betreffenden Branche
- das Erkennen von Kooperationsmöglichkeiten
- die Strategien der direkten Konkurrenten und deren Erfolg.

Kern der internen Unternehmensanalyse ist eine Stärken-Schwächen-Betrachtung der Kooperationspartner. Mit Hilfe eines heuristischen Bewertungsverfahrens können, nach i. d. R. funktionsbezogenen Beobachtungsbereichen geordnet, interne Stärken und Schwächen ermittelt, bewertet und hinsichtlich ihrer Kooperationsrelevanz sortiert werden.[11] Die Arbeitsschritte sind demnach folgende:

11 Mugler 1995, S. 169 ff.

- Analyse der eigenen Schwächen, die durch eine Kooperation behoben bzw. reduziert werden können
- Analyse der eigenen Stärken, die in eine Kooperation als eine Art Gegenleistungseffekt eingebracht werden können.

In der Abbildung 10 ist ein Beispiel zur möglichen Vorgehensweise einer Stärken-Schwächen-Analyse dargestellt. Die zu betrachtende Unternehmung wird dabei in ihre einzelnen Wertschöpfungskettenabschnitte oder Unternehmensteilbereiche zerlegt. Zu jedem Wertschöpfungskettenabschnitt werden anschließend die betroffenen Funktionen erfaßt und bewertet. Die Bewertung geschieht hier im Verhältnis zu einem anderen Kooperationspartner.

Diese Analysemethodik gestattet, funktionsbezogene Stärken und Schwächen zu erfassen, die z. B. sowohl Einkauf, Produktion als auch den Marktauftritt betreffen können. Dies geschieht i. d. R. durch Vergleich mit einem Sollwert bzw. betriebswirtschaftlichen Standards oder den unternehmerischen Anforderungen. Ergänzend besteht z. B. die Möglichkeit einer Bewertung im Zeitablauf oder anhand eines Benchmarks, der die jeweilige »best-practice« in der Kooperation darstellt.

Die dabei zum Teil erforderliche Bewertung der potentiellen Kooperationsverbindungen kann mittels Punktbewertung oder auch durch die weiter unten dargestellten Bewertungsverfahren erfolgen. Nachteilig wirkt sich unter Umständen die Tatsache aus, daß eine derartige Ana-

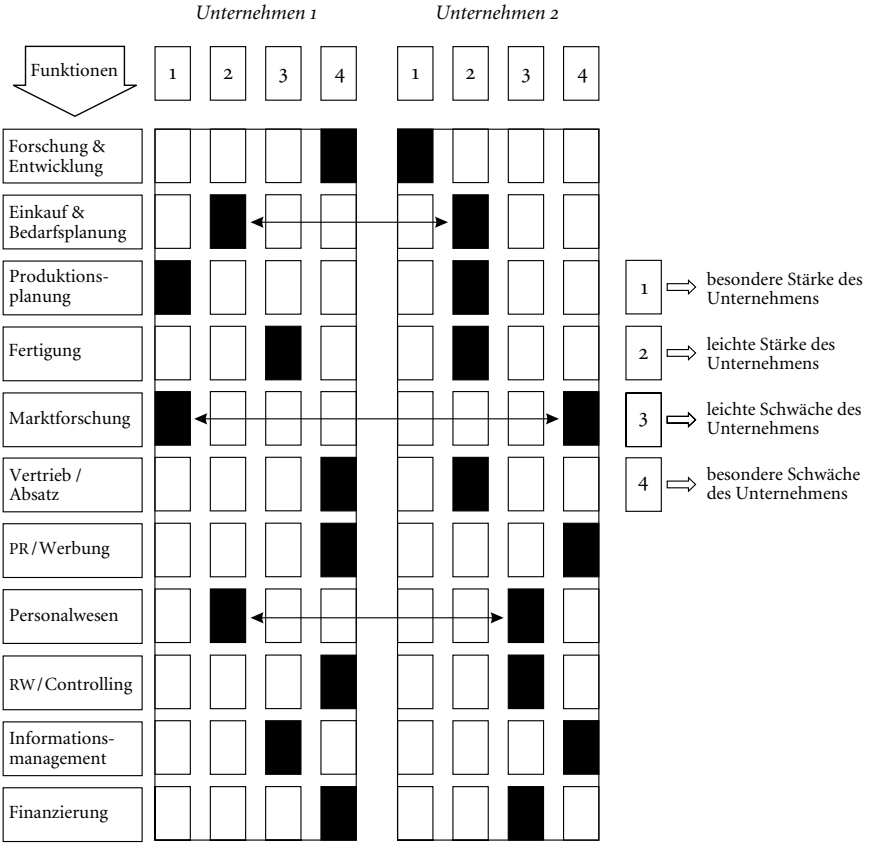


Abbildung 10
Stärken-Schwächen-Profil der Kooperations-unternehmen

lyse häufig von Entscheidungsträgern des Unternehmens durchgeführt wird und damit subjektiv beeinflußt ist. Daher ist es empfehlenswert, externe Partner und Kenner (z. B. Kunden) des Unternehmens in die Erstellung der Analyse einzubeziehen.

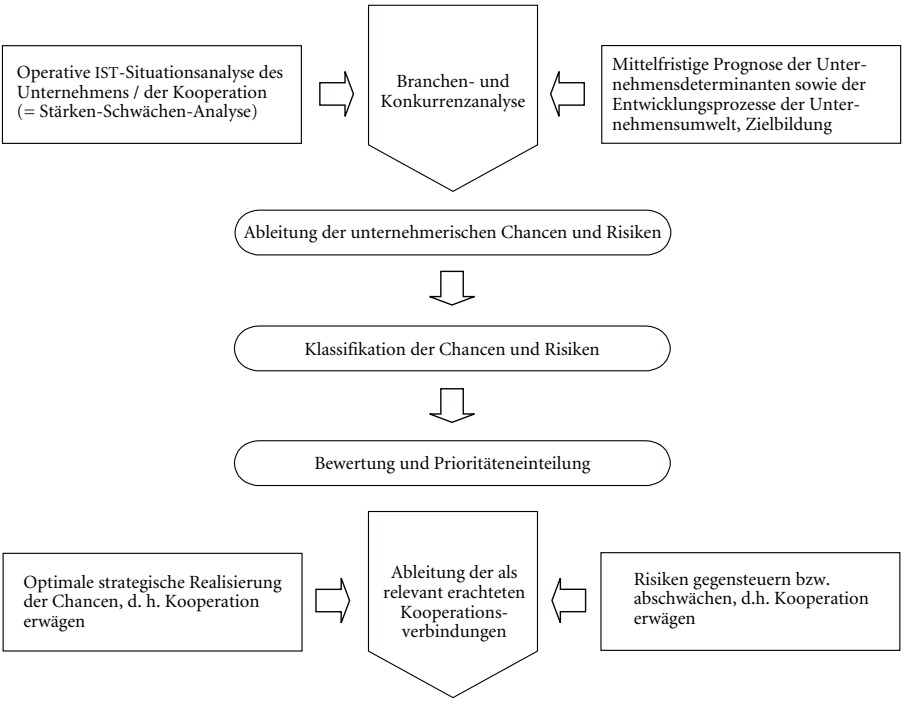
Insgesamt werden somit durch ein Stärken-Schwächen-Profil die potentiellen Kooperationsverbindungen herausgearbeitet, die als Ergebnis der operativen Unternehmensanalyse im nachfolgenden Bewertungsprozeß näher analysiert werden können.

5.3 Die Synthese von externer Umwelt und interner Unternehmensanalyse

Als Instrumentarium zur Synthese der Ergebnisse der Unternehmens- und Umweltanalysen kann eine Chancen- und Risikoerfassung herangezogen werden. Dazu wird die interne Situationsanalyse (Stärken-Schwächen-Analyse), die externe Branchen- und Konkurrenzanalyse und eine daraus ableitbare mittelfristige Prognose der Unternehmensdeterminanten und -ziele genutzt, um eine Ableitung von unternehmerischen Chancen und Risiken zu ermöglichen. Dies geschieht durch

Klassifikation der sich aus den einzelnen Analysen ergebenden Chancen und Risiken und einer anschließenden Prioritätenbildung. Als Ergebnis kann dann zur Chancen- und Risikensteuerung die Ableitung der als

Abbildung 11
Die Chancen-Risiken-Analyse



relevant erachteten Kooperationsverbindungen erfolgen (Abbildung 11).

Als Ergebnis der Chancen-Risiken-Analyse können die als relevant erachteten Kooperationsverbindungen in Abbildung 12 ermittelt werden. Hier werden beispielhaft mögliche vertikale, horizontale und laterale Kombinationen einer kooperativen Zusammenarbeit (das heisst die Kooperationsfelder) dargestellt. Dabei sollten möglichst relevante Einzelprozesse in der Art verbunden werden, daß der höchstmögliche synergetische Nutzen zu erwarten ist. Hier wird idealtypischerweise davon ausgegangen, daß nur zwei Unternehmen in die Kooperation eingebunden sind. Das Schema läßt sich aber ohne weiteres als mehrdimensionales Analysetool erweitern, wenn mehrere Kooperationspartner betrachtet werden sollen.

Diese Kooperations-Dimensionalisierungssystematik kann bezüglich der hier angenommenen beiden Kooperationspartner z. B. als eine bilaterale kooperative Partnerschaft in horizontaler Form – die Kooperationspartner sind auf derselben Wirtschafts- bzw. Produktionsstufe tätig – gedeutet werden. Die kooperativen Ansatzpunkte können eindi-

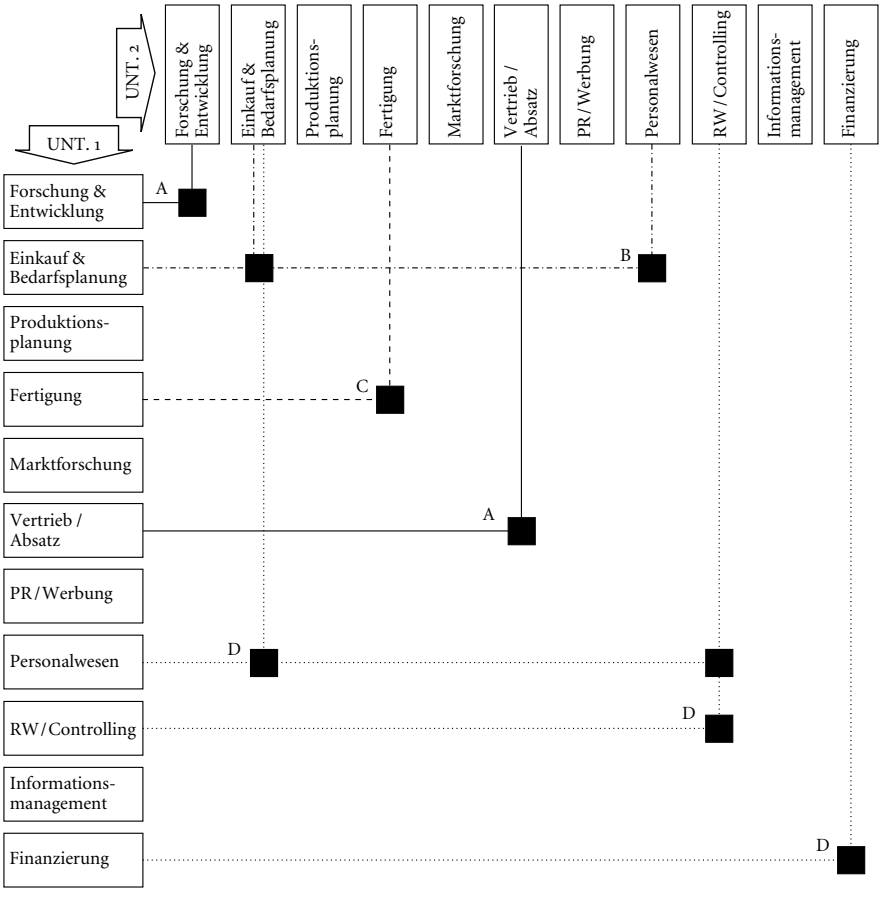


Abbildung 12
Synthese der Kooperationsanalyse

mensional – beispielsweise im Bereich der Produktion (C) – oder mehrdimensional – auf mehrere Unternehmensteilbereiche – ausgerichtet sein (A oder B). Dabei kann es durchaus vorkommen, daß sich die Kooperation für den einen Partner auf einen bestimmten Unternehmensteilbereich bezieht und somit eine eindimensionale Ausrichtung erfährt, während die Kooperation aus Sicht des anderen Kooperationspartners mehrdimensional strukturiert ist (B). Bei einer besonders weit verzweigten, zweiseitigen, mehrdimensionalen Strukturierung nimmt die kooperative Partnerschaft bezüglich der möglichen Kooperationsfelder die Gestalt eines vernetzten Kooperationsgeflechtes an (D).

Bei der vertikalen Kooperationsform – die beiden Kooperationspartner sind auf verschiedenen Stufen der Wertkette tätig – erfolgt die kooperative Zusammenarbeit nicht mehr ausschließlich in synonymen Unternehmensteilbereichen. Vielmehr bezieht sich das kooperative Verhalten jetzt verstärkt auf die Teilbereiche, die eine vertikale Verknüpfung der Wertschöpfungsketten darstellen. Die Dimensionalisierung der vertikalen Kooperationsbeziehung kann prinzipiell in

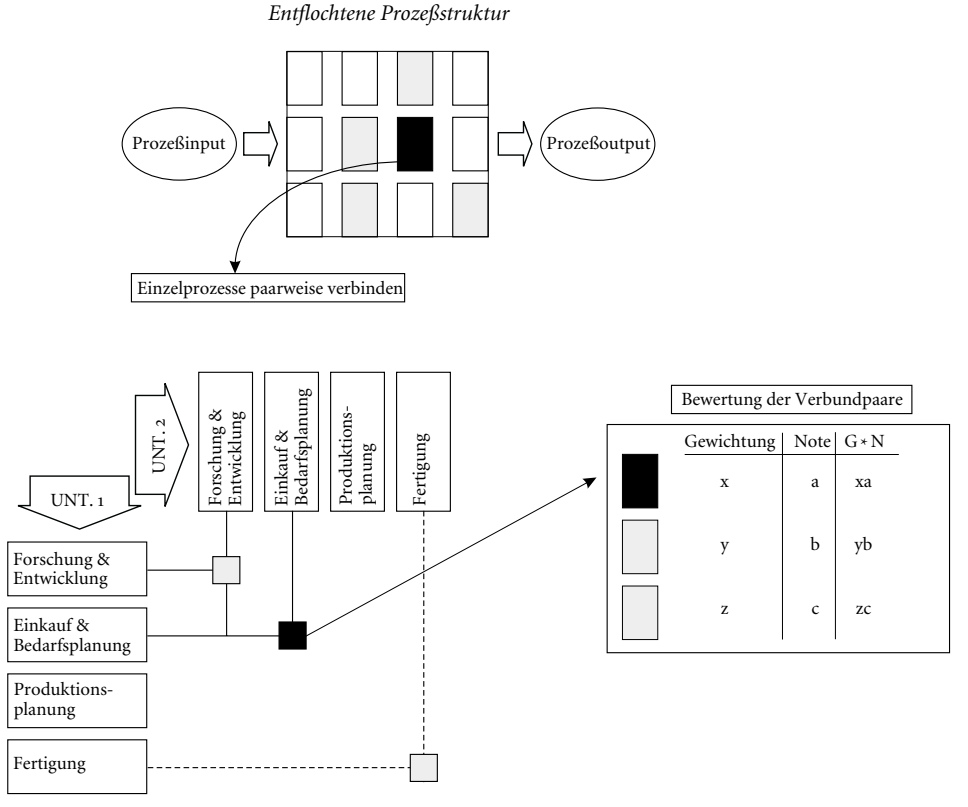


Abbildung 13
Qualitative Bewertung der Kooperationsalternativen

ähnlichen Verknüpfungsstrukturarten auftreten wie bei der horizontalen Kooperationsbeziehung. Schließlich kann die Kooperations-Dimensionalisierungssystematik bezüglich der beiden Unternehmen auch als eine laterale Form der Unternehmenskooperation interpretiert werden, bei der ebenfalls alle Varianten der Verknüpfungsdimensionen denkbar sind.

5.4 Methoden zur qualitativen und quantitativen Kooperationsbewertung

Zur Bewertung und Gewichtung der potentiellen Kooperationsverflechtungen läßt sich als besonders praxisorientiertes Instrument die Nutzwertanalyse isolieren, die sich durch eine einfache Handhabung auszeichnet. Die Nutzwertanalyse (synonym mit Punktbewertungsmodell oder Scoringmodell) stellt ein in der Praxis seit langem bewährtes Instrument dar. Im Rahmen dieses formalisierten qualitativen Verfahrens zur Entscheidungsfindung werden für die einzelnen Bestandteile der Analyse die Erreichungsgrade bei den ausgewählten Kriterien geschätzt. Der Nutzwert je Zielkriterium errechnet sich aus der Multiplikation von Gewichtsfaktor und der Note. Als Ergebnis der Entschei-

dungsanalyse zeigt der Gesamtnutzwert je Alternative mit der höchsten Ausprägung die Verflechtung mit dem größten Synergiepotential an.

In Abbildung 13 ist diese Vorgehensweise dargestellt. Als Kriterien werden die durch die Unternehmens- und die Umweltanalyse ermittelten relevanten Kooperationsverflechtungen eingetragen und sowohl mit einer Gewichtung als auch mit einer ermittelten Note oder Bewertung versehen und miteinander multipliziert.

Die Vorteilhaftigkeit einer bestimmten Alternative läßt sich auch mit Hilfe einer computergestützten Bewertung ermitteln. Der Nutzen der Computerunterstützung liegt in den Möglichkeiten der Simulation von externen und internen Veränderungen sowie der Ermittlung ihrer Auswirkungen. Zur Gewinnung von quantitativen Strategieempfehlungen werden sich daher Expertensysteme zunehmend auch in KMU durchsetzen.

Zur quantitativen Bewertung der potentiellen Kooperationsverbindung kann ein Prognosemodell herangezogen werden, das auf Basis von Indikatoren und Vergleichswerten arbeitet. Methodischer Ausgangspunkt ist die Bildung von Prognosen oder Sollwerten für mögliche Synergiepotentiale mittels geeigneter Indikatoren bzw. Meßwerte. Dadurch besteht die Möglichkeit, fallspezifisch und differenziert einzelne Kooperationsverbindungen und die entsprechenden Synergiepotentiale zu evaluieren.

Im einzelnen wird der Indikator bzw. Meßwert aus einer für einen längeren Zeitraum prognostizierbaren Kennzahl gebildet, die sich aus kosten-, erfolgs-, wettbewerbs- oder betriebsinternen Daten und Prognosen bilden läßt. Der Indikator ermöglicht dann einen Vergleich der relativen Entwicklung der betrachteten Unternehmen vor und nach dem Kooperationsbeginn mit einer in gleicher Weise wie der Indikator gebildeten Referenzkennzahl.

6 Fazit

Insgesamt zeigt die empirische Untersuchung, daß Kooperationen von KMU ein wichtiges Instrument zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und Erhaltung der innovativen Flexibilität dieses Unternehmenstyps darstellen. Kooperationen sind jedoch nicht a priori erfolgreich, sondern der wirtschaftliche Kooperationserfolg ist nur unter der Bedingungen einer synergischen Partnerschaft durchsetzbar. Aus diesem Grund spielt die Bewertung der Kooperationspartner hinsichtlich ihrer komplementären Kernkompetenzen sowie das Abschätzen von Chancen und Risiken möglicher Kooperationen eine ganz wesentliche Rolle für den Kooperationserfolg. Auf Basis der empirischen Analyse wurde theoriegeleitet ein Kooperationsbewertungsmodell entwickelt. Mit dem vorgestellten Modell zur operativen und strategischen Kooperationsbe-

wertung unter Berücksichtigung synergetischer Zusammenhänge können zu bildende oder schon bestehende Kooperationen einer intensiven Evaluation unterzogen werden. Ausgangspunkt ist dabei eine Analyse der Unternehmen sowohl bezüglich ihrer Stärken und Schwächen als auch des Branchen- und Konkurrenzumfeldes, um zukunftsorientiert Chancen erkennen und Risiken vermeiden zu können. Daraus lassen sich Handlungsempfehlungen für die Kooperationspartner ableiten.

Literatur

Ebert, M.: *Instrumente der operativen und strategischen Kooperationsbewertung unter Berücksichtigung synergischer Zusammenhänge.* Arbeitspapier des Lehrstuhls für Marketing der TU Chemnitz, Nr. 6/1997.

Eisele, J.: *Erfolgsfaktoren des Joint-Venture-Managements.* Wiesbaden 1995.

Frank, C.: S*trategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen* Wiesbaden 1993.

Jarillo, J. C.: On Strategic Networks, in: *SMJ.* 1988, Nr. 9, S. 31–41.

Miles, R. E., Snow, C. C.: Organizations: New Concepts for New Forms, in: *CMR.* 1986, Nr. 28, S. 62 -73.

Mugler, J.: *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe.* Springer-Verlag, 1995.

Pleitner, H. J.: *Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft.* Berlin et al.: Duncker & Humblot, 1995.

Porter, M. E.: *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten.* Frankfurt [6] 1990.

Staudt, E. et al.: Kooperation als Erfolgsfaktor ostdeutscher Unternehmen, in *ZfB.* Nr. 11, 1995.

Thorelli, H. B.: Networks: Between Markets and Hierarchies, in: *SMJ.* Nr. 7, S. 37–51.

Zanger, C., Ebert, M.: *Erfolgsfaktoren von Kooperationen bei sächsischen kleinen und mittleren Unternehmen des produzierenden Gewerbes.* Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU Chemnitz, Arbeitspapier Nr. 12/97.

Zanger, C., Henning, K. (Hrsg.): *Entwicklung von Kooperationsstrukturen zur Überwindung von Eigenkapitalschwäche von KMU.* Mülheim a. d. R. (im Druck).

Forschungsgeschichtlicher Anhang
Appendix: History of research

Reflections on the evolution and future development of small business – Entrepreneurship research in the United Kingdom

David S. Watkins

Introduction

It should be stated at the outset that this is a *personal* view of the development of SME/entrepreneurship research in the UK. The original intention was to prepare a complete review of the British contribution, but it soon became clear that within the confines of the agreed length for the *Rencontres* it would not be possible to undertake a full, rigorous and objective overview of the whole of the field in the UK. What is presented here is therefore a very personal selection of events, trends and observations which it is hoped may be of interest. These are based on the involvement of the author in SME research, off and on, since he was an undergraduate – a period of nearly 30 years. In parallel to this paper, the author has been preparing a formal analysis of developments in UK small business / entrepreneurship research based on bibliometric analysis of papers presented to the annual UKEMRA / ISBA small firms policy and research conferences for presentation at this year's (21st anniversary) conference.[1] This builds on pilot bibliometric analyses of a subsample of these papers reported in Watkins (1994, 1995 and 1996). The present paper should ideally be read in association with this 1998 UKEMRA / ISBA contribution (not least in order to identify and eliminate the author's particular biases).

1 Watkins 1998b

There have been a number of other reviews of UK research on small firms over the years, including Stanworth, Westrip, Watkins and Lewis (1982), Curran (1986), Stanworth and Gray (1991) and Rosa (1997) which, taken together, cover most of the important developments and are highly recommended. For this reason the present paper focuses on other time periods – particularly the origins of SME research in the UK and the effects of one critical event on subsequent developments – and upon general considerations rather than going again over old ground.

Note that there have also been less frequent attempts to articulate the normative and positive connections between research and *policy*, of which Gibb (1992 and 1997) are important examples.

Three of the reviews cited above – Stanworth, Westrip, Watkins and Lewis (1982: particularly the paper by Curran and Stanworth), Curran (1986) and Stanworth and Gray (1991) – specifically benchmarked their analyses against an official report on the state of the UK small

business sector[2] on the 10th, 15th and 20th anniversaries of its publication respectively. This report is universally known as the *Bolton Report* in recognition of its chairman, John Bolton. It remains the most highly cited document in UK SME research,[3] far outweighing in apparent influence any single subsequent academic contribution.

2 Cmnd 4811, 1971

3 Watkins 1996, 1998b

It will be argued below that some of this influence continues to the present day and in some ways has been quite malign; in part because of a naive interpretation of what the focus of the report really was,[4] * and in part because of the administrative arrangements for SME support which stemmed from the Bolton Committee's recommendations.

* The notes can be found at the end of this text (pp. 642 ff.).

The origins of UK small business research: Pre-Bolton Report (1945–1971)

Relatively little research on SMEs was conducted in the UK in the immediate post-war period. The economic imperative was reconstruction, and the key debate in political economy was between advocates of public ownership and of capitalism. Key industries such as the mines, railways, steel and shipbuilding, together with most health care (which had previously been organised as a mixture of private enterprise, voluntary bodies and mutual organisations), were taken over by the state. Thus the era saw dramatic increases in concentration at the level of the organisation, although the debate between the Labour and Conservative parties seems to have been purely about *ownership* rather than scale *effects. Only* the small (and politically weak) Liberal Party, with a long-standing tradition of support for competition, free trade and distributed democracy seems to have made a particular effort to woo and to represent the large numbers of owners and managers of small businesses (*Liberal Party* 1946). However, the socialist Labour Party was keen to »control« capitalist free enterprise, by any means available – including maintaining real and potential competition to existing private firms. It therefore »caused to be established«[5] a specialist SME finance house offering both equity and loan capital, Industrial and Commercial Finance Corporation (ICFC),[6] wholly owned by the clearing banks and the UK central bank, the Bank of England. It also set up a state-owned corporation, the National Research Development Corporation (NRDC), to finance and support independent inventors (mainly through patenting and licensing arrangements), since it was felt that international monopoly capital was »suppressing the ideas of the little man« which might otherwise challenge them.[7,8] Thus, in this corporatist era, SME's innovation finance was to come from the state – with other financial requirements for growth capital coming from the largest banks.

It is hardly surprising that within this context enthusiasm for undertaking academic research on small businesses did not exist. The *Rencontres* came into being in German-speaking Europe with a clear and evolving conception of both the social and economic role of the SME (mainly with an ownership and social status / function focus rather than one of size *per se*), and the *Internationales Gewerbearchiv* commenced publication; in the USA the resurgence of interest in the nature and function of entrepreneurship which had been stimulated by the flight of Schumpeter from Austria to America continued, mainly among economic historians; also in America, the Small Business Administration would be established under the Small Business Act of 1953 within the American tradition of ensuring conscious restraints on monopoly and the emergence of new »combines« through the stimulation of competition – and would also stimulate research, training and publication in the SME field. The UK, however, saw only sporadic interest in the study of scale effects (but invariably at the level of the plant or process rather than at the enterprise level), and rather more research on industrial concentration. Concentration was seen both as inevitable and (given appropriate public policy measures to constrain monopoly or collusive oligopoly) as contributing to net welfare via the achievement of ever greater scale economies.

The Bolton Report of 1971

It will therefore be apparent that the Bolton Committee was constrained in the quantity of academic analysis available to it, and that this covered by no means all the topics it wished to address. As an indication, it referred to only about a dozen academic books and journal articles, including Kleiman (1971) on the relation between wages and plant size, Churchill (1955)[9] on births and deaths of establishments in the USA, Prais (1957) on concentration, and a clutch of commentators – Jewkes, Sawers and Stillerman (1958), Roberts and Wainer (1968), and Watkins and Gibbons (1970) – on SMEs in relation to research and innovation; in contrast it was forced to commission 18 full-scale research reports itself, by far the most significant corpus of research on the SME sector in the UK up to that point in time or for many years to come.[10, 11]

The Bolton Committee's terms of reference, as set on appointment by the relevant government minister, had been:

> »To consider the role of small firms in the national economy, the facilities available to them and the problems confronting them; and to make recommendations. For the purposes of the study a small firm might be defined broadly as one with not more than 200 employees, but this should not be regarded as a rigid definition. In the course of the study it will be necessary to examine in particular the profitability of small firms

and the availability of finance. Regard should also be paid to the special functions of small firms, for example, as innovators and specialist suppliers.« [12]

12 Cmnd 4811 1971, p. xv

This statement contains within it two of what this author tends to regard as the three major »domain issues« concerning »SMEs« which exercise academics when addressing the SME / entrepreneurship research field: *size* and *role*.

But the committee immediately began to redefine its terms of reference. First it raised the question of the third domain issue: *ownership*. It wrote:

»Were it not for one characteristic of prime importance, it would be difficult to point to any similarities between ... [small firms] ... The all-important characteristic which is shared by these highly disparate enterprises ... is that they are managed by the people who own them. It is this which gives unity and meaning to the elusive concept of the »small firm sector«. Our first decision was that our terms of reference should be interpreted in this sense, and that our proper concern was the owner-managed business.« [13]

13 Cmnd 4811 1971, p. xvi

Unfortunately, operationalising this definition proved problematic, so the committee was forced to fall back on proxies related to size *per se* in order to take its work forward. [14] This is despite the fact that large sections of the final report dealt with issues which were specifically ownership-related rather than necessarily size-dependent, such as the regulations relating to taxation of owner-managers or financial disclosure by private companies. Moreover, in the key sector of manufacturing, it was not always possible to clearly distinguish between size of enterprise and size of establishment, because of the way in which official statistics had typically been collected. This was to introduce continuing confusion for many years to come. Of equal importance, since manufacturing statistics were more readily available from the census of production than were data from other sectors, most of the examples and analyses were manufacturing-based. [15]

This emphasis was compounded by the committee's decision that:

»... in order to reduce our work to manageable proportions, we have not studied the agriculture, horticulture and fishing industries or the professions.« [16]

16 Cmnd 4811 1971, p. xvi

The question of *role* was a more complex issue. The roles played by small firms in the economy and the wider society were important to the Bolton Committee, and in their conclusions they were to specifically identify eight such roles. However, all but two were deemed to be self-rewarding:

»... that is, their performance ought to be reflected in the efficiency and profitability of the firms performing them; the private and public interests, although not necessarily identical, will coincide ... Therefore there is no case for intervention on behalf of small firms on the ground that they perform these functions.« [17]

17 Cmnd 4811 1971, p. 344

The two [18] roles which were not considered to be self-rewarding were in effect two aspects of the seed-bed role. But perhaps because no robust recommendations regarding the development of this seed-bed function

18 Cmnd 4811 1971, p. 342

were made, particularly at the level of »innovation writ large«, this Schumpeterian-entrepreneurial aspect of the SME role came to be down-played in the immediate aftermath of the report.

Implications for research on SMEs / entrepreneurship

Thus the focus of the committee's work, together with their conclusions and recommendations, came to be seen as dealing with *size* issues rather than *ownership* issues and with manufacturing to the virtual exclusion of other sectors, which would be where growth in the economy would come from over the next two decades. Moreover, where it had identified *roles* which SMEs played which were not self-rewarding and could therefore be legitimate targets of public policy, it stopped short of making recommendations.

Despite in retrospect looking something of a missed opportunity, it is difficult to over-estimate the enormous impact which the work of the Bolton Committee had on thinking about small firms. The author was at a meeting shortly after publication of the report where an owner-manager compared it to the Bible. It was, he said, Genesis, Numbers and Deuteronomy to the struggling small business man! Writing two years after publication, the author was somewhat more circumspect, describing the policy changes envisaged as a shift from »benign neglect« to one of »positive neutrality«, but clearly viewing the committee's work favourably.[19] The continued citation of the report mentioned above bears witness to its lasting impact.

19 Watkins 1973

However, with hindsight the implications for the research community were profound. First (and perhaps unsurprisingly), size became the key defining characteristic of »SME / entrepreneurship« research, with most studies adopting size parameters which copied or reflected those of the Bolton Committee. Issues of age were underplayed even where it was clear that many of the benefits claimed for SMEs were really characteristics of *young* firms (which just happened to be small at the point of observation).[20] Second, with the exception of studies of start-up firms and simple self-employment (where ownership issues could hardly be ignored), ownership as a key variable in UK research has until recently been discounted. This has meant, for example, that studies of serial entrepreneurship and entrepreneurial clusters have been rare, and that the whole field of »family business« is underdeveloped *vis-à-vis* both Europe and the USA.

Thirdly, because the Bolton Report did not put forward policy recommendations for stimulating SMEs to produce »innovation writ large«, from that point in time policy – and research related to policy – concentrated predominantly on what in America would be considered the *small business management* area rather than the field of *entrepre-*

neurship. Indeed, by American standards it could be argued that the two have never been adequately differentiated in the UK, which has left entrepreneurship research *per se* relatively weak.[21]

Finally, one of the adopted recommendations of the committee's report which at first sight had no research-related implications had a negative impact in the longer term. This was the establishment of a chain of »shop front« small firm information centres as signposting points around the country where owner-managers and the prospective self-employed could seek help. Unfortunately this new service was to be paid for by disbanding the pre-existing Industrial Liaison Officer Scheme, which placed an experienced businessman in each higher education institution to assist (mainly small) local firms in accessing academic expertise. This role was quite distinct and indeed should have been seen as complementary to the SFICs. However, Bolton inadvertently severed the main extant link between academia and the SME sector, which did nothing for helping HEIs understand the real problems of SMEs or interface their students with the sector.

The philosophy behind the establishment of the SFICs had another long-term impact. It adopted a *geographical* model for the segmentation of SME support rather than a *sector based* one.[22] This geographical basis continues to the present through the TECs and Business Links networks, but is quite different from the situation in many continental countries where integrated support for SMEs is based on industrial classification. This latter approach gives rise to a volume of industry-specific research on SMEs which would not be possible in the UK through lack of appropriate contacts, databases, etc. This may go some way towards helping explain why so much UK research never gets beyond the classificatory / descriptive level and into the analytical / dynamic domain. One could perhaps encapsulate the difference of approach in terms of two books published at about the same time in the mid-90s, one in the UK and one in the USA: Storey's *Understanding the Small Business Sector*[23] and Kirchhoff's *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism. The Economics of Business Firm Formation and Growth*.[24]

23 Storey 1994
24 Kirchhoff 1994

Current debates and future issues

However, it would be unfair and overstating what the author believes to be a strong case to ascribe the *whole* of the present state of SME / entrepreneurship research in the UK to the legacy of the Bolton Report. We now move to address some other issues.

The geographical dimension of UK SME / entrepreneurship research

It should be self-evident that the economic environment in which a piece of economic or social research is conducted will influence both the research questions and the researcher's approach to the topic. The greater part of the corpus of UK SME / entrepreneurship research has been undertaken in the peripheral regions – Scotland, Northern Ireland and the North of England. These areas are less prosperous and have a legacy of industrial decline together with high residual levels of social deprivation and unemployment, despite net transfers of public finances from the richer (southerly) parts of the UK over a long period. The effect on research is a subtle one; the corollary of these high levels of public funding has been that more research funding has been available in these areas, so that the state of knowledge regarding SMEs tends to reflect the situation in these localities – the Scottish Highlands, Cleveland or County Durham, say – rather than in the UK as a whole. Thus issues affecting to a greater extent SMEs in the more prosperous parts of the country, such as physical problems of expansion and mobility, shortages of key skills, and »boundary effects« arising from the proximity of the continental landmass tend to be under-researched, whereas the job-creation potential of SMEs among former employees in sunset industries may have been over addressed. Map 1 and map 2 display respectively,

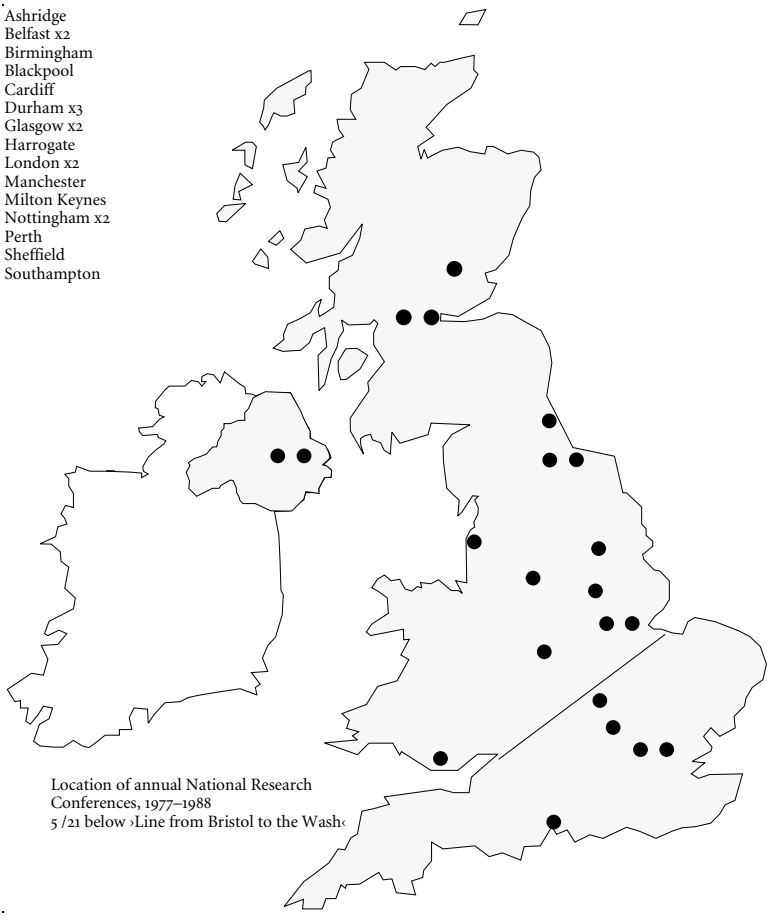
1) the distribution by host institution of the locations of the main UK annual SME / entrepreneurship research conferences since its inception 21 years ago, and
2) the distribution by source institution of the authorship of papers at these conferences in the past two years.

Note that less than a quarter of the conference were based, and less than 30 % of the papers originated, from the southern UK (broadly defined), despite the concentration of population and GDP generation situated there. The South East Region as technically defined, generally regarded as the most prosperous part of the UK, accounted for only 13 out of 284 »authorships« of papers presented in the recent past (see map 1 & 2).

Under the linguistic shadow

Winston Churchill once said that Britain and the USA were two nations divided by a common language. It is both a great advantage that the geo-politically dominant nation of the late 20th century shares a language much like that spoken in the UK – and a real problem. In academia, it means that concepts and project ideas from the world's most active market economy can flow easily across the Atlantic and that the UK can act a bridge between the USA and Europe. Indeed, many UK-

Map 1



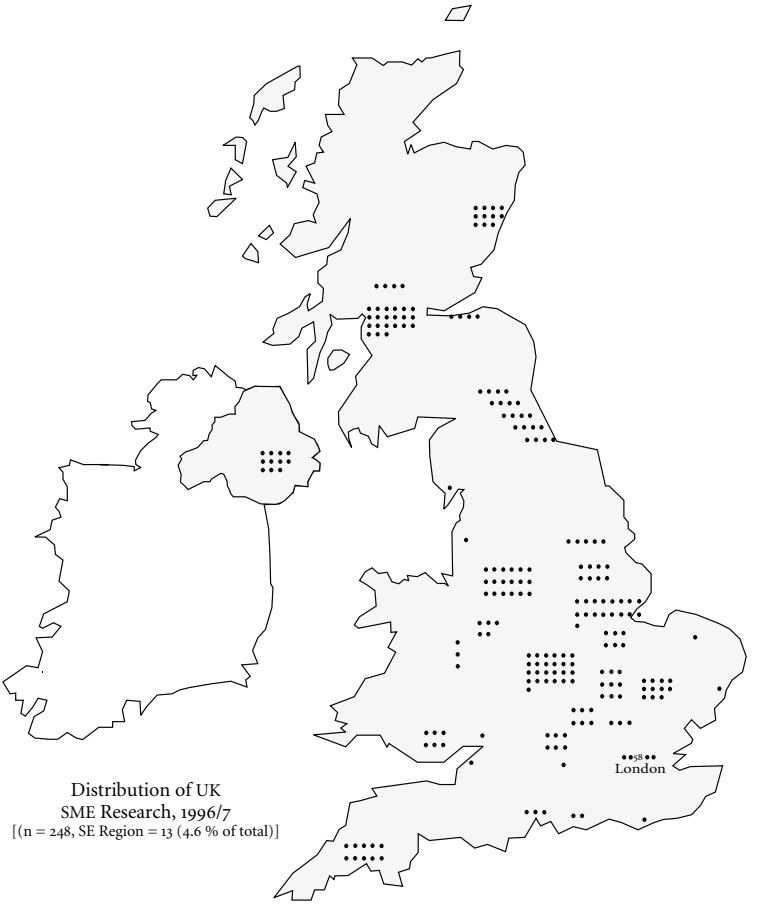
based academics have made their careers »gate-keepering« US ideas into mainland Europe. The downside is that American paradigms crowd out all others in the English speaking world in a way that they do not in the German-speaking or French-speaking academic communities. This is a particular problem in emergent fields where the sheer weight of numbers of American academics, institutions and journal outlets can make it difficult for alternative voices and approaches to become established.[25] *Per contra*, new ideas from the USA can »kick start« strands of research and / or development in the UK. Examples include: Gibb's analysis of the US SBI and SBDC programmes; (Jean) Watkins' review of US research and programme development in the area of female entrepreneurship; Mason and Harrison's replication of Wetzel's work on »Business Angels«; and attempts by Fothergill, Gudgin, Storey, Gallagher and others to create a home-grown »industry« replicating and extending Birch's work[26] in a UK context.[27]

25 Collin, Johansson, Svensson, Ulvenblad 1996

26 Birch 1979

27 Gibb 1982a, 1982b, Watkins 1982, Fothergill, Gudgin 1979, Storey 1980, Gallagher, Stewart 1984, Wetzel 1981, 1982, 1983, 1986, 1987, Mason, Harrison 1992a, 1992b

Map 2



Distribution of UK
SME Research, 1996/7
[(n = 248, SE Region = 13 (4.6 % of total)]

Lack of continuity

With relatively few exceptions, there has been little in the way of continuity in SME research in the UK. Most early entrants into this research field who have continued to be active have moved institutions, which has often resulted in their original organisations withdrawing from the field, or have tried to avoid »institution building«. The most important exception to this is the group around Gibb at Durham which has perhaps acquired sufficient critical mass to survive if he were to completely disengage. In a study comparing the field at the beginning of the eighties and the beginning of the nineties, only 6 out of 91 researchers[28] appeared to have been active in both periods.[29] Only 15 publications were attracting citations in the latter period as well as in the former. The conclusion was that:

29 Watkins 1996

> »... the apparent lack of continuity of authorship between the two time periods is a potential source of concern. Many of the ›founders‹ of the field most active a decade or more ago appear to have moved into academic administration or into other fields of

research. Thus the active ›folk memory‹ of what is known and what is not known is not as strong as in a field where there is some continuity at the level of the individual in most of the teams working in a field ... in areas of social inquiry better developed than SME studies. The danger is that lack of prior knowledge of what has and has not been researched will lead to studies being inadvertently replicated, and resources thereby squandered. One implication of this finding is that the importance of the academic literature as the prime external ›memory‹ of a given academic field is even more important than in an area where there is greater continuity among active contributors to the field. Thus the extent to which the literature of SME studies can be seen to have a clearly define core content and to be genuinely cumulative is of extreme importance, particularly since until recently much research was reported only in ›grey literature‹.«[30]

30 Watkins 1996, p. 182

Unfortunately further analysis failed to demonstrate the emergence of even an embryonic »core literature«, with:

»[An] ... apparent failure of researchers within the field to take note of what has been published and build upon it in a cumulative way which is most disconcerting ... Is the journal literature simply unread ... [or] ... capriciously ignored?«[31]

31 Watkins 1996, p. 190

This lack of continuity is a problem that affects not just SME / entrepreneurship research but the whole of the support system for SMEs. It therefore feeds back into the research community as the support system mutates, making new demands in the light of new priorities, or seeking help in »researching« what is already well-known. However, this constant change makes research based on – say – the collection of time-series labour market data or longitudinal cohort analysis problematic. In a recent report for a government department (DfEE) and the management development organisation Management Charter Initiative (MCI), Gibb concluded that:

»... Overall there are relatively few Centres of Expertise in small business management development in business schools or colleges ... [which] ... reflects the absence of a profitable and developed »market« in management development provision for SMEs. Most programmes could not be offered without subsidies: and the source and weight of these subsidies varies over time. This makes for difficulty in creating sustainable institutions focused on the small and medium business training markets ... Numerous changes over the past fifteen to twenty years have prevented the accumulation of intellectual capital in the field of SME management development ... Major advances in the 1960s and 1970s ... were not built upon. Many of the imaginative programmes developed under the patronage of the Manpower Services Commission in the 1980s are now re-emerging in the 1990s ... The re-invention of wheels in the SME training field is considerable.«[32]

32 Gibb 1998, p. 10

The division of research from practice

Thus similar problems bedevil both SME training and SME research. In part this is simply a matter of the creation of well-meaning but unsympathetic administrative arrangements for SME support in the 1990s. Decentralisation of enterprise training in the UK first from the MSC / training agency centrally to its regional offices, and then to some 80 local »employer led« Training and Enterprise Councils (TECs) in England and Wales broke the strong pre-existing links between policy-ori-

ented research, contact with real SMEs, and an effective mechanism for disseminating the results of both research and best practice which had been developed during the 1980s. TECs were initially unaware of what research had already been undertaken, were predisposed in many parts of the country to favour contracting private organisations to undertake enterprise training rather than public sector educational institutions, and placed much research with consultants who were either unaware of prior work – or wilfully failed to recognise and acknowledge this in order to generate income for their own businesses. Moreover, the growth centres of SME research in the 1990s (particularly some of those attracting ESRC funding) [33] have not had noticeably strong interactions with the real world of the small business owner, and their research may have suffered as a result. Recovering this formerly productive interaction between academic research and small business practice is a slow process, although UK government is being increasingly devolved to the regions and this *may* prove to be a fruitful level of aggregation for re-establishing closer links. The needs are clearly recognised. [34]

34 Gibb 1998

Formalising research assessment and its effects on SME research

Accepting for one moment that the most interesting and challenging research on SMEs is likely to come from universities and business schools, there is another constraint which has become more acute in the UK in recent years: the increasingly formalised system of research assessment undertaken by the funding agencies for tertiary level education and research. This quinquennial *Research Assessment Exercise* (RAE) undertaken by the HEFCE (Higher Education Funding Council for England) on behalf of all the UK funding councils attempts to rate and rank all British academic research at the disciplinary level. On the basis of these results hangs much university funding for the subsequent four or five year period. Unfortunately, the kind of work traditionally undertaken in business schools – even with large organisations – does not fit the chosen framework very well; but in their drive to appear as academic as any other »discipline«, the assessment panels charged with evaluating research output in business and management studies seem to have been auditioning for the role of Caesar's wife. The *only* genuine output measure which appears to have been given serious consideration has been articles in refereed journals. [35] This is despite the fact that monographs and edited books have historically had greater impacts on the development of management thought generally, [36] and that this is *particularly* true of UK research in the SME / entrepreneurship field. [37] In fact, it can be demonstrated that a fair approximation to the expensive RAE procedure can be simulated using published bibliometric data rather than expensive peer review processes! [38]

36 Thomas 1997

37 Watkins 1995, 1996, 1998b, Rosa 1997

38 Thomas, Watkins 1995, 1998

Of course, even this avoids the real issue: if the ultimate purpose of management research is to improve organisational effectiveness, then the criterion of what constitutes »good« applied research may have nothing whatsoever to do with *published* materials, let alone papers in academic journals. This is particularly true in the case of work with SMEs where publication of the results of effective interventions may prejudice the economic security of the firm or its owners and hence be counter-productive.

Methodological and paradigmatic weaknesses

In Watkins (1998b) a comparison is made between the methodologies adopted in the UK UKEMRA / ISBA papers and equivalent US research. Space considerations preclude rehearsing these results here, but it is clear that, relatively speaking, UK work lacks a quantitative basis and statistical rigour – although a wider range of approaches are offered. However, if sometimes the methodological basis of UK SME research is suspect compared to that in the US, the field as a whole internationally shares the problem of underdeveloped paradigms for the focused study of small firms. One of the most heavily cited US papers in the UK SME literature[39] is the aptly titled: *A Small Business is Not a Little Big Business.*[40] However, this insight is routinely discounted. One example of this is the way in which the formulation and implementation of strategy in small and medium sized firms is researched and discussed. The »classical school« of strategic management in which the process involved setting clear goals for a period of five or so years, with all managers and workers relating to a formal written plan, was largely discarded by both strategic management theorists and practitioners within large firms by the late 70s.[41] Nevertheless, the creation of a formal business plan forms the basis of many current management development activities for SMEs, and the discredited »classical« strategic management paradigm forms the (normative) framework for most research on strategy in SMEs. The greater part of this corpus of work can still be analysed within the fourfold classification suggested by Robinson and Pearce (1984), and the major research thrusts remain attempts to explain strategic choice, and to assess competitive advantage accruing, through the adoption of formal planning mechanisms.[42] This is despite the fact that some of the acknowledged strengths of SMEs, such as the capacity for flexible specialisation,[43] have echoes in more recent approaches to the academic study of strategy in larger firms (and consulting approaches derived therefrom), such as the resource-based view propounded by Wernerfelt (1984), and, for example, Hamel and Prahalad (1990).[44] This has not led to a general reappraisal and modernisation of either the paradigmatic approach to research on strategy in SMEs or to more

39 Watkins 1996

40 Welsh, White 1981

42 See, for example, Robinson, Pearce 1988, Orpen 1994

sophisticated pedagogical approaches to the support of owners and other SME managers in pursuit of effective strategies for their firms.

Another example is the relatively poor take up of insights from the modern HRM literature into SME/entrepreneurship research. Here there are differences in the structure of the US and UK literatures. The UK focus, still in thrall to the Bolton legacy, is mainly to do with HRM issues in relation to size. Important contributions in this tradition include: Arthur and Hendry (1990); Pettigrew, Arthur and Hendry (1990); Marlow and Patton (1993); Goss, Adam-Smith and Gilbert (1994); Marlow and Patton (1995); Benmore and Palmer (1996). In North America, the focus has been more to do with *ownership*, with the focus of interest being the extent to which HRM theory (and by implication, large firm practice) can be adapted to family firm issues. Here, issues to do with succession tend to predominate.[45] Although there have been broader discussions of SME/Entrepreneurship-specific issues within the HRM paradigm, such as Hornsby and Kuratko (1990); Aldrich and Glinow (1992); Deshpande and Golhar (1994), these have been relatively less frequent than in the UK. Thus this year the US Academy of Management, meeting in San Diego, identifying a gap in academic knowledge, stimulated a caucus meeting on HRM in SMEs. In the caucus announcement, 3 of the 6 citations were to UK research, including work by Dunkley, Palmer and Watkins (1996) and Benmore and Palmer (1996). These papers were presented to the 1996 *Rencontres* and reprinted in the *IGW*[46] respectively. Here we seem to have a rare example of American scholarship modelling its activity on European insights.[47]

45 See for example: Christensen 1953, Bulloch 1978, Dailey, Reuschling 1980/81, Astrachan, Kolenko 1994

46 Benmore, Palmer 1998

Future developments

As we move towards the millennium, it is interesting to speculate on how SME/entrepreneurship research might evolve in the UK. The establishment of regional development agencies in the English regions, together with the more powerful forms of regional government being adopted in Scotland, Wales and Northern Ireland, is likely to increase the already strong focus of attention on the capacity of local economies to regenerate themselves. This will automatically place the growth-oriented existing SME, and the high potential start-up, centre stage. This regional focus will concentrate minds on regional strengths and weaknesses, which is likely to mean that investment resources – including training – will again be directed towards particular industries, as in the days when the ITBs were a dominant force. The SME/entrepreneurship research to underpin this is therefore likely to concentrate more on intra-industry dynamics than hitherto. This may in turn highlight the *different* roles that SMEs play, rather than focus naively on the single

issue of gross job creation which has all too often been the case in recent years.[48]

48 Watkins 1998a

In many ways this brings us back full circle, to issues raised in the Bolton Report but largely ignored, such as SME role; or misinterpreted, such as the overlapping domains of *role* (including age issues) and *ownership* as well as simply *size*. Hopefully, as the field continues to develop, we will be more careful to unpack and unpick the characteristics, costs and benefits, and key developmental issues which relate to *each* of these domains. In this respect the scope for productive work in the field of SME / entrepreneurship research is as open to exploitation as it has ever been.

Notes

4 Perhaps because relatively few of the people who cite the report have actually read it! This is evidenced by the inaccurate way in which these citations are entered into many authors' reference lists!

5 As part of a compact which allowed the banks to escape outright nationalisation.

6 Now known as 3i plc.

7 This belief was evaluated by an official Committee of Inquiry immediately prior to the creation of NRDC (Cmnd 6789, 1946; Cmnd 7206, 1947) which, however, failed to produce any evidence of specific examples.

8 For a brief discussion of the origins and development of NRDC see Haigh, Pearson, Watkins and Gibbons (1971). The corporation's name was later changed to the British Technology Group (BTG), as which it was privatised during the 1980s.

9 But surprisingly not its near equivalent and contemporary in the UK, Beesley (1955).

10 See Cmnd 4811 (1971): page 374 for a complete list.

11 An interesting book by Boswell dealing with the dynamics and management of SMEs was in preparation at about the same time as the official report but was not available in time to influence it (Boswell, 1972).

14 In certain sectors employment size was used as the proxy (Viz. Manufacturing, < 200; construction and mining / quarrying < 25). In others, such as retailing, wholesaling, motor trades and miscellaneous services a turnover measure was adopted. In catering all non-multiples (including free-houses) were deemed SMEs. In Road Transport it was operating 5 vehicles or less which constituted a small firm. With modifications over the years to account for inflation and EU harmonisation, these definitions have been used for most purposes in the UK ever since.

15 Many statistics and available analyses were also woefully outdated, which cannot have inspired great confidence even in the Committee members themselves. For example, research was quoted on the relation between plant size and efficiency which had first been published in 1924.

18 vii. The small firm sector is the traditional breeding ground for new industries – that is for innovation writ large.
viii. Perhaps most important, small firms provide the means of entry into business for new entrepreneurial talent and the seedbed from which new large companies will grow to challenge and stimulate the established leaders of industry.« (Source: Cmnd 4811 1971, p. 342)

20 A good example is that of the relation between firm size, firm age and innovation. Freeman (1971) had used the SPRU innovations database to analyse the contribution of SMEs to innovation for the Committee. Watkins (1971 and 1973) showed that the key characteristic was age not size. Indeed, in some cases the »firm« reporting the innovation did not exist at the point of the inventive act; it was formed specifically to exploit the potential innovation.

21 An indication of this blurring of the edges is the names by which the animateur of the main UK annual research conference for the SME / entrepreneurship field has been known. It started life as UKEMRA – United Kingdom Enterprise Management Research Association, but later changed its name to ISBA – Institute for Small Business Affairs. This retreat from the more entrepreneurial side of the coin has opened up possibilities for other organisations; for example, a separate annual conference now exists for research on high technology small firms. (See Oakey [1994, 1996] and Oakey, Mukhtar [1997] for the annual proceedings of these meetings.)

22 In this respect it presaged the demise of the Industrial Training Boards, which by 1971 were just beginning to be centres of research on SME issues.

28 These were Curran (formerly of Kingston University, but now retired), Gibb (Durham University Business School), Kirby (now at Middlesex University), Stanworth (Westminster University), Watkins (Southampton Business School) and Wilson (formerly of London Business School, but for many years an independent researcher / consultant).

33 A list of recent ESRC projects focused on SME / Entrepreneurship is given in Rosa (1997). This included a special programme initiative to broaden the base of SME research and integrate it more fully into general social science research by pulling in academics from a broader range of disciplines; and, hopefully, to pursue theory development as well as atheoretical »survey work« (which, it was felt, had characterised much previous research, which had been carried out largely in business schools rather than in more traditional university departments). It represented the greatest concentration of effort since the Bolton Committee some 20 years previously, although of course its objectives were different. Most previously active SME / entrepreneurship researchers in the UK were unsuccessful in bidding for funds under this scheme. The outcome was very mixed. One of the assessors of the programme, John Coyne of Loughborough University, gave feedback on the programme to the Annual Small Firms Research Conference at Paisley and argued that its outcomes had been a disappointment in the terms outlined above (Coyne, 1996). However, it produced a voluminous output, much of which is summarised in Storey (1994). Many of the researchers drawn into the field by the prospect of ESRC money have now left it.

35 Cf. Taylor 1994. Moreover, many of the most prestigious journals tend to be theory driven in their editorial policies and certainly will not consider publishing »applied« research.

41 Cf. Whittington 1993. Other »schools« of strategic management include the systemic, processual and resource-based approaches. The application of these alternatives to research on the strategic management process in SMEs is discussed in Bhalla, Henderson and Watkins (1998), which the authors also hope to present to the November 1998 RENT XII meeting in Lyons.

43 Semlinger uses the terms *Beweglichkeit* or »active versatility« in contradistinction to *Beugsamkeit* or »passive pliability«, perhaps to emphasise that the integrated socio-economic position of the small firm is a function of attitude and motivation as well as of relative market position (Semlinger, 1988). For an English language summary see Semlinger (1993).) Note that this begins also to introduce the perspective of another »strategy school«, that of the »Systemic School«; clearly, the »Classical« perspective is at best incomplete, and as a pedagogical tool may be extremely dangerous.

44 A recent honourable exception to the general criticism is the work of Jennings and Beaver (1997), which begins from the position that it is the motivations and behaviour of the owner-manager(s) which largely determine strategic issues in the SME. In this respect the analysis is within the paradigm of the so-called »Processual School«; however, even this paper discounts the importance of the wider culture of the firm, as emphasised by the »Sytemicists«.

47 Note also that other European scholars, such as Welsch (1993), have published in this area in US-based academic journals.

References

Aldrich, H. E., Glinow, M. A. von: Business Startups: The HRM Imperative, in: Birley, S., Macmillan, I. C., Subramony, S. (Eds.): *International Perspectives on Entrepreneurship Research: Proceedings of the First Annual Global Conference on Entrepreneurship Research, London, UK, 18–20 February 1991*. Amsterdam: North-Holland, 1992, pp. 233–253.

Arthur, M. B., Hendry, C.: Human Resource Management and the Emergent Strategy of Small to Medium Sized Business Units, in: *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 1, No. 3, 1990, pp. 233–250.

Astrachan, J. H., Kolenko, T. A.: A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices, in: *Family Business Review*. Vol. 7, No. 3, 1994, pp. 251–262.

Beesley, M. E.: The Birth and Death of Industrial Establishments: Experience in the W. Midlands Conurbations, in: *Journal of Industrial Economics*. Vol. 4, 1955, pp. 45–61.

Benmore, G., Palmer, A.: Human Resource Management in Small Firms: Keeping it Strictly Informal, in: *Small Business and Enterprise Development*. Vol. 3, No. 3, 1996, pp. 109–118.

Benmore, G., Palmer, A.: Mitarbeiterführung und Personalmanagement in Kleinunternehmen, in: *Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen (Internationales Gewerbearchiv)*. 46, 1, 1998, pp. 1–15.

Bhalla, A., Henderson, S., Watkins, D. S.: *The Development of Strategic Management Theory*. Southampton: Southampton Business School, 1998.

Birch, D. L.: *The Job Generation Process. MIT Programme on Neighborhood and Regional Change*. Cambridge, MA 1979.

Boswell, J.: *The Rise and Decline of Small Firms*. London: George Allen and Unwin, 1972.

Bulloch, J. F.: Problems of Succession in Small Business, in: *Human Resource Management*. Summer 1978, pp. 2–6.

Christensen, C. R.: *Management Succession in Small and Growing Enterprises*. Division of Research, Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1953.

Churchill, B. C.: Age and Life Expectancy of Business Firms, in: *Survey of Current Business*. Vol. 35, No. 12, 1955, pp. 15–24.

Cmnd 4811: *Small Firms: Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*. London: HMSO, 1971.

Cmnd 6789: *Swan Committee Report on the Patents and Design Acts*. London: HMSO, 1946.

Cmnd 7206: *Swan Committee Report on the Patents and Design Acts*. London: HMSO, 1947.

Collin, S.-O., Johansson, U., Svensson, K., Ulvenblad, P.-O.: Market Segmentation in Scientific Publications: Research Patterns in American vs. European Management Journals, in: *British Journal of Management*. Vol. 7, No. 2, 1996, pp. 141–154.

Coyne, J.: *Undocumented Address to the 1996 ISBA Annual Small Firms Research and Policy Conference*. Paisley University, September 1996.

Curran, J.: *Bolton Fifteen Years On: A Review and Analysis of Small Business Research in Britain 1971–1986*. London: Small Business Research Trust, 1986.

Curran, J., Stanworth, J.: Bolton Ten Years On – A Research Inventory and Critical Review, in: Stanworth, J., Westrip, A., Watkins, D., Lewis, J. (Eds.): *Perspectives on a Decade of Small Business Research: Bolton Ten Years On*. Aldershot: Gower, 1982.

Dailey, R. C., Reuschling, T. E.: Human Resource Management in the Family Owned Company, in: *Journal of General Management*. Vol. 5, No. 2, 1980/81, pp. 49–56.

Deshpande, S. P., Golhar, D. Y.: HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study, in: *Journal of Small Business Management*. Vol. 32, No. 2, 1994, pp. 49–56.

Fothergill, S., Gudgin, G.: *The Job Generation Process in Britain*. London: Centre for Environmental Studies, 1979.

Freeman, C.: *The Role of Small Firms in Innovation in the United Kingdom since 1945*. Committee of Inquiry on Small Firms, Research Report 6. London: HMSO, 1971.

Gallagher, C., Stewart, H.: *Jobs and the Business Life Cycle in the UK*. University of Newcastle upon Tyne: Industrial Management, 1984.

Gibb, A.: The Small Business Development Centre Programme in the USA: The Network Concept, in: Webb, T., Quince, T., Watkins, D. (Eds.): *Small Business Research: the Development of Entrepreneurs*. Aldershot: Gower, 1982 [1982a].

Gibb, A.: The Small Business Institute Programme in the USA and its Relevance to the UK, in: Webb, T., Quince, T., Watkins, D. (Eds.): *Small Business Research: the Development of Entrepreneurs*. Aldershot: Gower, 1982 [1982b].

Gibb, A.: Can academy achieve quality in small firms policy research?, in: *Entrepreneurship and Regional Development*. 4, 2, 1992, pp. 127–144.

Gibb, A.: Policy Research and Small Business: From Know What to Know How?, in: Ram, M., Deakins, D., Smallbone, D. (Eds.): *Small Firms: Enterprising Futures*. London: Paul Chapman, 1997.

Gibb, A.: *Management Development in High Growth SMEs. The Gap between Needs and Provision: the Scope for Action*. Durham: DUBS for MCI and DfEE, 1998.

Goss, D., Adam-Smith, D., Gilbert, A.: Small Firms and HRM: Exceptions that Prove the Rule, in: *Small Business and Enterprise Development*. Vol. 1, No. 2, 1994, pp. 2–8.

Haigh, G. E., Pearson, A. W., Watkins, D. S., Gibbons, M.: NRDC and the Environment for Innovation, in: *Nature*. Vol. 232, No. 5312, 1971, pp. 527–531.

Hamel, G., Prahalad, C. K.: The Core Competence of the Corporation, in: *Harvard Business Review*. May–June 1990, pp. 79–91.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F.: Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's, in: *Journal of Small Business Management*. Vol. 28, No. 3, 1990, pp. 9–18.

Jennings, P., Beaver, G.: The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective, in: *International Small Business Journal.* Vol. 15, No. 2, 1997, pp. 63–75.

Jewkes, J., Sawers, D., Stillermann, R.: *The Sources of Invention*. London: Macmillan, 1958.

Kirchhoff, B. A.: *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism. The Economics of Business Firm Formation and Growth*. Westport, Conn.: Praeger, 1994

Kleiman, E.: Wages and Plant Size: A Spillover Effect?, in: *Industrial and Labour Relations Review*. January 1971.

Liberal Party: *Are You Interested in a Small Business?* London 1946.

Marlow, S., Patton, D.: Managing the Employment Relationship in the Smaller Firm: Possibilities for Human Resource Management, in: *International Small Business Journal*. Vol. 11, No. 4, 1993, pp. 57–64.

Marlow, S., Patton, D.: Small Firms and Human Resource Management – the Possibilities for a Strategic Approach, in: *5th Small Business and Enterprise Development Conference*. Leeds University: European Research Press, 1995.

Mason, C., Harrison, R.: Informal Risk Capital in the UK: A Study of Investor Characteristics, Preferences and Decision Making, in: Robertson, M., Chell, E., Mason, C. (Eds.): *Towards the Twenty First Century: The Challenge for Small Business*. Cheshire: Nadamal Books, 1992 [1992a].

Mason, C. M., Harrison, R. T.: Informal risk capital: a review and research agenda, in: Atkin, R., Chell, E., Mason, C. (Eds.): *Small Business in the 1990s*. London, England: Avebury 1992 [1992b].

Oakey, R. (Ed.): *New Technology-Based Firms in the 1990s*. London: Paul Chapman, 1994.

Oakey, R. (Ed.): *New Technology-Based Firms in the 1990s*, Volume II. London: Paul Chapman, 1996.

Oakey, R., Mukhtar, S.-M. (Eds.): *New Technology-Based Firms in the 1990s*, Volume III. London: Paul Chapman, 1997.

Orpen, C.: Strategic Planning, Scanning Activities and the Financial Performance of Small Firms, in: *Journal of Strategic Change*. Vol. 3, 1994, pp. 45–55.

Pettigrew, A., Arthur, M., Hendry, C.: *Training and Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises*. Sheffield: Training Agency, 1990.

Prais, S. J.: The Financial Experience of Giant Companies, in: *Economic Journal*. Vol. 67, No. 266, 1957.

Roberts, E. B., Wainer, H. A.: New Enterprises on Route 128, in: *Science Journal*. Vol. 4, No. 12, 1968, pp. 78–83.

Robinson, R. B., Jr., Pearce, J. A., II: Research thrusts in small firm strategic planning, in: *Academy of Management Review*. Vol. 9, No. 1, 1984, pp. 128–137.

Robinson, R. B., Jr., Pearce, J. A., II.: Planned Patterns of Strategic Behaviour and their Relationship to Business-Unit Performance, in: *Strategic Management Journal*. Vol. 9, 1988, pp. 43–60.

Rosa, P.: Entrepreneurship and Small Business Research in the 1990's – a UK Perspective, in: Landström, H., Frank, H., Veciana, J. (Eds.): *Entrepreneurship and Small Business Research in Europe: an ECSB Survey*. Aldershot: Avebury, 1997.

Semlinger, K.: Kleinbetriebliche Flexibilität zwischen »aktiver Entwicklung« und »passiver Anpassung«, in: *Internationales Gewerbearchiv*. Vol. 36, No. 4, 1988, pp. 229–237.

Semlinger, K.: Small Firms and Outsourcing as Flexibility Reservoirs of Large Firms, in: Grabher, G. (Ed.): *The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks*. London: Routledge, 1993, pp. 161–178.

Stanworth, J., Gray, C. (Eds.): Bolton 20 Years On: *The Small Firm in the '90s*. London: Paul Chapman Publishing for the Small Business Research Trust, 1991.

Stanworth, J., Westrip, A., Watkins, D., Lewis, J. (Eds.): *Perspectives on a Decade of Small Business Research: Bolton Ten Years On*. Aldershot: Gower, 1982.

Storey, D. J.: *Job Generation and Small Firms Policy in Britain*. London: CES, 1980.

Storey, D. J.: *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge, 1994.

Taylor, J.: Measuring Research Performance in Business and Management Studies in the United Kingdom: The 1992 Research Assessment Exercise, in: *British Journal of Management*. Vol. 5, 1994, pp. 275–288.

Thomas, P. R.: *A Bibliometric Analysis of Fashions in Management Literature*, Ph.D. Thesis. Southampton Business School 1997.

Thomas, P. R., Watkins, D. S.: *Peer Review Versus Bibliometric Analysis as Indicators of Research Excellence: The Case of the UK Business and*

Management Studies Research Assessment Exercise. Annual Meeting of the British Academy of Management. Sheffield: Sheffield University / Sheffield Hallam University / BAM, September 1995.

Thomas, P. R., Watkins, D. S.: Institutional Research Rankings Via Bibliometric Analysis And Direct Peer Review: A Comparative Case Study With Policy Implications, in: *Scientometrics*. Vol. 41, No. 3, 1998, pp. 335–355.

Watkins, D. S.: *Government and Quasi-Government Measures to Elicit Venture Formations: The UK Experience. First International Conference on Entrepreneurship Research*. Toronto: Canadian Centre for Entrepreneurial Studies, November 1973.

Watkins, D. S.: Technical Entrepreneurship: a Cis-Atlantic View, in: *R&D Management*. Vol. 3, No. 2, 1973, pp. 65–70.

Watkins, D. S.: Changes in the Nature of UK Small Business Research, 1980–1990. Part One: Changes in Producer Characteristics, in: *Small Business and Enterprise Development*. Vol. 1, No. 3, 1994, pp. 28–31.

Watkins, D. S.: Changes in the Nature of UK Small Business Research, 1980–1990. Part Two: Changes in the Nature of the Output, in: *Small Business and Enterprise Development*. Vol. 2, No. 1, 1995, pp. 59–66.

Watkins, D. S.: Is SME Research Becoming More »Scientific«? Changes in the Nature of Small Business Research, 1980–1990, in: Pleitner, H. J. (Ed.): *Proceedings of the 1996 Biennial Rencontres de St. Gall: »Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation« [»Significance and Survival of SMEs in a Different Business Environment«]*. Gottlieben, Switzerland: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der HSG, University of St. Gallen, September 1996.

Watkins, D. S.: Do Small Firms Really Create New Jobs? Implications from a Managerialist Perspective on Jobs and an Iconoclastic Case Study, in: *Creating Jobs: New Demands on SMEs and Their Support Partners: 28th European Small Business Seminar*. Vienna: WIFI, Wien / EFMD, Brussels, September 1998 [1998a].

Watkins, D. S.: How Has UK Small Firm's Research Changed Over the Past 21 Years? An »Objective« Analysis Using Citation and Other Bibliometric Data, in: *21st Annual UK Small Firms Policy and Research Conference.* Durham: Durham University Business School / Institute for Small Business Affairs, November 1998 [1998b].

Watkins, D. S., Gibbons, M.: Innovation and the Small Firm, in: *R&D Management.* Vol. 1, No. 1, 1970.

Watkins, D. S.: Encouraging the Technical Entrepreneur, in: *R&D Management*. Vol. 1, No. 3, 1971, pp. 155–158.

Watkins, J.: The Female Entrepreneur: American Experience and Its Implications for the UK, in: Stanworth, J., Westrip, A., Watkins,

D., Lewis, J. (Eds.): *Perspectives on a Decade of Small Business Research: Bolton Ten Years On*. Aldershot: Gower 1982.

Welsch, J. H. M.: The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession, in: *Family Business Review*. Vol. 6, No. 1, 1993. pp. 31–54.

Welsh, J., White, J.: A Small Business is Not a Little Big Business, in: *Harvard Business Review*. Vol. 59, July / August 1981, pp. 18–32.

Wernerfelt, B.: A Resource-Based View of the Firm, in: *Strategic Management Journal*. September / October 1984.

Wetzel, W. E., Jr.: Informal Risk Capital in New England, in: Vesper, K. H. (Ed.): *Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981*. Wellesley, Mass.: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College 1981, pp. 217–245.

Wetzel, W. E., Jr.: Risk Capital Research, in: Kent, Sexton, Vesper (Eds.): *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 1982, pp. 140–163.

Wetzel, W. E., Jr.: Angels and informal risk capital, in: *Sloan Management Review*. Vol. 24, No. 4, 1983, pp. 23–34.

Wetzel, W. E. Jr.: Informal Risk Capital: Knowns and Unknowns, in: Sexton, D. L., Smilor, R. W. (Eds.): *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Company 1986, pp. 85–108.

Wetzel, W. E., Jr.: The informal risk capital market: aspects of scale and market efficiency, in: *Journal of Business Venturing*. Vol. 2, No. 4, 1987, pp. 299–313.

Whittington, R.: *What is Strategy – Does it Matter*? New York: Routledge 1993.

Autorenverzeichnis / List of authors

Bagby, D. Ray, Ph. D., Professor, *Hankamer School of Business, Baylor University,* Waco TX, USA, p. 461

Bahat, Shmuel, M. Sc., *Small Business Authority of Israel,* Tel-Aviv, Israel, p. 399

Ballarini, Klaus, Prof. Dr., *Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim,* Mannheim, Deutschland, S. 163

Belak, Janko, Prof. Dr., *Ökonomische Fakultät, Universität Maribor,* Maribor, Slowenien, S. 469

Bruwer, Marlene M., *School of Business Informatics, Cape Technikon,* Cape Town, Republic of South Africa, p. 251

Bruwer, Pieter J. S., Prof., *School of Business Informatics, Cape Technikon,* Cape Town, Republic of South Africa, p. 177

Capaldo, Guido, Prof., *Odisseo, Università degli Studi di Napoli »Federico II«,* Naples, Italy, p. 483

Chini, Leo W., Mag. Dr., Univ.-Lektor und Unternehmer, Wien, Österreich, S. 43

Davidsson, Per, Prof. Dr., *Jönköping International Business School, Jönköping University,* Jönköping, Sweden, p. 57

Dembinski, Paul, Prof. Dr., *Université de Fribourg & Eco' Diagnostic Genève,* Geneva, Switzerland, S. 501

Donckels, Rik, Prof. Dr., *Catholic University Brussels, Small Business Research Institute,* Brussels, Belgium, p. 521

Filion, Louis Jacques, Prof. Dr., *HEC, University of Montreal Business School,* Montréal, Canada, p. 261

Füglistaller, Urs, Dr., *Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft, Universität St. Gallen,* St. Gallen, Schweiz, S. 69

Haahti, Antii, Prof. Dr., *Chair for Service Entrepreneurship, University of Tampere,* Tampere, Finland, p. 271

Havenga, J. J. D, Prof. Dr., *Faculty of Economics and Management Sciences, Potchefstroom University,* Potchefstroom, Republic of South Africa, p. 277

Havnes, Per-Anders, Prof., *Agder Research Foundation,* Kristiansand, Norway, p. 287

Jenkins, John R. G., Prof. Dr., *Fisher Graduate School of International Management, Monterey Institute of International Studies,* Monterey CA, USA, p. 185

Kahle, Egbert, Prof. Dr., *Institut für Betriebswirtschaftslehre, Universität Lüneburg,* Lüneburg, Deutschland, S. 535

Kajzer, Stefan, Prof. Dr., *Ökonomische Fakultät, Universität Maribor,* Maribor, Slowenien, S. 469

Kettunen, Pertti, Prof. Dr., *Advanced Management Education Centre, University of Jyväskylä,* Jyväskylä, Finland, p. 197
Kirby, David A., Prof., *Middlesex University Business School,* London, Great Britain, p. 411
Kirchhoff, Bruce A., Ph. D., Professor, *School of Management, New Jersey Institute of Technology,* Newark, New Jersey, USA, p. 211
Lettmayr, Christian F., Mag., *Institut für Gewerbe- und Handwerksforschung,* Wien, Österreich, p. 83
Marchesnay, Michel, Prof. Dr., *Faculté de gestion et de droit de l'entreprise, Université de Montpellier,* Montpellier, France, p. 545
Masurel, Enno, Dr., *Economic and Social Institute, Vrije Universiteit Amsterdam,* Amsterdam, Netherlands, p. 557
Miettinen, Asko, Prof. Dr., *School of Business Administration, University of Tampere,* Tampere, Finland, p. 423
Mugler, Josef, Prof. Dr., *Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien,* Wien, Österreich, S. 509
Müller, Christoph, Dr., *Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft, Universität St. Gallen,* St. Gallen, Schweiz, S. 429
Neck, Philip A., Prof. Dr., *Centre for Enterprise Development and Research, Southern Cross University,* Lismore N. S. W., Australia, p. 569
Neubauer, Herbert, Dr., *Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien,* Wien, Österreich, S. 303
Nicolescu, Ovidiu, Ph. D., Professor, *International Management and Marketing Institute,* Bucharest, Romania, p. 443
Nijsen, André, Drs., *EIM Small Business Research and Consultancy,* Zoetermeer, Netherlands, p. 91
Obrecht, Jean Jacques, Prof. Dr., *Institut d'administration des entreprises, Université Robert Schuman,* Strasbourg, France, p. 323
Pichler, J. Hanns, Prof. Dr. Dr. h. c. M. Sc., *Institut für Gewerbe- und Handwerksforschung, Wirtschaftsuniversität Wien,* Wien, Österreich, S. 335
Pleitner, Hans Jobst, Prof. Dr., *Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft, Universität St. Gallen,* St. Gallen, Schweiz, S. 225
Rössl, Dietmar, Prof. Dr., *Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien,* Wien, Österreich, S. 101
Roth, Günter D., Dipl.-Kfm., Unternehmer und Publizist, München, Deutschland, S. 119
Schmidt, Karl-Heinz, Prof. Dr., *Gesamthochschule-Universität Paderborn,* Deutschland, S. 17
Sertl, Walter, Prof. Dr., *Institut für Revisions-, Treuhand- und Rechnungswesen, Johannes Kepler Universität Linz,* Linz, Österreich, S. 579

Soeharto, Prawirokusumo, Prof. Dr., *Ministry of Cooperatives and Small Enterprises,* Jakarta, Indonesia, p. 449
Tam, Simon K. W., B. Soc. Sc. (H. K.), M. Sc. (Manc.), Ass. Prof., *School of Business, University of Hong Kong,* Hong Kong, p. 347
Tan, Wee-Liang, LL. B. (NUS), LL. M. (Camb.), S. M. (MIT), *Entrepreneurship Development Centre, Nanyang Technological University,* Nanyang, Singapore, p. 365
Tanaka, Mitsuru, Prof. Dr., *Kansai University Osaka,* Nara City, Japan, p. 125
Tibor, Agnes, M. Sc. Ec., Ph. D., Ass. Prof., *Dept. Applied Economics, Small Business Group, Budapest University of Economic Sciences,* Budapest, Hungary, p. 239
Todorov, Kiril, Ph. D., Ass. Professor, *Entrepreneurship Development Centre, University of National and World Economy,* Sofia, Bulgaria, p. 587
Veciana, José Ma, Prof. Dr. Dr., *Departament d'Economia de l'Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona,* Bellaterra (Barcelona), Spain, p. 379
Volery, Thierry, Dr., *Business School, Curtin University of Technology,* Perth W. A., Australia, p. 597
Walker, Ernest W., Prof. Dr., *Institute for Small and Middle-Sized Enterprises,* University of Texas at Austin, USA, p. 391
Watkins, David S., M. B. F. C., Ph. D., Professor, *Southampton Business School,* Great Britain, p. 629
Welter, Friederike, Dr., *Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung,* Essen, Deutschland, S. 143
Zanger, Cornelia, Prof. Dr., *Technische Universität Chemnitz,* Chemnitz, Deutschland, S. 611

Gesetzt in 10/13 Adobe Minion, Papier: Sihl Velours 90gm^{-2}.
Bindearbeiten von Thöny, Vaduz.

ISBN 3-906541-00-2