

Hans Jobst Pleitner/Walter Weber (Herausgeber/Editors)

**Die KMU im 21. Jahrhundert –
Impulse, Aussichten, Konzepte**
**SMEs in the 21st century –
impulses, perspectives, concepts**

Verlag **KMU**
H S G

Rencontres de St-Gall 2000

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

Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte

Beiträge zu den *Rencontres de St-Gall* 2000
Papers presented to the *Rencontres de St-Gall* 2000

Wir danken dem BÜHLER-REINDL-FONDS der Universität St.Gallen für die freundliche Unterstützung dieses Buchs.
We would like to thank the BÜHLER-REINDL-FONDS of the University of St.Gallen for the kindly support of this book.

Hans Jobst Pleitner / Walter Weber (Herausgeber / Editors)

**Die KMU im 21. Jahrhundert –
Impulse, Aussichten, Konzepte**

**SMEs in the 21st century –
impulses, perspectives, concepts**

KMU
H S G

(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:
Barbara Wolf & Walter Weber

ISBN 3-906541-13-4

Inhalt / Contents

Vorwort	11
Preface	13

Thema A: KMU-Theorie im 21. Jahrhundert

Topic A: SME theories in the 21st century

Christoph A. Müller

Stand und Perspektiven der Entrepreneurshipforschung	17
--	----

Karl-Heinz Schmidt

Forschungskonzeptionen und Entwicklungsperspektiven der KMU-Theorie zu Beginn des 21. Jahrhunderts	29
---	----

Friederike Welter, Per-Anders Havnes

SMEs and environmental turbulence	41
-----------------------------------	----

Johan Wiklund

Do we research the right things? How the conceptualization of entrepreneurship affects research design	51
---	----

Thema B: Neue Technologien zur Schaffung neuer Märkte

Topic B: New technologies for new markets

Shmuel Bahat

Small business in the internet era – The need to establish information centers for SMEs	63
--	----

Leo W. Chini

Implikationen des E-Business auf Marketingstrategien der KMU	71
--	----

Gerold B. Hantsch

Handwerk und Informationsgesellschaft	75
---------------------------------------	----

Asko Miettinen

Virtuality and swift trust as a management challenge	81
--	----

Thema C: Unternehmertum, Innovation und Wachstum

Topic C: Entrepreneurship, innovation and growth

Isaías Bravo Brito

Planning sophistication and small and medium-sized
business performance – A case study of the manufacturing
industry in Chile 93

Guido Capaldo, Mario Raffa

The evaluation of the relationship between organizational
transformations and innovation levels in small software firms 107

Louis Jacques Filion

Two types of self-employed: voluntary and involuntary 119

Urs B. Füglistaller

Die Dienstleistungskompetenz der KMU – Erfolgsfaktor
der Zukunft 129

Wolfgang Kemmetmüller

Führung von Klein- und Mittelbetrieben unter Berücksichtigung
von unternehmens- und personenbezogenen Lebenszyklen 145

Jörn-Axel Meyer

Bekanntheit und Einsatz von Innovationsmethoden
in jungen KMU 155

Herbert Neubauer

Determinanten des Innovationsmanagements im klein- und
mittelbetrieblichen Innovationsprozess – eine Metaanalyse
bisheriger Forschungsergebnisse 169

Jean-Jacques Obrecht

International new ventures: A challenging aspect of
internationalization vs. globalization 185

Jerome S. Osteryoung

Risk capital decision-making: An exploratory study of
intuitive decision processes among formal and informal
investors of new high-technology businesses 197

J. Hanns Pichler

»Hypothesen non fingo« 213

<i>Hans Jobst Pleitner</i> Entrepreneurship – Mode oder Motor?	221
<i>Tjaša Štrukelj, Štefan Kajzer</i> Entwicklungsmanagement des Unternehmens im Wachstum	235
<i>Kiril Todorov</i> The transition from entrepreneurial towards professional managed SMEs: The case of Bulgaria	249
<i>Thierry Volery</i> Entrepreneurship: The engine of economic growth and development	259
<i>Cornelia Zanger</i> Kundenvertrauen in KMU-Netzwerken	269
Thema D: Ethik und Wertvorstellungen in KMU	
Topic D: Ethics and values in SMEs	
<i>Ray Bagby</i> Still searching: Some thoughts on the entrepreneur	283
<i>Jan Degadt</i> Planning the succession in family business in agriculture: Opportunities and difficulties for a sector in crisis. Empirical research with application to the sectors of agriculture and market gardening in Belgium	289
<i>Rik Donckels</i> From shareholder to stakeholder value: The real challenge for family businesses	303
<i>Christian F. Lettmayr</i> Übergabetauglichkeit als Voraussetzung erfolgreicher Übernahmen	315
<i>Michel Marchesnay</i> Job quality in smaller business firms: The case of French entrepreneurs	325

<i>Mitsuru Tanaka</i> Socially reasonable division of labour between SMEs and LEs – reconsidering the subcontracting system in the Japanese industrial structure	335
---	-----

Thema E: Institutionen und KMU-Politik

Topic E: Institutions and SME policies

<i>Michael Christie</i> Management of entrepreneurship programme initiatives and the role of regional development boards and board representation	349
<i>Jan De Klerk</i> Does a semester course in entrepreneurship change career expectations?	363
<i>Tsugio Ide</i> Japan's SME policies and its institutions	373
<i>John R. G. Jenkins</i> A comparison of government efforts to stimulate SME growth in America's biggest states: New York, Texas and California	381
<i>Pertti Kettunen</i> Zwei Fallstudien innovativer Ausbildung zu Selbständigkeit und unternehmerischem Verhalten	389
<i>André Nijsen</i> Information transfer costs in the Dutch social welfare state: Theoretical model and conceptualisation	395
<i>Dietmar Rössl</i> Die Leistungsfähigkeit von Genossenschaften zur Organisation von KMU-Kooperationen	409
<i>Wee-Liang Tan</i> Internationalization of SMEs in Asia through strategic alliances	423
<i>Agnes Tibor</i> Community development as background of SMEs	435

<i>Nguyen Van Thom</i> Small and medium-sized enterprises in Vietnam – situation and policies	439
---	-----

Thema F: KMU und Human Resources

Topic F: SMEs and human resources

<i>J.J.D. Klaas Havenga</i> The South African reconstruction and development programme and training of entrepreneurs	445
--	-----

<i>Egbert Kahle</i> Strategischer Wissenstransfer als Erfolgsfaktor bei KMU	459
--	-----

<i>Norbert Kailer</i> Weiterbildung und Beratung in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase: Problemfelder und Entwicklungen	471
---	-----

<i>Ovidiu Nicolescu</i> Intrapreneurship – a major category of entrepreneurship	481
--	-----

Nachgelieferte Beiträge

‘Late arrivals’

<i>Antti Haahti</i> Interstratos: A longitudinal study of European enterprises in five industries	491
---	-----

<i>Jean Robidoux</i> Canadian firms garnered an increasing share of global trade to become the United States leading supplier of goods and services from 1988 to 1998: Possible impact on the prosperity of certain types of SMEs located in the province of Quebec	499
---	-----

<i>David S. Watkins</i> Internationalisation of Indian small scale industry (SSI)	505
--	-----

Autoren- und Teilnehmerverzeichnis / List of authors and participants	523
--	-----

Vorwort

Je nach Zählweise sind die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) soeben im 21. Jahrhundert angekommen oder stehen kurz davor. Die Schwelle liefert Anlass zu einem Rückblick: Welche Impulse gehen – noch oder neu – von den KMU aus, welche Aussichten haben sie im neuen Millennium, welche Konzepte können ihrer Bewertung und Förderung dienen? Zu solchen Überlegungen wurden die Beiträge für diesen Band verfasst – zugleich für die Erörterung an den »Rencontres de St-Gall« 2000. Die erste »Begegnung« von frühen KMU-Spezialisten aus Mitteleuropa geht auf das Jahr 1948 zurück und macht die Expertenrunde nach den Aufzeichnungen der US-amerikanischen Small Business Administration (SBA) zur weltweit ältesten Veranstaltung dieser Art für KMU. Sie wird alle zwei Jahre vom Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen organisiert und führt heute jeweils KMU-Forscher aus allen Kontinenten zusammen, an wechselnden Orten in der Schweiz.

Während der letzten »Rencontres« wurde die (aus heutiger Sicht einfach zu wagende) These formuliert, dass der Höhepunkt der KMU-Renaissance zwei Jahre später noch nicht erreicht sein werde. Immerhin haben die KMU in der Zwischenzeit in der interessierten Öffentlichkeit, in den Medien und in der Politik, jenen Stellenwert erreicht, der ihnen in der Einschätzung von Experten längst zugestanden hätte, ja sie werden mitunter bei der Bewertung ihrer volkswirtschaftlichen Rolle und Bedeutung so hochgelobt, dass das Tempo der Akzeptanz des Themas KMU beim nüchternen Betrachter schieres Unbehagen auslöst, weil die hochgeschraubten neuen Erwartungen an KMU von diesen am Ende nicht erfüllt werden können.

Anders als sonst bei wissenschaftlichen Konferenzen werden die hier zu den Rencontres de St-Gall vorgelegten Beiträge der (ausschliesslich eingeladenen) Teilnehmer nicht explizit und einzeln vorgetragen, sondern sie bilden die Grundlage für die gemeinsame Diskussion. Auf diese Weise wird das traditionelle Zwei-Gruppen-Konzept (aktive Referenten und passive Zuhörer) überwunden, indem alle aktiv beteiligt sind.

Für das Jahr 2000 haben sich sechs Themenschwerpunkte herauskristallisiert. Thema 1 beleuchtet den Stand der »KMU-Theorie im 21. Jahrhundert«, Thema 2 widmet sich der – in ihrer Bedeutung durch die Entwicklungen im Internet noch akzentuierten – Frage nach dem Einfluss der neuen Technologien auf KMU. Einen Schwerpunkt setzt das Thema 3, das sich mit »Unternehmertum, Innovation und Wachstum« beschäftigt. Einen speziellen Aspekt reflektiert Thema 4 mit »Ethik und Wertvorstellungen in KMU«, einem Forschungsgebiet, dem bisher rela-

tiv wenig Beachtung geschenkt wurde, das in Zukunft aber stärker gewichtet werden dürfte – und sollte. Mehr Beachtung erfährt heute das Thema 5 (»Institutionen und KMU-Politik«), indem das Verhältnis zwischen KMU und privaten wie öffentlichen Institutionen auffällig in den Vordergrund rückt. Thema 6 wird seit langem diskutiert und ist in der Tat – aus mehreren Gründen – von zeitloser Bedeutung: »KMU und Human Resources«.

Bei aller Spezifität der kleinen und mittleren Unternehmen erinnert der Hinweis auf das letzte Thema daran, dass sie in einem Bezug anderen vitalen Einheiten ähnlich scheinen: Sie sind zugleich kurzfristigen Trendproblemen wie überdauernden Grundfragen ausgesetzt – ebenso wie die Forscher, die sich mit ihnen befassen. Das mag bei beiden Gruppen, Unternehmern wie Wissenschaftern, die Komplexität und die Attraktivität ihres Engagements erklären.

Hans Jobst Pleitner & Walter Weber
St. Gallen / Lugano, September 2000

Preface

Depending on how you count the years, the small and medium-sized enterprises (SMEs) have just arrived or are about to arrive in the 21st century. This threshold also gives us grounds for a review: what previous and novel impulses are sent out by the SMEs, what prospects are they facing in the new millennium, what concepts will be useful for their assessment and promotion? These are the considerations about which the contributions to this volume were written – while, at the same time, they were written to be discussed at the 2000 “Rencontres de St-Gall”. The first of these “encounters” of early SME specialists from central Europe dates back to the year 1948, which according to the records of the US Small Business Administration (SBA) makes this round of experts the world’s oldest SME event of this kind. The *Rencontres* are organised every two years by the Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen; in their present form, they assemble SME researchers from all the continents in varying venues in Switzerland.

During the last *Rencontres*, the proposition (which, from today’s point of view, was easy to hazard) was formulated that SMEs would not have reached their peak two years later. Meanwhile, SMEs have at least attained that position in interested circles of the general public, in the media and in politics which in the experts’ estimation should have been theirs for a very long time; indeed, the appreciation of their economic role and significance now tends to amount to such high praise that the speed of the acceptance of the SME issue may trigger off sheer discomfort in the sober onlooker because SMEs might ultimately be unable to fulfil the ambitious expectations that are now being placed in them.

By way of departure from other scientific conferences, the (exclusively invited) participants’ contributions to the *Rencontres de St-Gall* that are published here are not read out explicitly and individually; rather, they provide the basis for a joint discussion. This eliminates the traditional two-group concept (active contributors and a passive audience) and allows to involve everyone.

For the year 2000, six focal points have crystallised. Topic 1 illuminates the state of “SME theories in the 21st century”. Topic 2 is devoted to the question as to the influence of new technologies on SMEs, a question whose significance is particularly highlighted by the developments in the internet. Another focal point is topic 3, which is concerned with “Entrepreneurship, innovation and growth”. A special aspect is reflected by topic 4, “Ethics and values in SMEs”, a field of research which has so far attracted only little attention but might well – and indeed should

– receive more weight in the future. More attention is now being paid to topic 5, “Institutions and SME policy”, in that the relationship between SMEs and both private and public institutions is conspicuously moving into the foreground. Topic 6 has been debated for a long time and is indeed of timeless significance for a variety of reasons: “SMEs and human resources”.

However specific the field of small and medium-sized enterprises may be, the reference to the last topic is reminiscent of the fact that in one respect SMEs appear to be similar to any other vital units: they are exposed to both short-term trend problems and permanent fundamental questions – as are the people who do research on them. This may well explain the complexity and attraction of the commitment displayed by both groups, entrepreneurs and scientists alike.

Hans J. Pleitner & Walter Weber
St. Gallen/ Lugano, September 2000

Thema A / Topic A

KMU-Theorie im 21. Jahrhundert
SME theories in the 21st century

Stand und Perspektiven der Entrepreneurshipforschung

Christoph A. Müller

Unternehmertum im Aufwind: Die Betrachtung der aktuellen wirtschaftlichen, wirtschaftspolitischen und hochschulpolitischen Situation in Europa lässt diesen erfreulichen Schluss zu. Die Grossunternehmen entdecken zunehmend die Vorteile der flexiblen, unternehmerisch ausgerichteten Strukturen und Prozesse. Die *new economy* lässt neue Geschäftsideen und den Wunsch, Unternehmer zu werden, geradezu spriessen, und die Universitäten versuchen, diesen Trend durch die Einrichtung von Gründungslehrstühlen aufzugreifen und mitzugestalten. Anlass genug, sich mit dem aktuellen Stand und den Perspektiven der Entrepreneurshipforschung kritisch auseinanderzusetzen. Der Beitrag basiert auf einer umfassenden Literaturanalyse, welche die für die ausgewählten Forschungsfragen, den forschungshistorischen Rückblick und die für Zukunftsperspektiven charakteristischen Publikationen umfasst. Dazu kommen Erfahrungen mit Unternehmern aus konkreten Praxisprojekten. Es ergibt sich daraus eine kritische Gesamtschau mit einzelnen vertiefenden Einblicken.

Das Feld der Entrepreneurshipforschung ist weit. Es ist vergleichbar mit einem blühenden Frühjahrgarten, in dem an jeder Stelle neue Blätter und Blüten sich entfalten und ein buntes Gesamtbild ergeben. Eine Strukturierung ist erst auf den zweiten Blick erkennbar. Deshalb soll der blühende Entrepreneurshipgarten über sieben kleine Wanderungen erschlossen werden. Von jeder Wanderung kann zwar auf die anderen sechs Wege geblickt werden, der Verlauf bleibt jedoch jeweils eigenständig. Jede Wanderung beginnt mit dem Stand der Entwicklung des Forschungsthemas und schliesst mit einem Ausblick auf die Forschungsperspektiven ab. Folgende sieben Wanderungen werden in Angriff genommen: 1. Historische Entwicklung und Theoriefortschritt, 2. Unternehmen (Lebensphasen, Ideen, Innovationen, Funktionsbereiche, Ressourcen, Netzwerke), 3. Umwelt ([De-] Regulierungen, Forschungssystematik, Branchen, Wirtschaftspolitik, Wirtschaftsförderung, Technologietransfer), 4. Wissenschaftsmethodik und Lehre bzw. Weiterbildung, 5. Begriffsdiskussionen, 6. Unternehmerpersönlichkeit (Erfolgsdeterminanten/-faktoren, Motive), 7. Internationalisierung/Länderstudien.

Historische Entwicklung und Theoriefortschritt

KMU und damit auch deren Gründungen wurden zu Zeiten von Adam Smith als zentrales Strukturelement der Wirtschaft angesehen, bevor von Karl Marx ihr definitiver Untergang und Absturz ins Proletariat heraufbeschworen wurde. Die damit einhergehende Befürwortung und Vorteilhaftigkeit von grossunternehmerischen Strukturen haben sich bis in unsere heutige Zeit gehalten, wenngleich mittlerweile die Befürworter kleinerer, unternehmerischerer Strukturen wieder an Bedeutung gewonnen haben, durchaus auch in Kombination mit nachweislich vorteilhaften Grössendegressionseffekten.

fekten in einigen Branchen der *old economy*. Doch es gab Ausnahmen: Sombart thematisierte die Betriebsgrößenoptima, Wernicke entdeckte KMU-Nischen, Marbach identifizierte Produktionslücken und den Erfindergeist. Nach dem 2. Weltkrieg griffen die Kölner Gründungsforscher die gewerblichen Nischen wieder auf, die aber aufgrund der zünftlerischen Mentalität der Gewerbetreibenden nicht vollständig besetzt werden konnten. Die arbeitsplatzschaffende Wirkung der KMU und Gründungen wurden zuerst in den USA und dann in Europa auf das Podest gehoben. Allerdings weist dieses erhebliche methodische Fehlkonstruktionen auf, wie zum Beispiel *Survivor-Bias*, enge und weite Gründungsdefinitionen in den einzelnen Ländern, Vermischung von Unternehmenstypen, Nichtberücksichtigung von Wanderungen zwischen verschiedenen Wirtschaftssektoren), so dass bis heute diese arbeitsplatzschaffende Wirkung kontrovers diskutiert wird. Die empirischen Beweise verdichten sich allerdings, dass trotz dieser methodischen Schwächen von einem ›Siegesszug‹ gerade der Mikrounternehmen, vor allem in ihrer aggregierten Wirkung gesprochen werden kann.

Die Theorie der Entrepreneurshipforschung lässt sich auf ein Kernproblem reduzieren: Wie kann die Theorie ›unternehmerisch‹ ausgestaltet werden? Mit Baumol lässt sich formulieren: »The theoretical firm is entrepreneurless« und »there is no room for enterprise or initiative«. Wie lassen sich nicht-ökonomische Entscheidungselemente, dazu zählen unberechenbare Innovationen oder nur psychologisch erklärable Verhaltensweisen, in die neoklassische Theorie des Unternehmens mit seiner ursprünglichen Black-Box-Betrachtung und dem Verzicht auf die Berücksichtigung der Transaktionskosten, einfügen? Ein Unternehmer zeichnet sich eben dadurch aus, dass er unberechenbare Taten ausführt, die sich nicht im voraus mathematisch modellieren lassen. Die Theorie reagiert auf diese Herausforderung mit verschiedenen Ansätzen. Knight bezeichnet die Übernahme von Unsicherheit und damit Risiko als zentrale Unternehmerfunktion und leitet daraus eine Rechtfertigung der Profiterzielung ab. Auf diese theoretische Beschreibung der Unternehmerfunktion bauen Kihlstrom und Laffont ihre ›General Equilibrium Entrepreneurial Theory‹ auf, die ein effizientes Gleichgewicht, aber nur bei risikoneutralen Unternehmern zustande kommen lässt. Casson greift den neoklassischen Schwachpunkt auf und fügt Annahmen über Transaktionskosten, Eigentumsrechte und Informationsasymmetrien in die Theorie ein. Der Unternehmer wird zum Koordinator, der durch verbesserte Ressourcenallokation Mehrwert schafft. Schumpeter versucht das Handeln des Unternehmers mit ökonomischen und psychologischen Motiven zu erklären und entdeckt aus einer Makroperspektive, dass unternehmerische Innovationen das Marktgleichgewicht zerstören. Kirzner's Marktprozessstheorie wiederum stellt den *homo agens* in den Mittelpunkt seiner Überlegungen, der durch direktes Handeln seine Situation via Entdeckung von Marktpotentialen und neuen Chancen zu verbessern sucht. Allerdings ist kritisch anzumerken, dass dafür Ressourcen keine Voraussetzung darstellen und kein Einbezug der Psychologie stattfindet. Es bleibt festzuhalten, dass es noch keine allgemeine ökonomische Theorie mit vollständig gelungener Integration des Unternehmers gibt, aber immerhin ausbaufähige Ansätze, die im Einzelfall kritisch zu würdigen sind. Die Frage stellt sich grundsätzlich: Kann es überhaupt eine ökonomische Theorie des Unternehmertums geben, die Ökonomie und Verhaltenswissenschaften verbindet? Oder liegt die Zukunftsperspekti-

ve nur in einem eklektischen Entwurf? Auf jeden Fall ist dazu ein interdisziplinärer Brückenbau erforderlich. Eine dermassen entstandene Theorie wäre zweifelsohne ein »grosser wissenschaftlicher Entwurf«, auf den aber noch geraume Zeit gewartet werden muss.

Begriffsdiskussion

Wanderungen nehmen gelegentlich eine spontane Wendung, deshalb werden die Punkte 5–7 aus ‚dramaturgischen‘ Gründen vorgezogen und die »noch« perspektivenreicheren Wanderungen 2–4 anschliessend angegangen. Eine eigene Wanderung für die Begriffsdiskussion: Das mag befremdlich erscheinen, aber die Entrepreneurshipforschung wandert schon seit über 100 Jahren auf diesem Pfad und ist noch zu keiner endgültigen Definition gelangt. Diese unbestimmte Begrifflichkeit ist aber für die Vielfalt des Gartens und seine teilweise kritisierte »Nicht-Wissenschaftlichkeit« verantwortlich, was sich letzten Endes auch in einem bunten Strauss an Ausbildungskonzepten niederschlägt. Die Begriffsfindung kreist um 9 Elemente: Neue Ideen zu finden und lokalisieren, die Umsetzung in konkrete Marktleistungen zu realisieren, eine neue Form der Ressourcenallokation zu entdecken, die Motivation von Mitwirkenden zu erreichen, die Risikobereitschaft unter Unsicherheit, die Dominanz der Gründerpersönlichkeit, die Vernetzung mit Akteuren des Umfelds, einer Betrachtung von Personen bis zu Prozessen sowie der Schaffung neuer Werte. Die Begriffsfindung lässt sich auch an Forschern festmachen. Cantillon sah im Unternehmer einen Risikoträger mit Einkommensunsicherheit. Say entdeckte im Unternehmer spezielle persönliche Qualitäten, die ihn als Koordinator von Produktionsressourcen und damit Informationsmittler am Markt, wie er auch später von Hayek interpretiert wurde, prädestinieren. Marshall wiederum bezeichnete ihn als Koordinator, Arbitrageur, Innovator und Risikoträger. Für Schumpeter ist er ein Erfinder und Ausführer neuer Kombinationen, handelt in unsicheren Situationen intuitiv richtig, hat die Energie neue Wege zu beschreiten, kann Widerstände in der Umwelt überwinden, handelt aber nicht immer rational – Grenzkosten und -nutzenabwägungen sind ihm fremd, und sein Talent ist nur selten anzutreffen und kann als »Geschenk der Natur« für die gesamte Wirtschaft angesehen werden. Entrepreneurship lässt sich aber auch pragmatisch definieren, dann nähert sich die Begriffsfindung einer KMU-Definition an. Im Mittelpunkt steht entsprechend die wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit, die weitgehende Unabhängigkeit der Entscheidungsfindung, die Identität von Inhaber und Geschäftsführer, die Erbringung individualisierter Produkte und Dienstleistungen, die persönlich-informelle Kommunikation, der Geschäftsaufbau von Kernkompetenzen sowie das Unternehmen als Lebens(abschnitts)aufgabe und Existenzgrundlage. Eine zutreffende Entrepreneurshipdefinition umfasst damit die Komponenten Innovation, Risikoübernahme bei Unsicherheit und Chancenerfassung. Damit gelingt die Verbindung zwischen deutscher, Chicagoer und österreichischer Schule. Johannisson und Landström formulieren deshalb wie folgt:

»We associate »entrepreneurship« with a phenomenon which is beyond individual capabilities. Entrepreneurship encompasses the organising of resources and venture stakeholders in new patterns according to

perceived opportunities. This innovative activity calls for concrete experimentation, which naturally is accompanied by taking and accepting risk. If entrepreneurship is associated with continuous projecting it does not need to be run on small scale or adopt legal form. Entrepreneurship may e. g. take place within a company.«

Es lassen sich darüberhinaus drei Typen unternehmerischen Handelns identifizieren: Jungunternehmen, klassische KMU und Neuer Mittelstand. Unter Jungunternehmen sind echte, freie Neugründungen zu verstehen, die Chancen nutzen, Initiative und Kreativität verkörpern, teilweise explizit technologiebasiert sind (Internet, Biotech etc.) und deren Gründer Rahmenbedingungen als ›folkloristische Überbleibsel der alten Welt‹ ansehen. Klassische KMU wiederum weisen eine etablierte Stellung auf, sind häufig Nutzniesser von bestehenden Regulierungen und weisen gründungsgleiche Situationen v.a. im Nachfolgeprozess auf. Unter Neuem Mittelstand sind alle Gründungen einzuordnen, die aufgrund ihres Ursprungs in Grossunternehmen einen halbfreien Start aufzuweisen haben, die in bestehende Netzwerke nach wie vor eingebunden sind, und die als Nutzniesser von Deregulierungen und der Neustrukturierung von Grossunternehmen anzusehen sind. Die Vorstufe des Neuen Mittelstandes stellt die Intrapreneurshipförderung dar. Empirisch bestätigt sind trotz aller Begriffsunklarheiten die Unterschiede zwischen »Entrepreneurs«, »Small Business Ownern« und »Managern« hinsichtlich der Dimensionen »achievement motivation, preference for innovation, risk taking propensity«. Entrepreneurs weisen bezüglich allen drei Dimensionen nach Stewart et al. deutlich höhere Werte auf, als die beiden anderen Typen, die sich überraschenderweise nur hinsichtlich der Risikoübernahmeneigung (bei *small business owners* höher) unterscheiden. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Definitionsanstrengungen fortgeführt, die Unterschiede zwischen den Typen weiter erforscht werden, aber die zentralen Funktionen und Aspekte des echten Entrepreneurs bereits herausgearbeitet wurden. Von daher besteht die zukünftige Aufgabe darin, dem jeweiligen Forschungszweck angepasste Definitionen zu entwerfen und neue Phänomene wie Neuer Mittelstand oder Scheinselbständige in die Begriffswelt zu integrieren. Die Perspektiven laufen somit auf inkrementale Verbesserungen, Verbindungen und Klassifizierungen hinaus.

Unternehmerperson (Erfolgsdeterminanten/-faktoren, Motive)

Auf dieser Wanderung begegnet der Forscher einer grossen Fülle von Einzeluntersuchungen und Forschungsdesigns. Einzelne Unternehmercharakteristika, Gründungsmodelle und Wachstumsverläufe werden dabei erforscht. Dazu werden beispielsweise wie bei Harabi und Meyer 430 Schweizer Neugründer untersucht und ein ökonomisches Modell zu personen-, unternehmens- und umfeld-/branchenbezogenen Erfolgsfaktoren geprüft. Blickt man bei der Wanderung auf gründungsbeeinflussende Faktoren, die meist (es gibt auch ›Gegenstimmen‹) zutreffen, so sind das auf Seiten der Umwelt die Einbindung in Netzwerke, die Unterstützung durch sozialpolitische Eliten, die Kapitalverfügbarkeit, Arbeitslosigkeit und Rezession, fehlende Regulierungen, ein entwickeltes Bildungssystem und der Zugang zu Informationen. Aus Sicht der Persönlichkeitseigenschaften sind zu nennen: Risikobereitschaft, Unsicherheitstoleranz, Kon-

trollfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Unabhängigkeitsstreben, Kreativität, Familienunterstützung. Kontrovers diskutiert werden das Geschlecht, die Bildung und die frühere Beschäftigung. In einer vergleichenden Gesamtübersicht offenbart sich dann das Dilemma. Wanzenböck hat Untersuchungen zu Gründungserfolgsdeterminanten zusammengestellt und dabei festgestellt, dass für eine Fülle von Determinanten sich gleichzeitig bivariat (b) und multivariat (m) unterstützende Bezüge identifizieren lassen, aber auch keine (k) messbaren Effekte auftreten. Beispiele: Geschlecht (3b, 3m, 13k), Alter (4b, 5m, 15k), Minderheitenzugehörigkeit (3m, 4k), Ausbildung (5b, 12m, 10k), Branchenerfahrung (3b, 7m, 6k), Führungserfahrung (1b, 5m, 8k), vorherige Arbeitslosigkeit (1b, 4m, 5k), Selbständigkeitserfahrung (1b, 1m, 6k), Motivation (1b, 8m, 2k), Rechtsform (1b, 6m, 1k), Kapitalausstattung (3b, 4m, 3k), Marketing (3b, 5m, 3k), Gründungsgrösse (3b, 11m, 2k), Berater (3b, 4m, 2k), Branche (5b, 11m, 4k) und Standort (1b, 8m, 2k). Es stellen sich drei Probleme, die bisher unzureichend thematisiert werden: Erstens muss mit der Widersprüchlichkeit der Ergebnisse umgegangen werden, zweitens bieten einige Erkenntnisse keinen Anwendungsnutzen für die Praxis (was hat eine weibliche Gründerin davon, dass die Statistik ihr eine erhöhte Scheiternswahrscheinlichkeit voraussagt), drittens sind einige Erkenntnisse selbsterklärend (dass eine durchdachte Marketingstrategie die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht, hätte man sich auch ohne Studien denken können). Interessanter wird es, sobald Wachstumsverläufe und Gründungsmodelle analysiert werden. Die Aussagen, dass Teamgründungen, ein Eigenkapitalgrad zwischen 25 und 75%, gute Beziehungen zu den Stakeholdern über fünf Jahre hinweg erfolgreichversprechender sind, hilft bereits dem Gründer. Weiter hat Auer gezeigt, dass die Gründung von Steinbeis-Transfer-Zentren dann erfolgreich ist, wenn der Transferunternehmer positive Ausprägungen seiner Unternehmergebote, der Transferangebote, seiner Kompetenzen, des Marktes und seines Systemwissens aufweist, die sich auf seine unternehmerischen Aktivitäten und mitbeeinflusst durch die Qualität der Transferorganisation schlussendlich auf den Erfolg des Transferunternehmens auswirken. Im Rahmen dieser Studien werden immer Faktoren aus den Bereichen Persönlichkeit, Organisation, Umfeld, Strategien, Ressourcen etc. in unterschiedlichen Ausprägungsformen in ihren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg analysiert. Aus Sicht der Ausbildung treten dabei auch beeinflussbare Grössen wie Fähigkeiten, Kompetenzen und Beziehungen auf. Trotzdem ist ein ernüchterndes Urteil zu ziehen. Der Wanderer steht vor einer Fülle von empirischen Untersuchungen, Modellen, Verläufen, die je nach Untersuchungsdesign teilweise verschiedene und widersprüchliche Aussagen bieten und letztlich doch nur Schlaglichter bleiben, die im ungünstigsten Fall ohne Gesamtzusammenhang und praktischen Nutzen im Forschungsblumenmeer stehen. Was bleibt als Perspektive? Die Anzahl der Untersuchungen wird alleine aus der angelsächsischen Forschungstradition heraus weiter ansteigen. Zwar weist jede Studie einen gewissen wissenschaftlichen Fortschritt auf, das grössere und verallgemeinerbare Potential liegt aber im kritischen Quervergleich und der Synthese der Einzelstudie. Zudem bleibt die Herausforderung einer breiten, methodisch fundierten Untersuchung, die die entscheidenden Kernfaktoren herausarbeiten hilft.

Internationalisierung/Länderstudien

Die auf dieser Wanderung ebenfalls vorhandene Fülle von Einzelstudien lässt sich konsistenter zusammenfassen als bei der vorherigen Wanderung. Die zentrale Bedeutung des Kontingenzansatzes ist für Strategien im Umfeld zwischen Regionalisierung und Globalisierung, zwischen Differenzierung und Integration nach wie vor vorhanden. Ebenfalls vielfach bestätigt ist der Einfluss von Wissen über ausländische Märkte und das Eingebundensein in Netzwerkbeziehungen für den unternehmerischen Auslandserfolg. Weitere zentrale Themen sind der Gestaltansatz und der Globalisierungspfad. Für ein inkrementales Internationalisierungsverhalten bestehen trotz widersprüchlicher Studien eine grosse Zahl von Beweisen, neuerdings tauchen aber vermehrt Hinweise für Globalisierungssprünge über mehrere Phasen/Formen hinweg als auch für multiple Strategien (Parallelverfolgung verschiedener Internationalisierungsformen) auch bei KMU auf. Von grosser Bedeutung bei dieser Wanderung ist der Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit auf die Internationalisierungsstrategie (Einstellungen, Entscheidungen für Markteintrittsformen) und Koordinationsentscheidungen (ressourcenorientierte vs. persönliche Führung). Dabei zeigt sich, dass hinsichtlich der Übereinstimmung von patriarchalischem Führungsstil, Möglichkeit der Personalrekrutierung, raschem Finanztransfer, Gewährleistung der Kundenbeziehungen im Heimatmarkt und Präsenz auf Auslandsmärkten durch den Unternehmer sowie Integrationsfähigkeit der Auslandstätigkeiten hinsichtlich der Internationalisierungsformen indirekter Export, direkter Export, Vertriebsgesellschaften, Joint-Venture, Neugründungen und Akquisitionen Unterschiede bestehen. KMU-*hidden-champions* zeichnen sich nach Simon durch eine zweidimensionale Strategie aus. Verbunden werden enge Produkt- mit weiter Marktdefinition, Technologieorientierung mit Kundennähe, Produkt- und Prozessinnovationen, Topqualität und Service-/Dienstleistungsbeziehungen, Kernaktivitäten im Haus und Outsourcing von Randaktivitäten, durchaus patriarchalischer Führungsstil in Grundsatzentscheidungen und partizipativer/delegativer Stil im täglichen Geschäft. Perspektiven zeichnen sich folgende ab. Die Entrepreneurshipforschung hat die Ergebnisse und Ansätze der Forschungen zum Internationalen Management als Schrittmacherdisziplin eng zu begleiten und auf Entrepreneurshipfragen konkret anzuwenden. Insbesondere ist der Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit sowie Ressourcenbeschränkung auf konkrete Markteintrittsentscheidungen und Koordinationsfragen herauszuarbeiten. Weiter sind auf Basis von Ländereinzelsstudien internationale Wissenstransfers in Gang zu setzen bzw. aufrechtzuerhalten. So können beispielsweise Erfahrungen mit Gründermessen von Deutschland, Österreich und der Schweiz nach Kroatien oder Slowenien transferiert werden oder die Gestaltung der niederländischen Handwerksregulierung auf ihre Einsatzmöglichkeit in Deutschland hin überprüfen werden. Zwar sind die Branchen der old economy bereits vielfältig erforscht, jedoch bieten die von Beginn an internationalen Gründungen in den new economy-Branchen und der für alle Branchen gültige globale Wettbewerbsdruck vielversprechende Forschungsfragen.

Unternehmen (Lebensphasen, Ideen, Innovationen, Funktionen, Ressourcen, Netzwerke)

Zum Stichwort Unternehmen finden sich vielfältige Forschungsansätze, die zudem hohe Praxisrelevanz haben. Durchgesetzt hat sich für die Entrepreneurshipforschung naheliegenderweise die Lebenszyklusbetrachtung. Dabei können an die Phasen Idee/Seed, eigentlicher Start (-Up), erste und zweite Stufe des Aufbaus (der Finanzierung), Expansion und Disinvestition/Nachfolgeplanung die Entwicklungen einzelner Funktionsbereiche wie Produktion, Finanzierung, Organisation etc. ›angehängt‹ werden. Insbesondere die direkte Anknüpfung an unternehmerische Entscheidungen eröffnet auch Anknüpfungspunkte für die Unternehmergebung. Es ist zu beachten, dass der Zeitraum, um beispielsweise von einer Seed-Finanzierung bis zum Börsengang bei Unternehmen am Neuen Markt von 5 Jahren zu Beginn dieses Börsensegments mittlerweile auf nur noch 1 Jahr zusammengeschnürt ist. Die einzelnen traditionellen/bekanntesten Finanzierungsarten (Eigenmittel, Risikokapital, Fördermittel, Bankkredite, Cash Flows) lassen sich den entsprechenden Phasen zuordnen und sind um innovative Finanzierungsinstrumente wie privates oder kapitalmarktgängiges Mezzanine-Kapital zu ergänzen, das im Rendite-/Besicherungsportfolio zwischen Eigen- und Fremdkapital steht. Bei der Gründungsfinanzierung stellen sich v.a. zwei Problembereiche: Das Scheitern der Fremdkapitalfinanzierung erfordert den Einbezug von Risiko- und Mezzanine-Kapital und die unterschiedliche Interessenslagen von Gründer- und Risikokapitalgeber, gerade bei Gründungen von stark personenabhängigen Dienstleistungsunternehmen, ruft nach agenturkostentheoretisch basierten Lösungsansätzen. Weitere zentrale Themengebiete bei der Wanderung Unternehmen sind im Marketing (›ohne Geld eine Signalmarketingstrategie initiieren‹), Personal (›Mitunternehmer begeistern‹), Kunden (›mit Leistungs- und Kundensystemen einbinden, mit Kommunikations- und Serviceprozessen glücklich machen‹), Innovationen, Netzwerkaufbau und Werte (›materielle über wertsteuerungsorientierte Steuerungssysteme und immaterielle über persönliche Einstellungen steigern‹). Grundlegend von Bedeutung ist weiter der Aufbau und die Nutzung der Potentiale, die aus einem Wissensmanagement entstehen, das interdisziplinäre Gestaltungsfelder (von Prozessen über Informationstechnologie, Führungssysteme, Funktionsbereiche bis zu Unternehmenskultur) aufweist und kreislaufartig organisiert ist (Wissensziele formulieren, Wissen identifizieren, erzeugen, speichern, verteilen, anwenden, neue Ziele formulieren). Als Perspektive zeichnet sich ab, dass die Detailforschungen zu den einzelnen Funktionsbereichen, Prozessen und Lebensphasen den wissenschaftlichen und praxisorientierten Fortschritt generieren werden, denn hier sind neue Phänomene aufzugreifen und Lösungs-/respektive Systematisierungsvorschläge von Seiten der Wissenschaft zu machen.

Umwelt

Auf dieser Wanderung sind ebenfalls eine ganze Reihe von Themenfeldern zu entdecken: (De-)Regulierungen, Forschungssystematik, Branchen, Wirtschaftspolitik, Wirtschaftsförderung, Technologietransfer. Grundsätzlich lässt sich über das Spektrum

nach Wennerkes und Thurik ein Raster Gründungsbedingungen – Gründungen – Auswirkungen legen. Bei den Gründungsbedingungen werden die Bedingungen für Unternehmertum wie unternehmerische Begabungen, psychologische Voraussetzungen, kulturelle Aspekte, Anreize und institutionelle Voraussetzungen erforscht. Auf Ebene Gründungen kommt die Mikroperspektive mit Markteintritts-/Innovations- und Positionierungsverhalten sowie die Makroperspektive mit dem Ablauf Variation – Wettbewerb – Selektion ins Spiel. Die Auswirkungen schliesslich lassen sich beim Individuum (Selbstverwirklichung, Reichtum) und bei der Volkswirtschaft (Wachstum, Arbeitsplatzschaffung, Strukturwandel) messen. Ein wichtiges Gebiet sind (De-)Regulierungen und Gründungsverhalten. Ein historisches Beispiel von Dobbin und Dowd zeigt – die Parallelen zur Risikofinanzierung in Deutschland, die zu ca. 75 % aus öffentlichen Mitteln gespeist werden, sind durchaus impliziert – die zwiespältige Wirkung von staatlichen Eingriffen in das Gründungsverhalten auf. Die Geschichte der Eisenbahngründungen in Massachusetts lässt sich in drei Phasen aufteilen. In Phase eins (1825–1871) unterstützten staatliche Kapitalförderungen massiv die junge Eisenbahnindustrie mit der Folge eines stark positiven Effekts auf die Gründungen von Eisenbahngesellschaften. Allerdings korrespondierte die Zahl der Schliessungen. Grund waren Gründungsmotive der Unternehmer, die weniger an der Freude mit Eisenbahnen, sondern an der Teilhabe am Geldsegen lagen. Die Phase endete mit Finanzskandalen und Korruptionsaffären. In Phase zwei (1872–1896) wurden Kartelle durch öffentliche Aufrufe zu Kooperationen und Preisregulierungen gefördert. Monopolpreise auf wettbewerbsfreien, kurzen Strecken wurden verboten, dagegen existierten auf wettbewerbsintensiven, langen Strecken Preise unter Selbstkosten. Die Gesetze gegen diese Preisbildung und Handelsbeschränkungen förderten letzten Endes aber weiter die Kartellbildung, der Gründungseffekt hingegen war nur gering positiv. In Phase drei (1897–1922) griff zwar die Antitrustgesetzgebung, sie war aber widersprüchlich. Neugründungen kamen zum Erliegen, die ›Eisenbahnressourcen‹ wurden konzentriert, Neueintritte wurden von den etablierten Unternehmen verhindert, die sich wiederum durch Fusionen und Einmietungen von 317 auf ca. 4 reduzierten. Die Moral von der Geschichte: Regulierungen/Staatseingriffe und Gründungen vertragen sich langfristig nicht, oder: eine Regulierung zieht meist andere hinterher. Die Gewerbefreiheit und mit ihr die Regulierungen des Handwerks sind eine weitere Langstreckenwanderung; dazu Roscher bereits 1913:

»Die Gewerbefreiheit ist die Sonne, die alles, was auf dem Acker steht, zur üppigsten Entfaltung bringt, den Weizen wie das Unkraut! Man muss eben nicht bloss die bisherigen juristischen Fesseln abstreifen, sondern auch die Fesseln der Unwissenheit, Trägheit usw., die den Aufschwung des Gewerbes, die Eroberung neuer Märkte usw. hinderten«.

Zur Systematisierung der Forschung auf dieser Wanderung lassen sich verschiedene Raster aufstellen. Kontingenztheoretisch können nach Pant *fits/unfits* der Zukunft und der Gegenwart gegenübergestellt werden. Stimmen beide überein, hat das Unternehmen Interesse an bestehenden Regulierungen wie das Handwerk, die Freien Berufe oder der Buchhandel. Stimmen beide nicht überein, besteht ein offenes Verhältnis der Unternehmen zu den Regulierungen, der nächstliegende *fit* wird angestrebt. Weist die

Gegenwart ein *fit* auf, die Zukunft aber nicht, wird sich das Unternehmen den vorgesehenen (De-)Regulierungen wie im Falle des neuen Schweizer Rechnungslegungsrechts gemäss internationalen Masstäben widersetzen. Besteht hingegen in der Zukunft ein *fit* und in der Gegenwart ein *unfit*, ist das Unternehmen – zur Zeit noch Aussenseiter – interessiert an der Zukunftslösung mitzuarbeiten, um sich einen ›Platz an der Sonne‹ zu sichern (Bio, Pharma, Internet). Ein weiteres Systematisierungsraster stellt nach Astley und Van de Ven die Orientierungs-/Ebenen-Matrix dar. Zu der Kombination deterministisch-Mikro gehören Forschungen der System-Structural-View wie System- oder Kontingenztheorien, zu der deterministisch-Makro-Kombination die Natural-Selection-View wie Populationsökologie, klassische Industrieökonomik oder ökonomische Geschichtswissenschaft. Für echte Entrepreneurs mit ihrem ausgeprägten Willen und einer Beeinflussungsmacht ist darin aber kein Platz, nur in den voluntaristisch-Mikro-Forschungen der Strategic-Choice-View (wie strategisches Management, Aktions- und Machttheorien, Potentialkonzepte, Lebenszyklenstudien) oder den voluntaristisch-Makro-Forschungen der Collective Action-View (wie etwa Politische Ökonomie, Netzwerk- oder Spieltheorien). Auch im Zusammenspiel mit wettbewerbsrechtlichen Fragestellungen finden sich aussagekräftige Anknüpfungspunkte mit der Entrepreneurshipforschung. Dabei lassen sich branchenspezifische Positionierungen von erfolgreichen Gründungen mit wettbewerbspolitischen Regulierungsentscheidungen verbinden. Beispielsweise haben Brüderl et al. gezeigt, dass ein Vorherrschen von Qualitäts- und Innovationswettbewerb gegenüber dem Preiswettbewerb die Überlebens- und Expansionschancen von Gründungen verbessert. Für die Wettbewerbspolitik bedeutet das, im Rahmen der Missbrauchsaufsicht Preisfestsetzungen zu überprüfen sowie den internationalen Patentschutz mit einem Konzept der dynamischen, wirksamen Wettbewerbspolitik zu verknüpfen. Die Gründungs- und Expansionschancen werden auch durch eine hohe Branchendynamik (Eröffnung neuer Nischen möglich) erhöht. Entsprechend sind niedrige Markteintritts- und -austrittsbarrieren sicherzustellen, sind regulierend wirkende Marktdefinitionen zu vermeiden, und ist ein flexibles, anpassungsfähiges Wettbewerbsrecht (beispielsweise für die Branchen Medien und Internet) zu schaffen. Von weiterer Bedeutung für diese Wanderung sind die sogenannten *hot spots of entrepreneurship* (nach OECD: »Entrepreneurship is often strongly affected by local and regional economic, social and institutional conditions«). Konkrete Forschungsthemen sind dabei die Clusterbildung, die in der Regel leichter natürlich wächst als künstlich geplant werden kann, die Wirtschaftsförderung, deren breit gestreute Angebote den Unternehmen kommunikativ besser nahegebracht werden sollten und die sich auf die Gestaltung von Rahmenbedingungen und nicht auf die direkte Finanzierung konzentrieren sollte, denn Subventionen führen tendenziell zu Lösungen, die nicht unbedingt am Markt nachgefragt werden. Dazu kommen die Weiterbildungs- und Trainingsinstitutionen, die den Unternehmern die erforderliche Weiterbildung anbieten. Grundsätzlich erscheint eine Form des *constitutional liberalism* als geeigneter institutioneller Rahmen, kombiniert dieser doch gründer- und unternehmensfördernde Spielregeln, verzichtet dabei auf direkte Regulierungseingriffe und lässt somit das freie Spiel der Ideen, Innovationen und Konzepte zur Entfaltung kommen. Abschliessend kann zu dieser Wanderung festgestellt werden, dass grosse Forschungspotentiale

in den einzelnen Bereichen und Unternehmens-Umwelt-Konstellationen vorhanden sind. Dazu zählen auch die Branchenforschungen wie Handwerk, Freie Berufe, Telekom, Energie, Pharma, Biotech, Medizin, Internet, Software oder auch Arbeits- und Wettbewerbspolitikfragen. Ziel der Forschungen ist es daher auch, wettbewerbspolitische Richtlinien aufzustellen und Programme zur Gründungsförderung zu entwickeln. Deutlich wird auch in diesem Fall der interdisziplinäre Charakter der Entrepreneurshipforschungen.

Aus- und Weiterbildung, Wissenschaftsmethodik

Dieser Wanderweg wird von immer mehr Forschern eingeschlagen, ist es doch (beziehungsweise sollte) gerade ein Ziel der Entrepreneurshipforschung (sein), ihre Erkenntnisse in den realen Gründungsprozess von (werdenden) Unternehmern einfließen zu lassen und mit der Praxis zu kooperieren, um realitätsnahe Forschungen betreiben zu können. Die auch im deutschsprachigen Raum rasch steigende Zahl von Gründungslehrstühlen belegt diesen Trend. Dabei lassen sich einige zentrale Anforderungen an die Lehre und Weiterbildung stellen. Ausgehend von der Grundannahme, dass Unternehmer identifiziert und trainiert werden können, sind die analytischen, fachlichen, kreativen, methodischen, sozialen und ›handelnden‹ Fähigkeiten der Unternehmer zu fördern. Neben der Vermittlung von gründungs- und führungsrelevantem Wissen sind auch die entsprechenden Einstellungen und Verhaltensweisen auszubilden. Dabei sind vielfältige Methoden einzusetzen. Die Lehre stellt damit eine »education about, through, for enterprise« (Scott et al.) dar. Anstatt einzelne, wenig integrierte Lehrveranstaltungen anzubieten, sollte der Idealzustand in einem intra-/inter- und ausseruniversitär vernetzten Programm bestehen, das einen selbständigen Lern- und Wissensaustausch im Rahmen gezielter Ausbildungsprogramme ermöglicht.

Die Themengebiete der Entrepreneurshipausbildung sind entsprechend der weiten Begriffsdefinition ebenfalls vielfältig. Zwei Trends zeichnen sich ab: der phasenorientierte Ansatz und der Themenmix. Das Phasenmodell besteht aus folgenden Ausbildungsthemen: Entrepreneurship-Bewusstsein, Innovation und Kreativität, Gründungen im Team, Feasibility Analyse, Unternehmensplan, Ressourcenkombinationen, Bewertung/Umgang von/mit Risiko, konkrete Unternehmensgründung, Standardisierung BWL-Funktionen, Professionalisierung der Führung, Evaluation und Überarbeitung der Unternehmenspläne – Wachstum, Führung von Kooperationen. Der Themenmix zum Beispiel nach Vorbild Babson gestaltet sich wie folgt: Entrepreneurship and New Ventures, Entrepreneurship Field Studies, Business and Tax Planning, Financing Entrepreneurial Ventures, Managing Growing Business, Family Business Management, MBO and MBI, Franchising, Entrepreneurship in Organizations, Business Plan Contest, Academy of Distinguished Entrepreneurs. Darauf aufbauend lässt sich ein dreistufiges Leistungssystem für die Entrepreneurshipausbildung ableiten. Den Kern bilden grundlegendes Wissen/Theorien und Motivationsförderung (Personen, Inhalte, Methoden, ›Rohstoffe‹). Auf Stufe zwei folgen Training/indirekte Anwendung (konkrete Fallbeispiele, Branchenstudien, Austausch- und Informationsforen, Assessment Center, Unternehmenskonzepte auf dem Prüfstand). Das anspruchvollste Gebiet stel-

len die direkte Anwendung/Unterstützungen im Ernstfall/Dienstleistungen der Universität und Projekteinbindungen dar (konkrete Gründung, produktive Mitentscheidungen in Start-up-Unternehmen, eigen- und teamverantwortliche Arbeiten, institutionalisierte Mitwirkung der Universität). Konkrete Lehrinhalte sind entsprechend der Dreiteilung folgende Themen. Auf Stufe Wissen: gründungsspezifisch relevante Themen wie Standards des Gründungsmanagements, der Gründungsfinanzierung, des Gründungsmarketing, der Gründungsmitunternehmer, Ideenfindung und Innovation, Wissen, Lernende Organisation, Internationalisierung, Theorie des Unternehmertums, zumeist in Form von Selbststudium oder komprimiert-angewandten Vorlesungen. Auf Stufe Training: Analyse von konkreten Business Plänen, Arbeit an konkreten Fallstudien, Erstellung von Branchenstudien und dortigem Gründer-/KMU-Verhalten, Kooperationsmanagement, Wachstumsfragen, zumeist in Form von Seminaren, Unternehmertumsgesprächen, Gruppentrainings. Auf Stufe direkte Anwendung: Mitarbeit in Start-up-Unternehmen/KMU-Unternehmen aus einem Unternehmens-Integrationspool mit Verantwortungsübernahme resp. Projektaufgabe, reale Einzel- oder Teamgründungen mit Dozentenbegleitung. Vergleichbare Leistungssysteme lassen sich ebenfalls für das Kundensegment Wirtschaftspolitik entwickeln, denn mit Gründungen befasste Universitätsangehörige sollten sich der Gestaltung gründerfreundlicher Rahmenbedingungen nicht verschließen. Als Evaluationskriterien der Entrepreneurshipausbildung kommen in Betracht: Anzahl nachgefragter Kurse/Teilnehmer, Beurteilung Inhalte/Dozenten/Methoden, Anzahl Teilnehmer mit Gründungsabsichten/-vorbereitungen/-aktivitäten, realisierte Gründungen, Anteil überlebender, wachsender, erfolgreicher Gründungen, messbare Innovationen und Arbeitsplätze. Die zur Erforschung des Unternehmertums eingesetzten wissenschaftstheoretischen und forschungsmethodischen Ansätze zeichnen sich ebenfalls durch ihre blühende Vielfalt aus. Mugler beispielsweise kommt zum Schluss:

»Compared with the 70s and early 80s, a slight shift in the design of field research from ad hoc surveys to more theory based research may have taken place during the late 80s and early 90s. The basic research philosophy shifted from positivism and critical-rationalism to constructivism, ...«.

Johannisson und Landström konstatieren eine ›fragmented adhocracy‹ und Donckels et al. stellen fest: »The quantitative and qualitative research approaches are not contradictory, but complementary. Moreover, they provide a cross-fertilisation between the micro- and macroworld of SME's«. Analysen von Untersuchungen in einzelnen Ländern ergeben ebenfalls ein ›buntes‹ Bild. Somit kann der Schluss gezogen werden, dass eine Kombination von normativ-ontologischen, kritisch-dialektischen und v.a. empirisch-analytischen Konzepten förderlich ist. Langzeitstudien von Gründungen bieten ebenfalls zusätzliches Erkenntnispotential. Induktion und Deduktion haben jeweils ihre spezifische Berechtigung. Jedoch hat das Realitätskriterium immer im Blickwinkel zu bleiben, theoretische Selbstbeschäftigungen haben demgegenüber zurückzutreten. Kombinationen im Sinne von Eisenhardt und Parkhe (Bezugsrahmen, Forschungsfragen, Methodenklärung, Fallstudien, Datensammlungen, Ergebnisanalysen, Replikationen, Theorieausbau, laufende Verifizierung, Theorieverabschiedung, Vorhersagen und Empfehlungen) sind deshalb angezeigt. Fazit zu dieser letzten Wanderung: Entrepre-

neurship-Forschung als anwendungsorientierte und theoretisch fundierte Wissenschaft hat der Entwicklung von Transfermethoden und innovativen, prozessorientierten, Theorie und Praxis integrierenden Ausbildungskonzepten eine zentrale Rolle beizumessen, im Sinne von: vom Wissen über die indirekte zur direkten Anwendung. Aus wissenschaftstheoretischer Sicht sind die Potentiale der einzelnen Richtungen und Methoden im Sinne eines kombinatorischen Ansatzes situationsbezogen zu kombinieren.

Faszination und Herausforderung

Am Schluss der sieben Wanderungen bleibt die Erkenntnis, dass Entrepreneurshipforschung Faszination und Herausforderung zugleich darstellt. Mit Casson gilt es festzuhalten:

»Entrepreneurship is a fascinating subject because it is ultimately concerned with some of the most exciting, and disturbing, aspects of human behaviour, as manifested in business life. This fascination is likely to remain for some considerable time, because the questions raised by entrepreneurship are difficult ones that can never be completely resolved.«

Die Faszination rührt auch daher, dass die Entrepreneurshipforschung in der dargestellten Ausprägung als interdisziplinäre Wissenschaft die Krönung der Betriebswirtschaftslehre schlechthin darstellt, die sich zudem laufend selbst neu erfindet. Bleibt als Konsequenz für alle Forscher auf diesem Gebiet das schwäbische Erfolgsrezept:

»Schaffa, net schwätza«.

Hinweis Literatur

Wer die Wanderung fortsetzen möchte, möge sich dem Berg von 467 Literaturhinweisen zuwenden: http://www.igw.unisg.ch/rencontres/muellers_top_500.html [wegen Platzrestriktionen ins Internet gestellt, Red.].

Forschungskonzeptionen und Entwicklungsperspektiven der KMU-Theorie zu Beginn des 21. Jahrhunderts

Karl-Heinz Schmidt

1 Problemstellung und Abgrenzungen

Methodenprobleme standen zwar nicht bei allen früheren ›Rencontres de St-Gall‹ im Mittelpunkt der Verhandlungen, doch zeigt ein Rückblick auf die seit 1948 durchgeführten Tagungen, dass Gegenstand, Methoden, Ziele und Ergebnisse der KMU-Forschung sowie deren Anwendungsmöglichkeiten von Anfang an intensiv diskutiert worden sind.¹ Diese Probleme haben unter dem Einfluss der veränderten Rahmenbedingungen und neuer praktischer Probleme der KMU am Ende des 20. Jahrhunderts in der KMU-Forschung und darüber hinaus wieder grosses Interesse gefunden. Die Folgen der wirtschaftlichen Integration der Märkte, der zunehmenden Raten des technischen Wandels und der erhöhten Mobilität der Ressourcen, im besonderen des Kapitals, aber auch die veränderten Werthaltungen der Menschen zwingen die KMU-Forschung dazu, die bisher angewandten Forschungskonzeptionen zu überprüfen. Daher enthielt das Programm der Rencontres de St-Gall 1996 ausdrücklich das Thema »Forschung und Methodik unter neuen Bedingungen«, und 1998 wurden Methodenprobleme unter den neuen Rahmenbedingungen der KMU-Forschung ebenfalls in zahlreichen Beiträgen erörtert.² Auch die Programme vieler anderer internationaler Tagungen und Kongresse berücksichtigen in zunehmendem Umfang Beiträge zur Methodologie.³ Ebenso lassen zahlreiche neue Publikationen erkennen, dass die Methodenprobleme und Konzeptionen der KMU-Forschung intensiv untersucht werden.⁴

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts werden auch für die Zukunft Innovationen, Globalisierungstendenzen, Mobilitätsprozesse und Wandlungen der Nachfragestruktur vorausgeschätzt. Daraus ergibt sich in der KMU-Forschung das Problem, für eine überschaubare Zeitperiode die Forschungskonzeptionen zu identifizieren, mit denen die künftigen Chancen und Risiken der KMU vorausgeschätzt und die Entwicklungsperspektiven der KMU-Theorie begründet werden können.⁵ Darauf sind auch die folgenden Abschnitte dieses Beitrags ausgerichtet. Ihnen liegen die nachstehenden Abgrenzungen zugrunde:

1 Pleitner 1998, S. 11, 18 f.

2 Pleitner 1996, S. 105–195

3 ICSB, ECSB, ISBC, RENT, IntEnt, tti und andere Institutionen und Veranstaltungen; vgl. proceedings of the annual conferences; Mugler 1998, S. 67 f.

4 Julien 1998, insb. S. 1–18, 392–409, Mugler 1998, S. 70 ff. spricht sogar vom »Wildwuchs an Forschung«, daraus entstehe jedoch eine »Artenvielfalt«, aus der sich infolge der Selektion durch die »rauhe« Wirklichkeit der Fortschritt entwickle; vgl. S. 71; darin kommt eine evolutionäre Sichtweise zum Ausdruck. Darauf weisen auch andere Autoren hin, z.B. Kucera 1992, S. 15.

5 Klandt in: Pleitner 1996, S. 133–156

Der Begriff Forschungskonzeption schliesst die Definition des Forschungsgegenstands und Angaben über die Forschungsziele und -methoden ein. Forschungsgegenstand sind die Unternehmungen der gewerblichen Wirtschaft, soweit sie weniger als 500 (nach EU-Kriterien weniger als 250) Beschäftigte umfassen.⁶ Die Forschungsmethoden im KMU-Bereich umfassen induktive und deduktive Methoden, jedoch werden deduktive Methoden überwiegend auf die Begründung theoretischer Hypothesen beschränkt; ausschliesslich modelltheoretische Untersuchungen sind in der empirisch orientierten KMU-Forschung weniger häufig. In vielen Untersuchungen findet man die Formulierung »Ausgehend von der theoretischen Hypothese ... werden die folgenden empirischen Daten analysiert ...«. Dagegen sollten zumindest vier neue Impulse zur weiteren Entwicklung der Theorie der Unternehmung in der KMU-Forschung genutzt werden: die neue Mikroökonomie, die evolutionäre Ökonomik, die neue Institutionenökonomie und die neuen Organisations- und Managementtheorien.⁷ Diese Theoriesätze berücksichtigen in besonderer Weise die Wirkungen von Innovationen und Informationen auf die Strategien und Verhaltensweisen der Unternehmungen und deren Dezentralisation, Kooperation und Integration. Darauf basieren auch die nachfolgenden Aussagen über die Entwicklungsperspektiven der KMU-Theorie.

Die Situation der wirtschaftswissenschaftlichen KMU-Forschung am Ende des 20. Jahrhunderts

2.1 Veränderungen der Forschungsbedingungen

Drei Schlagworte kennzeichnen die Situation der wirtschaftswissenschaftlichen KMU-Forschung am Ende des 20. Jahrhunderts: »Globalisierung«, »technischer Fortschritt« und »Informations- und Dienstleistungsgesellschaft«. Sie weisen auf die Wandlungen der Rahmenbedingungen des Forschungsgegenstands, der KMU, hin und geben die Dimensionen der KMU-Forschung vor: mikroökonomische, sektorale, regionale und gesamtwirtschaftliche Analysen der KMU unter den veränderten Bedingungen des Wettbewerbs und der Umwelt. Grundlage dieser Analysen ist jedoch die einzelne mikroökonomische Entscheidungseinheit: die Unternehmung, der private Haushalt, die bürokratische Institution, die Einheit einer Gruppenorganisation u.a.; also handelt es sich um Anwendungen des »methodologischen Individualismus«. Obwohl – oder weil – diese Position am Ende des 20. Jahrhunderts die wirtschaftswissenschaftliche Forschung – und somit auch die KMU-Forschung – überwiegend prägt, vertreten Autoren, die einer »universalistischen Betrachtungsweise« nahestehen, die Auffassung, dass eine »... Rückbesinnung auf das, was über und vor dem Individualismus und seiner Manifestation im individualistischen Naturrecht als nicht zuletzt auch im Sozialen relevante Massgabe über 2000 Jahre oder mehr Geltung gehabt hat, seine Tragfähigkeit für entsprechend gesellschaftliche Umsetzung und Verwirklichung auch heute noch erweisen

⁶ The European Observatory for SMEs 1996, Pichler 2000, S. 13 ff.

⁷ Picot 1997, S. 37 ff., Erlei et al. 1999, S. 44 ff.

sollte ...⁸ Dabei soll auf »Rationalität« von Wissenschaftlichkeit nicht verzichtet, aber eine bewusste Nicht-Emanzipation von Pflicht, Gehorsam, Genügsamkeit und Transzendenz als Ausdruck der »Rückverbundenheit« angestrebt werden. Hiermit wird jedoch ein tiefer Konflikt zwischen dem realtypischen Individualismus (Egoismus) als Ausdruck des Strebens nach »subjektiver Rationalität« und einem idealtypischen Individualismus mit der Orientierung an »objektiver Rationalität« deutlich. Die Folgen sind in der Marktwirtschaft negative externe Effekte: Marktfehler oder Marktversagen. Sie können durch KMU (allein) nicht behoben werden.⁹

Die Rahmenbedingungen der KMU und die Voraussetzungen der KMU-Forschung haben sich aber nicht nur durch die Änderungen der Technologie, Faktormobilität und Präferenzen verändert, sondern auch durch neue Organisationsformen der Forschung und Entwicklung: Neben der unternehmensexternen Forschungsorganisation tragen betriebsinterne F&E-Aktivitäten und Institutionen des Technologietransfers zur Entwicklung, Einführung und Verbreitung neuer Produkte, Produktionsverfahren und Dienstleistungen bei. Diese Veränderungen der Forschungsbedingungen haben darüber hinaus den systematischen Ort der KMU-Forschung in den Wirtschaftswissenschaften nachhaltig beeinflusst.

2.2 Von den Schulen zu problemorientierten Leitbildern der KMU-Forschung

Während im 18. wie im 19. Jahrhundert die Wirtschaftswissenschaft noch weitgehend durch die Entwicklung verschiedener Schulen der Politischen Ökonomie repräsentiert wurde, entstand im 20. Jahrhundert im deutschen Sprachtum die Spaltung in Fachdisziplinen, vor allem in die Volks- und Betriebswirtschaftslehre mit spezifischen Zweig- bzw. Funktionslehren.¹⁰ Die KMU-Forschung, über viele Jahrzehnte als Gewerbeforschung und Gewerbepolitik in die spezielle Volkswirtschaftspolitik eingeordnet, emanzipierte sich erst gegen Ende des 20. Jahrhunderts von dieser Zuordnung. Das gelang vor allem durch die internationale Forschungskooperation und den Einfluss der im deutschen Sprachraum verbreiteten Tradition der Gewerbeforschung sowie durch die neuere Entwicklung von *Small Business Research* und *Entrepreneurship* in den angelsächsischen Ländern und im französischen Sprachraum. Unter dem Einfluss der politischen und sozialen Strukturbrüche des 20. Jahrhunderts verloren die Schulen der Wirtschaftswissenschaft ihre Konturen. An ihre Stelle traten – vor allem in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts – problemorientierte Leitbilder als »Anker« für die Zuordnung eher volkswirtschaftlicher oder eher betriebswirtschaftlicher Methoden und Ergebnisse der KMU-Forschung. Somit stehen am Ende des 20. Jahrhunderts verschiedene problemorientierte Gliederungsschemata für die Zuordnung der Forschungsaktivitäten, -methoden und -ergebnisse im KMU-Bereich bereit, wie sie in neueren Veröffentlichungen zum *State of the Art* der KMU-Forschung zum Ausdruck kommen.¹¹

8 Pichler 1992, S. 8

9 Sohmen 1986, S. 100 ff., 230 ff., Friedman 1985, S. 436 ff.

10 Schneider, 1981, S. 81 ff., 107 ff., Bellinger 1966, S. 35 ff., Stavenhagen 1969, S. 315 ff., Söllner 1999, S. 262 ff.

11 Julien 1998, Audretsch, Thurik 1997, Wennekers et al. 1997, p. 17 ff., GREPME/Julien 1994, S. 41 ff.

In Europa und Amerika zeichnet sich jedoch eine unterschiedliche Bewertung und Zuordnung der Forschungsarbeiten über die Entwicklung von KMU im 20. Jahrhundert ab. Während in den USA und Kanada die Auffassung überwiegt, dass die KMU-Forschung ein relativ junges Fachgebiet der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung darstellt¹², besteht in Europa die feste Überzeugung, dass schon im 18. und 19. Jahrhundert – besonders im deutschen Sprachraum – wichtige Beiträge zur KMU-Forschung publiziert worden sind. Darauf haben Autoren aller früheren Schulen der Politischen Ökonomie hingewiesen.¹³ Dagegen trifft der Hinweis zu, dass die KMU-Forschung sich vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg, genauer nach dem ölpreisbedingten Strukturbruch von 1974/75, von der Einordnung in die Zweige der speziellen Wirtschaftsforschung und Wirtschaftspolitik gelöst und eigenständige Forschungsorganisationen und -institutionen entwickelt hat.¹⁴

2.3 Folgerungen für die einzelwirtschaftliche und volkswirtschaftliche KMU-Forschung

Der ›Verlust‹ der Schulen und die wachsende Bedeutung der ökonomischen, sozialen und politischen Probleme der KMU für die KMU-Forschung haben dazu geführt, dass wissenschaftliche Konferenzen, Symposien und Kongresse über Small Business weniger nach einzel- oder gesamtwirtschaftlichen als nach problemorientierten Aspekten organisiert werden.¹⁵ Das gilt auch – und zwar gleichfalls seit 1974/75 – für die ›Rencontres de St-Gall‹.¹⁶ Nicht die einzelwirtschaftliche oder volkswirtschaftliche Sichtweise der Probleme, sondern die Relevanz der Probleme für die ökonomische und soziale Entwicklung der KMU gilt als massgeblich für die Organisation der KMU-Forschung. Sie muss daher mikroökonomisch fundierte, sektoral orientierte und gesamtwirtschaftlich aggregierte Wirtschaftsforschung sein.¹⁷ Auf diese Zielsetzung müssen auch die Forschungskonzeptionen der KMU-Theorie zu Beginn des 21. Jahrhunderts ausgerichtet werden.

Forschungskonzeptionen der KMU-Theorie zu Beginn des 21. Jahrhunderts

3.1 Neoklassische KMU-Theorie

Die neoklassische Theorie der Unternehmung ist fester Bestandteil der *mainstream economics*, aber eine neoklassische KMU-Theorie scheint nicht zu existieren.¹⁸ Die Vorstellung einer optimalen Betriebsgrösse ist – unter Hinweis auf empirische Daten – bestritten worden, und der technische Fortschritt schien ebenfalls nicht zugunsten der Optimalität von KMU zu wirken. Dies ändert sich offensichtlich unter dem Einfluss des »dezentralisierenden technischen Fortschritts«. Neue Konzepte der dezentralisierten

12 Julien 1998, S. 1 f, GREPME/Julien 1994, S. 21 ff., Hollander 1967, S. 1 ff.

13 Mugler 1998, S. 64 ff., Gutersohn 1977, S. 1 ff., Wernet 1960, Gutersohn 1984, S. 9 ff.

14 Julien 1998, S. 1 ff., Pleitner 1996, Pleitner 1998, vgl. auch die Gründung von Instituten und Organisationen des Small Business und Small Business Research.

15 Darauf weisen auch die Inhaltsverzeichnisse der *proceedings* von Kongressen etc. hin.

16 Pleitner 1996, Pleitner 1998

17 Stiegler 1995, S. 8 f., 235 ff., 607 ff., 691 ff., Schmidt 1993, S. 14–23, Schmidt 1994, Pleitner 1998

18 Pleitner, Sertl 1984, Stiegler 1995, Julien 1998

Produktion wie *Outsourcing*, *Networking*, computergestützte Zuliefersysteme und Softwareangebote lassen darauf schliessen, dass auch im KMU-Sektor optimale Betriebsgrößen entstehen. Allerdings ist die Dauer ihrer Existenz unbestimmt, weil ihre technologischen und ökonomischen Voraussetzungen sich schneller ändern als in der Vergangenheit. Dennoch behält das Konzept der neoklassischen Theorie der Unternehmung, dessen Kern die Produktionsfunktion ist, seine theoretische Gültigkeit: Es gewinnt sogar erhöhte Bedeutung für die Erklärung der in der Realität steigenden Zahl von Unternehmungsgründungen und -schliessungen bei kürzerer Lebensdauer der Unternehmungen.¹⁹ Daher können KMU unter kurz- oder mittelfristig bestehenden technologischen und ökonomischen Bedingungen als Ausdruck optimaler Betriebsgrößen, aber nicht im Sinne langfristig existenzgesicherter Unternehmungen von optimaler Grösse auf offenen Märkten interpretiert werden.²⁰

3.2 Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung und der KMU

Obwohl die Politische Ökonomie des 17. und 18. Jahrhunderts auf lange Zeitperioden ausgerichtet war und die Bestimmungsgründe der langfristigen wirtschaftlichen Entwicklung untersuchte, ist die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung im 20. Jahrhundert vor allem von J.A. Schumpeter dargestellt worden.²¹ Daran ist aus der Sicht der KMU-Forschung zweierlei bemerkenswert: 1.) Die wirtschaftliche Entwicklung wird auf bestimmte subjektive und objektive Faktoren zurückgeführt, auf Pionierunternehmer und Anwendung »neuen Wissens«; 2.) Die wirtschaftliche Entwicklung ist zwangsläufig mit dem Strukturwandel der Produktion und der Nachfrage verbunden. Obwohl dieser Strukturwandel mit Konzentrationsprozessen verbunden ist, bleibt nach Schumpeters Auffassung genügend Raum für Neugründungen, Kooperationen und Firmenverträge, die – auch für KMU – neue oder zusätzliche wirtschaftliche Chancen eröffnen. Erst in seinen späteren Veröffentlichungen hob er die Tendenz zur Unternehmenskonzentration hervor. Der von Schumpeter dargestellte »Prozess der schöpferischen Zerstörung« hat weiterführende Forschungskonzeptionen angeregt, im besonderen die Konzepte des dynamischen Wettbewerbs²², des disaggregierten technischen Fortschritts²³, der *Evolutionary Economics*²⁴ und des endogenen Wirtschaftswachstums²⁵.

Die KMU-Forschung erhielt durch diese Konzepte viele wirksame Impulse. Sie werden auch künftig die Entwicklung einer dynamischen Theorie der KMU beeinflussen. Gegenwärtig sind ausbaufähige Ansätze vor allem im Rahmen der Untersuchungen über Entrepreneurship, die Finanzierung und Organisation von Unternehmensgründungen, Informations- und Kommunikationsnetzwerke sowie endogenes Unternehmungswachstum erkennbar.²⁶

19 Stiegler 1995, Lux 2000, S. 1 ff., Müller 2000b, S. 6 ff.

20 Schmidt 1996, S. 1 f., 3 f., 116 ff., Müller 2000a, S. 1 ff., 173 ff., 223 ff.

21 Schumpeter 1961, Schumpeter 1946

22 Nelson, Winter 1982, Biervert, Held 1992

23 Dosi et al. 1988, Schmalen, Pechtl 1992

24 Witt 1990, 1992

25 Aghion, Howitt 1998, S. 1, 11 ff., 53 ff.

26 Julien 1998, Pleitner 1996, Pleitner 1998

3.3 »Neue Ökonomie« und KMU-Forschung

Die zunehmenden Raten des technischen Fortschritts und die neuen Organisationsformen wirtschaftlicher Transaktionen haben auch zu neuen Metaphern in der Berichterstattung über die wirtschaftlichen und sozialen Folgen der neuen Technologien und der Öffnung der Märkte geführt. Schon ist von einer »neuen Ökonomie« die Rede.²⁷ Sie werde die »alte Ökonomie« in Kürze ersetzen und völlig neue, Internet-gestützte Formen direkter ökonomischer Transaktionen entstehen lassen. »Der Markt« werde durch die sinkenden Transaktionskosten überflüssig. Individuelle ökonomische Transaktionen seien zum Nulltarif rund um den Globus möglich.²⁸ Endlich werde das Modell der vollkommenen Konkurrenz für die Empirie relevant. Doch derlei Jubelstimmen sollten nicht überbewertet werden. Denn die sinkenden Transaktionskosten setzen hohe Aufwendungen für Investitionen und Innovationen voraus, und daraus können sich erhebliche Kosten des Zutritts und Austritts aus dem globalen ökonomischen Prozess ergeben. Dabei können KMU positiv beeinflusst, aber auch verdrängt oder durch Konzentrationsprozesse »integriert« werden. Um diese Gefahren frühzeitig zu erkennen, ist es ratsam, die »alte Ökonomie« und die darauf basierende »alte Ökonomik« vor Augen zu behalten und den wirtschaftlichen Entscheidungen über Neugründung, Fusion, Standortspaltung, Abwanderung oder Schliessung von KMU zugrunde zu legen.

Entwicklungsperspektiven der KMU-Theorie zu Beginn des 21. Jahrhunderts

4.1 Langfristige Grundlagen und kurzfristige »Modeströmungen« der KMU-Forschung

Die gegenwärtige Diskussion um die Wirkungen der neuen Technologien, im besonderen Informations- und Kommunikationstechnik ruft die Frage hervor, wie sich die KMU-Theorie in einer überschaubaren Prognoseperiode entwickeln wird. Somit sind die Entwicklungsperspektiven der KMU-Theorie zu Beginn des 21. Jahrhunderts zu untersuchen.

Um diese Frage zu beantworten, ist es notwendig, die langfristig gültigen Grundlagen von kurzfristigen »Modeströmungen« der KMU-Forschung zu unterscheiden. Zu den langfristig gültigen Grundlagen gehört gewiss das Kerngerüst der ökonomischen Theorie, wie es in der volkswirtschaftlichen Theorie der Unternehmung, der optimalen Faktorallokation, der produktivitätsorientierten Einkommensverteilung und der stetigen wirtschaftlichen Entwicklung zum Ausdruck kommt. Dagegen sind als Modeströmungen jene kurzfristigen Lobeshymnen oder Klagen zu nennen, mit denen die Wirkungen der neuen Produktionsmethoden, Informations- und Kommunikationstechniken, Transport- und Absatzsysteme auf Wirtschaft und Gesellschaft beschrieben werden. Ein Beispiel ist wiederum das Schlagwort »Neue Ökonomie«. Besonders die KMU-Forschung ist indessen gut beraten, die kurz- und langfristigen Effekte der Innovationen, Marktöffnung, Netzwerkentwicklung usw. sorgfältig zu analysieren, aber gleichwohl durch Rückbesinnung auf die Bausteine der »Wirtschaftsrechnung« an den lang-

²⁷ Siebert 2000, S. 15

²⁸ vgl. div. Presseberichte, Siebert 2000, S. 15

fristigen Grundlagen der ökonomischen Theorie – und zugleich der KMU-Theorie – festzuhalten. Selbst wenn E-Commerce den Gang zum Supermarkt überflüssig macht, bleibt doch die Entscheidung über Ort, Umfang und Zusammensetzung des zu kaufenden Güter- und Dienstleistungsbündels notwendig. Somit bleiben die subjektiven und objektiven Preisbestimmungsgründe – Präferenzen, Ressourcen, Technologien und institutionelle Rahmenbedingungen – auch für Umfang, Struktur und Entwicklung der ökonomischen Aktivitäten der KMU die wichtigsten Bestimmungsfaktoren. Für eine »Neue Ökonomie« ist angesichts dieser Verankerung der KMU-Theorie in der ökonomischen Theorie der »Wirtschaftsrechnung« kein Raum.

Um so mehr wird indessen die Notwendigkeit sichtbar, neue Entwicklungsperspektiven der KMU-Theorie zu ermitteln. Auf drei »neue« Entwicklungsperspektiven wird im folgenden Abschnitt hingewiesen.

4.2 Drei »neue« Entwicklungsperspektiven der KMU-Theorie

Als Indikatoren für »neue« Entwicklungsperspektiven sind die Defizite der bisher durchgeführten Forschung anzusehen. Solche Defizite werden von allem in Phasen des Strukturbruchs oder im Verlauf des Wachstumsprozesses der Unternehmung(en) offenkundig. Der Beginn des 21. Jahrhunderts ist – infolge der in vielen Ländern vorangegangenen oder andauernden Strukturbrüche und Veränderungen der Wachstumspfade – mit drei unterschiedlichen, jedoch interdependenten Entwicklungsperspektiven verbunden: 1.) der Spezialisierungstendenz, 2.) der Dezentralisationstendenz und 3.) der Kooperationstendenz.²⁹

Zu 1.): Die Spezialisierung der KMU wird auch in der Zukunft mit Steigerungen der Faktorproduktivität verbunden sein. Sie erhöht somit auch die Wettbewerbsintensität dieser Unternehmungen. Die Entwicklung des Spezialisierungsgrades in den Unternehmungen wird aber von den zukünftigen einzelwirtschaftlichen Produktionsfunktionen bestimmt. Sie hängen massgeblich vom technischen Fortschritt ab. Da die neuen Technologien jedoch nicht nur als exogener, sondern in zunehmendem Masse als endogener technischer Fortschritt in den Unternehmungen zu Innovationen führen und grosse Unternehmungen hinsichtlich des endogenen technischen Fortschritts Grössenvorteile aufweisen, zeichnet sich eine zunehmende technologische Lücke zwischen kleinen und grossen Unternehmungen ab.

Zu 2.): Die Dezentralisation der KMU wird ebenfalls in hohem Masse durch die Anwendung neuer Technologien beeinflusst. Der »dezentralisierende technische Fortschritt« ermöglicht die weite geographische Streuung der Produktionsstandorte bei zentralisierter Unternehmensführung und dezentralem Absatzsystem. Auch die Entwicklung von Netzwerken von KMU – in horizontaler oder vertikaler Ordnung – wird durch die Dezentralisation verstärkt.

Zu 3.): Die Kooperation von KMU nimmt ebenfalls in horizontaler und vertikaler Richtung zu, wobei die Entwicklung von Netzwerken in der Produktion die Wettbewerbsfähigkeit der KMU und grosser Unternehmungen stärkt. Darauf lässt die interna-

29 Dahiya 2000, S.655–671, Schmidt 1992

tionale Verbreitung der Zuliefersysteme schliessen.³⁰ In zunehmendem Masse und in neuen Formen wird die Kooperation von KMU auch im Dienstleistungssektor, vor allem bei der Diffusion neuer I&K-Technologien und Finanzdienstleistungen, angewendet.

Zusammenfassend ist daher festzustellen, dass die drei Entwicklungsperspektiven interdependent sind und die künftige wirtschaftliche Stellung der KMU simultan bestimmen werden. Daher wird die KMU-Theorie darauf in Zukunft noch stärker ausgerichtet werden müssen. Sie wird einerseits Spezialisierungstheorie, andererseits Theorie der Dezentralisation von KMU und zum dritten Theorie der Kooperation von KMU sein müssen.

KMU-Theorie unter den ›neuen‹ Rahmenbedingungen des 21. Jahrhunderts

Die voranstehenden Abschnitte haben gezeigt, dass die Bedingungen der KMU-Forschung sich unter dem Einfluss der neuen Technologien, der Marktöffnung und des Wandels der subjektiven Präferenzen seit etwa 1975 schneller und nachhaltiger verändert haben als in den früheren Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts. Da auch für die Zukunft Innovationen, Globalisierungstendenzen und Wandlungen der Nachfragestruktur vorausgeschätzt werden, müssen – für eine überschaubare Zeitperiode – geeignete Forschungskonzeptionen identifiziert werden. Dadurch sollen die künftigen Risiken und Chancen der KMU ermittelt und erklärt werden.

Die Veränderungen der Forschungsbedingungen haben den systematischen Ort der KMU-Forschung erheblich beeinflusst: Von der Zuordnung zu Schulen und Fachdisziplinen (VWL, BWL) verlagerte sich die Stellung der KMU-Forschung in den Wirtschaftswissenschaften zu einer Ordnung nach problemorientierten Merkmalen. Darauf weisen viele neue Veröffentlichungen zum *State of the Art* der KMU-Forschung und zahlreiche internationale Tagungen nachdrücklich hin. Daher muss die künftige KMU-Forschung ebenfalls problemorientiert ausgerichtet werden. Sie muss mikroökonomisch fundiert sein, aber auch sektoral und gesamtwirtschaftlich anwendbare Aussagen ermöglichen. Auf diese Zielsetzung müssen auch die Forschungskonzeptionen der KMU-Theorie ausgerichtet werden. Dabei werden drei Tendenzen massgeblich sein: 1.) Die neoklassische KMU-Theorie wird weiterhin als Grundlage der Hypothesen angewandt werden; für die Fluktuation der Unternehmungen wird sie sogar erhöhte Bedeutung gewinnen; 2.) die Erklärung der langfristigen Entwicklung der KMU wird an den Konzepten des »dynamischen Wettbewerbs« und des disaggregierten technischen Fortschritts ausgerichtet werden; 3.) die neuen technologischen und ökonomischen Bedingungen werden nicht zu einer »neuen Ökonomie« und einer »neuen Ökonomik der KMU« führen, aber sie werden zusätzliche Gefahren für die wirtschaftliche Stellung der KMU durch steigende Kosten des Marktzutritts und Marktaustritts hervorrufen.

In diesem Rahmen zeichnen sich für die KMU-Theorie – wie gezeigt wurde – vor allem drei ›neue‹ Entwicklungsperspektiven ab: 1.) die Spezialisierungstendenz, 2.) die Dezentralisationstendenz und 3.) die Kooperationstendenz. Alle drei Tendenzen waren

³⁰ Grabher 1993, Mugler et al. 1995, S. 60 ff., Mugler 1999, S. 28 ff.

zwar auch in der Vergangenheit vorhanden, doch änderten sich unter dem Einfluss der neuen technologischen und ökonomischen Bedingungen ihre Wirkungsmöglichkeiten. Daher muss die KMU-Theorie in Zukunft noch stärker auf diese Entwicklungsperspektiven ausgerichtet werden. Dabei sind die Veränderungen der subjektiven Präferenzen jeweils in die Untersuchungen einzubeziehen; denn die KMU werden auch im 21. Jahrhundert »Anbieter differenzierter Leistungen« sein (Rencontres de St-Gall).

Literaturverzeichnis

- AUDRETSCH, D.B., THURIK, R.: *Sources of Growth: The entrepreneurial versus the managed economy*. Discussion Paper Series, No. 1710. London: CEPR, 1997.
- BELLINGER, B.: *Geschichte der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag, 1966.
- BUSSEK, J.: Grundsätze einer Unternehmenspolitik der KMU im 21. Jahrhundert, in: VON TICHY, G.E., MATIS, H., SCHEUCH, F. (Hrsg.): *Wege zur Ganzheit*. Festschrift für J. Hanns Pichler zum 60. Geburtstag, Berlin: Duncker & Humblot, 1996, S. 977–988.
- DAHIYA, S.B.: The Current State of Business Disciplines, in: *Business Economics*. Vol. 2. Rohtak (India): Spellbound Publications PVT.LTD., 2000.
- ERLEI, M., LESCHKE, M., SAUERLAND, D.: *Neue Institutionenökonomik*. Stuttgart: Schäffer Poeschel, 1999.
- FRIEDMAN, L.S.: *Microeconomic Policy Analysis*. New York a.o.: McGraw-Hill, 1984.
- GREPME/JULIEN, P.A.: *Les PME: Bilan et Perspectives*. Paris: Economica, 1994.
- GUTERSOHN, A.: *Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft*. Band I, 2. Auflage. Berlin et al.: Duncker & Humblot, 1977.
- HOLLANDER, E.D. et al.: *The Future of Small Business*. New York, Washington, London: F.A. Praeger Publishers, 1967.
- HOLZER, K.: Zukunftsaspekte ganzheitlich orientierter Wirtschaftswissenschaft, in: *Wege zur Ganzheit*. Festschrift für J. Hanns Pichler, a.a.O., S.411–424.
- INSTITUT FÜR GEWERBE- UND HANDWERKSFORSCHUNG (IfG): Symposium Gewerbe und Handwerk 2000, in: *IfG-Mitteilungen*. 1 Hj. 1992, Wien 1992.
- JULIEN, P.A. (Ed.): *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. Aldershot: Ashgate et al., 1998.
- KUCERA, G. (Hrsg.): *Anwendungsbereiche ökonomischer Analyse und evolutionäres Denken*. Göttingen 1992.
- LUX, M. O.: Das Beteiligungskapital im Spektrum der Gründungsfinanzierung im Handwerk, in: *Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien*. 62. Duderstadt: Mecke Druck, 2000.
- MUGLER, J., SCHMIDT, K.-H., unter Mitarbeit von HABERSAAT, M. (Hrsg.): *Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft. Ausgewählte Schriften von H.J. Pleitner*. Berlin, München, St.Gallen: Duncker & Humblot, 1995.
- MUGLER, J.: *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Band 1 und 2, 3. Auflage. Wien, New York: Springer, 1998.

- MÜLLER, K. (Bearb.): *Das Handwerk im Zeichen der Globalisierung*. Kontaktstudium Wirtschaftswissenschaft 1999. Hrsg. vom Seminar für Handwerkswesen, Duderstadt: Mecke, 2000a.
- MÜLLER, K.: Existenzgründungsstatistik im Handwerk, in: *Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte*. 40, Göttingen 2000b.
- PICHLER, J.H., PLEITNER, H.J., SCHMIDT, K.-H.: *Management in KMU – die Führung von Klein- und Mittelunternehmen*. 3. Auflage, Bern 2000.
- PICOT, A., DIETL, H., FRANCK, E.: *Organisation. Eine ökonomische Perspektive*. Stuttgart: Schaeffer Poeschel, 1997.
- PLEITNER, H.J. (Hrsg.): *Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft*. Beiträge zu den Rencontres de St-Gall 1998. St.Gallen: KMU Verlag HSG, 1998.
- PLEITNER, H.J. (Hrsg.): *Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation*. Beiträge zu den Rencontres de St-Gall 1996. Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St.Gallen (HSG), St.Gallen 1996.
- PLEITNER, H.J. SERTL, W. (Hrsg.): *Führung kleiner und mittlerer Unternehmen*. Festschrift für Klaus Laub, München: Institut für Handwerkswirtschaft, 1984.
- PLEITNER, H.J.: *Gewerbe 2000 – Wirtschaft, Gesellschaft, Ökologie, Technologie und Binnenmarkt im Jahr 2000*. Winterthur 1989.
- SCHMIDT, K.-H.: Theory building regarding entrepreneurship and employment in small business, in: *Proceedings of the 8th Nordic Conference on Small Business Research*. Session 1, Halmstadt 1994.
- SCHMIDT, K.-H.: *New Impulses for Theoretical and Empirical Studies on Decentralized Production*. Arbeitspapiere Nr. 39. Universität GH Paderborn, 1994.
- SCHMIDT, K.-H.: *Internationalization, Subcontracting and Firm-Size*. University GH Paderborn, 1992.
- SCHMIDT, K.-H.: *Evolutionary Economics, Network Economics and Innovation Poles*. Universität GH Paderborn, 1996.
- SCHMIDT, K.-H.: Neue Impulse zur Entwicklung der ökonomischen Theorie kleiner und mittlerer Unternehmungen, in: *IGA – Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen*. Sonderheft 3, Festgabe für Alfred Gutersonn zum 85. Geburtstag, Berlin: Duncker & Humblot, 1989.
- SCHMIDT, K.-H.: Herkunft und Zukunft der KMU-Ökonomik, in: *IGA – Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen*. 1998, S.145–158.
- SCHNEIDER, D.: *Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie*. München, Wien: R. Oldenbourg Verlag, 1981.
- SCHUMPETER, J.A.: *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*., Bern: A. Francke AG, 1946.
- SCHUMPETER, J.A.: *The theory of economic development*. Oxford University Press, 1961.
- SIEBERT, H.: Neue Impulse für die neue Ökonomie, in: *FAZ*. 20. 5. 2000, S.15.
- SOHMEN, E.: *Allokationstheorie und Wirtschaftspolitik*. 2. Auflage. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), 1986.
- SÖLLNER, F.: *Die Geschichte des ökonomischen Denkens*. Berlin et al.: Springer, 1999.
- STAVENHAGEN, G.: *Geschichte der Wirtschaftstheorie*. 4. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1969.

- STIEGLER, H. et al. (Hrsg.): *Erfolgspotentiale für Klein- und Mittelbetriebe*. Linz: Trauner Universitätsverlag, 1995.
- WENNEKERS, S., THURIK, R., F. BUIS, F.: *Entrepreneurship, Economic Growth and What Links Them Together*. Strategic Study, Zoetermeer 1997.
- WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUT DER HANDELSKAMMER (WIFI) INSTITUT FÜR GEWERBEFORSCHUNG (IfG): *Gewerbe und Handwerk 2000. Perspektiven und Szenarien*, in: *Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstitutes*. Wien 1992.



SMEs and environmental turbulence

Friederike Welter and Per-Anders Havnes

1 Introduction

In times of globalisation, internationalisation and widespread structural changes across economies, SMEs face enormous challenges in order to survive or develop their business. This paper discusses the question of various forms of environmental turbulence in the context of the capabilities of SMEs to cope with their changing environment. The first part will briefly describe the various layers of the business environment and introduce concepts of environmental turbulence. The second part presents empirical evidence based on case studies from different countries whilst the final chapter discusses common traits in SMEs reactions to environmental turbulence.

2 Environmental turbulence – definitions and concept

The business *environment* consists of the micro and macro environment of the enterprises. Whilst the micro environment includes the individual background of – in this case the entrepreneur or business owner – and the individual context of the entrepreneur and his/her company, the macro environment is defined by politics, economy and culture. In that context culture forms basic attitudes and informally influences ways of living in a society. Casson defines culture as a “collective subjectivity: a shared set of values, norms and beliefs” (Casson 1995, p.89). Culture therefore influences patterns of behaviour of entrepreneurs. For example, cultural norms decide whether a society tolerates profit-making behaviour as one prerequisite for entrepreneurial actions. Culture also influences whether a society has a practice of saving for the future or a focus on “living and spending to enjoy the moment” (Morrison 1998, p.9) which in turn determines the amount of personal savings available for a business venture. In short, culture determines the scope for individual decisions and actions whilst politics and economy constitute the legal and institutional frame of society. Fundamental rules such as private property rights are the general basis for any entrepreneurial activity whilst the day-to-day economic and political decisions again determine the respective scope for the behaviour of entrepreneurs and their actions. Furthermore, informal, non-written rules also shape the entrepreneur’s activity range, as they complement the written law and regulations. Society, culture, politics and the economy directly shape the behaviour and decisions of entrepreneurs and business owners because they determine the range for actions. Furthermore the macro environment also exercises an indirect influence by influencing the individual milieu. This individual environment consists of the origin, the background and the current personal environment of an entrepreneur or business owner as well as the industry environment. For example, micro-economic factors such as financial resources, location, purchasing power and demand preferences, as well as social factors such as the access to networks affect the decisions

and the behaviour of entrepreneurs with respect to available resources for the business (e.g. Aldrich 1999, Bruederl et al. 1996).

Whilst all this generally applies to enterprises regardless of their size, research has demonstrated that small enterprises will be affected more by their micro and macro environment. Empirical studies confirm a liability of smallness because the limited internal resource base and oftentimes restricted access of small enterprises to external resources influences their longer term economic success in terms of employment growth and turnover development (Aldrich, Auster 1986, Bruederl et al. 1996). Enterprise size also plays a role in coping with the institutional environment, as it is argued that compliance costs for dealing with legal requirements fall disproportionately on smaller firms because of their more limited internal resources compared with larger firms, which can be particularly problematic when legislation is changing quickly. Research also demonstrates the influence of personality on the business behaviour of small firms in uncertain environments (Miller, Toulouse 1986).

In this context we then can broadly distinguish between various levels of environmental *turbulence* where turbulence is understood as a major event in the business environment which creates a discontinuity in the operational conditions. Additionally, a high degree of randomness or unpredictability distinguishes the dynamics of a turbulent environment from that of a gradually developing environment.

- From a macro perspective environmental turbulence includes changing political, societal and economic conditions and regimes. The transition in Central and Eastern Europe from centrally-planned towards market economies is one example where comprehensive transformation processes take place at most levels of the environment, including the political and economic system as well as cultural norms and attitudes. The European Union represents a less dramatic turbulence with new and uniform regulations introduced across Europe, which in turn require SMEs to adapt their production processes.
- Turbulence from an industry perspective concerns the evolution of new industries and/or the development of existing ones. Here the evolution of (new) branches is closely connected to the evolution of markets and innovation processes (for a brief overview Lageman 1999).
- Turbulence at the firm level refers to business formation and business development that is both closely connected to turbulence at the levels of the industry and the entrepreneur. In that context, business development as well as business formation could be a result of new technological progress.
- And finally, we can consider turbulence at the entrepreneur level as influencing the behaviour of small enterprises. An example here is the individual situation of entrepreneurs where for example changes in the employment status or random factors might trigger the decision to set up or even close down a business.

3 SMEs and environmental turbulence – selected empirical evidence

The following cases present empirical evidence with respect to SMEs behaviour when confronted with different kind of environmental turbulence. Two of the cases are con-

cerned with SMEs in transition economies, whilst the other three deal with SMEs in Western economies.

3.1 *Handling businesses in Russia*³¹

A construction business

K set up his construction business in the late eighties when the first reform steps allowed private co-operatives³². The business is situated in one of the formerly closed cities in Russia, where military industries dominated. Currently, K employs 200 construction and administrative workers with another manager assisting him. At the time of setting up his business, K lost his permanent job because his employer closed down. He then started his own private business, using his access to material and machinery of his former employer to get off the ground.

K states that finances and personnel are his major initial and current problems, followed by administrative regulations and the access to building materials. Employees are trained on-the-job as well as in external seminars, but K experiences problems in recruiting for higher qualified employment positions. So far he had recruited his personnel through personal contacts and recommendations of friends and colleagues. Financial problems, however, are the most important complaint on his agenda. The Russian crisis of August 1998, which saw the collapse of major Russian banks and a massive devaluation of the rouble, resulted in a serious drop of demand for his services. The virtually non-existent access to external working capital and long-term loans in combination with late payments of his then major customer (the town administration and other state customers) further aggravated the financial situation of the business.

K explained his approach in dealing with his financial problems as “setting up as many construction projects as possible, because some of them will pay, some not”. New customers were mainly recommend by friends and old customers. He tried to access external financing for long-term building projects when he needed working capital for his initial investments but claimed that banks asked for 200% securities. Therefore he now uses payments from customers for finished projects, some of whom pay in kind (material), to set up new construction sites.

An university ‘spin off’

In the late eighties, M, a candidate³³ of computer science and reader at the state university in N, set up the business in which he and colleagues develop and sell computer-aided design programmes as well as work on customer specific computer problems. The business idea was jointly developed by M and some of his colleagues from different university faculties in an attempt to earn (extra) money and because of the then uncertain perspectives at the university.

31 The entrepreneur was interviewed in Nishni Novgorod, Russia in April 2000.

32 The co-operatives created at that time mainly concealed non-state and private small enterprises (in other words private ownership) and therefore have to be differentiated from traditional Soviet co-operatives, cf. OECD/ CCET (1998).

33 Candidate is the Russian equivalent for Ph.D. or German doctoral degrees.

M employs eight employees on part-time basis; he as director and a female colleague are the only ones working full-time at the business. All employees know each other from the university, and so far M never recruited an external person. The job in the computer business is a second employment for all of them with the first job described by M as the 'secure jobs'. The business rents five rooms in the university buildings. Rent is paid in kind with extra labour of M at the university.

Customers were initially sought through mouth-to-mouth information and eventually also through advertisements in the so-called 'red pages'. M also claims to have a dealer network reaching across major Russian cities without specifying these relationships. Nevertheless, customers mainly appear to be found randomly. As M put it: "Our customers know how to find us." At the moment their main customers are furniture production companies and furniture traders. 'Old' contacts also assist in securing new projects. For example one of his colleagues at the university knew a shipbuilder who got interested in their design systems and commissioned a contract.

Macro environment matters: SME behaviour in uncertain economic and political situations

The macro environment is the main influence on the SMEs in both cases. Both companies demonstrate various solutions in dealing with their external environment and the sudden crisis of 1998, which affected Russian business and the Russian population alike. Whilst K solves his financial problems through taking on more and more construction sites and accepting barter payments, the computer business heavily relies on personal networks and contacts in building up a customer basis. Although at a first glance these actions might look short-sighted they apparently suit SMEs well in an external environment characterised by uncertain economic and political perspectives. A common underlying theme for both companies appears to be networking, which is used in a variety of situations (from recruitment to finding new customers and material). Networking offers a vehicle for gaining access to business opportunities and for resource mobilisation in the unstable environment that persists under transition conditions.

3.2 SME partnerships in Norway

The profits of partnerships³⁴

B is a firm that builds boats in glass fibre reinforced plastics (GRP). The owner/manager is active in the production along with five employees. The firm is located on the farm of the owner in a small rural community with long traditions of building small wooden boats. The current owner is the fourth generation who combines farming and boat building.

The father of the current owner started to build a small pleasure sailboat in wood some fifty years ago. In the early 1950s, the technology of building boats in GRP was introduced locally by a young engineer who had seen and learned it in the USA. The owner of B was a friend of the pioneer. Following the instructions of his friend he made

34 The entrepreneur was interviewed in November 1999.

a GRP copy of the small sailboat. The result was successful and he secured the sole manufacturing rights for the GRP version of this popular boat. In 1963 the production facilities were converted for manufacturing of GRP boats only. In 1969 a 16-foot open boat was introduced, designed by a well-known boat designer. A modified version of this model was manufactured until 1992. In 1979 an 18-foot boat was introduced designed by another designer. The boats were sold through independent distributors. The main markets were in Norway, but B also had substantial export sales.

In the early 1980s, B barely survived a market collapse in the boat industry. After some tough years the finances of the firm were once again consolidated with concentration on domestic markets. In 1987 the firm opened new and modern moulding facilities.

In the late 1960s, the introduction of a voluntary certificate for pleasure boats had signalled the oncoming of external regulations of design and manufacturing control of pleasure boats. However, the criteria were based upon current *good practice* and created no problems since B's models were designed during this period and its manufacturing facilities were modern. The next changes in external requirements came with the CE-regulations of the EU in the second part of the 1990s. These rules were similar in structure, but the design criteria of the CE-regulations were modernised and stricter. Importantly, the CE-regulations also required extensive documentation of the design as well as the production processes. The models of B would require redesign to comply with the CE-regulations.

B was not capable to do this work in-house, and thus the ensuing investments would be high compared to the total sales of the firm. In spite of a favourable equity situation the risks associated with introducing a new proprietary model seemed prohibitively high. The lesson from the crisis some twenty years ago was still very vivid.

In this period, B had started to supply GRP components to A, one of the largest boat builders in the region. Initially the motive was to keep up production during the slack winter season. Some time ago, A bought the manufacturing rights to a popular model. Since the model did not fit into the production line of A, B was asked to supply the complete boat, which was marketed and sold under the brand of the large firm. For the past year B has used its full capacity as the sole producer of this boat. B has suggested several design improvements, which have been accepted by A. The result is that B now has a new model line without making major investments. It has also access to better marketing in larger markets than what was previously possible. The active participation in product improvements has strengthened the ties to this new important marketing channel. The threat to B in this situation is that the production of its only model may be discontinued overnight as result of a strategic reorientation of an external firm.

*The perils of partnerships*³⁵

At the beginning of this tale, E was a highly esteemed Norwegian manufacturer of in-board engines for small pleasure and fishing boats. E was one of few surviving engine manufacturer firms in the country after a high number of establishments all along the

35

The events were witnessed first hand by one of the authors in the early 1980s.

coast some seventy years earlier. The manager and owner of E was the son of the founder. The founder had left the engine manufacturing plant of his own father to start his own business while his brother took over that family business. The owner/manager therefore represents the third generation of family tradition in this business.

Over the years, technological development had made the old engine models outdated. The owner and his colleagues therefore designed a small and light diesel engine with good performance. Parallel with the product development, the manufacturing facilities had been modernised by investing in numeric controlled and later computer-controlled equipment. However, by the time when the new engine was nearing market introduction, the market prospects were seriously impaired when a Japanese manufacturer introduced a similar engine on the Norwegian market at a very low price.

E had, at that time, used some of its excess capacity as a sub-supplier of parts to a large motor manufacturer, F. This had required much stricter quality control as well as higher delivery precision than when manufacturing had been for its own motors only. E therefore had to complement its new equipment with training of the already skilled workforce and developing new manufacturing procedures. It had been costly, but enabled the firm to manufacture economically at much stricter tolerance levels than before. However, the investments in product development and the manufacturing facilities had coincided with the decline in the markets for E's old products. Due to the ensuing severe drain on the firm's equity, E had insufficient capital to start up the production of the new engine. With the new competitor, the prospective sales were also too limited to cover the development costs.

The chosen solution was a close co-operation with F. The design of the new engine was sold to F. Furthermore, the engine was to be manufactured by E and marketed and sold as the smallest model within F's own range. E also gradually increased its deliveries as a sub-supplier to F. Within a short time, F became the most important customer with around $\frac{3}{4}$ of the sales volume of E.

However, in the long run the new dependency turned out to be perilous. F was in a highly competitive market and held its sup-suppliers in a tight reign. E therefore experienced a continuous pressure on prices and costly requirements for quality improvements on the deliveries. This created a squeeze on profits and E was never able to recover the investments. After a few years and futile attempts to attract fresh capital, the owner had to hand the firm over to the receivers. The saga of this well reputed family firm came to a sad end.

Control of resources

Both case studies have a few underlying common themes. Both are family firms, meeting negative development in the markets and looking for a solution as sub-suppliers to a large partner, which becomes the dominating customer. In both firms there was a sense of obligation to the past, which had positive as well as negative implications. The positive is the tenacity to hold out during the periods of hardships and putting the firm before the personal interests of the owner/managers. The negative is blindness to reality, and believing that things could continue as before when, indeed, conditions had drastically changed.

There are also some differences. B had two chances. After surviving the first crisis B has managed to stay economically independent, but sacrificed growth and product renewal. E went for new products, new markets and new technology but failed to produce enough revenue to repay the investments. In both cases the external turbulence had two components. The first is a long-term trend, which could and should have been identified. This is the gradual structuring of markets and regulations and is part of internationalisation, which have really been going on for the past three decades. Secondly, both firms experienced discontinuous changes through the market crack and the introduction of a Japanese competitor, respectively. Through planning, instinct or pure luck, B came in the situation where the owner retained the freedom to choose. He can close the firm tomorrow and still own the property of the firm. The owner of E was driven into a situation where he was forced to close and thereby lost control over the firm's property. Freedom of choice must be based on control over the firm's resources – on short as well as long term basis.

3.3 Starting a high-tech company in Germany³⁶

G founded a limited liability company in February 1998, with initially two partners and him as managing director. He started his business part-time as a free-lancer at the beginning of 1996 while he was still writing his dissertation. G is a specialist on memory metals and shape memory alloys. His former professor always told him to start an own business, but G never took him seriously, although he apparently carefully deliberated the idea. The *Hannover fair* was a key event where G met a Swiss professor who taught him a number of 'marketing tricks' to sell his scientific results. The excellent feedback at the fair stunned G, and he gave his own business a serious thought after that. He successfully applied for the NRW-programme *PFAU* at the end of 1996 when he had finished his degree. This funded his part-time job as research assistant until May 1999, during which time he managed to get his firm off the ground.

Early in the establishing process he approached a company which produced ovens to ask them to construct his oven. The owner of the company (a well-established manufacturing firm with around 40 employees) thought G's ideas interesting and suggested a financial partnership. This offer enabled G to establish his business in 1998. G rented an office within the partner company with room for a secretary, which is in the neighbourhood of his own construction halls.

G offers a whole range of activities related to the product 'memory metals': research and development, production of small quantities (maximum batch size 300–500), trade in specific metals, advice and consultancy. G took up the trade line after having signed a co-operation agreement with an American company at the end of 1998. G named material supplies as his most pressing initial problem because his customers asked for a constant quality and reliable supply of materials, which he could not provide using the university's suppliers (the quantities used in laboratories are much smaller and are not

³⁶ The entrepreneur was interviewed in June 1999 within an EU project on *Young entrepreneurs, women entrepreneurs, co-entrepreneurs and entrepreneurs from ethnic minorities*, co-ordinated by Prof. David Smallbone, CEEDR, London.

necessarily of a constant quality). In his search for potential partners he turned to the leading market in the United States. At the end of 1998, G signed a co-operation agreement with a leading American company which allows him to sell high quality material. They provide him with a stock of supplies which he sells to his clients, but he also places direct orders or acts as agent for those customers whose orders he himself cannot satisfy. The American company allows G to buy with a 20% rebate on their normal prices and to sell at his own price. In exchange for these favourable purchasing terms, the American partner is given an option for a 20% share in G's company.

The entrepreneur matters: Actions during the business formation process

The case illustrates the variety of approaches used by the entrepreneur to control environmental elements during the start-up of his high-tech business. Importantly, the influence of random factors results in seemingly unplanned activities which in turn are clearly supportive to the development of the business. The final decision to set up his own business was triggered by a chain of events, not least the visit to the Hannover fair, as well as the successful application to the support programme. The participation in this programme in turn allowed him to secure a living as research assistant while building up his business. His interesting product led him to a partnership with an existing small company which in turn provided part of the financial basis for his own firm. The need to find markets and regular customers resulted in the co-operation agreement with a leading US company. Whilst most of the initial actions at a first glance appear to be more or less random or not deliberate, this last activity could reflect a shift towards a more planned behaviour to master environmental complexities.

4 Concluding discussion: entrepreneurial adaptations to turbulent environment

The above cases illustrate how turbulence induces discontinuities in the environment. On the one hand, they create new opportunities and on the other hand they impair existing markets or the resource availability of firms. Due to their random nature, turbulent changes are difficult to predict, which in turn is consistent with the predominantly reactive rather than proactive response patterns in the cases.

Bearing in mind that each small business has to adapt to its own specific circumstances, the cases illustrate some common traits in the contextual characteristics and the way SMEs adapt to their environment. It is interesting to note the common aspects of the typical entrepreneurial situation during the start-up of a firm and the response patterns to managing crises induced by external turbulence in the late stages of the firm's life cycle.

The lessons from the above cases can be summarised in three points:

1. SMEs are capable to cope with difficult environments although their actions might not always appear to be rational and deliberate from an economic point of view but rather look as a 'piecemeal' approach (Kettunen, Palojarvi 1996). At first glance, a number of those actions described above may appear to be random, unstructured and not planned. However, a closer look confirms that in most situations these actions were well suited for the respective environmental changes. Whilst economic ra-

tionality might be missing in its classical meaning, it would therefore be wrong to characterise the behaviour of SMEs in turbulent environments as irrational.

Environmental turbulence obviously favours initially reactive behaviour of SMEs. Even in the case of business start-ups where one would expect proactive and planned behaviour, random factors appear to play a major role in triggering business solutions. The same applies to growing firms or companies experiencing major technological turbulence. This may partly be due to a smaller business size which in turn restricts the internal resource basis of SMEs as well as their access to external resources necessary to adapt to environmental turbulence. In the case of family firms it also might reflect their hesitance to relinquish control.

The initially reactive actions to environmental turbulence might consequently evolve/develop into deliberate chains of actions which are repeated in the case of success. Ex ante random and/or reactive actions might qualify ex post as “emergent” strategies, i.e. “patterns in a stream of decisions” (Mintzberg 1978, p.935). This also reflects learning processes which establish response patterns which again assist SMEs to adapt to turbulent environment.

2. Control over sufficient resources is a common theme both during a start-up and in crisis handling in later stages. During the start-up period, internal resources are so limited that the access to external resources is absolutely required. This is so essential that it will directly effect the activities as well as the development of the firm. However, also in the later stages of the firm, control over sufficient resources is equally important. Insufficient resources limit the freedom of choice in times of external turbulence. It is interesting to note that previous experience had ‘taught’ firm B to favour a slack in resources over growth to ensure its capacity to withstand future environmental turbulence.
3. SMEs also use formerly learned behaviour to adapt to external turbulence. This is obvious especially in the case of highly turbulent political and economic environments such as the transition period in Russia for example. A common theme reflected in the case studies from transition economies which is confirmed by other empirical studies as well (e.g. Malle 1996, Ledeneva 1998, Yan, Manolova 1998) is the networking principle in their actions. Networking has been a way in Soviet times to ensure access to resources for state enterprises and to get hold of scarce consumer goods. Networking in the transition period reduces business risks in an unstable and sometimes even hostile economic and political environment.

5 Literature

ALDRICH, H.E.: *Organizations Evolving*. London 1999.

ALDRICH, H. E., AUSTER, E.: Even Dwarfs started Small: Liabilities of Size and Age and their Strategic Implications, in: *Research in Organizational Behavior*. 8, 1986, pp. 165–198.

BRUEDERL, J., PREISENDOERFER, P., ZIEGLER, R.: Der Erfolg neugegründeter Betriebe: eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, in: *Betriebswirtschaftliche Schriften*. H. 140. Berlin 1996.

- CASSON, M.: *Entrepreneurship and Business Culture: Studies in the Economics of Trust*. Volume One, Aldershot, Brookfield: Edward Elgar, 1995.
- KETTUNEN, P., PALOJÄRVI, J.: Rationalität in der unternehmerischen Entscheidungsfindung, in: *IGA – Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen*. 44, 1996, pp. 182–192.
- LAGEMAN, B.: *KMU und Branchenevolution im Informationszeitalter*. Diskussionspapier, Essen 1999.
- LEDENEVA, A.V.: Russia's Economy of Favours: Blat, networking and informal exchange, in: *Cambridge Russian, Soviet and Post-Soviet Studies*. 102. Cambridge et al. 1998.
- MALLE, S.: Russian Entrepreneurship and Business in Transition: Towards the Re-Building of State Conglomerates, in: *Journal of International and Comparative Economics*. 20, 1996, pp. 37–64.
- MILLER, D., TOULOUSE: Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms, in: *Management Science*. 32(11), 1986, pp. 1389–1409.
- MINTZBERG, H.: Patterns in Strategy Formation, in: *Management Science*. 24(9), 1978, pp. 934–948.
- MINTZBERG, H.D., RAISINGHANI, THÉORET, A.: The structure of 'unstructured' decision processes, in: *Administrative Science Quarterly*. 21, 1976, pp. 246–275.
- MORRISON, A.: *Entrepreneurship and Culture Specificity*. Paper presented at IntEnt98, Oestrich-Winkel, 26–28 July 1998.
- OECD/CCET: *Entrepreneurship and small business in the Russian Federation*. Paris 1998.
- YAN, A., MANOLOVA, T.S.: New and Small Players on Shaky Ground: a multicase study of emerging entrepreneurial firms in a transforming economy, in: *Journal of Applied Management Studies*. 7(1), 1998, pp. 139–143.

Do we research the right things? How the conceptualization of entrepreneurship affects research design

Johan Wiklund *

Introduction

Theory and empirical studies do not develop hand in hand in entrepreneurship research (Wiklund 1998). Although this situation is not unique to entrepreneurship (cf. Wold 1982), there is reason for concern. In recent years, several sophisticated conceptual models addressing central entrepreneurial phenomena have been developed. However, such models are rarely or never applied in empirical research. Instead, empirical research tends to examine relatively rudimentary issues. This development is unfortunate for two principal reasons. First, in order to assess the validity of theoretical propositions, they must undergo empirical testing. Otherwise there is no telling if they are relevant to the phenomena they purport to describe and explain. Second, in order to advance the field, researchers must make abstracted sense of empirical results. In doing so, researchers benefit greatly from taking advantage of the latest theoretical progress.

We hold that this gap between theoretical and empirical research largely has methodological roots. With the possible exception of purely inductive studies, our choice of theory will have significant methodological implications. That this is the case is quite evident if we accept a definition of theory similar to what Gartner (1989, p.29) suggests:

“A theory gives a study a specific purpose and a logic. As Daft (1985) puts it, ‘Theory means explaining what the variables mean and why they are related to one another in organizations’ (p.195).”

The most classic example of the methodological consequences of theory in the entrepreneurship field, and a good illustration that theory and empirical studies do not develop hand in hand, would probably be Schumpeter’s (1934) theory of economic development. The importance Schumpeter gave to individual entrepreneurs for economic development has never been fully accepted or tested by mainstream economists as it is too methodologically difficult to model this. In other words, methodological limitations have restricted the empirical testing of the possibly most important theory in entrepreneurship.

Gartner’s definition of theory suggests that an important role for theory is to define and explain what variables mean. Obviously, a central task for entrepreneurship theory must be the definition of what entrepreneurship means, i.e. the definition and conceptualization of the entrepreneurship phenomenon itself. Following the logic that choice of theory has methodological consequences, we would argue that depending on how entrepreneurship is conceptualized there are several methodological implications.

* co-authored by Per Davidsson

In the remainder of this paper, we will explore some methodological consequences of the conceptualization of entrepreneurship and give recommendations as to how the gap between theory and empirical studies can be narrowed. More specifically, the next section examines some different definition of entrepreneurship. We conclude that we would favor a view of entrepreneurship as the emergence of new business activities. The next section explores suitable research designs, given this conceptualization of entrepreneurship. The message is that only designs that explicitly consider new enterprise qualify as entrepreneurship research. On the other hand, entrepreneurship as new enterprise leaves considerable design flexibility. It can be studied as process, independent or dependent variable and at several different levels of analysis. The following section deals with the specific issue of firm growth. We acknowledge that three different units of analysis can represent the firm in such studies: a governance structure, a particular business activity or all business activities controlled by an individual. Given our definition of entrepreneurship as the emergence of new business activities, we would encourage entrepreneurship researchers to study the growth of the firm in terms of its business activities. Finally, the paper discusses the results and their implications for future research.

Conceptualizations of entrepreneurship

As the conceptualization of entrepreneurship has methodological consequences, we first review conceptualizations of entrepreneurship and then assess the methodological consequences of these conceptualizations. Over the years, several authors have spent considerable effort on conceptualizing entrepreneurship. At present, it appears that most entrepreneurship researchers would adhere to either of two relatively distinct lines of reasoning, one focusing on entrepreneurship as the creation of new organizations and the other on entrepreneurship as the creation of new economic activity. Table 1 summarizes some contemporary and oft cited conceptualizations of entrepreneurship representing these two views. It could be noted that all four conceptualizations were presented in purely conceptual articles, which may confirm the gap between theory and empirical knowledge we mentioned above.

In his explicit focus on a particular organizational context (i. e. new organizations), Gartner's perspective appears to be distinctly different from the other three. Gartner's view of entrepreneurship as organization creation is narrowly focused, thereby avoiding the risk of over-extending the field and filling it with research and researchers who re-invent flawed versions of wheels already in operation within established disciplines. It addresses an ecological void that has been given only cursory treatment in economics and organization studies, where organizations generally are just assumed to somehow exist. It also holds promise of yielding teach- and learnable knowledge.

Gartner (1988) has without any doubt delineated a worthwhile field of research. The begging question is why we should call it 'entrepreneurship' rather than 'organization creation'. On the basis of the alternative views on entrepreneurship presented in ta-

ble 1, there are several problems with Gartner’s 1988 approach.³⁷ First, there is no explicit consideration of ‘innovation’ or ‘new combinations’ (Schumpeter 1934, p.66) and associated value creation, neither as intention nor as actual result, neither on the micro level nor the societal level. Further, his approach narrowly disregards the possibility of alternative modes of exploitation (Shane, Venkataraman 2000) for given opportunities. Opportunities may be exploited within existing or newly created firms or through trading them on the market. Given that, Gartner’s approach appears overly narrow in scope (cf. Van de Ven et al. 1989). The same can also be said in relation to the *Evolutionary Theory* (Aldrich 1999) within which Gartner’s focus would only be part of a more general interest in organizational founding, survival, growth, contraction and dissolution.

Scholar(s)	Definition or conceptualization of entrepreneurship	Role of entrepreneurship research
Low, MacMillan (1988)	“Creation of new enterprise” (p. 141)	To “explain and facilitate the role of new enterprise in furthering economic progress” (p. 141)
Gartner (1988)	“Creation of new organizations” (p. 18)	To answer the question “How do organizations come into existence?” (p. 26); in particular “what individuals do” (p. 27) to make this happen
Stevenson, Jarillo (1990)	“The process by which individuals – either on their own or inside organizations – pursue opportunities without regard to the resources they currently control” (p. 23)	To study the process of pursuit of opportunity from a behavioral perspective (implicit main focus)
Venkataraman (1997)	“[T]he discovery and exploitation of profitable opportunities for private wealth, and as a consequence for social wealth as well” (p. 132)	“[T]o understand how opportunities to bring into existence ‘future’ goods and services are discovered, created, and exploited, by whom, and with what consequences” (p. 120)

Table 1: Different views on entrepreneurship

Acknowledging that Gartner’s view represents one workable paradigm we would – with Low and MacMillan (1988), Stevenson and Jarillo (1990) and Venkataraman (1997) – favor a perspective on entrepreneurship that is broader in scope and more focused on discovery and new combinations irrespective of the organizational context. Adhering to the language of Low and MacMillan, we will refer to this – admittedly loosely defined domain – as *creation of new enterprise* (cf. Low, MacMillan 1988, p. 141) where ‘enterprise’ is understood as an economic activity and not as the label for a formal organizational unit or structure. Like Gartner (1988), we think the main focus of entrepreneurship should be on emergence but what emerges is new economic activity and not necessarily a new organization. We would also like to put more emphasis on the quality of what emerges in terms of how radical new combinations the new enterprise repre-

³⁷ It should be noted that Gartner (1988, 1989) presented his view not in opposition with the other views we discuss here, but as a reaction to empirical entrepreneurship preoccupied with assessing the personality characteristics of business founders rather than their purposeful behavior. It should also be noted that it does not necessarily represent Gartner’s current view. It is nevertheless interesting to discuss because it represent a distinct alternative and has been adopted by other researchers (e.g. Thornton 1999, p.20).

sents and how much value it creates on micro- and aggregate levels. Hence, new enterprise is a continuous rather than a dichotomous phenomenon.

With this perspective on entrepreneurship the focal phenomenon is the emergence of the new enterprise itself, i.e., the new business activity. From this follows that the emergence of new enterprise should be at the heart of entrepreneurship research, which, in turn, has consequences for the design of empirical studies. In the following section we will discuss some alternatives for designing new enterprise studies.

Entrepreneurship as new enterprise: Design implications

We agree with Venkataraman (1997) that by focusing on new enterprise itself, entrepreneurship can carve out a distinct research domain. Therefore, researchers who want to make a unique and worthwhile contribution to entrepreneurship research should seriously consider making the effort to study new enterprise efforts, although collecting data on such is far from easy. Moreover, new enterprise can be studied as outcome ('dependent variable'), as process, or as explanatory ('independent') variable (cf. Stevenson, Jarillo 1990).

Figure 1 depicts the principle layout for entrepreneurship studies focusing on new enterprise. Acknowledging that entrepreneurship is studied on several different levels of analysis, the 'level;' in question could be thought of as the individual, the team, the firm, the industry, the cluster, the region, the nation or some other more or less aggregate level. Regardless of level, new enterprise would always be at the heart of the analysis. One type of study would focus entirely on the middle box of the model, describing and interpreting the process of new enterprise within firms, clusters, regions, nations, or some other unit of analysis. Another type of study would consider the left and the middle boxes, using new enterprise as dependent variable. Yet other designs would focus on the right hand side, investigating for a particular unit what the outcomes of new enterprise are for that same unit. Finally, comprehensive designs are conceivable which would attempt to analyze the whole model within one and the same study, albeit with regard to just one unit at one particular level of aggregation.

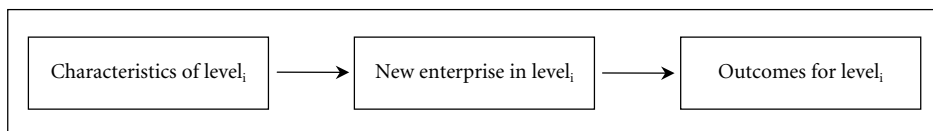


Figure 1: Principle layout for entrepreneurship studies

To exemplify the latter we can think of a study on the firm level. This would relate characteristics of the firm (including its human capital and aspects of the environment it currently operates in, which we regard as attributes of the firm) to its quantity and quality of new enterprise (how many new combinations it conducts, how radical and by which processes). It would then continue to relate these aspects of new enterprise to firm level outcomes such as survival, growth and profitability. On the regional level, the characteristics would refer to structural, cultural and institutional factors that signify

the regions. New enterprise could be measured as rates of new firm formation and change in the sector composition of the regional economy towards expanding industry sectors. Outcomes would in this case be aggregate regional income, other indicators of the economic well-being and quality of life.

The schema in figure 1 suggests that in order to qualify as good entrepreneurship research, a study would have to deal explicitly and properly with new enterprise. It is evident that studies on the characteristics of established small businesses and their owner-managers as related to relative business performance, valuable as they may be, do not consider new enterprise and thus do not qualify as entrepreneurship research. If we relate human and organizational characteristics to business outcomes without consideration of the middle box in figure 1, there is no telling whether anything we would like to call entrepreneurship was involved. This type of mismatch – the leaving out of the explicit consideration of the new enterprise unit – should be relatively easy to detect and avoid.

We mentioned earlier that entrepreneurship=new enterprise is a broad and loosely defined domain. Therefore it is legitimate, and possibly wiser, to empirically examine some specific sub-area of this broad domain. However, such an approach does not in any way alter the basic logic. The research design should explicitly include some aspects of new enterprise as outlined above, irrespectively of which particular issue and level of analysis is examined.

Entrepreneurship as new enterprise: Consequences for studies of firm growth

The previous section argued that, on the basis of the conceptualization of entrepreneurship, novelty and value creation in the economy, defined as ‘new enterprise’, should always be considered in empirical entrepreneurship studies. We now apply this logic to a specific area of research, viz. firm growth, as this is one of the most frequently studied phenomena in entrepreneurship research. The ‘firm’ is a deceptively straightforward concept that is frequently treated as an unspecified, taken-for-granted entity. However, the firm can be represented by (at least) three different units of analysis in empirical research. Further, given adherence to a conceptualization of entrepreneurship similar to the above, these three units of analysis are not all equally suitable for entrepreneurship studies. The three units we have identified are as follows:

- All business activities controlled by *an individual* or group of individuals. The entrepreneur or the entrepreneurial team would be the unit to follow over time. The individual(s) may choose to expand a specific existing legal unit or place the growth in a new independent firm or a subsidiary. Existing activities may be expanded or new, unrelated activities may be added as a result of innovation or acquisition. Thus, the types and number of activities and governance structures controlled by the individual(s) may change over time.
- A particular *business activity* or a related set of business activities. Here, the unit of analysis would be a particular product or product line or perhaps entire business concepts as in the business format franchising. These activities may, over time, be in different governance structures and controlled by different individuals. They may

represent only part of the total operations of a legal entity or, in other cases, all operations of an entire company group.

- A *governance structure*, which is a decision-making unit, coherently administered and controlled. This unit of analysis could (but does *not necessarily*) coincide with a specific legal or statistical unit that can be found in data registers. In a multi-establishment company group, the unit of analysis could be an establishment, a company or the whole group. The ownership of a given governance structure may shift over time and so may its business activities.

Much research to date has implicitly assumed that there is a total overlap between these three units of analysis. When an individual starts and runs one single organization, which expands organically, not diversifying its activities, this is true. In every other route of expansion, these units of analysis will differ from each other. Depending on which unit of analysis the researcher chooses, interpretations and conclusions will differ. The longer the time span over which growth is studied, the more likely is the assumption of total overlap to be wrong. This is an important fact, so far largely overlooked.

These three potential units provide us with the possibility to clarify the interests of entrepreneurship research. Keeping the above definition of entrepreneurship in mind, we would argue that the main interest of entrepreneurship researchers should be the growth of the firm in terms of its business activities. In an existing organization, the expansion of existing business activities and the emergence of new business activities are direct proxies for emergence of new business activity, i.e. entrepreneurship. Thus, although it may be possible to investigate entrepreneurial issues in studies using either of the other two units of analysis (i. e. governance structure or business activities related to individuals), an explicit focus on the growth of business activities corresponds most directly with what entrepreneurship is all about.

A focus on the growth of activities has the potential for studying growth regardless of individuals or organizational context, both of which may change over time. What at arms-length may look like an individual start-up failing after a few years may in fact be an innovation transferred to another organization where it is the great star. Only activity-based growth analysis can handle that sort of phenomenon properly. In the case of the Ericsson group, the activities related to cellular phones (which are spread over a number of different companies) have grown tremendously while other parts of the company group have shrunk almost as dramatically. Using the entire governance structure as unit of analysis apparently leads wrong for a study interested in how entrepreneurial initiative leads to growth.

Further, entrepreneurship research takes an interest in growth on the societal level. Here too, the main interest from an entrepreneurship point of view should be the growth of activities. New activities' contribution to GDP and job creation appear to be central issues, not primarily what particular individuals are behind them, and certainly not the growth of governance structures which may represent mere re-shuffling of existing activities or even unsound concentration tendencies. For these reasons it is worth considering for entrepreneurship researchers to more explicitly favor the activity/activities as the unit of analysis in growth studies.

The interest in the growth of business activities should not merely be academic but shared by policy-makers. Policy-makers may show a keen interest in high-growth firms, but we hold that this interest is misdirected if focused on the growth of governance structures. Policy-makers' positive interest in high-growth firms is, or should be, concerned with the growth of activities. It is the emergence and growth of new activities that add value and create genuinely new jobs in society.

A remark on sampling and data collection could be in place. The expansion of activities may be a more difficult unit than individuals or governance structures to study at arms-length distance. There is no way a satisfactory sampling frame could be created beforehand. The sampling unit would therefore probably have to be something like individuals, establishments or companies, all of which may perform several separate activities. Initial data collection may sometimes be easy, when the total operations are limited and of low complexity. Over time, the sampling units would be likely to add new activities, ranging from those very closely related to those completely unrelated. It would then be hard to determine what is and what is not part of the focal 'activity'. Sometimes, the studied activity would no longer be associated with the original sampling unit. Thus, due to the potential problems associated with sampling and data collection, the growth of activities may be particularly well suited for a case approach.

The fact that the growth of business activities may be most interesting from an entrepreneurship research and policy-making viewpoint does not in any way mean that the other units are irrelevant. From an owner's point of view, the totality of her/his business activities is the main interest. Within that totality, what particular activities grow or not is also relevant. Since the organizational framework is also part of the totality, the growth of a particular governance structure is also of some relevance to owners. A manager is typically the manager of a governance structure and the causes and consequences of growth of that unit are therefore the main interest. It is also of high relevance to managers what factors contribute to the growth of particular business activities under their control. The growth of individuals' entire business operations is of secondary interest for managers.

Other fields of research may well favor the alternative units of analysis. The management discipline, for example, is fundamentally about the performance of established business organizations and what managers can do to influence performance. For management scholars, growth of the governance structure is a primary concern, whereas the fate of the individuals involved and the business activities it performs may be secondary. Similarly, the study of 'entrepreneurial management' is a borderland where the entrepreneurship and management disciplines overlap, and where the governance structure may be an appropriate unit of analysis.

Conclusions

The point of departure for this paper was our concern that theory and empirical studies in entrepreneurship do not develop hand in hand. The gap between theory on the one hand and empirical studies on the other – concerning issues addressed, concepts used and conclusions drawn – appears to be substantial. We argued that the reasons for this

gap are largely methodological. The use of particular theory entails methodological consequences. More specifically, we suggested that the very conceptualization of what entrepreneurship is has implications for research design. Our research designs must in the end be informed by our definition of the phenomenon that we wish to study.

Based on contemporary conceptualizations of entrepreneurship, we favor the view that entrepreneurship is concerned with novelty and value creation in the economy, defined as 'new enterprise'. In order to narrow the gap between the conceptualization of entrepreneurship and empirical studies, we would urge researchers who aim at making a contribution to cumulative knowledge on entrepreneurship to carefully design their studies so that they really address pursuit of opportunity and new combinations. Research on small business, for example, is well worth doing, but neither research nor the emerging scholarly field of entrepreneurship benefit from attaching the entrepreneurship label to it (Hornaday 1990). This may appear as a restrictive view of entrepreneurship. However, on the contrary, it leaves considerable design flexibility. Issues associated with new enterprise can be studied as process, independent or dependent variable and on a multitude of levels of analysis.

We then argued that the firm should not be treated as a taken-for-granted entity in studies of firm growth. The firm can be represented by three different units of analysis: a governance structure, a particular business activity or all business activities controlled by an individual. Entrepreneurship researchers would benefit from reflecting upon which of these units correspond best with their conceptualization of entrepreneurship. Our view of entrepreneurship as a research domain concerned with novelty and value creation in the economy corresponds with a focus on the expansion of business activities. It is in the creation of new business activities that opportunities are discovered and exploited and thus value created. The fact that governance structures or individual business empires grow, tells us far less about if anything we would like to call entrepreneurship is taking place.

In essence, we argue in this paper that entrepreneurship researchers should design their studies on the basis of relevant definitions of the phenomena they wish to study. This sounds simple enough. However, a major reason why empirical studies are frequently not designed this way is that it is more demanding and difficult, and, as noted by Cooper (1995), researchers have a preference for collecting data that are easily obtainable rather than data that are important. We highlighted some of the methodological difficulties associated with studying new enterprise. Although studies designed according to what we outline above may be more difficult to carry out, our conclusion is that they may have substantial impact on the entrepreneurship field and are well worth the effort. The alternative – easy-to-carry-out empirical studies at the expense of an even further widening gap between theory and empirical research – appears far less attractive.

References

- ALDRICH, H.: *Organizations Evolving*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1999.
- COOPER, A.C.: Challenges in predicting new venture performance, in: BULL, I., THOMAS, H., WILLARD, G. (Eds.): *Entrepreneurship: Perspectives on Theory Building*. London: Elsevier Science Ltd., 1995.
- GARTNER, W.B.: "Who is an Entrepreneur" is the wrong question, in: *American Small Business Journal*. (Spring), 1988, pp.11–31.
- GARTNER, W.B.: Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*. Fall, 1989, pp. 27–37.
- HORNADAY, R.V.: Dropping the E-words from small business research: An alternative typology, in: *Journal of Small Business Management*. 28(4), 1990, pp. 22–33.
- LOW, M.B., MACMILLAN, I.C.: Entrepreneurship: past research and future challenges, in: *Journal of Management*. 14, 1988, pp.139–161.
- SCHUMPETER, J.: *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- SHANE, S.A., VENKATARAMAN, S.: The promise of entrepreneurship as a field of research, in: *Academy of Management Review*. 25, 2000, pp. 217–226.
- STEVENSON, H.H., JARILLO, J.C.: A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management, in: *Strategic Management Journal*. 11, 1990, pp.17–27.
- THORNTON, P.H.: The sociology of entrepreneurship, in: *Annual Review of Sociology*. 25, 1999, pp.19–46.
- VAN DE VEN, A.H., VENKATARAMAN, S., POLLEY, D., GARUD, R.: Processes of new business creation in different organizational settings, in: VAN DE VEN, A.H., ANGLE, H., POOLE, M.S. (Eds.): *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. New York: Harper/ Ballinger 1989, pp. 222–226.
- VENKATARAMAN, S.: The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. in: KATZ, J., BROCKHAUS J. (Eds.): *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*. Greenwich, CT: JAI Press, 1997.
- WIKLUND, J.: *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Jönköping: Jönköping International Business School, 1998.
- WOLD, H.: Models for knowledge, in: GANI, J. (Ed.): *The Making of Statisticians*. New York, Heidelberg, Berlin: Springer Verlag, 1982.

Thema B / Topic B

Neue Technologien zur Schaffung neuer Märkte
New technologies for new markets

Small business in the internet era – The need to establish information centers for SMEs

Shmuel Bahat

The SME community has, in recent years, witnessed with satisfaction a worldwide growing awareness of the importance of SMEs to both the national and global economy. We have reached the point when governments recognise that SMEs are engines of growth and job creation, that they are vibrant and innovative, that they can adapt to changing circumstances and become a central force in the economy and society.

Main problems and constraints facing SMEs

Yet, notwithstanding this recognition and the many SME support programs available today, it is evident that small businesses still face many and varied problems. Some of the problems are inherent in the very nature of small business, and others are a direct outcome of the ever-changing economic and political environment. Proper identification is a pre-condition for affording adequate measures to resolve the problems. SME support organisations, today more than ever before, need to build support measures based on an ongoing process of diagnosing the problems and constantly adapting the services they offer to the changing conditions of the national and global economy. Only thus will the SMEs receive the proper tools to exploit their full potential and play a significant role in promoting economic development in the new millennium.

The main constraints faced by small businesses, that were identified in Israel (and are not much different then anywhere else), can be categorised in four groups:

1. *Lack of management skills:* Most owner-managers of small firms and start ups are experts in their product or service, but often lack wider managerial skills which are essential to success in the longer term. Marketing, management of innovation techniques, quality control and financial planning – to name just a few – are all critical elements of modern management, required to meet the changing needs of the local economy and the challenges of globalised markets.
2. *Difficulties in raising finance:* Banks still feel that SMEs represent a high credit risk, and SMEs are often unable to provide the various forms of collateral required by the banks. As a consequence, SMEs generally pay a higher rate of interest than larger enterprises when raising finance.
3. *Bureaucracy:* SMEs suffer most from red tape and need maximum freedom from unnecessary regulatory and bureaucratic burdens if they are to survive, innovate and flourish.
4. *Lack of accessibility to information:* Small firms have a wide range of information needs, but few internal resources for meeting them.

The need for a comprehensive approach

Conclusions, drawn from the experience accumulated during the last decade in Israel, indicate that a support system which tries to deal with only one of those constraints (like some credit schemes), will probably have only partial success and is bound to be less effective. That brought us to the understanding that a comprehensive and integrative approach to SMEs and their problems is needed, if an effective support is what we are looking for. Such an approach will try to deal simultaneously with the four groups of problems and devise support measures in all four fields.

The effectiveness of support tools can be measured in terms of cost effectiveness or, in simple words: What is the cost to the public budget of one new job in the SME sector? This can be calculated and compared with other public economic incentives offered to different economic sectors, contributing to employment and growth.

In Israel, we managed to prove that we have been able to devise relatively effective tools to meet, at least partially, managerial and financial constraints. It is more difficult to measure the success and the cost of steps taken to overcome the bureaucratic constraints, sometimes they seem to be very effective and sometimes not. It is with problem number four – lack of information – that this paper will try to deal, because I believe that this is today the most neglected part of the four groups.

Do SMEs retrieve information from the internet?

The ability of small businesses to survive and function in a competitive marketplace, and particularly in the globalised economy, depends largely on the existence of the relevant information they require for quick and knowledge-based decision making. This information is currently only partially available in a usable manner and accessibility to much of the existing information is difficult, time-consuming and expensive.

The notion that in the new millennium, information is available to everyone, and that the internet has solved this problem, is misleading when the majority of the small business sector is concerned. Even in Singapore, which is regarded one of the most computerised societies, only 5 % of the businesses are connected to the Web. The large majority of SMEs in all countries function within the traditional industries and services and will probably remain there for at least the next two decades. Most of them are still in the first two (or maximum 3) stages of using the computer. This includes even those many small business owner-managers who enjoy the help of their children in using the computer. The above mentioned stages in the small business sector are described in table 1.

- Stage 1: Typewriter ('Word')
- Stage 2: Accounts (customised software)
- Stage 3: E-Mail (to be printed on the business card)
- Stage 4: Business calculations ('Excel' usually prepared by owner's son)
- Stage 5: Occasional surfing (travel, games and 'X')
- Stage 6: Unprofessional search for business information
- Stage 7: Mastering search techniques and using them

Table 1: Stages of computer use in the small business sector

Some of the reasons for the described situation are:

- Only a part of the information needed by new entrepreneurs and small businesses is available in an orderly form.
- Access to the existing information is difficult and expensive.
- Existence of numerous and differently structured data bases makes the search even more difficult and requires specialisation.
- Most of small business owners lack the technical know-how in sophisticated search methods.
- Most of the small business owners cannot allow neither the time to study the computer as a source of information, nor the money to purchase data search services from outside.

Large, and sometimes also medium, enterprises solve a great part of the problem by employing in-house experts – information officers – or by outsourcing.

The solution – information center for SMEs

For these reasons, and in order to minimize mistakes during the decision making process caused by lack of information, it is essential to have a comprehensive database that will process the necessary information and provide it to small businesses at a low cost and via a very easy access. Such a database should include all types of relevant business information that can be defined and processed. Most of this information is available today, partially or wholly, in different existing databases and only needs adaptation, but additional essential information is still non-existent 'on the shelf'.

The solution must therefore be the construction of an SME-focussed information system, around an inexpensive, simple to operate and user friendly interface. The system must enable the inexperienced user to exploit the most advanced retrieval capabilities of differently natured databases, containing the information needed by SMEs. Such availability of the essential information will improve the performance of new entrepreneurs and of existing small businesses and increase their chances to survive and succeed.

Who are the potential users of this system?

Six groups were identified as potential users of such a system:

1. Entrepreneurs who are considering the establishment of a new business and wish to minimize risk and mistake levels as much as possible. Part of the information they require is purely professional and will in many cases be based on personal experience, but other parts are composed of numerous data, which the entrepreneur must learn
2. Owner-managers of existing businesses who consider further development or wish to increase their prospects of survival
3. SME support systems: governmental, provincial (state), regional, municipal, public, private and business. These organs need well-organized and systematic information in the field of establishing and operating small businesses, for the purpose of planning and taking decisions concerning future directions of developments.

4. SME associations, craft unions, chambers of commerce, etc.
5. Professional, technical and business training systems as well as related education systems
6. Business and economic consultants and trainers.

The Israeli experiment

The Israeli SME Authority (ISMEA) initiated the establishment of a Small Business Information Centre in 1995, which compiled part of the necessary information and provided it to small businesses and new entrepreneurs at a low cost and via an easy access.

The technological concept of this project consisted of three main parts:

- a) The user interface
- b) System integration (hardware, software, communication)
- c) Databases.

A proper integration of these three parts, with special attention to the quality of the information on the one hand, and the use of technologies which ensured long-term operation of the system on the other, enabled the organization to provide its customers with reliable and up-dated information.

An advanced technological solution was developed, which combined a number of search engines under one single user interface, which is easy to operate even by users who had no previous experience with the computer. This interface (and the engines behind it) enables the information consumer to formulate his questions in a layman's language, irrespective of the source of the information, the structure of the original database and the type of information required: text, tables, multimedia, legal, technological or economic. The system enables direct access to the national information centre through the internet as well as conventional access through secondary information centers/agents which were located at regional SBDCs (Small Business Developing Centers).

Selecting the information and building the system

At the first stage, a survey was conducted among entrepreneurs, small business owner-managers, business consultants and SBDCs.

The aim of the survey was to receive a list of the types of information required by SMEs.

The result was a list of 30 different titles.

A second survey was then conducted among a similar population, with the aim of establishing the order of priorities, and as a result the following list of the first databases was established (see also appendix):

1. Local tenders
2. International tenders
3. Training opportunities
4. Profiles of companies (potential competitors, suppliers and customers)
5. Financing

6. How to establish your own small business
7. Laws and regulations
8. Counselling and tutoring
9. Space for rent or sale
10. Economic indices and statistics.

Table 2: SME's order of priorities of databases

The next stage was to find out what part of the information – which was to be included in the selected databases – existed, in what form and in what quality. According to the findings, decisions were made as to which of the existing information could be used as it was, which could be used after certain modifications and which was to be gathered from scratch. Simultaneously, the technology was developed and the user interface was structured and tested to establish its accuracy and its simplicity.

As to the communication – as internet was at the time (1995 to 1996) not yet widespread – it was decided to put the databases on computers in 50 SBDCs and similar agencies all over the country. The system became operational 20 months after its inception (on schedule and within the planned budget).

Because of political changes and budget cuts, ISMEA had to stop operating the system less than two years later. This occurred before the system was opened for direct access and before any fees were charged. Although there exist several very positive results of some surveys conducted among the users, they can not be highly considered and no professional operational or economic conclusions can be drawn regarding the contribution of the system to SMEs and its cost effectiveness.

Partial conclusions

Some observations, however, can be made, based on partial data and indications as well as on analyses, which were made *post mortem*:

- During the short period of time, in which the system functioned, it was proved that when used by consultants, it raised the quality of their services.
- The initial investment in developing, building, testing and running the system (about US\$ 1 million (including cost of hardware and first year of operation) could not at that time be recovered by income from users or from advertisements. This meant that only public funds could be utilised in these phases. (This should be calculated again according to recent technologies, prices, market situations and other data.)
- It was calculated that after three years of operation, the system could be self sustained, with income sufficient to cover all costs of operation, maintenance and further development.
- In certain cases, the system enabled a substantial upgrading of the performance of small businesses (databases like tenders, training opportunities, finance and how to establish you own business).
- Following a strong demand, the ISMEA developed substitutes that enabled it to renew the supply of parts of the information. Lately it included some parts in its website.

All this indicates that the system did answer certain needs.

A summary of a case study – database ‘tenders’

A survey conducted by the ISMEA indicated that small businesses tend not to participate in public tenders, though many of them are opened to such participation, due to one or more of the following reasons:

- a) They do not believe in the ‘fairness’ of those tenders.
- b) They do not have faith in their own capabilities.
- c) They do not know of the existence of the tenders.
- d) They do not understand the language of the tenders.
- e) They do not have the time to follow hundreds of tenders in the hope that eventually one will be relevant for them.

And as a result of all the above:

- f) They do not know how to participate in tenders and do not intend to learn about it.
- Once the system was in operation, through the SDI [Selective Dissemination of Information] technology as well as with the support of consultants in the SBDCs, arguments b), c) and e) became irrelevant.

This being achieved, the ISMEA could now start conducting courses on “how to participate in tenders”. A special course was developed, trainers trained, and small business owners started to show an interest and registered. Since the end of 1998, 12 courses of 32–40 hours each were conducted on “How to participate in tenders”. 235 small business owners took part in these courses, which were conducted in 9 different cities. It is left now to follow-up in order to establish whether this activity changed the behavioural patterns of some small business owners and to draw conclusions.

Towards the e-commerce era

Small businesses find it difficult to participate in this emerging and apparently conquering use of the internet because of the high costs involved. Yet, it seems that the more e-commerce will develop, the more will SMEs be able to benefit from using it. This can be relevant especially with regard to ‘business-to-business’ e-commerce. Servicing SMEs with an e-commerce network, along with the information center, can prove to be a contribution with a high value added towards the upgrading of the small business sector.

Summary

SME support systems should pay more attention to the information needs of existing small businesses and of new entrepreneurs. It is recommended to develop and test various methods of providing SMEs with the essential information at a low cost and via a very easy access (i. e. user interface). Such activities will benefit if they will be accompanied by scientific research that establish their cost effectiveness. It is also recommended to the private sector to examine the profitability of establishing SME information centers as a business.

Note

All bibliography on which this paper is based is in Hebrew and therefore it is not presented here.

Appendix: Short description of first priority databases

1. *Local tenders*: Presents all public and private tenders issued in the country. Information collected either by buying daily connection to existing source or, if the latter does not exist, by scanning all the relevant advertisements in the local newspapers. Updated daily. Retrieval by any combination of: subject, industry, region, issuer, date. SDI (Selective Dissemination of Information) enables the end user to build his automatic personal search 'profile'. The system will automatically search daily and retrieve only information in accordance with this profile. The information will be sent automatically to the end user, by e-mail, fax or regular mail.
2. *International tenders*: As the above, necessitates connection to international sources like: American SBA, CBD, UN Bids and Tenders, EU TED. SDI available.
3. *Training opportunities*: Includes detailed information about relevant courses in the country/region. Information collected by opening the homepage to all interested public and private training organizations, enabling them to update new information according to given parameters. This method enables at a later stage to charge fee for the information included. Updated regularly. Retrieved by any combination of: issue, origin, school name, date, price, duration, admission terms and location. SDI available.
4. *Profiles of companies*: Presents profiles of companies in the country/region. Information gathered by contracting with existing vendors like D & B, Compass or others and adapting it to the 'language' of the system. Update quarterly. Retrieval by any combination of: company's name, owner or manager, products, financial volume, import/export and location. SDI available.
5. *Financing*: Presents detailed information about various sources of finance like: banks, venture capital funds (local and/or international), international donors, credit funds, philanthropic funds, micro credit, etc. Information includes: availability, eligibility, interest rates, collateral needed, general conditions, etc. Information is gathered from the sources and adapted to the parameters by scanning the regulations of each of the sources into the database. Update quarterly. Retrieval by all the above mentioned parameters. The systems enables detailed comparisons on the screen.
6. *How to establish your own small business*: Information and guidance regarding the various steps, legal and organizational, to start a business. Information compiled by a team of experts. Update when needed. Retrieval by: issue, authority.
7. *Laws and regulations*: Includes the contents of laws and regulations relevant to SMEs, given in a simple language. Information compiled by legal and business consultants. Update when necessary. Retrieval by: any word in the text, issue, authority.
8. *Economic indices and statistics*: Includes information as decided upon. Information gathered from government and private sources. Update monthly. Retrieval by parameter as required.
9. *Space for rent or sale*: Information about spaces fit for SMEs, available for rent or sale. Information gathered by opening the homepage to be updated by interested parties (paying fees), according to given parameters. Update regularly. Retrieval by any combination of: location, size, price or availability of services. SDI available.
10. *Counselling and tutoring*: Information about public and private consulting services. Information gathered by homepage as above. Public counselling services may receive free access, private ones for fee. Update regularly. Retrieval by any combination of: specialty, name, public/private or location.
11. *Information about information*: Links (with description) to other relevant information sources.

Leo W. Chini

1 Ausgangssituation: KMU-Marketingstrategien

Eine zentrale These hinsichtlich der Marketingstrategien von KMU ist die der Optimierung des Individualisierungsgrades von angebotenen Problemlösungen.

Die Wettbewerbsvorteile der KMU liegen in der Möglichkeit eines hohen Individualisierungsgrades der angebotenen Problemlösung, insbesondere des in der Problemlösung enthaltenen Dienstleistungsteiles. Eine Optimierung dieses Individualisierungsgrades wird bei kundenpräsenten Dienstleistungen in direktem Interaktionsprozess mit dem Kunden erreicht. Die Qualität der Problemlösung erlebt der Kunde in der Gesamtheit aller Teilprozesse. Qualitätssteigerung setzt die Beherrschbarkeit der Teilprozesse und deren Harmonisierung und Konzertierung voraus.

2 Problemstellung

5. Inwieweit gefährden E-Business-Anbieter grundsätzlich die Marktpositionen (Marktanteile) der KMU?
6. Wenn ja, sollen KMU-Anbieter zu E-Business-Anbietern werden?
7. Sind Kooperationen im E-Business erforderlich und zweckmässig?

3 Analyse: Gefährden E-Business-Anbieter die Marktpositionen (Marktanteile) der KMU?

Die Präsenz im Internet als Anbieter wird von den Medien derzeit als ein absolutes Muss kommuniziert. Dahinter stehen die Internet-Provider, die es hervorragend verstehen, ihr Kommunikationskonzept umzusetzen. Alle Grossunternehmen und viele KMU folgen dieser Forderung und organisieren ihren Internetauftritt, ohne dessen Effizienz zu überprüfen. Nur in wenigen empirischen Untersuchungen werden die Verluste, die diese Unternehmen erleiden, dargestellt. Als Kennzahlen werden vielmehr die Anzahl der Internetabfragen statt die Deckungsbeiträge aus diesem Vertriebsweg publiziert. Schliesslich wird auch nicht geprüft, welche Prozesse über Internet überhaupt organisiert werden. Oft handelt es sich beim Internetauftritt nur um einen einseitigen Informationsprozess; in diesem Fall stellt das Internet keinen alternativen Vertriebsweg dar.

Wenn branchenfremde Internetanbieter KMU-spezifische Leistungen im Internet anbieten, fühlen sich die KMU in ihren Marktpositionen mit Recht gefährdet; insbesondere dann, wenn die Werbung Preisvorteile bei Benutzung des alternativen Vertriebsweges versprechen. Die Problematik der Leerkosten im Rahmen der Beratung

gewinnen dadurch eine neue Dimension: a) Beratung in KMU, b) Kauf im Internet, c) Lieferung und Service durch KMU.

Vorerst wollen wir analysieren, welche Prozesse eines Vertriebsweges überhaupt im Internet abgebildet werden können. Dabei stellt sich heraus, dass das Internet nur in der Lage ist, geplante Dialogstrukturen in zwei Dimensionen abzubilden. Die Interaktion mit dem Kunden ist auf die vorgedachten Dialogprozesse beschränkt. Die maximale Ausprägung zulässiger Optionen ist die der Abbildung des Bestellvorganges im Internet. Allenfalls kann noch die Zahlung durch eine, hoffentlich geschützte, Eingabe einer Kreditkartennummer erfolgen. Der Individualisierungsgrad ist durch geplante zweidimensionale Interaktion beschränkt. Der Individualisierungsgrad ist damit ex ante festgelegt und für jeden Benutzer letztlich identisch. Ein Auto kann zwar in seinen einzelnen Ausprägungen verbal und optisch definiert werden, aber eine Probefahrt mit unterschiedlichen Typen und Motoren ist im Internet nicht möglich.¹

In Analogie zur selbstbedienungsreifen Ware (Problemlösung) können wir von einer internetreife Problemlösung sprechen. Das Internet stellt nur für eine internetreife Problemlösung einen effizienten Vertriebsweg dar. Zur Zeit sind internetreife Problemlösungen jene, die nur einen geringen Individualisierungsgrad aufweisen und wo für die Entscheidung über die Auswahl der Problemlösung die Zweidimensionalität ausreicht. Die Effizienz des Vertriebsweges ist nur dann gegeben, wenn die Erlöse aus diesem Vertriebsweg die Kosten übersteigen. Zudem wird die Effizienz durch den Zeitraum bestimmt, innerhalb dessen die quantifizierte Effizienzforderung tatsächlich erreicht werden kann. Zur Zeit dürfte dieser Zeitraum sehr lang gewählt sein, wie wäre sonst die Bezeichnung »langfristige Investition ins Internet« zu verstehen?

Die Kenntnis aller Prozesse und deren nur partielle Abbildung im Internet haben zum Zögern vieler Branchenkenner hinsichtlich deren Internetauftritt geführt. An ihrer Stelle haben vielfach sogenannte Internetspezialisten – das sind jene, die branchenfremd sind, aber vorgeben, den Internetmarkt zu beherrschen – den Auftritt vorgenommen. Sie sind vielfach der Meinung, dass eine partielle Prozessabbildung zur Problemlösung ausreicht.² Um die zögernden Konsumenten zu motivieren, wurden zusätzlich zu den in der Regel nicht nachvollziehbaren Vertriebswegvorteilen insbesondere auch Preisvorteile kommuniziert. Unterstützt durch die Massenmedien werden viele dieser Internetauftritte über die sogenannten Technologiebörsen finanziert. Den Investoren wurde auf diesen Börsen eine vielfach falsche Gewinnerwartung für ihre Investition versprochen. Nur dadurch war es möglich, Internetauftritte zu finanzieren. Die dadurch entstandenen Fehlallokationen von Finanzmitteln in den einzelnen Volkswirtschaften werden noch zu diskutieren sein.³

Neben der fachlichen Unzulänglichkeit vieler Problemlösungen wurde und wird vermutlich auch die mangelnde Bereitschaft der Konsumenten übersehen, auf Einkaufserlebnisse zu verzichten. Daher musste die Attraktivität des Vertriebsweges über die

1 vgl. PriceWaterhouseCoopers 1999, S. 17

2 vgl. PriceWaterhouseCoopers 1999, S. 86 ff.

3 vgl. »Spekulationen über Fusionen und Pleitekandidaten haben bei Internetaktionen am Neuen Markt zu Kursturbulenzen geführt«, in: Handelsblatt 11. 7. 2000, S. 1

Attraktivität des Preisangebotes gesteigert werden. Die tatsächliche Gefährdung der Marktposition ist daher zur Zeit viel stärker über das Preisangebot als über die Attraktivität des Vertriebsweges Internet gegeben. Die branchenfremden Internetanbieter, welche die dreidimensionalen Prozesse nicht oder nur ungenügend anbieten, überlassen diese Prozesse den KMU, allerdings auf Basis eines reduzierten Preisniveaus und reduziert um jenen Teil der Deckungsbeiträge, die beim Internetanbieter verbleiben.

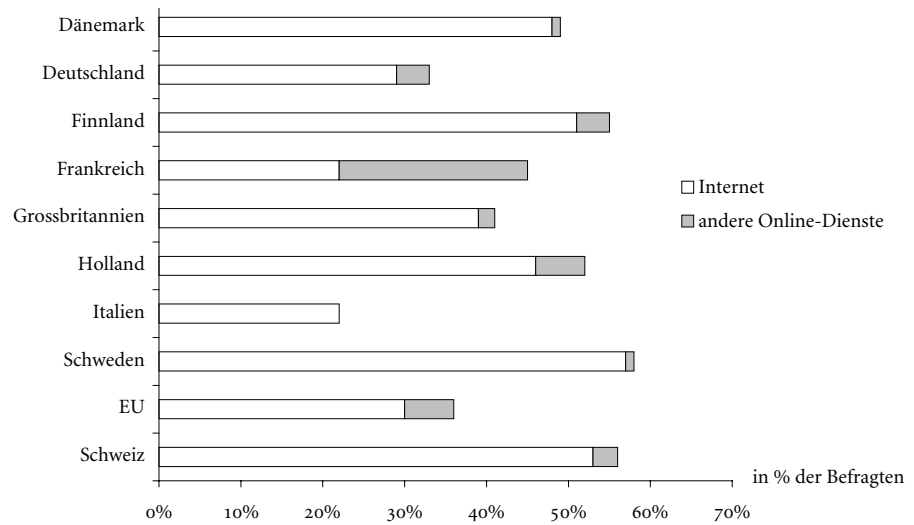


Abbildung 1: Haben Sie schon einmal das Internet oder andere Online-Dienste benutzt?⁴

4 Sollen KMU zu E-Business-Anbietern werden?^{5 & 6}

Es ist für KMU eine sicher schwer zu entscheidende Frage, ob sie in der Phase der strategischen Bedrohung ihrerseits durch einen Internetauftritt reagieren sollen, obwohl die Rentabilität dieses Vertriebsweges schon dadurch nicht gesichert ist, weil es sich bei KMU um Unternehmen mit kleinen Marktanteilen handelt, deren Marktauftritt im Internet zu beachtlichen Streuverlusten führt. Bedingt durch die preispolitische Argumentation der Internetanbieter bedeutet dies zusätzliche Kosten für einen zusätzlichen Vertriebsweg mit gleichzeitig reduzierten Produktpreisen. Andererseits ist die Wahrscheinlichkeit, die Kunden vom zweidimensionalen Anbieter wieder zum dreidimensional anbietenden KMU zurückzubringen, vermutlich hoch. In der Regel präferieren die Kunden das Angebot von Totalprozessen gegenüber einem Angebot von Partialprozessen. Das Akzeptieren eines Angebotes von Partialprozessen bedeutet letztlich, dass die Problemlösung nur über mehrere Anbieter realisiert werden kann.

⁴ Internet-User Europa 1999, Handelszeitung vom 28. Juni 2000, S. 9

⁵ vgl. Hartmann 2000, S. 75 ff.

⁶ vgl. Gates 2000, S. 407 ff.

Die entscheidende Aufgabe des Internetauftrittes von KMU liegt nicht in der Entwicklung einer *Homepage*, sondern in einer ausreichenden Anzahl von *Links* daraufhin, welche die den Konsumenten erst den Weg zur Homepage ermöglichen.

Die Erfahrung zeigt, dass im Marketing defensive Strategien nicht erfolgreich sind. Das Erfordernis der Marktgestaltung setzt denknottwendig eine offensive Strategie voraus. Es wird daher für KMU erforderlich sein, auf die Bedrohung ihrer Marktpositionen mit einem gezielten Internetauftritt zu reagieren. Dies ganz einfach deswegen, weil es erforderlich ist, nicht den branchenfremden Internetanbietern den Markt zu überlassen. Gezielt ist der Marktauftritt von KMU dann, wenn es gelingt, den Vertriebsweg Internet so zu gestalten, dass es für Kunden erkennbar ist, dass die zwei- und dreidimensionalen Prozesse für den einzelnen Kunden wieder zu einer Einheit der Problemlösung zusammengeführt werden können.

5 Ansätze zur Problemlösung: Kooperation im E-Business⁷

Die Kostennachteile, die Unternehmen mit kleinen Marktanteilen durch den Streuverlust in der Kommunikationspolitik entstehen, können vorwiegend durch Kooperationen ausgeglichen werden. Dies gilt auch für den Internetauftritt. Es ist erstaunlich, dass die Interessensvertretungen bzw. Verbände nicht erkannt haben, dass es zu ihren dominanten Aufgaben gehört, den Internetauftritt ihrer Mitglieder zu organisieren. Selbst der Verband der US-Automobil-Einzelhändler hat den Internetauftritt zunächst einigen branchenfremden Anbietern überlassen, bis er schliesslich erkannt hat, dass der gemeinsame Internetauftritt seiner Mitglieder ein Angebot darstellt, das weit über jedes Angebot eines branchenfremden Anbieters oder Herstellers hinausgeht. Die Vorteile liegen nicht nur in der Angebotsvielfalt, sondern in der Regionalisierung des Angebots in der unmittelbaren Nähe des Konsumenten und die sofortige Aktivierung dreidimensionaler Prozesse.

Auch wenn uns bekannt ist, dass Marketingkooperationen von KMU wegen deren hohen Sensibilität (Umsatzentwicklung) mit eher bescheidenen Realisierungswahrscheinlichkeiten zu versehen sind, empfehlen wir dennoch diese Kooperationsform, weil sonst zahlreiche KMU vom Internetauftritt ausgeschlossen werden und damit ihre Marktposition gefährden.

Literaturhinweise

- GATES, B.: *Business @ – The Speed of thought*. New York 1999.
HARTMANN, A., SIFONIS, J.: *Net ready*. New York 2000.
MUTHER, A.: *Electronic Customer Care*. Berlin, Heidelberg, New York 2000.
PRICEWATERHOUSECOOPERS: *E-Business Technology Forecast*. Menlo Park 1999.
SHAW, M., BLANNING, R., STRADER, T., WHINSTON, A.: *Handbook on electronic commerce*. Berlin, Heidelberg, New York 2000.

⁷ »Durch E-Commerce steigt die Macht der Einkaufsverbände«, in: Handelsblatt 11.7.2000, S. 21

Gerold B. Hantsch

Welche Bedeutung besitzen Informationen in unserer Gesellschaft?

Die Bedeutung von Informationen nimmt in unserer Gesellschaft und im Wirtschaftsleben ständig zu. Nach einer Analyse und Prognose von Dostal vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) gewinnt der Informationssektor derzeit rapide an Bedeutung und wird innerhalb der nächsten Jahre die bei weitem grösste Beschäftigungswirkung haben (Abbildung 1).

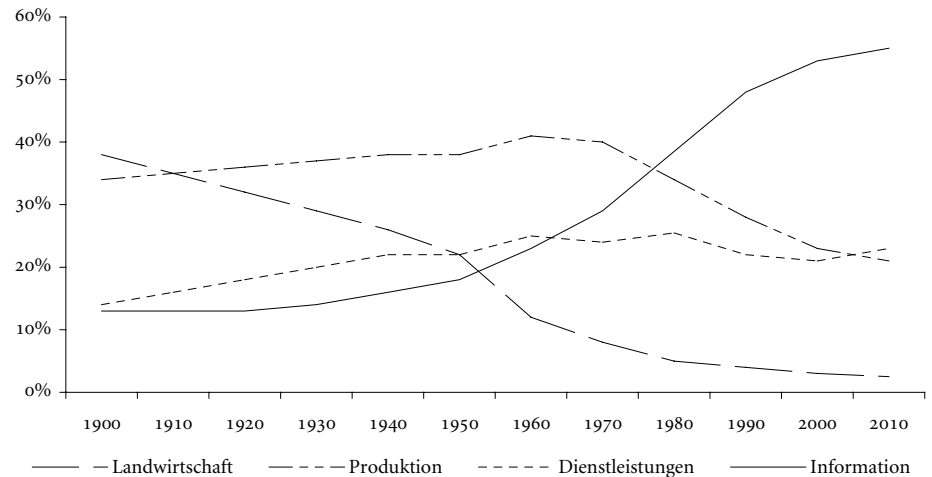


Abbildung 1: Beschäftigte in Sektoren

Das Handwerk in Deutschland ist als Dienstleister für Privat- und Industriekunden wesentlich auf die Verarbeitung von Informationen angewiesen. Der Bedeutungsgewinn von Informationen in unserem Wirtschaftsleben geht mit der Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (I&K-Technologien) einher. Diese neuen Technologien ermöglichen eine wesentlich schnellere Verfügbarkeit von Informationen an nahezu jedem Ort.

Dadurch wird sich ein grosser Umbruch der traditionellen Arbeitsweisen und Wertschöpfungsketten ergeben. Es entstehen neue Chancen, aber auch neue Konkurrenzverhältnisse, Herausforderungen und Risiken für die Unternehmen. Informationen können schneller gewonnen, ausgetauscht und vertrieben werden. Es entsteht eine grössere und überregionale Markttransparenz, die es den Kunden leichter macht, Preise zu vergleichen. Dies betrifft Handwerker zum einen als Anbieter von Leistungen, zum anderen aber auch als Nachfrager z. B. von Materialien. Es wird möglich sein, die internen Geschäftsprozesse effizienter zu organisieren und vorhandene Medienbrüche z. B.

von Fax- oder Telefoninformationen hin zur Verarbeitung mit einem PC zu verringern. Durch einfachere Marktzugänge wird es leichter, für fremde Anbieter in den bisher lokalen Handwerker-Markt vorzudringen. Ein sich verschärfender Wettbewerb erfordert schnelleres Agieren und Reagieren auf Kundenwünsche, wodurch wiederum die Gewinnung und Verarbeitung von Informationen an Bedeutung gewinnt.

Die klassische Erstausbildung zum Handwerksgehilfen oder -meister wird durch diese Entwicklung an ihre Grenzen stossen (Abbildung 2). Die sich laufend erneuernde Informations- und Wissensfülle wird für einen Handwerker nicht mehr überschaubar sein. Daher wird es notwendig, nur das jeweils fallweise notwendige Wissen zur Ausführung eines Auftrages zur entsprechenden Zeit am entsprechenden Ort verfügbar zu machen. Die klassische ausführende, manuelle Handwerkertätigkeit rückt dabei in den Hintergrund, während das Wissen um die Durchführung in den Vordergrund tritt. Ein typisches Beispiel stellen dabei Fernwartungsdienste dar.

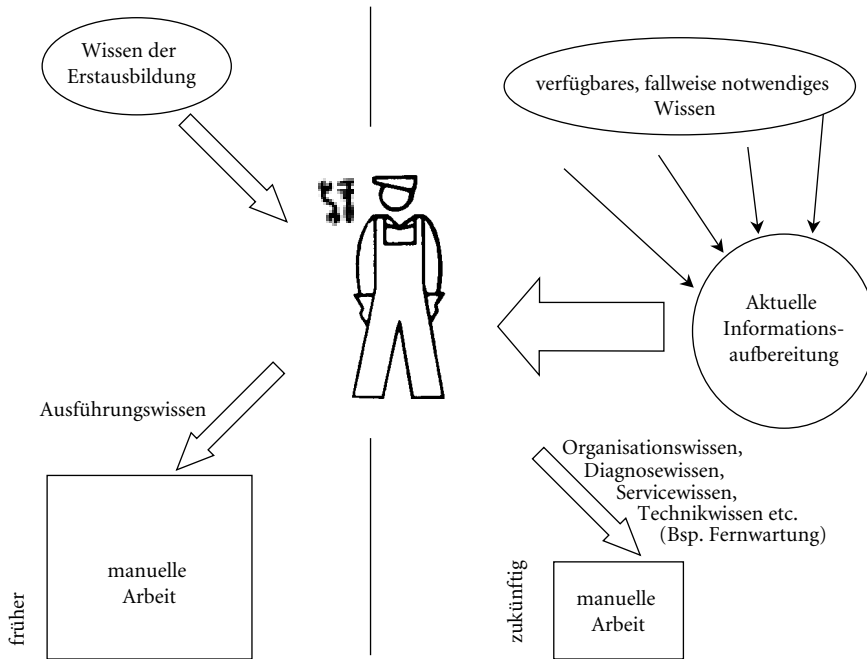


Abbildung 2: Frühere und zukünftige Wissensbehandlung

Für die Handwerksorganisationen verstärkt sich die Aufgabe, als Dienstleister für ihre Betriebe aufzutreten. Die Tätigkeit des *Informationsbroking* und dabei die Filterung und Zurverfügungstellung relevanter Informationen für die Handwerksbetriebe wird an Bedeutung gewinnen.

Die Entwicklungen zur Informationsgesellschaft wirken sich damit sowohl auf die Handwerksorganisationen als Dienstleistungsorganisationen als auch auf die Handwerksbetriebe als Dienstleister für ihre Kunden aus.

Welche Anforderungen ergeben sich für die Handwerksorganisation?

Das Projekt ›Informationsgesellschaft Handwerk 2000‹ wurde vom Zentralverband des Deutschen Handwerks initiiert, um den Handlungsbedarf durch die neuen I&K-Technologien für die Handwerksorganisationen zu erheben.

Zu diesem Zweck wurde die Experteneinschätzung von über 60 Sachverständigen aus den Handwerksorganisationen, aus der Politik und der Industrie eingeholt. Diese Experten bewerteten mögliche zukünftige Internet-Dienstleistungen anhand folgender drei Fragestellungen:

- Durch die Realisierung welcher Dienstleistung erwarten Sie die grössten positiven *wirtschaftlichen Effekte*?
- Welche Dienstleistungen haben eine *Initialwirkung* für eine breite Nutzung der neuen Technologien im Handwerk?
- Welche Dienstleistungen werden von den Nutzern am *dringlichsten* nachgefragt?

Die nachfolgende Abbildung 3 gibt die Ergebnisse unter besonderer Betonung der wirtschaftlichen Effekte wieder.



Abbildung 3: Wirtschaftliche Effekte von Internet-Dienstleistungen

Seit Anfang 1997 gibt es vielfältige Bestrebungen der Handwerksorganisation zur Realisierung der aufgeführten Internet-Dienstleistungen. So wurde beispielsweise ein eige-

nes Unternehmen (DH media AG) gegründet, um die Aktivitäten des Handwerks unter einem Handwerks-Portal mit der Internet-Domain *www.handwerk.de* zu bündeln.

Der Aufbau von Kompetenzzentren zur Unterstützung von Handwerksbetrieben auf dem Weg zum E-Commerce stellt genauso einen Meilenstein dar, wie die Einigung auf Standards zum Informationsaustausch innerhalb der Handwerksorganisationen. Ein entsprechendes, mit Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft gefördertes Projekt zur Entwicklung eines ›Beratungs-Informationssystems‹ startet im Juli 2000.

Welche Anforderungen ergeben sich für die Handwerksbetriebe?

Die kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland sind bisher nur zu einem kleinen Teil im Internet vertreten. Durch eine öffentliche Diskussion und Werbebotschaften sind Begriffe wie ›E-Commerce‹, ›E-Banking‹, ›Virtuelle Unternehmen‹, ›Telearbeit‹ oder ›Telelearning‹ inzwischen jedoch in das Bewusstsein der Handwerker vordringen.

Studien des Instituts für Technik der Betriebsführung (itb) sowie der Handwerkskammer Düsseldorf aus dem Jahr 1999 bestätigen, dass 91 % der Handwerksbetriebe über einen PC verfügen, aber nur die Hälfte (51 %) der Handwerksunternehmen Zugang zum Internet hat. Ein eigenes Internet-Angebot ist jedoch noch nicht der Normalfall. Zur Zeit der Untersuchung schätzten die Unternehmen das Kosten-Nutzen-Verhältnis auf einer Skala von 0 bis 100 mit ca. 38 Punkten noch nicht sehr positiv ein. Innerhalb von 12 Monaten wird dagegen eine Verbesserung auf über 50 Punkte erwartet (siehe folgende Abbildung).

Darin spiegelt sich die hohe Dynamik der augenblicklichen technischen Entwicklung und der Akzeptanz in der Bevölkerung wider. Dementsprechend sind auch die Ziele, welche die Unternehmen mit einem eigenen Internet-Angebot verfolgen, stark an der Aussenwirkung orientiert (Abbildung 4).

Tatsächlich erreicht werden diese Ziele heute jedoch noch nicht. Die mangelnde Resonanz auf das Internet-Angebot führen die Betriebe aus ihrer Sicht auf die Tatsache zurück, heute noch nicht ihren Kundenkreis über das Internet zu erreichen. Objektiv gesehen verfügen jedoch industrielle Kunden (Einkäufer) weitgehend über einen Internetzugang, und selbst im Bereich der Privatkunden wird davon ausgegangen, dass einkommensstärkere Kundengruppen mit einem höheren Bildungsstandard ebenso zu einem hohen Prozentsatz über einen Internetzugang verfügen. Es ist zu vermuten, dass die mangelnde Resonanz mehr auf die Präsentation der Leistungsangebote des Handwerks im Internet zurückzuführen ist. Dies deckt sich mit der Aussage in der Untersuchung, wonach ein weiteres grosses Problem in dem fehlenden technische Know-how der Mitarbeiter zur Internetnutzung zu sehen ist.

Fehlendes Wissen lässt sich über eine weitere Nutzungsmöglichkeit des Internet – über Telelearning – vermitteln. Ein inzwischen europaweites Angebot ist der ›ECDL‹ (European Computer Driving Licence), mittels welchem Kenntnisse im Umgang und damit die Nutzung des Internet orts- und zeitunabhängig als Telelearningangebot erworben werden können. Weitere Telelearning-Angebote sind bereits im Netz verfügbar bzw. werden zur Zeit bereit gestellt (*www.click2q-online.com*). Die relativ hohen Kosten

bei der Erstellung dieser Angebote legen eine länderübergreifende Zusammenarbeit der gleichen Sprachgebiete in Europa nahe.

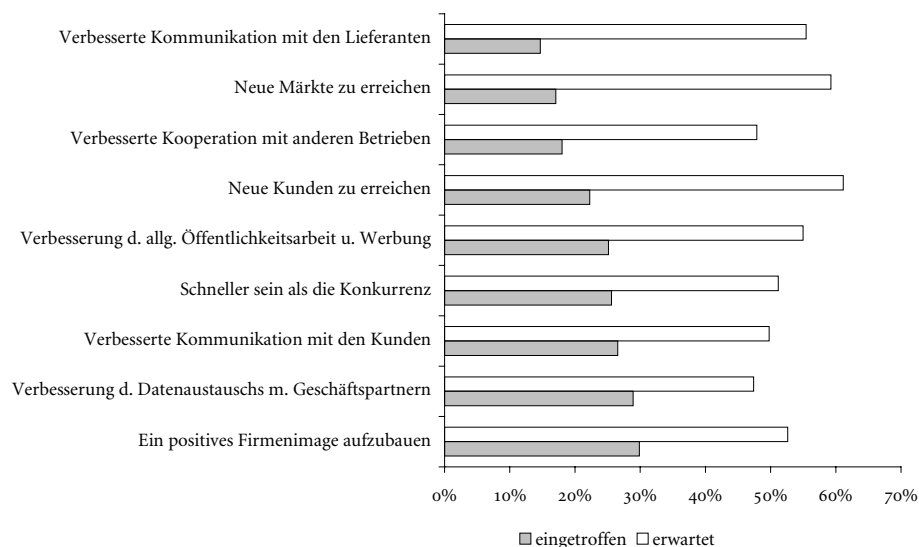


Abbildung 4: Welche Ziele werden mit einem Internet-Angebot verfolgt?

Ein eigenes Internet-Angebot wird von den Unternehmen insgesamt noch eher als zusätzliches Medium zur Kundenkommunikation im Sinne eines ›Schaufensters‹ verstanden. Darauf deutet die Tatsache hin, dass die Integration des Internet-Angebotes in die täglichen Geschäftsprozesse bisher kaum eine nachhaltige Anwendung gefunden hat. Erst dann wird sich jedoch der grosse Nutzen des Internets für Handwerksbetriebe erweisen.

Internet wird für die meisten Betriebe im Handwerk in erster Linie die Funktion eines Schaufensters im Sinne eines Überblickes über die Leistungsfähigkeit eines Betriebes darstellen. Ein direkter Absatz (E-Commerce zum Endkunden) bietet sich nur bei denjenigen Betrieben an, die klar definierte Endprodukte herstellen, wie etwa die Holzspielwarenhersteller aus dem Erzgebirge. Da die Mehrzahl der Betriebe kundenindividuelle Leistungen anbietet, eignet sich E-Commerce in erster Linie für die Kontaktabahnung zum Kunden.

Wesentlich grössere Nutzenpotentiale ergeben sich für die Betriebe durch die Nutzung des Internet im Bereich der Auftragsbeschaffung über elektronische Ausschreibungen, im Bereich der Materialwirtschaft durch die direkte Kommunikation mit den einzelnen Materiallieferanten (Hersteller oder Grosshändler) oder die Nutzung im Rahmen des Zahlungsverkehrs (E-Banking).

Ebenso beim Informationsaustausch zwischen den vielfältigen Organisationen des Handwerks untereinander als auch bei der Weitergabe dieser Informationen an Mitgliedsbetriebe eröffnet die Informationstechnologie wesentliche Perspektiven. Allerdings entsteht für Interessenten die Pflicht zur ›Abholung‹ des Wissens im Informationsnetz, während bislang die Organisationen des Handwerks ihre Informationen noch

schriftlich versandt haben. Informationsbroker werden hier interessante Betätigungsfelder finden. Mit der Vorgabe bestimmter Stichworte liefern sie laufend aktuelle Informationen auf den Bildschirm des Nutzers – kostenlos, durch entsprechende Werbebanner finanziert (z. B. in Deutschland: *malerblatt-agent@malerblatt.de*).

Diese Integration der neuen I&K-Technologien bedeutet für die meisten Handwerksbetriebe, aber auch für die Organisationen des Handwerks eine grosse Herausforderung in den nächsten Jahren. Wie schnell diese Herausforderung zu einer Notwendigkeit wird, bestimmt nicht zuletzt der Markt.

Jedes Unternehmen wird sich den Möglichkeiten neuer Dienstleistungsangebote stellen müssen. Einzelne Unternehmen werden an der Einführung der Technologien und der Dynamik des Mediums scheitern. Letztlich gilt auch hier wie in vielen anderen Unternehmensbereichen: »Machbar ist, was der Chef versteht!«

Asko Miettinen

Introduction

Trust became a *Wunderbegriff*, a magic concept in the 1990s, with several efforts to apply it as a solution to various kinds of problems. It is considered i.e. an essential component of social capital and networks (Harisalo, Miettinen 1995, Ilmonen 2000), a driver behind “games of trust” (Güth et al. 2000), a lubricant for social exchange, economic transactions and flexible organisational arrangements that all create complex and interdependent systems where trust relationships play an essential role (e.g. Fukuyama 1995, Misztal 1996, Seligman 1997). On the other hand, the roots of the concept go back to the idealised classical concept of *Gemeinschaft* with its emphasis on communitarian benefits and moral identity. It is, however, very hard to capture these kinds of attributes in current tendencies, where privacy and greediness seem to win a bigger share of the cake available.

Originally, trust was used as an individually oriented concept, but in recent years the focus has shifted onto relationships between institutions and the exchange process between them. Given the rapid development in information technology during the last decade, it is evident that the networks of SMEs will constitute new organisational forms through outsourcing, increased flexibility, subcontracting and changing ownership structures. Will it be possible then to function effectively only on the basis of trust and established trust relationships “as an important lubricant of the social system”? Are “invisible networks of trust” (Kovalainen 2000) becoming even more important in the future than visible business networks?

Another current hot concept is *virtuality*. Relating also to the emergence of a new mode of organising, it has been one of the most interesting topics in organisation theory over the past few years. Anyway, long before the term *virtual corporation*, introduced by Davidow and Malone in the early 1990s (Davidow, Malone 1992), the significance of flexible specialisation was brought up for discussion. The phenomenon behind the notion of flexible specialisation actually relates to the spatial dimension of networking. Apart from this spatial, traditional form of the networking phenomenon, the virtual organisation has largely grown out of the outsourcing strategy and vast opportunities that emerged along with the development of information technology.

A virtual organisation is a temporary network of enterprises where potential partners are kept in reserve and which then come together quickly to exploit fast-changing opportunities. In current network research, the term *dynamic network* (Miles, Snow 1992) can be used interchangeably with virtual organisation. As a theoretical concept the virtual organisation challenges and breaks the rigid assumptions of organisations and their stability in time (Lundin, Söderholm 1995, Pihkala et al. 1999). Briefly, the virtual

organisation is a special case of networking, in which the roles of formality, flexibility, division of work, competition and opportunism take on a more dynamic form.

The virtuality dimension

The mixture of economics and technology means that more and more time will be spent in virtual space – out of sight, if not out of touch. Handy (1995) presented a vivid description of virtuality in working life: “An office will be like a club: a place for eating, meeting and greeting, with rooms reserved for activities, not people.” This may mean that although flexible, virtuality is not necessarily as much fun as it supposed to be.

Five main images and perspectives are found in discussions of virtual working. These address: 1) the growth of “information processing” in organisations, 2) the “heightening of flexibility” issues, 3) the “disembodiment” of organisations, 4) the “erosion of boundaries” within and between businesses and 5) the growth in “electronic commerce” (Jackson 1999).

All these themes and perspectives reveal important dynamics that demand new ways of thinking about management and organisations. Both different levels and different sets of issues involved should be discussed:

Level of analysis	Form of virtual working
Individual	Teleworkers, home workers and mobile workers
Intra-organisational	Cross-functional networks and virtual teams
Inter-organisational	Inter-firm collaborations and alliances

Table 1: Levels of analysis and forms of virtual working

The introduction of new technologies (IT) offers the possibility of finding new ways of working and learning, new products and services and even entire novel industries. But this also comes at a time of heightened competition and of pressure on enterprises to be adaptive and innovative. The new opportunities are therefore tempered by uncertainty and anxiety. This is the context in which discussions of, and developments in, *virtual working* are taking place.

In one sense, virtual working is bound up with attempts to find more flexible and adaptive business structures. Bringing new ideas and knowledge together may call for a change to traditional business practice, particularly where many different expert groups are involved. Because access to, and transfer of, knowledge and expertise will increasingly take place across both organisational and spatial boundaries, internal networks and dispersed project groups, as well as inter-firm collaborations will become more common.

Anyway, in introducing forms of virtual working, particular problems and issues are faced by those charged with managing change. Furthermore, such developments also bring with them a need for new skills, procedures and even values and attitudes on the part of workers, team members and managers, constituting sets of concerns referred to as “social and organisational dynamics” by Jackson (1999). He points out that writers and designers of information systems have a tendency to address themselves to the “manifest” and “overt” aspects of organisations, as technologies, information flows,

work tasks, and formal structures and relationships, to the neglect of the “cultural” and “social” aspects. Thus, introduction of new technologies and change strategies are still often looked upon as relatively non-problematic ‘technical matters’.

One reason for this may simply be the complexity of the ‘technical’ knowledge involved. Few people have the combined technical, business and human resource expertise to grapple easily with such matters. Rather, there is a tendency to treat them in isolation based on the special area of each expert.

Virtuality and swift trust

In contrast to the long-term stable networking, the temporal character of the relationships, the complexity and the relatively loose ties between the actors seem to be the main characteristics of a virtual enterprise. To keep virtual enterprise alive, a ‘glue’ is needed to distinguish it as a system. Most often, the concept of trust has been presented as the glue (Sanner 1997).

Thus, virtuality requires trust to make it work: Technology on its own is not enough. Paradoxically, the more virtual the organisation, the more its people need to meet in person. Anyway, most organisations tend to be arranged on the assumption that people cannot be trusted or relied on. For trust to work, larger organisations need fairly constant, smaller groups and teams. If the efficiencies and other benefits of the virtual enterprise are to be enjoyed, it should be rediscovered how to run organisation as based more on trust than control.

Handy (1995) gives a practical list of the rules of trust, “seven cardinal principles” to be kept in mind:

- *Trust is not blind.* It is unwise to trust people whom you do not know well, whom you have not observed in action over time and who are not committed to the same goals.
- *Trust needs boundaries,* because unlimited trust is, in practice, unrealistic.
- *Trust demands learning.*
- *Trust is tough,* it has to be ruthless.
- *Trust needs bonding,* but, on the other hand, long-lasting groups of trusties can create their own problems.
- *Trust needs toughness.*
- *Trust requires leaders.*

The virtual enterprise can be seen as a pool of resources and capabilities from where different actors can look for backup when ‘acting as if’ in front of customers. Through virtual enterprises it is possible to offer competitively a large number of complex products and services without actually possessing but a piece of a long chain of production. To work, it calls not only for virtual structure but virtual systems, virtual processes and a ‘virtual mind’ as well. Leaders will be hard-pressed and challenged to hold the virtual enterprise together. Trust inevitably requires some sense of mutuality, of reciprocal loyalty.

Working in a virtual enterprise is operating somewhere between commitment and control. Clearly, all members of a virtual organisation should share a view of a common

business. Further, the participants in a virtual enterprise have to have a certain degree of trust in each other to reduce the need for formal contracts. A virtual enterprise also needs a broker for each project to manage it, to choose participants and to maintain the balance within the dynamic and often geographically separated network.

As an organisational form, a virtual enterprise resembles a set of temporary groups, turning upside down traditional notions of organising. All temporary systems exhibit behaviour that presupposes trust, yet traditional sources of trust – familiarity (Gulati 1995), shared experience, reciprocal disclosure, fulfilled promises and demonstrations of unexploitation of vulnerability (Klein Woolthuis 1998) – may not be very obvious in such systems.

A closer look at the properties of trust suggests that temporary organisations, enterprises and groups are tied together by trust, but it seems to be a form of trust that has some unusual properties. It is portrayed as a unique form of collective perception and relating that is capable of managing issues of vulnerability, uncertainty, risk and expectations (Klein Woolthuis 1998, Kramer, Tyler 1996, Lundin, Söderholm 1995). These four issues can be managed by variations in trusting behaviour. It is the configuration of these variations in behaviour that accounts for the unique form that trust assumes in temporary systems, a form that Myerson et al. (1997) call *swift trust*.

Generally, trust not necessarily adopts a formal shape but rather maintains informal social networks. Seligman (1997) tries to understand trust in its historical context and makes the difference between trust on persons, trust on institutions and abstract systems. He actually uses trust for the first purpose and the concept of confidence for the latter one. He also strongly relates trust and confidence to agency. Trust can operate best in established institutional environment, where i.e. use of coercion and violence are excluded.

Virtual enterprises as temporal systems

When trust depends on rational reasoning and on the knowledge of the behaviour of others, it is instrumental in the first place. If there is a strong emotional component included and a common identity being created through it, it is a means of a message or a content of a message (McAllister 1995). Trust can also be considered a resource emerging in occasional situations: Uncertainty makes one to trust, and trust only begins when there is no other alternative but to trust. On the other hand, there is evidence about uncertainty leading to build a safety frame rather than a trust structure (Sako 1998).

In terms of virtual working, the first problem to be emphasised involves interdependence. Continuous interrelating keeps the issue of trust salient throughout the life of a virtual system. The other relevant components of context include the uniqueness of the task relative to routine procedures available in the enterprise, the significance of the task in that the enterprise is willing to create a new structure to deal with it and the use of clear goals to define the task and impose a time limit for its accomplishment.

Mostly, these works represent specific settings in which a group of diversely skilled people work together on complex task over a limited period of time. Temporary sys-

tems have become common as a result of more subcontracting, fewer people to handle more diverse assignments, time compression in product development, more use of temporary workers, intensified competition that requires immediate adaptability and more network organisations. Under these types of conditions, people must reduce their uncertainty about one another through operations that resemble trust to convert the individual expertise of strangers into interdependent work, especially when the nature of that interrelating and work is not obvious.

To trust and be trustworthy, within the limits of a virtual system, means that people have to wade in on trust rather than wait until experience gradually shows who can be trusted and with what. Trust must be conferred presumptively *ex ante*. It is harder to draw boundaries under these circumstances around apparent unpredictability. It can be suggested that an increase in 'role clarity' leads to a decrease in expected ill will and an increase in trust presumes that roles are clear, that people toward one another in terms of accurate roles have a clear understanding of others' roles – 'role consensus'. The content of any role highlights contributions that can legitimately be expected of the role occupant. What might be distinctive about virtual systems is that they often form among people who represent expertises, and the relating in this kind of a system can be among roles as much as among people. Role-based interaction may well lead to more rapid development of trust than does person-based interaction.

Expectations defined in terms of categories are especially likely because people have limited time to size up one another. Categories invoked to speed up perception may reflect roles, industry recipes, cultural cues and occupational and identity-based stereotypes. These categorisation effects appear to be quite robust, emerging even when the basis of social unit formation is arbitrary, transient and objectively meaningless.

Trust in virtual systems can develop swiftly because these expectations that are invoked most quickly tend to be general, task based, plausible, easy to confirm and stable, all of which implies that the care of valuable things can be entrusted to individuals who seem to fit these institution-driven categories. Trust in virtual systems is influenced by the context in which the system forms. Context further defines vulnerability and expectations. As indicated earlier, interdependence is crucial in virtual systems. Modest interdependence leaves actors with sufficient control over their contributions, which means the actors are only moderately vulnerable to associates who probably will not take advantage of those vulnerabilities. That is enough to trigger trust.

Same type of arguing is made by Barney and Hansen (1994), who have identified three types of economic exchanges: "weak form trust", "semi-strong form trust" and "strong form trust". They suggest that weak trust provides limited opportunities for opportunism. In the case of semi-strong form trust, trust emerges in response to social and economic governance mechanisms that impose costs on opportunistic behaviour. When strong form trust exists, an exchange partner behaves in a trustworthy manner because to do otherwise would be to violate values, standards and principles of behaviour. Thus, Barney and Hansen name strong form trust hard-core trustworthiness. This type of trust is, perhaps, closest to the type of trust emphasised more by behavioural scientists.

To understand trust in virtual enterprises, one should not over-rely on the fact that the very nature of such systems tends to be short-lived, transient and fleeting. In a temporary system like the virtual organisation, practically everything is risked, every time. They basically form in the context of large risks where the damage incurred could out-run the advantages gained. Trust, rather than rational calculation, is necessary to deal with this imbalance.

Virtual does not mean 'trivial'. In contrast, the formation of a virtual system typically signals the unavailability of any existing structure to handle what has become a significant but no-routine issue that needs a new set of specialists who can meet a demanding deadline. Thus, swift trust may be a by-product of a highly active, proactive, enthusiastic, generative flow of action. This might come about because risks, choices, actions and trust have an unusual, self-reinforcing character.

Scholars have generally argued that different forms of trust may vary considerably in their fragility and resilience. For example, the trust associated with close personal relationships has generally been characterised as a 'thick' form of trust that is relatively resilient and durable (Haskins et al. 1998, Ilmonen 2000). Other forms of trust, in contrast, have been characterised as fragile or 'thin' because they are conferred gingerly and withdrawn readily. One might observe this kind of trust in a newly formed exchange relation or collaboration: Expectations can be high but so are reservations.

Most conceptions of how trust gets developed and updated have highlighted that trust is a history-dependent process. According to these conceptions, trust builds incrementally and accumulates. However, virtual groups typically lack the requisite history on which such incremental and accumulative confidence-building measures are predicated. There is neither enough time nor opportunity in a virtual group for the sort of experience necessary for thicker forms of trust to emerge.

The credibility of the contractor – in terms of his or her reputation for creating and composing successful virtual groups and teams – may play a major role as a useful substitute for limited interpersonal history. Trust in the contractor's (or broker's) presumed care in composing the virtual group can serve as a proxy for individual knowledge or experience with others' reliability and competence. The constrained time a virtual group has to do its work may paradoxically contribute to the creation and maintenance of swift trust. Because time is short and concentration is crucial, there may be less opportunity in virtual enterprises for the kinds of corrosive interpersonal and group dynamics that often plague more enduring and stable organisational forms. Thus, the bounded life of the virtual group may make the mind focus on the task at hand. The act of conferring swift trust entails rendering judgements more about other individuals' professionalism than their personality and character.

One could note that what might be most distinctive about swift trust is that it is not so much an interpersonal or affective form as it is a cognitive and action form. Trust work is tied to the level of interdependence. Swift trust is less about relating than doing. There is less emphasis on traditional attributes of trust like feeling, commitment and social exchange but instead more on action, cognition, the nature of the professionalism of the network and strong absorption in the task. This comes close to a state of mind Lipman-Blumen and Leavitt (1999) call "a hot group phenomenon".

Concluding remarks

For most economists, trust is an issue of monitoring, coincident with uncertainty. The distinction between confidence and trust is well documented in the literature. According to this distinction, trust is about risk, and risk is about the choice to expose oneself to a situation where the possible damage may be greater than the advantage that is sought.

More socially oriented scholars emphasise the meaning of membership. When made real, it would replace the sense of belonging to a place with a sense to belonging to a community, even if that community were a largely virtual one. Without some real sense of belonging, virtuality looks like a precarious state and a perilous base for the next phase of business life, whatever the economic and technological advantages. If business as a major societal factor takes virtuality to extremes and becomes a mere broker or box of contacts, then it will have very problematic, if not failed society.

Working in a virtual enterprise means operating between commitment and control. Virtual enterprises call for dynamics in a multilevel context. There is also a real challenge of leadership and governance in virtual enterprises. Maintaining effective intra- and inter-team dynamics is the essence of the challenge. It is about achieving well functioning decentralisation (i.e. empowerment of small groups) and decentralisation (i.e. collaboration among teams) simultaneously. The leadership task is to replicate the dynamics committed, small groups at institutional scale without impairing those dynamics at the small group level. In virtual working, it appears to be difficult to design and control the work of others in a highly prescribed way. The need to balance between control and autonomy in a situation, where traditional 'direct' controls, as found in face-to-face supervision, quality checks and operating procedures seem to decrease – and 'indirect', such as organisational culture, new type of career opportunities and training are becoming more and more substitutes for direct control approaches, calls for new solutions in terms of managerial systems and skills. While the management of knowledge is now seen crucial for continuous innovations and competitive advantages because much of it is either embedded in social practices or only known tacitly, further problems may exist in learning from, or communicating knowledge to, those who are absent in time and/or space.

One problem in virtual working is that sometimes groups and teams have the tendency to prefer to isolate themselves both physically and psychologically. They like their own separate physical space. Isolation may increase their sense of 'specialness', but also causes disruptions and resentments in other parts of the larger virtual system. In the informational world, moreover, virtual groups, whose members are interconnected only via technology, will doubtless become more and more numerous.

Another problem regarding more virtual working is that such typical media as desktop conferencing or groupware may not present enough contextual clues for knowledge to be transferred effectively. In other words, virtual working can potentially de-contextualise knowledge, making it difficult to interpret properly. This might not be simply a matter of the 'richness' of the medium but rather *complexity of the context* in which knowledge is created and in terms of which it must be understood.

Virtual working is not only a simple technical problem but also a political and relationships-building exercise. There is a need for better understanding of how trust in general unfolds, builds, and dissipates in virtual enterprises. The discovery of the relating underlying social and cognitive processes provides an interesting arena for further research.

References

- BARNEY, J.B., HANSEN, M.H.: Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, in: *Strategic Management Journal*. 15, 1994, pp. 175–190.
- DAVIDOW, W., MALONE, M.: *The Virtual Corporation*. New York: The Harper Press, 1992.
- HANDY, C.: Trust and the Virtual Organization, in: *Harvard Business Review*. May–June, 1995, pp. 40–50.
- HARISALO, R., MIETTINEN, E.: *Luottamus pääoma. Yrittäjyyden kolmas voima*. [Trust – the third power of entrepreneurship] Jyväskylä: Tampere University Press, 1995.
- HASKINS, M.E., LIEDTKA, J., ROSENBLUM, J.: Beyond Teams: Toward an Ethic of Collaboration, in: *Organizational Dynamics*. Spring, 1998, pp. 34–50.
- ILMONEN, K.: *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. [Social capital and trust], Jyväskylä: SopHi, 2000.
- FUKUYAMA, F.: *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: The Free Press, 1995.
- GULATI, R.: Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances, in: *Academy of Management Journal*. 38, 1995, pp. 85–112.
- GÜTH, W., KLIEMT, H., PELEG, B.: Co-evolution of Preferences and Information in Simple Games of Trust, in: *German Economic Review*. 1, 1, 2000, pp. 83–110.
- JACKSON, P. (Ed.): *Virtual Working. Social and organisational dynamics*. Routledge, 1999.
- KLEIN WOOLTHUIS, R.: *Bringing Trust and Dynamics into the Analysis of Inter-Organizational Relationships*. Research Centre of the University of Twente Entrepreneurship Centre. Research Report 98W-006. Enschede 1998.
- KOVALAINEN, A.: The Paradox of Trust and the Network Economy, in: TAPIO, R. (Ed.): Management Expertise for the New Millennium, in: *Commemoration of the 50th Anniversary of the Turku School of Economics and Business Administration*. Series A-1, 2000, Turku 2000.
- KRAMER, R.M., TYLER, T.R.: *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Sage, 1996.
- LUNDIN, R.A., SÖDERHOLM, A.: A theory of temporary organization, in: *Scandinavian Journal of Management*. 4, 1995, pp. 437–455.
- MCALLISTER, D.J.: Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Co-Operation in Organizations, in: *Academy of Management Journal*. 38, 1995, pp. 24–59.

- MILES, R., SNOW, C.: Causes of Failure in Network Organizations, in: *California Management Review*. 34, 1992, pp. 53–72.
- MISZTAL, B.A.: *Trust in Modern Societies: The Search for the Basis of Social Order*. Cambridge: Polity Press, 1996.
- MYERSON, D., WEICK, K.E., KRAMER, R.M.: Swift Trust and Temporary Groups, in: KRAMER, R.M., TYLER, T.R. (Eds.) *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Sage, 1996.
- PIHKALA, T., VARAMÄKI, E., VESALAINEN, J.: Virtual organization and the SME: a Review and model development. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11, 1999, pp. 335–349.
- SANNER, L: *Trust between Entrepreneurs and External Actors. Sensemaking in Organizing New Business Ventures*. Ph.D. Dissertation. Uppsala: Uppsala University, 1997.
- SAKO, M.: Does Trust Improve Business Performance?. in: LANE, C., BACHMANN, R. (Eds.): *Trust Within and Between Organizations*. Oxford University Press, 1998.
- SELIGMAN, A.B.: *The Problem of Trust*. Princeton: Princeton University Press, 1997.

Thema C / Topic C

Unternehmertum, Innovation und Wachstum
Entrepreneurship, innovation and growth

Planning sophistication and small and medium-sized business performance – A case study of the manufacturing industry in Chile

Isaías Bravo Brito*

1 Introduction

Conventional wisdom and personal intuition seem to take it for granted that there exists a positive relationship between the level of planning sophistication and a firm's performance. However, a first survey of the existing literature about empirical findings on this relationship indicates that no univocal conclusion has yet been reached. In fact, findings may be somewhat contradictory; some researchers have investigated into a positive relationship between the formality of the planning process and the firm's performance (i.e. Capon et al. 1994), while others have concluded that the former relationship is insubstantial (e.g. Orpen 1985). The present study is an attempt to determine the relationship between the formality of the planning processes and the companies' performance. A replication of such former research can be fruitful if other populations and other variables are used. On basis of the sample, the reader will be informed, in a first part, about some general characteristics of the small and medium-sized enterprises (SMEs) of the manufacturing industry in the Region of Bio-Bio [Chile]. The second part of this contribution will enter into the analysis of the relationship between planning sophistication and small business performance. The argument will be that the level of planning sophistication used in a Chilean SME, influences the firm's performance, both in terms of objective and subjective performance measures.

2 Literature review and definitions

2.1 Defining small and medium-sized enterprises

During the last three decades, interest for topics related to small and medium-sized enterprises has grown considerably – specifically in developed countries with epicenters in Europe, the USA and Japan. The majority of research papers and books on SME issues starts from the primary idea that an SME is not a miniature 'large firm', meaning that small and medium-sized enterprises cannot be managed nor be on the same footing as large companies. Nevertheless, defining the SME concept is a rather complex matter, due to socio-economic particularities and region-specific characteristics. While the European Union applies strict criteria for defining small and medium-sized enterprises, definitions used in the USA and Japan vary according to the sector concerned.

* co-authored by Geert Anckaert

As for the developing countries, the disaggregation into micro, small, medium and large enterprises is of high relevance because of the economic importance these informal small industries have (Cabrera 1994, Bewayo 1995, Göske, Traub 1996). With respect to South America, manifold criteria are used to classify enterprises according to their magnitude, though the number of employees is the most commonly used criterion in Chile and in most countries. In Colombia for instance, any business hiring between 10 and 199 employees is considered as an SME, while Brazil defines any firm which has between 20 and 500 employees in its service as a small or medium-sized enterprise. Whereas Argentina is the only country adopting a combination of workforce, sales figures and assets to define the SME sector, Bolivia does not use a uniform definition of SMEs (Gutierrez, Ruiz 1995). For reasons of standardization and comparability, Greene (1989) pleaded to include the following significant distinguishing factors, when defining the SME sector: yearly sales, number of employees, the firm's business cycle, years in business, private or public character, type of business and number of top management personnel. Despite his correct criticism on the SME research, Greene did not propose a pragmatic solution to the problem. Concerning the developing countries, it becomes even more intricate as the absence of homogeneity in the SME-population and region-specific, demographic and socio-economic features also strongly influence the identity of a small and medium-sized enterprise. As a consequence, existing Chilean definitions were taken into consideration and after studying the local interpretations of an SME (Morales 1990, Cabrera 1994), it was decided to consider as small and medium-sized enterprises all businesses employing between 10 and 100 employees. Its simplicity facilitates inter-regional and international comparison and it takes confusion away about the diverging definitions of SMEs. Due to the minimal availability of information or managers' unwillingness to provide firm-confidential data, a clear and simple definition was needed as will be shown below. Within this group, a distinction was made between a small enterprise (SE), defined as a business with 10 up to 50 employees and a medium-sized enterprise (ME), outlined as a company which has a minimum of 51 and a maximum of 100 workers.

2.2 Defining planning sophistication

Since the late forties, the idea has been formalized that written documents can improve an organization's functioning and efficiency (Weber 1947). As from this moment on, researchers have been challenged by Weber's idea and manifold attempts have been made in order to corroborate a positive relationship between strategic planning and the performance of an economic organization. Although many scientific articles focus on large enterprises, the importance of formal strategic planning in small businesses is studied in various publications. A review of the significant SME literature of the last three decades does not offer the reader a univocal conclusion. Various researchers claim that strategic planning does not influence the performance of the small business (for instance see Rue, Fulmer 1973, Robinson, Pearce 1983, Orpen 1985, Greeley 1986, Langley 1988). On the other hand, Sexton and Van Auken (1985), for example, clearly concluded that strategic planning helps enterprises "to survive and prosper". Bracker

et al. (1988) and Capon et al. (1994) all provide evidence of a positive relationship between strategic planning and a firm's success and performance.

A study of the existing literature shows that multifarious definitions are adopted to measure the firm's planning process (see, for instance, Bracker and Pearson 1985, Naffziger, Kuratko 1991, Olson, Bokor 1995). Although various definitions can be used, some common scientific approval is found when it comes down to gauging planning formality. Robinson and Pearce (1983) and Rue and Ibrahim (1998) measured the level of planning sophistication by taking into account the existence of a plan on a minimum three-year horizon; moreover, plans were scrutinized for objectives, strategies, external information and some form of evaluation toward the plan. The authors decided not to disturb the existing informal agreement of measuring planning formality and to follow Greene's second recommendation (1989), suggesting that future research should attempt to conform to previous studies for what concerns the definition of strategic planning. Consequently, the 'planning-sophistication' indicators are based on the existing available literature and it was decided that a small firm has a moderately sophisticated plan if it is covering more than one year in some quantified objectives in terms of specific budgets, external elements and some procedure to verify and control divergences between plan and reality. A sophisticated plan is being defined as a plan covering more than three years and including all the former elements mentioned.

2.3 Defining small business performance

A survey of the prevailing literature on the relationship between strategic planning and small business performance proclaims that the conceptualization of the firms' performance is the most complex and consequently a most widely discussed issue. Two different approaches can be conceived; the first which makes use of 'objective' or financial data to calculate and represent the firms' performance (for example Robinson, Pearce 1983, Bracker, Pearson 1986, Rhyne 1986, Beal 2000). Secondly, some authors advocate the use of more subjective performance measures due to the managers' unwillingness to provide firm specific information or to the unavailability of such data (Dess, Robinson 1984, Fiorito, LaForge 1986).

The authors of this article have attempted to use various performance measures in answer to two major criticisms. Traditional performance measures are found, in many cases, inadequate to gauge a small company's achievement. According to Chakravarthy (1986), accounting data measure the past performance of an enterprise, while strategic performance requires standard measures which include both past and future performances of the firm. Quite a number of researchers make use of 'past' performance indicators (for example see Orpen 1985, Rue, Ibrahim 1998) and conclude that there are significant relationships between strategic planning and some of the performance indicators used. Rue and Ibrahim, for instance, concluded that greater planning sophistication is associated with growth in sales and that there exists a moderately significant relationship between planning and perceived performance relative to the industry. In addition, the relationship between planning sophistication and return on investment (ROI) could not be confirmed. Although various plausible explanations were put forward by the authors, a univocal conclusion could not be reached. Hence, the use of a

slightly modified 'orientation to growth' indicator (Chell 1998) guaranteed that both past and future performance indicators were taken into account and validated the criticism that strategic performance measures need a more forward-looking approach as well.

Secondly, Dess and Robinson (1984) and Fiorito and LaForge (1986) argued that managers of privately-held firms will be very reluctant to release performance measures relating to their enterprise. Even when those managers are willing to indicate firm specific information, it will be very difficult, if not impossible, to compare those figures due to different standards or accounting procedures. The solution proposed by Dess and Robinson (1984) consisted in researchers using subjective data or performance indicators to supplement performance measurement. On the other hand, it is useful to take into account the findings of Miettinen (1998), who concluded that many entrepreneurs have the tendency to over-estimate their business performance. Consequently, the indicators used include a combination of 'objective' and 'subjective' data, which offers the opportunity to interpret and compare the small business manager's perception of performance and performance based on accounting data.

3 Methodology

The composition of the questionnaire, a pilot study of 18 SMEs, revision of the question list, a first mailing, a first follow-up by means of telephone and finally a second follow up by means of personal interview constituted the different phases of the information gathering process.

After the preliminary work and deciding on the form of a temporary questionnaire, the researchers conducted 18 personal interviews in order to gain the experience and knowledge necessary for the main study. Those oral interviews were launched, with an approximately equal distribution, in three sub-sectors of the manufacturing industry – agro-business, metallurgic sector and the wood processing industry. The experience obtained from the pilot study confirmed the assumption that the formulation of the actual list of questions was of utmost importance. In order to gain the confidence of the interviewees and to collect the maximum amount of information available, it was necessary to word the questions in an appropriate language, which is supposed to be very understandable and reducing the use of economic-technical terms to a minimum. Transparency and word-adequacy were two essential concerns of the research team when wording the actual questions. The first follow-up by means of telephone conferences was organized in order to ensure that all enterprises received the questionnaire and to ask about their willingness to co-operate in our research project. The second follow-up was carried out in form of personal interviews with randomly chosen SMEs, whereby it was guaranteed that the manager in person gave answers to the questions. The entire information gathering process started in March 1998 and took about one year and a half.

3.1 *Type of interview*

Following a round of exploratory interviews with 18 randomly chosen SMEs, the research team decided to use a structured questionnaire for the data collection in form of multiple-choice questions. When the nature of a question required more information, an open question was included, so that the manager had the opportunity to give more details or nuances to his answer. The questionnaires were addressed to the general managers of the SMEs, as much research work has explained that it is the general manager himself who is mostly involved in all different aspects of the firm (The STRATOS Group 1990, Keasey, Watson 1993). What is more, since the questionnaire inquired for the manager's personal opinion and firm-confidential data, it was obvious that he was the only person who could provide such type of information.

As the amount of information needed was enormous and the importance of standardization and comparability was vital, a structured questionnaire seemed the obvious answer to this problem. Moreover, as the second follow-up was done with the collaboration of graduate students due to an unsatisfying response-rate, the statistical data processing would be far more complicated if other data gathering techniques were applied. The presence of the interviewer presented a double advantage. First, the interviewers were all intensively briefed on the content of the questionnaire and coached during the time personal interviews were done, so they were able to help managers in clarifying the more difficult topics where necessary. Secondly, the presence of the interviewers took away the feeling of suspicion, managers have towards questions about confidential information. Given the fierce competition in the Eighth Region, managers, especially from SMEs, are very reluctant to provide business information to public institutions and research centers. A personal contact with the interviewee can neutralize this mistrust or transform it into a feeling of assurance and confidence. Although the presence of interviewers had advantages in two respects, attention had to be paid to the psychological impact they had on the managers. Taking into account this obstacle, results of the first mailing and the second round personal interviews were tested extensively by various sample t-tests and showed no significant differences. The presence of interviewers had no significant impact on the answering attitude of the respondents.

3.2 *Sample*

For purposes of the research project, the terms 'business', 'enterprise', 'firm' and 'company' all refer to the same concept, no distinction being made between the economic and legal meaning of the words. Since the study will focus on the manufacturing industry, the following three sub-sectors were analyzed:

- Agro-business
- Wood processing industry (furniture and wood products)
- Metallurgic industry.

The main reason for making this selection is to maintain the equilibrium in the variety of the manufacturing sector of the Eighth Region. This diversity is characterized by capital and labor intensity, by communal or sub-regional specific characteristics and by turnover, gross produced value and amount of fixed assets.

Data used in this paper are collected as part of a larger study of SME related activities in Chile. The sample was based on an official available mailing list provided by the National Institute of Statistics (*Instituto Nacional de Estadísticas, INE Chile*) listing all the existing enterprises of the Region of Bio-Bio. After selecting the companies that met the criteria of the definition used, there was a total population of 431 companies. A first mailing to all SMEs and a first follow up by telephone generated a disappointingly small return of 24 responses and a total of 37 questionnaires were returned as undeliverable. Consequently, it was decided that a personal interview would fit better with the Chilean culture. So small firms were randomly selected for interviews and generated 92 usable responses. This resulted in 116 responses or a 26.9% response rate.

3.3 Questionnaire

The questionnaire was designed in order to measure the different variables of interest. For the purposes of this research project, the list can be divided into three main issues: the general characteristics of the SMEs, questions related to the strategic planning and performance-related information. As a first step, general managers were asked to denote the number of full-time employees, their most important business activity, the family character of their firm¹, the annual turnover (exclusive of VAT), the age and generation of the enterprise. Consequently, according to the above mentioned literature, inquiry was made into the existence of a written strategic plan and, where applicable, which of the following objectives were included: vision, mission, sales earnings, turnover, capital growth, cash flow, market share, future expansion (notably in terms of market, products and infrastructure), customer preferences, market orientation, personnel training and succession plans. Furthermore, the questionnaire inquired if their plan includes production costs, future and past investment, budgets for 'research and development' and advertising. In addition, the respondent could provide information about external demographic, socio-economic, political or technological tendencies, which might be included in his firm's written plan. Existing plans were also checked to include some feedback possibilities, which can detect possible divergences between the plan and reality. With respect to the firm's performance, interviewees were asked about the company's performance in comparison with industry average. In this way, the sample was divided in companies that performed below, equal to or above industrial average. Secondly, interviewees were asked to indicate changes in numbers employed over the last three years, their approximate growth rate in sales over the ultimate three fiscal years and plans for future expansion of the company's infrastructure. Based on those indicators, the growth-performance indicator was calculated, being a slightly modified measure of Chell's 'growth orientation' (1998). The growth-performance indicator can denote that a business is in a declining, plateauing or expanding phase. An expanding enterprise shows an upward trend in at least two of the three measures, while a declining firm has a downward trend in a minimum of two out of the three indicators. Finally, two objective criterions were used to indicate the company's performance: return

¹ A family business is being defined as an enterprise of which over 50% of its stock and the most important management functions are in the hands of one single family (Donckels 1993).

on investment (ROI) and sales per employee. While the number of outstanding answers was enormous as for the ROI (a 10.3 % response rate), sales per employee could be calculated and analysed on basis of answers given by respective business managers.

4 Characteristics of the sample

The first objective of this paper is to describe some general characteristics of the sample used in the research paper. In order to present the reader with a general outline of the participating SMEs, table 1 provides an overall description.

		Number	Percentage
Number of full-time employees	10–50	100	86.2
	51–100	16	13.8
Industry	Wood processing industry	17	14.6
	Metallurgic industry	25	21.6
	Agro-business	74	63.8
Legal status	Public limited liability company	15	12.9
	Private limited liability company	73	62.9
	Limited partnership	1	0.9
	Sole trader	27	23.3
Family business	no	30	25.9
	yes	86	74.1
Turnover (in US\$ excluding VAT)*	Up to US\$ 0.5 mio.	65	61.3
	US\$ 0.5–1.5 mio.	23	21.7
	US\$ 1.5 mio.+	18	17.0
Age of business (in years)	0–5	11	9.5
	6–15	43	37.1
	16+	62	53.4
Actual generation	First	65	56.0
	Second	39	33.6
	Third	8	6.9
	Fourth	4	3.4

* Number does not sum 116, due to missing values.

Table 1: Characteristics of the small and medium-sized enterprises of the sample

Two important dividing criteria will be used to describe the sample: the number of employees and the industry in which the companies are active. As table 1 shows, 86 % of the sample can be defined as a small enterprise, the other 14 % are medium-sized enterprises. This proportion is nearly the same as the population distribution, where 87 % are SEs and 13 % are MEs. When ‘industry’ is used as criterion, 17 out of 116 SMEs realize their activities in the wood-processing industry (14.6 % versus 9.2 % in the population distribution). Respectively 21.6 % and 63.8 % belong to the metallurgic industry and the agro-business (according to official data, INE), population distribution is respectively 22.2 % and 68.6 %). It is clear that both – sample distribution and population distribution – are very similar, a conclusion that can only give more weight to the representative importance of the sample used for our investigation.

While the large majority (62.9 %) has the legal status of private limited liability company, 23.3 % and 12.9 % is identified as sole trader and public limited liability company respectively. Almost three fourths of the companies are family businesses. 61 % of all

companies have an annual turnover of less than US\$500 000. Whereas 23 % of the firms records annual turnover between US\$500 001 and US\$1 500 000, 18 % of the companies turned over US\$1 500 001 or more. As may be expected, a very significant relationship ($\chi^2=15.508$, d.f.=2, $p\leq 0.0001$) can be observed between the amount of employees and the annual turnover after taxes. In contrast, when the sector criterion is taken into consideration, a chi-square test shows that the null hypothesis cannot be rejected ($\chi^2=9.510$, d.f.=6, $p=0.147$) at a 5 % observed significance level. Hence, it is acceptable to state that no significant differences in average turnover can be distinguished between the three sub-sectors.

Few firms ($n=11$) are younger than five years in terms of age of the business, out of those 11 firms, two have one year experience or less. With respect to the other sub-groups, 37.1 % have been in existence for six up to fifteen years, while the majority of cases (53.4 %) is 16 or more years active. The average age of the businesses is 22 years old (mean=21.9, standard deviation=16.3 years) with four having been in business for more than 60 years (range=79). A next step is the inquiry into significant differences between average ages, based on the results in the sub-samples SE and ME on one hand and on the different industrial sub-sectors on the other hand. First, an independent-samples t-test was performed with age of the businesses as dependent variable and the employee variable as independent grouping variable. The t-test revealed a non-significant difference between these variables ($t=-0.924$, d.f.=114, $p=0.357$). An analysis of variance was carried out using age as dependent variable and sector as factor variable, but neither could confirm a significant difference between the variables concerned ($F=0.665$, $p=0.516$).

When the generation variable is taken into account, the reader can observe that the vast majority of entrepreneurs belongs to the first generation. While 33.6 % are of second generation, 10.3 % belong to the third or fourth generation. Whereas the mean age of the first generation enterprises is fifteen and a half years old, second and third generation companies are on the average respectively 29 and 27 years in business, the fourth generation has been in existence for 48 years. According to Navin (1991), time-span of founder's leadership usually lasts 32.4 years and this surpasses, according to him, by a wide margin any subsequent leader. Furthermore, Deegan (1986) claims that succession planning is such an encompassing process that it can easily take five years to fulfil the entire undertaking. Based on those two statements and on the sample results, 25 years for the first generation and 20 years for the second one were taken as distinctive criteria to select companies which will have to deal with a succession in their own firm within the next five years. Whereas 9.5 % of the firms ($n=11$) of the first generation-group are older than 25 years, 10.3 % of the second generation-firms are more than 40 years active in the business. Hence, approximately one fifth (19.8 %) of the businesses studied will have to deal with a succession within five to ten years. In addition, if those 23 companies are segregated, only 8.7 % of them ($n=2$) have some form of written succession plan. According to those figures, there is a need to study our findings and focus on family businesses. For example, different measures and larger samples should be employed and analysed, paying special attention to the family business. In addition, future extensions of this research topic, if they can confirm these

preliminary results, should invite small business managers in specific and local governments in general to prepare and take the appropriate actions. As this topic does not fit within the scope of this paper, a further in-depth study of this problem can be a future research route both for researchers and for local policy makers.

5 Findings on the relationship between planning sophistication and small business performance

Primary analysis shows that 45 companies do not make use of any written strategic plan, consequently 53.4% of the SMEs do have some form of strategic plan on paper. Based on the division of planning sophistication, the following types of strategic planning can be identified: a) no written plan (46.6%), b) a moderately sophisticated plan (34.5%), c) a sophisticated plan (18.9%).

Looking at the 'performance relative to industry' indicator that firms were invited to indicate, 20.6% of the firms claimed to underperform in comparison to their sector. 44.9% considered themselves equal to industry, while 34.8% of the small business managers believed they performed above industrial average. According to the above section, which describes the growth-performance indicator, 23.3% of the respondents are in the declining phase, whereas calculations showed that thirty-five (30.2%) enterprises are 'plateauing' businesses and fifty-four (46.6%) are expanding firms. The last indicator of the business performance is 'sales per employee'. On the average, sales per employee for the last fiscal year was US\$32 459 (standard deviation US\$44 395).

In a next step, the relationship between the planning sophistication of an enterprise and its performance is examined. To such effect, three statistical analyses were carried out: a chi-square test rummaged for significant differences between the three strategic planning levels (independent variable) and 'the company's performance relative to industry'-indicator. The purpose of a second χ^2 -test was to look for a significant relationship between the independent variable and the 'growth-performance' indicator. Finally, an ANOVA scrutinized the relationship between the autonomous variable and sales per employee. As is shown in table 2, a very significant relationship is noticeable between the level of strategic planning and the company's performance in comparison with industry's average ($\chi^2=17.413$, d.f.=4, $p=0.002$). 69.6% of the managers who use a sophisticated plan, believe that their companies are performing better than the industry's mean performance, while respectively 26.1% and 4.3% of those managers suppose that their performances are equal to or less than the industry average. When looking at the companies with a moderately sophisticated plan, one fourth of those companies claim to perform below industrial average performance, 55.6% perform at their industry average approximately, while 19.4% stated that their performance was above their sector's mean. With respect to the enterprises without any written plan, respectively 25%, 45.8% and 29.2% are performing under, at and above their industry average. A second chi square test, as shown in table 3, reveals that a significant relationship exists between the strategic planning refinement and the growth-performance indicator ($\chi^2=10.583$, d.f.=4, $p=0.032$). Almost 74% of the companies having a sophisticated plan are characterised as expanding companies, while only 17.4% and 8.7%

are respectively plateauing and declining companies. With respect to the firms with a moderately sophisticated plan, 10 companies are marked as declining, 11 as plateauing and 19 enterprises are defined as expanding companies. Ultimately, 28.3 %, 37.7 % and 34 % of the firms failing to make use of written plans are declining, plateauing and expanding enterprises. Table 4 establishes a very significant relationship between the variable 'planning sophistication' and the dependent variable 'sales per employee' ($F=4.882$, $p=0.010$). In addition, the LSD multiple comparison procedure indicates that enterprises with a sophisticated plan differ significantly from the other enterprises, meaning those companies have a significantly higher performance rate, when compared to the other companies.

Subjective performance	No written plan	Moderately sophisticated plan	Sophisticated plan
Below industry average	12 (25 %)	9 (25 %)	1 (4.3 %)
Equal to industry average	22 (45.8 %)	20 (55.6 %)	6 (26.1 %)
Above industry average	14 (29.2 %)	7 (19.4 %)	16 (69.6 %)
Totals	48	36	23

$\chi^2=17.413$, d.f.=4, $p=0.002$

('Totals' does not sum 116, due to missing values.)

Table 2: Effects of planning sophistication on 'performance relative to industry'

Growth performance	No written plan	Moderately sophisticated plan	Sophisticated plan
Declining company	15 (28.3 %)	10 (25 %)	2 (8.7 %)
Plateauing company	20 (37.7 %)	11 (27.5 %)	4 (17.4 %)
Expanding company	18 (34 %)	19 (47.5 %)	17 (73.9 %)
Totals	53	40	23

$\chi^2=10.583$, d.f.=4, $p=0.032$

Table 3: Effects of planning sophistication on growth-performance indicator

Category of planning sophistication	N	Mean (US\$)	Standard deviation (US\$)
No written plan	40	24 644	27 150
Moderately sophisticated plan	32	25 775	43 145
Sophisticated plan	20	58 784	62 899

$F=4.882$, $p=0.010$

('N' does not sum 116, due to missing values.)

Least Significant Difference test (the mean difference is significant at 0,05 level):

Mean difference (sophisticated plan-no written plan)=34.140, S.E.=11.670, $p=0.004$.

Mean difference (sophisticated plan-moderately sophisticated plan)=33.009, S.E.=12.147, $p=0.008$.

Table 4: ANOVA results on the relationship between planning sophistication and sales per employee

As the first variable used to gauge performance is a subjective standard, the second represents a combination of 'past' and 'future'-related data, while the 'sales per employee' is calculated on purely objective numbers. According to the results, managers who make use of a sophisticated plan suppose that their performances are higher than the rest of the industry and this perception is reflected in the other, more objective in-

dicators as well. While there is a significant relationship between the planning formality and the growth-performance, a very significant relationship is noticeable between the independent variable and the purely objective performance indicator: sales per employee.

6 Discussion

In this study, the impact of a firm's planning sophistication on different measures of performance was examined for Chilean small and medium-sized enterprises, more specifically of the Region of Bio-Bio. Results show that there is a very significant relationship between the completeness of the planning process and the subjective performance measure, indicating that the use of a sophisticated plan is associated with the managers' perception of a higher performance relative to industry's average. Moreover, a significant relationship between planning sophistication and the growth-performance indicator has been established. Finally, a very significant relationship can be observed between the planning sophistication and the objective performance measure: sales per employee. Consequently, the findings agree with all former research which established a significant relationship between the planning formality and the firm's performance (see above mentioned literature; i.e. Sexton and Van Auken (1985), Bracker et al. (1988) and Capon et al. (1994). Although the scholars Rue and Ibrahim (1998) could not detect a significant relationship between planning sophistication and the objective performance measure (ROI), equivalent results were shown for what concerns the relationship planning sophistication – self-ratings of the business performance and growth rate in sales. One should not disregard the fact that the manager's definition of the indicator 'performance relative to industry average' can vary from one company to another, as it is subject to multiple interpretations. Although the respondents could use different criteria to define the former performance measure and questions can be raised about the correctness of those self-ratings (Miettinen 1998), the three indicators should be interpreted as complementary. From this point of view, the article confirms a significant relationship between a company's planning sophistication and 'hard and soft' performance indicators.

In the first place, the LSD multiple comparison procedure performed in table 4, pinpoints that a significant difference exists between companies with a sophisticated plan and the rest of the companies. It is remarkable to conclude that no significant difference can be observed between companies with a moderately sophisticated plan and firms without any plan. One possible explanation is that very few companies with a moderately sophisticated plan included information about their current and future clients. Beside some other market-specific indicators, 95% of the companies did not provide any data about clients' preferences in their moderately sophisticated plan. Above all, none of the respective companies included any information about entering new markets. As the SMEs of the Region of Bio-Bio are highly dependent on their clients, mainly large enterprises, a lack of information about the external environment and clientele can explain the significant difference between enterprises with a moderately and highly sophisticated plan. Stating that because of the exclusion of detailed

customer-specific information no significant difference is revealed between firms with a moderately sophisticated plan and the ones without any plan, is a plausible explanation as well. On the other hand, it can be questioned that the used definition of an enterprise with a moderately sophisticated plan is appropriate for Chilean SMEs. Due to the region-specific and inter-relational characteristics of the SMEs in Chile, it can be useful to re-define the existing interpretation of planning sophistication. For example, the definition of a company with a moderately sophisticated plan could include some minimum requirements for what concerns the analysis of the external environment, instead of identifying 'some' factors in the external environment.

By way of conclusion, the authors want to stress the necessity for a detailed strategic plan, including all, and not some, important items mentioned above: objectives, strategies, external information and some form of feedback. Moreover, it may be stated that the present study presents some limitations, but these should be considered as an invitation to engage into future research. First of all, as the sample was drawn from a particular region in Chile and from a particular sector, a broader approach on the national level and applied to other industries could offer more interesting results on the research topic. Moreover, equivalent studies in other South American countries can be an enticing research subject in terms of comparative study. Comparability and cultural interpretations can be enhanced if other regions, countries and sectors are scrutinized. Secondly, researchers can focus on the owner's personal characteristics and examine how they influence the level of planning sophistication and business performance. What personal characteristics do influence the level of strategic planning? How do they influence the small firm's performance? And how can the three-party relationship 'personal characteristics – planning sophistication – performance' be explained? The authors are convinced that a study of the relationship between 'planning content' and the business performance will be most complementary to the present study, as the two studies can shed a more holistic light onto the relationship 'planning – performance'. Scientific research into the 'content' approach, that is to say the different types of strategy pursued by SMEs in developing countries, more specifically Chile, and the existing study of the planning process can be a path towards fruitful future research.

References

- BEAL, R.M.: Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy and organisational performance in small manufacturing firms, in: *Journal of Small Business Management*. Vol. 38(1), 2000, pp. 27–47.
- BEWAYO, E.: Uganda entrepreneurs: why are they in business?, in: *Journal of Small Business Strategy*. Vol. 6(1), 1995, pp. 18–27.
- BRACKER, J.S., PEARSON, J.N.: The impact of consultants on small strategic planning, in: *Journal of Small Business Management*. Vol. 23(3), 1985, pp. 23–30.
- BRACKER, J.S. PEARSON, J.N.: Planning and financial performance of small, mature firms, in: *Strategic Management Journal*. Vol. 7, 1986, pp. 503–522.

- BRACKER, J.S., KEATS, B.W., PEARSON, J.N.: Planning and financial performance among small firms in a growth industry, in: *Strategic Management Journal*. Vol. 9, 1988, pp. 591–603.
- CABRERA, G.S. (ed.): *PYME, un Desafío a la Modernización Productiva*. Santiago de Chile 1994, CORFO, pp. 1–2.
- CAPON, N., FARLEY, J., HULBERT, J.: Strategic planning and financial performance: more evidence, in: *Journal of Management Studies*. Vol. 31(1), 1994, pp. 105–110.
- CHAKRAVARTHY, B.S.: Measuring strategic performance, in: *Strategic Management Journal*. Vol. 7(5), 1986, pp. 437–458.
- CHELL, E., BAINES, S.: Does gender affect business ‘performance’? A study of micro-businesses in business services in the UK, in: *Entrepreneurship and Regional Development*. Vol. 10(2), 1998, pp. 117–135.
- DEEGAN II., A.X.: *Succession Planning; Key Corporate Excellence*. New York: John Wiley & Sons, 1986, p. 19.
- DESS, G.G., ROBINSON, JR., R.B.: Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit, in: *Strategic Management Journal*. Vol. 5(3), 1984, pp. 265–273.
- DONCKELS, R.: *KMO’s ten Voeten Uit, Brussels: Koning Boudewijnstichting*. Roularta Books 1993, KMO-Studiecentrum, p. 147.
- FIORITO, S.S., LAFORGE, R.W.: A marketing strategy analysis of small retailers, in: *American Journal of Small Business*. Vol. 10(4), 1986, pp. 7–17.
- GÖSKE, J., TRAUB, A.: *La Empresa de Menor Tamaño: Objeto o Sujeto de la Política de Fomento*. Santiago de Chile 1996.
- GREELEY, G.E.: Does strategic planning improve company performance?, in: *Long Range Planning*. Vol. 19(2), 1986, pp. 101–109.
- GREENE, W.: *Research on small business strategic planning produces different results*. 1989, <http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings/89swio91.txt>
- GUTIERREZ, F., RUIZ DURAN, C.: *Propuestas de Acción para Impulsar el Desarrollo Competitivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Vol. 8, Mexico D.F.: Nacional Financiera, 1995.
- KEASEY, K., WATSON, R.: *Small Firm Management – Ownership, Finance and Performance*. Oxford: Basil Blackwell, 1993.
- LANGLEY, A.: The roles of former strategic planning, in: *Long Range Planning*. Vol. 21(3), 1988, pp. 40–50.
- MIETTINEN A.: Accuracy of self-rated business performance and its meaning, in: PLEITNER, H.J. (Ed.): *Renaissance of SMEs in a Globalized Economy*. St.Gallen: KMU Verlag HSG, 1998, pp. 424–428.
- MORALES, O.J.: Promoción y desarrollo de la PYME en Chile: propuestas específicas, in: CEFOPÉ (Ed.): *Propuesta para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria en Chile*. Santiago de Chile: Cefope, 1990, pp. 7–14.
- NAFFZIGER, D.W., KURATKO, D.F.: An investigation into the prevalence of planning in small business, in: *Journal of Business and Entrepreneurship*. Vol. 3(2), 1991, pp. 99–110.

- NAVIN, T.: Passing on the Mantle: Management Succession in Industry, in: *Family Business Sourcebook*. Detroit: Omnigraphics Inc., 1991, p. 86.
- OLSON, P.D., BOKOR, D.W.: Strategy process-content interaction: effects on growth performance in small start-up firms, in: *Journal of Small Business Management*. Vol. 33(1), 1995, pp. 34-44.
- ORPEN, C.: The effects of long-range planning on small business performance: a further examination, in: *Journal of Small Business Management*. Vol. 23(1), 1985, pp. 16-23.
- RHYNE, L.C.: The relationship of strategic planning to financial performance, in: *Strategic Management Journal*. Vol. 7, 1986, pp. 423-436.
- ROBINSON, JR., R.B., PEARCE II, J.A.: The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organization, in: *Strategic Management Journal*. Vol. 4, 1983, pp. 197-206.
- RUE, L. W., FULMER, R.M.: Is long-range planning profitable?, in: *Academy of Management Journal*. Vol. 16, 1973, pp. 66-72.
- RUE, L.W., IBRAHIM, N.A.: The relationship between planning sophistication and performance in small businesses, in: *Journal of Small Business Management*. Vol. 36(4), 1998, pp. 24-32.
- SEXTON, D.L., VAN AUKEN, P.: A longitudinal study of small business strategic planning, in: *Journal of Small Business Management*. Vol.23(1), 1985, pp. 7-15.
- THE STRATOS GROUP: *Strategic Orientations of Small European Businesses*. Aldershot: Avebury, 1990, pp. 1-9.
- WEBER, M.: *The theory of Social and Economic Organisations*. Translated by HENDERSON, A.M., PARSONS, T., New York: Free Press, 1947.

The evaluation of the relationship between organizational transformations and innovation levels in small software firms

Guido Capaldo*

In this paper, the authors propose a theoretical framework aimed at describing the relationship between organizational configurations and innovation levels in small software firms from a dynamic perspective. On the basis of the analysis of a sample of case-studies, a set of variables characterizing a firms' organizational configuration ('organizational pattern') and having strong influence on small firms' innovation capability is identified. Through the analysis of empirical data, the evaluation model shows that the small firm's organizational structure evolves between two basic configurations: the first one enhances the firm's ability to increase the level of technological innovation while the second one allows firms to enlarge market opportunity.

7 Introduction

Since the mid-seventies, small firms have become more and more important in the economic and social development of industrialized countries, consequently they have been object of a remarkable attention both in the field of scientific debate and in terms of industrial policy.

Nevertheless, despite this growing attention, small firms are still an unknown entity in economic terms because of their undervalued specificity. As Marchini correctly pointed out (1995), a small firm is too often considered as a small sized 'large firm', and instruments as well as concepts such as "organizational structure", "strategy" and "planning" originally developed to understand the nature and behavior of large firms are adapted for small ones. On the other hand, the non-use of these concepts, considered inappropriate for small firms, has led to excessive methodological simplifications according to which a small firm, its formation, cultural and behavioral characteristics are interpreted as results produced by an operational part of the group and so indistinguishable from it.

The research presented in this paper is based on this issue which still has many unresolved aspects. The intention is to define some conceptual and methodological instruments focusing on the evaluation of the relationship between the organizational transformations of small firms and their ability to develop more or less high levels of innovative technology.

For this reason, we refer to several studies carried out in Italy in the last years (Lorenzoni 1987, Marchini 1995, Mussati 1990, Raffa, Zollo 1992) according to which the development of a small firm is considered a traumatic transformation process rather than a gradual physical growth. From this point of view, small firms, especially innovative ones, carry out numerous and substantial modifications of resources and basic

* Co-authored by Luca Iandoli, Mario Raffa, Giuseppe Zollo. Even though the paper is the fruit of the labours of all the authors, in this version, section 2 is by Zollo, section 3 by Raffa, section 4 by Iandoli and section 5 by Capaldo. The rest is work common to all three authors.

skills supporting their competitive advantage. In this perspective, the development process of small firms does not develop along a continuous growth line, but along an interrupted one where phases of stability alternate with phases of crisis, characterized by loss of professional resources, a fall in turnover and profits and a reduction of the market share.

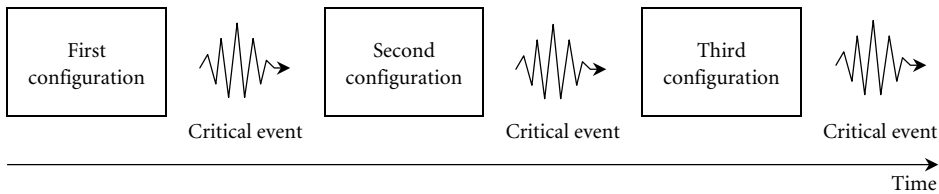


Figure 1: The life of a small firm as a sequence of organizational patterns

The set of resources and skills typical of each development phase in the firm is defined as an ‘organizational pattern’. The development of a small firm can be represented as a sequence of organizational patterns separated by critical events as showed in figure 1.

The destruction and construction of resources and skills taking place during the critical events is therefore an essential requirement to maintain long-term innovation skills. Important methodological problems arise in verifying such hypothesis because it is necessary to analyze the evolution of both firms’ performance and of the set of firms’ resources and skills related to technological innovation.

The paper is developed within the theoretical framework of the resource-based ‘competition theory’ and the ‘organizational configuration theory’. Within this framework and starting from a previous research carried out by the authors, a method aimed at evaluating the relationship between the innovation levels and the organizational patterns of small software firms is proposed. On the basis of such method, a set of cases of small firms operating in the software sector and information services is analyzed. The discussion of these cases provides some useful indications about the efficiency of the approach in understanding the dynamics of small innovative firms.

The paper is structured in the following way:

- In section 2, the general hypothesis of the paper are defined.
- The theoretical basis of the method proposed by the authors are then illustrated in section 3.
- In section 4, the description of the methodology adopted during an explorative field survey – aimed at supporting the theoretical assumptions described in section 2 and 3 – is provided.
- In section 5, the main results of the field analysis together with the theoretical and managerial implications of this study are discussed.

8 Organizational patterns and levels of innovation

The view of the small firm as a system of relationships between resources, over which the management group exercises control or co-ordination to a greater or lesser degree, can provide an interesting perspective for the organizational analysis of a small firm.

Till today, the theoretical and methodological contributions supplied by the literature on resource-based competition link firms' competitive skills to its interconnected set of resources (Conner 1991, Grant 1991, Rumelt 1987).

In the resource-based competition framework, the firm acquires a competitive advantage in proportion to how it manages to mobilize resources and skills which are not easily duplicated by its competitors (Amit, Schoemaker 1993, Barney 1991, Lado, Wilson 1994).

Through a careful analysis of the literature, Lado and Wilson (1984) provide two reasons to explain why analytical and thorough identification of resources and skills is neither possible nor convenient. The two authors underline that the key resources of the firm are often *tacit* and *firm-specific*. On a methodological level, the conclusion that they draw is that there is a limit to the analytical investigation that can be carried out on a firm beyond which the firm becomes opaque.

In the literature on organization, this problem has been investigated by many authors (especially in the attempt to overcome the limits of the contingent approach) and the solution proposed has brought about the theory of 'organizational configurations' (Meyer et al. 1993).

An organizational configuration is defined as an interconnected system of parts which react as a single whole to external events (Mintzberg, Miller 1981). The configurational theory tries to go beyond both the deterministic and contingent approaches, since it assumes that the same performance may be explained in a different, but limited number of ways.

With reference to the issue of this paper, i.e. the relationship between organization and innovation, configurational theory suggests that a given level of innovation I can be traced back to a variety of organizational patterns O_j . Nevertheless, the configuration theory is not able to clarify whether the relationship between innovation (performance) I and the patterns O_j are static or dynamic, i.e. whether an innovation level I may be explained by one of the elements O_j , from the set of patterns associated with a given level of innovation or by a sequences S_j of different organizational patterns (figure 2).

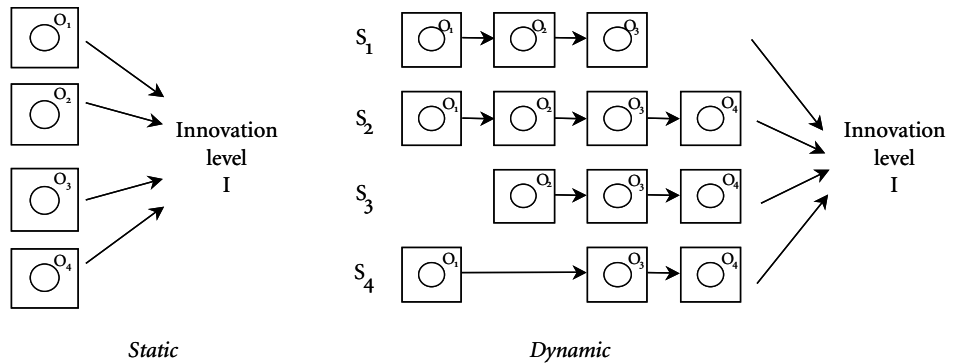


Figure 2: Static and dynamic relationships between the innovation level and organizational patterns

To check which of the two hypotheses is more effective in explaining the innovation level, it is necessary to evaluate the innovative capability that the firm is able to maintain over time with a given innovation pattern. It is thus necessary to observe if and how organizational patterns may be modified in the same period. To this end, it is necessary to tackle the following methodological problems:

- how to identify innovation patterns?
- how to identify organizational patterns?

In this paper, such problems are faced with reference to the case of software firms on the basis of both literature and previous research carried out by some of the authors.

9 The evaluation of innovation and organizational patterns in small software firms

In the software sector, firms' innovation level is strictly correlated to the technological level of the products. Consequently, the identification of the innovation patterns of firms can only be done once the technological level of the software products has been evaluated.

From the vast technical literature on software engineering (Beck, Perkins 1983, Floyd 1979, Reifer 1981, Cusumano 1994), it is possible to distinguish two types of approaches for the evaluation: The first approach considers variables relative to the *software development process*, while the second considers variables relating to the *product*.

The evaluation methods developed according to the first approach are based on variables which are both *quantitative* (such as the number of code lines of the program, the number of operations carried out, etc.) and *qualitative* (such as the development environment used, the operation systems supported, the user interfaces, the data-management systems, the network services and the data-interchange modes).

The evaluation methods developed in the second approach focuses on the software product, considering both the type and number of functions offered to the user as well as a number of performance indices, such as speed, memory used, memory consumption, etc. (Bolognani 1991, Bolognani, Corti 1988).

The method proposed by Meyer and Roberts (1986) falls into this second approach. The authors propose to classify the innovative activities carried out by a firm over a period of time on its own products according to two parameters:

- The *degree of technical affinity* between the new product and the firms' previous products
- The *degree of market affinity* between the new product and the firm's existing products.

On the basis of previous research, carried out by authors of this paper (Raffa, Zollo 1998), the Meyer and Roberts' method has been applied using a scale of seven levels, each corresponding to an innovative behavior adopted by the firm:

- Level 1: Increase the market with existing products
- Level 2: Realize the maintenance and updating of existing programs
- Level 3: Add new ways of working to existing programs
- Level 4: Make the existing programs compatible with new hard- and software

- Level 5: Increase the range of programs for traditional market sectors using technology and skills already familiar to the firm
- Level 6: Develop new programs for traditional market sectors using new technology and skills
- Level 7: Develop new programs for new market segments using new technology and skills.

At their birth, almost all small software firms are able to place themselves on the highest level since new business enterprises in this sector are usually constructed around an innovative product devised for a specific market. The main problem that these firms face is how to maintain a high and stable level of innovative skill over a long period of time. From research carried out by Meyer and Roberts (1986) and some of the authors, it emerges that very seldom firms manage to completely regenerate their innovative ability and thus to reach, again and again, the highest innovation level (level 7) throughout their whole existence. Frequently, firms prefer to make use of pre-existing knowledge to attempt to break into new markets, rather than acquiring new resources and skills. This behavior gives rise to three typical time patterns (Raffa, Zollo 1998) describing the evolution of the innovative skill of a firm through time, which can be defined as follows:

- rapid decline of innovation pattern
- discontinuous innovation pattern
- slow decline of pattern.

The first pattern, *rapid decline*, is characterized by a sharp fall in innovation after the initial phase in the life of the firm. Two phases can be distinguished in the innovative life of a firm: an initial period where the firm comes to life with a burst of innovative energy and with a lot of resources employed in the development of the product, followed by a second period in which the firm cannot manage to pass beyond the level of maintenance and updating of the already existing product.

The second pattern, called *discontinuous innovation* pattern, is characterized by a strong discontinuity in innovative capability. The level of innovation varies from year to year, with the formation and dissolution of project groups involved in updating existing products or in planning new products. The firm seems to behave in a reactive way with respect to market stimuli, competition and technological opportunities.

Finally the third pattern, *slow decline*, shows the maintenance of innovative activities at a high level, but with a tendency to fall. Basically, firms showing this tendency constantly try to increase their range of products, producing new versions of software which are updated versions of existing products. Usually, the success of these firms is built on one or a few standard products for a specific market. In medium or long term, innovation tends to be concentrated on increasing the functionality of these products and keeping them in step with the new hard- and software technology which appears on the market.

10 Methodological issues

According to the theoretical framework described in section 2 and 3, it is possible to relate firms' innovation capabilities to its organizational configuration. More precisely, we assume that:

- a) this relationship is *dynamic* rather than static: Innovation performance is not linked to a specific organizational pattern but to an entire sequence of organizational patterns showed during a firm's life
- b) the passage between different patterns is determined by *critical events*, marking significant organizational transformations
- c) organizational patterns can be characterized through the typology, amount and management of a set of critical resources playing an important role in determining firm's innovation capability.

Within the proposed theoretical assumptions, an explorative field surveys was realized on a sample of small software firms belonging to a specific geographic area in order to investigate the relationships between organizational transformations and the innovation level. This analysis was performed through the following methodological steps:

1. *Field survey*: A sample of software small firms belonging to a specific geographic area was selected and analyzed in order to collect data and information concerning firms' history and evolution, characteristics and composition of the entrepreneurial group, firms' employees, market and relationship with the external environment.
2. *Identification of the critical events in the life of a firm*: In this step, history and evolution of each firm was carefully analyzed through a case-study approach in order to identify important events in firms' life which caused remarkable organizational transformations.
3. *Level of Innovation analysis*: In this step, a qualitative evaluation of the innovation level achieved by a given firm during each period is performed through the evaluation scale described in section 3.
4. *Critical-resources analysis*: In this step, a set of critical resources playing a fundamental role in determining firms' innovation capabilities is identified and utilized to characterize firms' organizational profile (organizational pattern) in a certain instant of time and so to assess its innovation capability. Critical resources were classified in entrepreneurial resources, human resources, resources linked to external environment and economical indicators.
5. *Analysis of the relationships between sequences of organizational patterns and level of innovation*: The aim of this step is to analyze information concerning firms' evolution, organizational patterns and innovation performance in order to identify general and common trends relating to innovation capabilities and organizational patterns together with the relationships between sequences of organizational patterns and firms' innovation capabilities.
6. *Quantitative analysis of firms' innovation capabilities*: In this step, data and information characterizing critical resources and describing organizational patterns are elaborated through a mathematical model developed by Zollo et al. (1999). The objective of this step is to determine a quantitative evaluation of the innovation level

achieved by a given firm in a certain instant of time of its life and to map a firm's life through the sequences of organizational patterns that this firm passes through.

11 Some case studies

In this section, three emblematic case-studies are briefly described (section 5.1). Through the methodology presented in section 4, an analysis of the relationships between the organizational transformation, the innovation level and the innovation patterns is performed. In section 5.2 the obtained results are discussed.

11.1 Case studies description

In this section, three case-studies of software small firms belonging to a large sample of firms analyzed during the filed research are synthetically described according to the set of characteristics contained in table 1. Each case corresponds to one of the innovation patterns described in section 3, that is rapid decline, slow decline and discontinuous pattern.

Case 1 represents a typical example of slow decline innovation pattern. Like the majority of small software firms, the firm described in this case shows a very rapid growth due to the high innovative content of its early products followed by a period of decline. In this case, the attention of the entrepreneurs to market aspects allowed the firm to survive for a long period of time (1983–93) with good economical results, also in absence of substantial technological innovation efforts. Nevertheless, the strong market orientation not accompanied by a real technological innovation policy was able to slow down but not to prevent the firm's decline.

Case 2 represents a typical example of rapid decline pattern. In this kind of pattern, small firms present an initial strong orientation toward technology followed by a rapid decline of firms' innovative capability. The substantial difference with previous case study lies in the fact that in the rapid decline pattern firms are usually not able to react to the decrease of innovative capability developing an effective policy of market expansion. A small firm following this pattern could die or could survive in a very limited market niche (local or linked to a very specialized product) as it happened in this case. The case also shows that innovation in organizational structures and in design methodologies not followed by an adequate innovation transfer to new products is not sufficient to produce an increase of a firm's innovation capability.

Case 3 is an example of discontinuous pattern: The firm is able to alternate phases in which there is a strong attention to technological innovation with phases in which market aspects are enhanced. In the rapid decline, the initial growth ends because of the firm's inability to exploit market potentialities of its products; in the slow decline, the firm is able to expand the market but it does not manage to maintain a satisfying level of technological innovation. In both cases, small software firms die or are confined in a very limited market niche. The main difference with respect to slow and rapid decline patterns lies in the fact that, in the market phases, the firm does not neglect the technological focus but it is able to achieve a certain balance between market and technology.

	Case 1	Case 2	Case 3
Birth	1980	1979	1978
Entrepreneurs' cultural background	High knowledge of the market, past management experience in large companies	High level of technical knowledge	High level of technical knowledge
Main activity	Development of software for warehouse and stock management	Development of software for structural engineering; software package for accounting	Software for telecommunications
Other activities	None	Software commercialization	Hardware and software commercialization, training services
Main customers	Large supermarkets	Banks, engineering societies	Very innovative customers (large Italian firms)
Market scope	Regional	Regional	National
Number of employees	From 3 to 9	From 7 to 15	From 4 to 35
Organizational structure	Very flat: entrepreneurs as project managers and involved in software development	Two project groups in engineering support sw and managerial sw coordinated by entrepreneurs	Project teams; entrepreneurs are not project managers; presence of a R&D unit
Professional competencies	Technical, marketing expert support	Technical	Technical and marketing
Competencies management	Internal and external market and technical training activities	Internal technical training	Internal and external market and technical training; job rotation
Software development methodologies	Internal	CASE, methodologies of project management	Advanced methodologies of software engineering
Innovation pattern	Slow decline	Rapid decline	Discontinuous pattern

Table 1: Case studies synthetic description

11.2 Case analysis and results discussion

Almost all firms contained in the considered sample show some common features. All were founded by technical entrepreneurs and were born around a product idea developed for a specific market, often limited to a regional market. The acquisition and the updating of initial know-how takes place in several ways: through relationships with large firms or by means of close relationships with technical groups or research centers which allow the firm to experiment with high levels of technological innovation and specialize in a well-defined market segment.

The field analysis showed that almost all firms, thanks to the high degree of technical expertise of the founders and to their network of relationships with other technical centers, reach a high level of innovative skill in the first years of their life. Nevertheless, the strong focus of the group on the technological ground usually implies neglecting market vision and development (customer fidelity, marketing and commercialization, services and assistance, connections with other firms). For this reason, the majority of

small software firms live more or less dramatic market crisis, here essentially viewed as an inability to enlarge the market beyond the local area and a difficulty in maintaining growth.

The crisis on the market causes a reorganization of firms' activities, involving both the original group of entrepreneurs and the internal professional skills. In general, one or more entrepreneurs move from product development activities towards market development or managerial roles.

The reorganization of the firm following the market crisis signals the beginning of the decline in a firm's innovative ability. Most of the firms reduce their engagement in product development and progressively concentrate on the supply of IT services or limit themselves to update the initial product, like in case 1 and 2. In case 3, the firm managed to interrupt the decline with a reorganization of activities to take advantage of chances arising from a new relationship within the market environment. This firm shows a continuous progress in innovative activities.

What emerges clearly from the field analysis is that the efficiency of the organizational pattern is never fixed, but is always temporary. Each pattern has its own life cycle. Sooner or later, performances of any pattern begin to diminish and firms are forced to change. Since there is no rule which guarantees *a priori* what is the right balance between technological and market resources, the small firm will experiment with patterns oriented both at technology and the market throughout its life-span. Transition from one to the other may take place in a period of crisis, and the result can be moving toward innovation or moving toward the market.

The field analysis results allow us to hypothesize a general model of the relationship between organizational models and technological innovation.

If we call *T* the patterns oriented towards technology and *M* those oriented towards the market, *ic* the innovation crisis and *mc* the market crisis, it is possible to identify the following typology of evolution patterns:

- a) *T-mc-M-ic-T (discontinuous pattern)*: Firms with the best performance (discontinuous progress of innovative activity, case 3) show a development path of this type. In presence of a market crisis, firms slow down their efforts directed toward technological innovation and take charge of market aspects. When products begin to become obsolete, firms react by increasing again the technological innovation efforts.
- b) *T-mc-M-ic-M (slow decline)*: Firms with a path like this (case 1), do not manage to renew their own technological know-how and are strictly linked to their early products. These firms, in order to survive to a conjoint effect of both a market and technological crisis, gradually diversify their activities towards services. Market ability and diversification usually helps firms following this pattern in surviving for quite a long period, notwithstanding the low innovative content of their products.
- c) *M-ic-T-mc-T (rapid decline)*: The firm with such a pattern (case 2) is essentially unable to develop activities related to market development. This incapacity usually brings firms to a rapid decline. Firms following this pattern are able to develop high technological innovation efforts but their growth is strongly limited by their substantial lack of market vision.

Figure 3 shows the firm's innovation performance of the three cases through time together with their sales. These figures have been obtained by calculating a parameter I representing the value of firms' innovation capability at several years by means of the evaluation model developed by Zollo et al. (1999). It is easy to recognize the three typical evolution patterns.

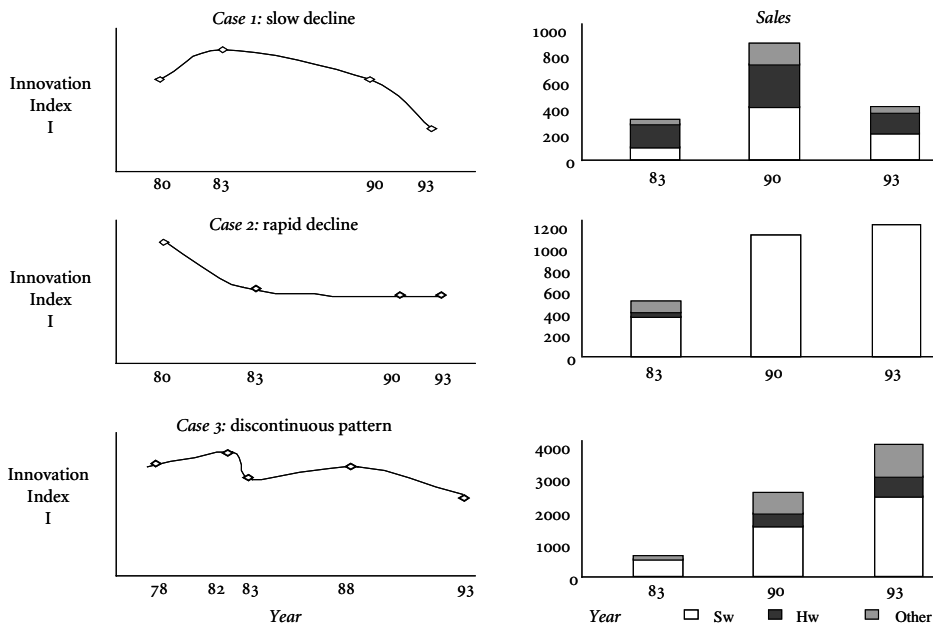


Figure 3: Case studies analysis results

The cases studied suggest that a small firm can sustain higher innovative skill if in the course of its development, it alternates patterns oriented towards technology with others oriented towards the market. Therefore, a hypothesis which tries to link the innovative skill of a firm with a given type of organizational pattern does not seem acceptable. Basically, even if the data in support of the argument are limited and qualitative, it seems that the relationship between technological innovation and organization is of the dynamic rather than static type.

12 Conclusions

The hypothesis this paper is based on, i.e. the existence of a dynamic relationship between innovative skill shown by firms and their organizational characteristics, has a double source: the literature on the development of firms as a succession of phases of stability alternating with critical moments as well as the empirical observation of the variety of resources and skills present in small innovative firms and the relative transience of their innovative skill.

Putting these empirical observations together with the models proposed in the literature has proven to be a difficult task from the methodological point of view because

of problems arising from a clear identification of organizational characteristics of small firms and from their evaluation on a technical level.

These difficulties have convinced us of the need to restrict the analysis to a small group of firms operating in the same sector and to use the method of case studies. In this way, we have been able to concentrate our attention on methodological aspects, i. e. the definition of the technological levels, resources and organizational skill, on identifying the critical moments and innovation patterns.

The field analysis presented here does not allow us to propose conclusive statements. Nevertheless, we have been able to highlight two aspects which deserve further study:

- The resource-based theory can be applied to show the organizational features of small firms that are difficult to analyze using traditional organizational approaches.
- The ability to sustain technological performance over time for small firms through the variation of the organizational features or a specific set of resources and skills is a plausible hypothesis which deserves further examination through the development of analytical instruments which can overcome the typical limits of case studies.

References

- AMIT, R., SCHOEMAKER, P.J.H.: Strategic assets and organizational rent, in: *Strategic Management Journal*. Vol. 14, 1993, pp. 33–46.
- BARNEY, J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management*. Vol. 17, 1991, pp. 99–120.
- BECK, L.L., PERKINS, T.E.: A survey of Software Engineering Practice: Tools, Methods, and Results, in: *IEEE Trans. Software Eng.* Vol. SE-9, n. 5, 1983.
- BOLOGNANI, M.: *Da software house a impresa di servizi*. Milano: Mondadori, 1991.
- BOLOGNANI, M., CORTI, E.: *Macchine astratte*. Milano: F. Angeli, 1988.
- BURNS, T., STALKER, G.M.: *The Management of Innovations*. London: Tavistock, 1961.
- CONNER, K.R.: A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firms?, in: *Journal of Management*. Vol. 17, 1991, pp. 121–154.
- CUSUMANO, M. A., SELBY, R. W.: *Microsoft Secrets*. New York: Free Press, 1995.
- FLOYD, R.W.: *The Paradigms of Programming*. Communication of the ACM, August 1979.
- GRANT, R.M.: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: *California Management Review*. Spring, 1991.
- GREINER, L.E.: Evolution and revolution as organizations growth, in: *Harvard Business Review*. n. 4, 1972.
- KELLEY, M. R., BROOKS H.: External Learning Opportunities and the Diffusion of Process Innovations to Small Firm, in: *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 39, 1991.
- LADO, A.A., WILSON M.C.: Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective, in: *AMR*. Vol. 19, n. 4, 1994, pp. 699–727.
- LORENZONI, G.: Costellazione di imprese e processi di sviluppo, in: *Sviluppo e Organizzazione*. n. 102, 1987.

- MARCHINI, I.: *Il governo della piccola impresa*. Voll. I e II, Aspi/InsEdit, Urbino, 1995.
- MEYER, A.D., TSUI, A.S., HININGS, C.R.: Configurational Approaches to Organizational Analysis, in: *Academy of Management Journal*. Vol. 36, n. 6, 1993, pp. 1175–1195.
- MUSSATI, G.: *Alle origini dell'imprenditorialità. La nascita di nuove imprese: analisi teorica e verifiche empiriche*. Milano: EtasLibri, 1990.
- QUINN, J.B.: Technological Innovation, Entrepreneurship and Strategy, in: *Sloan Management Review*. Vol. 20, n. 3, 1979.
- RAFFA, M., ZOLLO G.: Il rapporto tra innovazione tecnologica e organizzazione nelle piccole imprese innovative, in: *Piccola Impresa / Small Business*. n. 2, 1992.
- RAFFA, M., ZOLLO G.: *Economia del software*. Napoli: ESI. 1998.
- REID, G. C., JACOBSEN, L. R. Jr.: *The Small Entrepreneurial Firm*. Aberdeen: University Press, 1988.
- REIFER, D.J.: *Tutorial: Software Management*. Los Angeles: IEEE Computer Society Press, 1981.
- RUMELT, R.P.: Theory, strategy, and entrepreneurship, in: TEECE D.J. (Ed.): *The Competitive Challenge*. Cambridge (MA): Ballinger, 1987, pp. 137–158.
- SNUIF, H. R., ZWART, P.: *Modeling new venture development as a path of configurations*. 39th ICSB World Conference, Strasbourg, 27–28–29 June 1994.
- ZOLLO, G., IANDOLI, L., CANNAVACCIUOLO, A.: The performance Requirements Analysis with Fuzzy Logic, in: *Fuzzy Economic Review*. May 1999, pp. 35–73.

Two types of self-employed: voluntary and involuntary

Louis Jacques Filion

This paper presents the results of empirical research designed to help understanding the self-employed (SE). First, a focus group was held. Second, 30 self-employed people were interviewed. They were classified as voluntary (VSE) or involuntary (ISE), depending on whether they had chosen self-employment willingly or had been forced into it by circumstances. The paper presents and explains some of the behaviours of each type. One interesting point to emerge from the research is that many VSEs define success on the basis of factors such as self-fulfillment and personal lifestyles within which career-related elements are less predominant than among entrepreneurs. The paper briefly discusses some of the differences between VSEs and ISEs and between entrepreneurs and the self-employed and suggests avenues for further research.

Introduction

In Canada, self-employment has grown by about 1 % per year in the 1990s. In 1998, the self-employed accounted for 17 % of Canada's working population (Small Business Quarterly 1998). The phenomenon of self-employment is also visible elsewhere in the world, although to a lesser extent. For example, United States statistics place it at slightly over 10 % of the total workforce. The Canadian model may be a precursor for other economies in the next millennium, as we seem to be evolving towards forms of work organization that may be much more fragmented and service-oriented.

Orser and Foster (1992) showed the importance of self-employment, pointing out that nearly 25 % of all Canadian families had some form of home-based business activity (usually part-time) by the end of the 1980s. The annual reports of Statistics Canada show that self-employment has grown steadily since 1975 in every region of Canada. Several sources in other countries have also noted its importance (see for example OECD 1996). In 1990, the International Labour Office estimated that more than a billion people throughout the world were self-employed (ILO 1990). That figure may have doubled over the last decade.

This paper presents the main results of exploratory research carried out in two phases: a structured questionnaire administered to a focus group and semi-structured interviews held with 30 self-employed people.

Although little has been published on the subject of self-employment, the work done generally shows that the phenomenon is growing (Bates 1995, Bolye 1993, Brodie, Stanworth 1998, Leighton, Felstead 1992, OECD 1996, Silvestri 1991, Vodopivec 1998). Some authors suggest that the main difficulties encountered by the self-employed are related to marketing and customer development (Hisrich, Peters 1992, Meredith 1993), while others focus on work organization and tend to emphasize home-based self-employment (Bly, Blake 1986, Brennan 1996, Eyer 1990, Fisher 1995, Golzen 1991, Gray & Gray 1994, Hawkins, Bage 1990, Kishel & Kishel 1991, Rice 1990, Sheedy 1990).

Definition

Defining self-employment is a complex undertaking. This is due in part to the diversity and novelty of the phenomenon. There are hundreds of definitions of the entrepreneur, and each country has its own definition of small business (Filion 1990a, 1998a, 1998b). In the case of self-employment, the very existence of the prefix 'self' denotes the importance of the individual and hence of independence, as well as a certain inward focus and solitude (Oxford English Dictionary 1971). Five aspects in particular are often mentioned in discussions of self-employment: independence with regard to customers, independence with regard to organization, solitude at work, the workplace and legal status.

Given the above, the term 'self-employed' was defined for this research as being a person working for himself or herself and working basically alone, although possibly interacting with others as part of the work. The self-employed are completely free to choose their customers and to organize themselves as they wish in order to meet the needs of those customers. They are generally completely independent with regard to how they organize their work.

We use the term *generally* here because some customers prefer or require a self-employed supplier to use their equipment, tools or instruments. This may be the case, for example, of a self-employed trainer who is hired occasionally to give training courses at a customer's training centre, using the equipment on site. A certain amount of judgment is needed in separating the 'true' self-employed from the 'false' self-employed. Society has many 'false' self-employed people who work for only one customer. For the purposes of this research, the term self-employed includes only those who have several customers and who exercise their freedom both to choose their customers and to organize themselves to meet the needs of those customers.

The research

The research was divided into two phases. The first phase involved a focus group and the second individual interviews with 30 self-employed people. Reports of certain aspects of this research have already been published (Filion 1996a, 1996b, 2000).

The focus group

The focus group was composed of eight people (five women and three men) who had been working for themselves from home for at least a year. They took part in turn in a structured interview comprising 38 questions. The interview lasted six hours, from 9:00 a. m. to 4:00 p. m., with a one-hour break for lunch. The questions were prepared following a survey of the literature on self-employment. The first part of the questionnaire was concerned mainly with the organization of work, for example "What do you find most difficult about running a business from home?", "How do you discipline yourself to work?", "Do you feel isolated?", "What led you to choose a home base for your business?", "Why did you select this particular type of business activity?", "Can you say if your activities are profitable?", "What kind of preparation and training would you

recommend for people wishing to run a business from home?”, “Is profitability an important element in evaluating the success of a self-employed person?” and so on. The six hours of interviews were recorded and then transcribed. At each response, the respondent’s name was noted so that the individual’s selection logic and organization could be properly identified. The data and material gathered were used to design the second phase of the research.

The sample, the research methodology and the data analysis

For the second phase, we identified 30 self-employed people who had been in business for at least two years. This was done with the help of a self-employment association. We asked the association to identify 30 successful self-employed people from its bank of 200 members. What we wanted were subjects working in the service sector, since this is where the vast majority of self-employed find their niche. We asked specifically for 10 people from the professions, 10 from the trades and 10 from other types of services. The professional and trade sectors are currently facing radically different market conditions, but both have a long history. Self-employed professionals and tradespeople have cultures and learning features that are supported by both the education system and the professional corporation networks. However, we also decided to focus on a third group of self-employed offering new types of services, including public relations, furniture removals, training, publicity, consulting, tourism, brokerage and sales (computer equipment, printing, drafting, graphic design, etc.). All the self-employed in our sample worked in the service sector. Seventeen were men (eight graduates and nine non-graduates) and 13 were women (eight graduates and five non-graduates). None had taken part in the focus group.

The principal researcher ran semi-structured interviews of two to three hours with everyone in the sample, at their place of business in all but three cases (three interviews were held at the researcher’s office). The interviews were recorded, 20 were transcribed and 14 were reworked into case studies that are now used in a graduate course for the self-employed. The interviews addressed the issues of background, values, models, career choices and the decision to go into business. They also examined problems related to start-up, organization and management and discussed the subject’s activity system – in other words, organization, marketing, operations, accounting, finance and information. Our goal was to use qualitative analysis to understand the reasons underlying the subject’s main choices and chosen working system. This involved tracing the similarities and differences between the patterns of cases studied in order to identify types. We hoped to establish models that could be used to design venture creation and management courses specifically for the self-employed.

The research methodology used for this research was empirical systems modeling methodology, designed by Filion (1999) as a derivative of soft systems methodology (Checkland 1981, Checkland, Scholes 1990). It involves looking at the activity system of each subject, superimposing the resulting models and trying to identify common emerging patterns. The data were analyzed and classified, and this paper presents a discussion (without citations) based on the data and analysis.

Two separate types of self-employment: voluntary and involuntary

One of the major observations to emerge from this research is that there were two main types of root definitions at the origin of the decision to become self-employed. An issue-based root definition describes a notional system chosen for its relevance to what the people concerned perceive as matters of contention (Checkland 1981, p. 317). Based on this, there appeared to be two separate types of self-employed: the voluntary (VSE) and the involuntary (ISE). Although one of our initial objectives was to identify types, the types identified here were somewhat unexpected. We knew that people sometimes became entrepreneurs and went into business because they had no choice, but never in the numbers and to the extent found among our sample of self-employed. Subsequent research, using a random sample of 250 self-employed, confirmed the trend identified in this research, showing that 25% of the subjects fell into the 'involuntary' type (Roy 1998). Each of these two types has its own, very different reasons for becoming self-employed. Each has its own activity system, and each needs a different type of training, support and learning.

Involuntary self-employment (ISE)

This type is composed of graduates who became self-employed when they were unable to find jobs, as well as professionals and managers of all ages who lost their jobs following corporate closures or restructuring. Six of our sample of 30 self-employed, i.e. 20%, were ISEs. They did not choose to become self-employed, but were pushed into it when they were unable to find jobs, after a search that lasted at least one year and in some cases much longer. They had never considered going into business before, but when faced with the necessity of earning a living, had no choice but to create their own jobs. The first questions such people had to answer were "where?" and "how?". The main problem for would-be ISEs is that they have no model and generally do not know or frequent business people. All our sample ISEs needed between six and nine months of reflection and between six and ten months of preparation before finally going into business.

An example of involuntary self-employment (ISE)

John had worked for a computer hardware repair shop for nearly 16 years. He was good at his job. Over the years, his employer had asked him to specialize in certain types of hardware. Finally, the firm was bought by a multinational and underwent restructuring. In the new system, the technicians had to have all-round capabilities, because service was offered directly at every point of sale. John was unable to do this. He had worked for years on one particular product line and was not motivated to learn others, even though his line was losing ground on the market every year. He could not repair other products in the time required to offer a competitive price. After a stressful year, he was laid off. This was no surprise, and in fact he had been looking for another job for several months, without success. Faced with unemployment, he decided to work for himself, in his basement at home. His former employer subcontracted work to him and sent him all its repairs in his specialty line, but this was not enough for John to

earn a living, and he had to find other customers too. Two years later, he is earning approximately 80% of his former salary by working 60 hours a week instead of 40. However, he does not have to commute two hours a day, nor does he have to pay for gasoline, parking fees or car maintenance. A friend helps him with his accounting. He still does not know how to market his service or how to set competitive, profitable prices for his work.

Voluntary self-employment (VSE)

These people had known for many years that they wanted to work for themselves. More than half had a model, someone in their entourage who was self-employed, an entrepreneur or a small business owner-manager. They had prepared for self-employment for some time – more than five years in 20% of cases. Some had even changed jobs to acquire the experience they felt they needed before going into business. For a further 20%, the preparatory stage lasted between three and five years. Twenty-five percent simply found an idea and launched their business six months later, although they had been considering the possibility for a while (more than a year).



Figure 1: Success vector, self-employed

When analyzing activity systems (Filion 1999), it is interesting to look at how people think and why they do things. It was this process that led us to identify a visionary system among entrepreneurs (Filion 1990b, 1998c). In the case of the VSEs in the present study, it became clear that the notion of success varied enormously from one individual to another (see vector in figure 1). At the lower end of the range, success is defined on the basis of extrinsic criteria, while at the higher end it is defined on the basis of intrinsic criteria. The extrinsic criteria include elements valued by society, the external trappings of success such as status, location of the home, value of the secondary home, type of car, watch, jewellery, clothing, vacation destination and so on – in other words, visible material elements that are considered by society as expressions of success. The intrinsic criteria, on the other hand, are more personal and related to aspects of the self, such as a stimulating cultural life, a serene spiritual life, emotional and mental stability, psychological health, the quality of relationships with family members, and so on. Most of the VSEs interviewed for this research scored between 8 and 10 on the vector. This finding leads us to note an interesting difference between the entrepreneurs studied for previous research (Filion 1990b, 1998c) and the VSEs studied for this research. In the former case, the key words would be innovation, vision and growth, while in the latter case they would be balanced lifestyle and personal ecology.

An example of voluntary self-employment

Peter grew up in a family where almost everyone had a business activity. He had considered going into business when he graduated from college in graphic arts, but decided

to acquire some experience first. He worked for four years at different production jobs in a small print business and then in sales, three-years for a medium-sized print business and four years for a multinational. He attended evening classes and seminars on sales and the technical aspects of printing. After ten years, with a good background in the field, he launched his own printing business. He was 28 years old. He bought a house that was well located for access to transportation infrastructures. He had accumulated savings and was properly prepared financially. He had identified some attractive market segments and potential customers. One year, in June, he resigned from his job. Instead of taking a month's vacation in July, he took a week and used the rest of the time to prepare for full-time operations at the beginning of August. His family was equally enthusiastic and motivated by Peter's career choice. He knew the field and had a good strategy, but the first year was nevertheless difficult. After two years he was earning more than his former salary, even though he had been among the best salesmen in his division. He is very optimistic about the future.

Differences between ISEs and VSEs

The culture of self-fulfillment among VSEs suggests that they have a need for independence similar to that observed in entrepreneurs. They want to be their own boss. However, the reasons underlying this need differ considerably from those of entrepreneurs. The VSEs select a sector and a business activity not only to earn a living, but also to grow as people. They think they can do this best if they control their working environment. For example, they can select the things they do, succeed better without organizational constraints and grow and learn by focusing on the subjects of most interest to them. The ISEs, on the other hand, exhibit a high need for affiliation. They find it less stressful to work with other people and as far as possible to work within a framework defined by someone else. Most would make excellent partners for VSEs, since they seem to perform well in a supporting role. Table 1 lists some of the fundamental differences between ISEs and VSEs.

<i>Voluntary</i>	<i>Involuntary</i>
Emphasis on 'being'	Emphasis on 'doing'
Need for independence	Need for affiliation
Individualist	Sociable
Entrepreneurial culture	Functional culture
Need for achievement	Need to survive
Lifestyle: personal ecology	Lifestyle: regularity
Expertise related to the sector	Expertise not always related to the sector
Systemic thinking	Linear thinking
Flexible, accepts compromise	Rigid, not keen on compromise
Need for freedom	Need for support

Table 1: Self-employment: differences between voluntary and involuntary self-employed

An interesting observation to emerge from the research is that the successful self-employed in the sample had someone in their entourage who was also in business for themselves. In some cases this was a spouse, and in others a close relative. Not only did these people serve as models, but they were also a source of discussion and learning, helping to create a business culture. In contrast, none of the self-employed in financial

difficulty – they were all ISEs – had a business model in their entourage. Moreover, they seemed to receive less support from their spouses, and came from environments where people felt they had no control over events.

The VSEs were able to establish guiding principles for their decisions. They were also able to set boundaries on their activities and learn from what they did. Their desire to learn led them to forge contacts that helped them understand how and why certain things occurred. The ISEs, however, saw their business activities as temporary, even though there was a possibility that they would cover a period of several years. They seemed less interested in learning and often did not have a good understanding of the sector as a whole. They appeared to operate simply by doing one task after another, without trying to grasp where they were situated in the general scheme of things and without establishing learning links between what they did and what was happening in their sector.

VSEs, ISEs and entrepreneurial typologies

There are many typologies in the field of entrepreneurship (Filion 1998a). So far, however, few researchers seem to have been interested by the phenomenon of the self-employed. Dana is an exception to this. He has looked at the underlying value systems of entrepreneurial actors to explain the roots of their decision to choose entrepreneurship. The research in question is presented as the result of an interdisciplinary literature review and proposes two types.

“Those from entrepreneurial cultures may be predisposed to self-employment by virtue of cultural conditioning resulting in pro-enterprise values. This results in what has been illustrated as orthodox entrepreneurship ... When one’s reaction to circumstance is to become self-employed, the result may be described as a reactionary enterprise. Unlike orthodox entrepreneurship, this is reactive self-employment.”

(Dana 1997).

These comments bear some relation to the voluntary/involuntary typology suggested by our research.

Conclusion

The goal of this research was to gain a better understanding of the self-employment phenomenon, especially the organization system of the self-employed. This paper presents one of the result of this research: the VSE/ISE distinction. It helps in understanding the organizational behaviour of the two types and the consequences for business and should allow the self-employed to become more conscious of the learning they may need before launching a business operation. The results suggest that support, education and training systems should be designed to take into account the basic fundamental differences between the two types. It may also be interesting to look more closely at the existence of these two types in other entrepreneurial categories.

Comments and discussion

Nowadays there are less and less self-employed in traditional sectors such as agriculture, but there are many discussions about the place of self-employment in emerging

service sectors. There are a number of reasons for the growth in self-employment: teleworking, better education, increased use of technology in the workplace, the need for more flexibility within companies, achieved through subcontracting, massive layoffs following corporate closures or restructuring (Munk 1999), the problems encountered by young people looking for work, the emergence of new work-related values and a shift in the relative importance of work in overall lifestyles.

The number of people living alone is increasing, along with the number of single-parent families and the number of people working alone. As we have seen, this trend appears to reflect rapid changes in values, themselves resulting from the speed of technological change in our societies. The paradigms of the humanities do not appear to be keeping up with progress in the physical sciences. Learning (L) and its creative (Cr) application (A) must be greater than the speed of change (C) – in other words, $[(L+Cr) A > C]$ – if individuals, organizations and societies are to be able to keep up with the rate of change in their environment.

Are we going to witness a trend towards parcellization of the organization of work? The first half of the 20th century was dominated by large corporations. The 1970s and 1980s saw the arrival of massive numbers of small businesses, which were responsible for creating the vast majority of new jobs. Will the 2000s see the creation of even smaller units and go on to become the era of the self-employed and the micro-enterprise?

Some of the confusion that exists in entrepreneurship may well be due to the fact that the two types identified in this research for the self-employed are in fact present in other entrepreneurial categories too, and to a greater extent than we may think. It would therefore be interesting, in future research, to explore this in more depth, using both larger and smaller samples. We also need to enhance our knowledge of the self-employed, clarify the differences between VSEs and ISEs, understand the logic of their choices and identify the start-up and organizational difficulties faced by each group. At the same time, it is important to situate them with respect to other entrepreneurial actors.

References

- BATES, T.: Self-employment entry across industry groups, in: *Journal of Business Venturing*. 10, 1995, pp. 143–156.
- BLY, R. W., BLAKE, G.: *Out on Your Own*. New York: Wiley, 1986.
- BOLYLE, E.: The rise of the reluctant entrepreneurs, in: *International Small Business Journal*. 12(2), 1993, pp. 63–69.
- BRENNAN, G.: *Successfully Self-Employed*. New York: Upstart, 1996.
- BRODIE, S., STANWORTH, J.: Independent contractors in direct selling: Self-employed but missing from official records, in: *International Small Business Journal*. 16(3), 1998, pp. 95–101.
- CHECKLAND, P. B.: *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: Wiley, 1981.
- CHECKLAND, P. B., SCHOLDS, J.: *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester: Wiley, 1990.

- DANA, L.-P.: The origins of self-employment in ethno-cultural communities: Distinguishing between orthodox entrepreneurship and reactionary enterprise, in: *Canadian Journal of Administrative Science*. 14 (1), 1997, pp. 52–68.
- EYLER, D.R.: *Starting and Operating a Home-Based Business*. New York: Wiley, 1990.
- FILION, L.J.: Free Trade: The Need for a Definition of Small Business, in: *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 7 (2), 1990a, pp. 33–46.
- FILION, L.J.: Vision and Relations: Elements for an Entrepreneurial Metamodel. Tenth Annual Babson Entrepreneurship Research Conference, Babson College, MA, April 4–6, in: CHURCHILL, N.C. et al. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research 1990*. 1990b, pp. 57–71.
- FILION, L.J.: A Marketing approach for Micro-Enterprises. UIC/AMA Research Symposium on Marketing and Entrepreneurship, Stockholm, Sweden, June 14–15, Vol. 2, pp. 150–166, in: HILLS, G.E., GIGLIERANO, J.J., HULTMAN, C.M. (Eds.) (1997): *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*. The University of Illinois at Chicago, 1996a, pp. 127–144.
- FILION, L.J.: Travail autonome: des volontaires et des involontaires, 13th Annual Conference, Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship, Montreal, Nov., in: FILION, L.J., LAVOIE, D. (Eds.): *Support Systems for Entrepreneurial Societies*. 1, 1996b, pp. 189–204.
- FILION, L.J.: Entrepreneurship: Entrepreneurs and Small Business Owner-managers, in: JULIEN, P.A. (Ed.): *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. Chap. 4. London: Avebury, pp. 117–149, 1998a.
- FILION, L.J.: From Entrepreneurship to Entreprenology: The Emergence of a New Discipline, in: *Journal of Enterprising Culture*. 6 (1), 1998b, pp. 1–23.
- FILION, L.J.: Two Types of Entrepreneurs: The Operator and the Visionary – Consequences for Education, in: PLEITNER, H.J. (Ed.): *Renaissance of SMEs in a globalized economy*. Paper presented to the Rencontres de St-Gall. St. Gallen: KMU Verlag HSG, 1998c, pp. 261–270.
- FILION, L.J.: Empirical Systems Modelling Methodology: Applications to Entrepreneurial Actors, in: WAGNER, J.A. III (Ed.): *Advances in Qualitative Organization Research*. Vol.2. Greenwich, CT: JAI Press, 1999.
- FILION, L.J.: Travail autonome: des volontaires et des involontaires. Vers de nouvelles formes de pratiques entrepreneuriales, in: *Gestion*. Revue internationale de gestion 24 (4), Winter 2000, pp. 48–56.
- FISHER, L.L.: *On Your Own*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1995.
- GOLZEN, G.: *The Daily Telegraph Guide to Self-Employment: Working for Yourself*. London: Kogan Page, 1991.
- GRAY, D.A., GRAY, D.L.: *Home Inc.: The Canadian Home-Based Business Guide*. Toronto: McGraw-Hill Ryerson, 1994.
- HAWKINS, B., BAGE, G.: *Think Up A Business*. London: Rosters, 1990.
- HISRICH, R.D., PETERS, M.P.: *On Your Own: How to Start, Develop and Manage a New Business*. Homewood, Il: Irwin, 1992.
- ILO: *The Promotion of Self-Employment*. Geneva: ILO, International Labour Conference, 77th Session, 1999.

- KISHEL, G., KISHEL, P.: *Start, Run and Profit From Your Own Home-Based Business*. New York: Wiley, 1991.
- LEIGHTON, P., FELSTEAD, A.: *The New Entrepreneurs: Self-Employment and Small Business in Europe*. London: Kogan Page, 1992.
- MEREDITH, G.G.: *Self-employment Survival Strategies in a Recessionary Business Environment*. Paper presented at the 38th ICSB Conference, June 20–23 1993.
- MUNK, N.: Finished at Forty, in: *Fortune*. 139 (2), Feb, 1999, pp.50–66.
- OECD: *Perspectives de l'emploi*. Paris: OECD 1996.
- ORSER, B., FOSTER, M.: *Home Enterprise. Canadians and Home Based Work*. Ottawa, Government of Canada 1992.
- RICE, F.H.: *Starting a Home-Based Business*. Kansas: Kansas State University, 1990.
- ROY, G.: *Diagnostic sur le travail autonome: Causes, motivations, problèmes*. Working Paper, Maclean Hunter Entrepreneurship Chair, HEC, Montreal 1998, pp.98–108.
- SHEEDY, E.: *Start and Run a Profitable Home-Based Business*. Vancouver: Self-Counsel Press, 1990.
- SILVESTRI, G.T.: Who are the Self-Employed? – Employment Profiles and Recent Trends, in: *Occupational Outlook Quarterly*. 35(1), 1991, pp. 26–36.
- SMALL BUSINESS QUARTERLY: *Entrepreneurship and Small Business Office*. Ottawa: Industry Canada, 1998.
- STATISTIQUE CANADA: *Report on Self Employment*. Ottawa: Statistique Canada, 1998.
- VODOPIVEC, M.: Turning the unemployed into entrepreneurs: An evaluation of a self-employment program in a transitional economy, in: *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 3(1), 1998, pp. 71–96.

Die Dienstleistungskompetenz der KMU – Erfolgsfaktor der Zukunft

Urs Füglistaller *

Einleitung

Die Tertiarisierung der entwickelten Länder ist offenkundig (vgl. als Beispiel die Tertiarisierung der Schweiz innerhalb 1995 und 1998, Abbildung 1), und es besteht kein Zweifel, dass die Dienstleistungskompetenz und damit auch die Fähigkeit von Unternehmer und Mitarbeitenden, die Kundenorientierung intern und extern durchzusetzen, ein zentraler Erfolgsfaktor für KMU darstellt. Trotz dieser Gewissheit kann nicht davon ausgegangen werden, dass kundenorientierte und dienstleistungsorientierte Managementkonzeptionen in der Praxis und dort insbesondere von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) umfassend umgesetzt werden.

Dienstleistungskompetenz – Konzept für KMU

Im folgenden wird deshalb ein Konzept der Dienstleistungskompetenz² vorgestellt, das prozess- und kundenorientiert aufgebaut ist. Ebenfalls werden empirische Erkenntnisse im Zusammenhang mit der Dienstleistungskompetenz von KMU gezeigt.

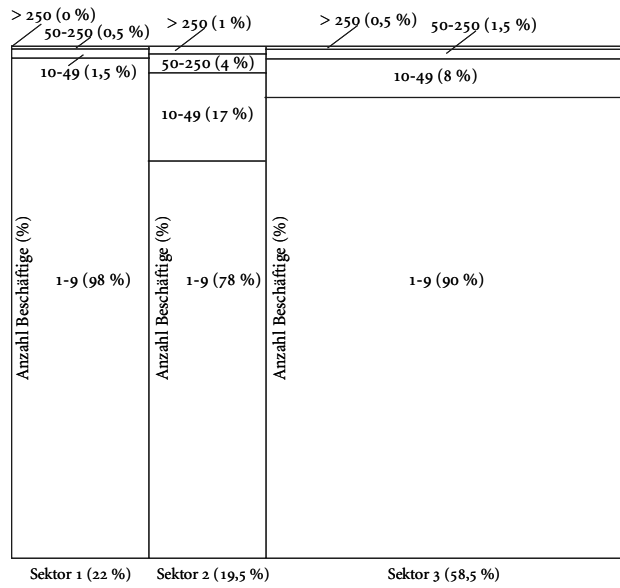
Ausgehend von der Überlegung, dass die Dienstleistungskompetenz eine Vielzahl von Fähigkeiten umfasst, entscheidet die Güte der Fähigkeiten und ihr Einsatz über den Erfolg der erbrachten Dienstleistung. Die Güte des Zusammenspiels der Fähigkeiten wird bei der inneren Betrachtung der Unternehmung durch strategische, strukturelle und kulturelle Unternehmungspositionierung sowie durch das Denk- und Handlungsmuster der Beteiligten, z. B. deren Offenheit und Leistungseinstellung, bestimmt. Unter Einbezug der externen Faktoren (Kunden oder Objekte des Kunden) beeinflussen das

* Die vorgestellten empirischen Ergebnisse und Ausführungen sind z. T. der Habilitationsschrift Füglistaller entnommen (vgl. Füglistaller 2000).

² Füglistaller 2000, S. 189: Die Dienstleistungskompetenz umschreibt die subjektive Zuversicht des Kompetenzträgers um die richtige Aufbietung von Fähigkeiten, die das erfolgreiche Dienstleisten ermöglichen. Objektiv betrachtet manifestiert sich die Dienstleistungskompetenz in der Konstellation des Einsatzes von Fähigkeiten, die eine Situation oder Aufgabe im Zusammenhang mit Dienstleistungen bewältigt. Die Fähigkeiten stehen im direkten Zusammenhang mit den Aspekten der angebotenen und potentiellen Dienstleistungen. Die bewusste Einsatzgestaltung von Erfahrungen, Innovationen, Wissen sowie die kulturelle Grundhaltung (ethische, innere Haltung) des Dienstleisters zugunsten der Lösung einer Dienstleistungsaufgabe und zum Wohle der Beteiligten determinieren die Dienstleistungskompetenz. Die effektive Ausprägung der Dienstleistungskompetenz entspricht idealerweise den (potentiellen) Anforderungen und Erwartungen der Anspruchsgruppen sowie den Vorstellungen des Dienstleisters bezüglich der Soll-Dienstleistungskompetenz und wird laufend an die Bedürfnisse des Marktes angepasst. Als Träger der Dienstleistungskompetenz können das einzelne Wirtschaftssubjekt bis hin zu unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten fungieren.

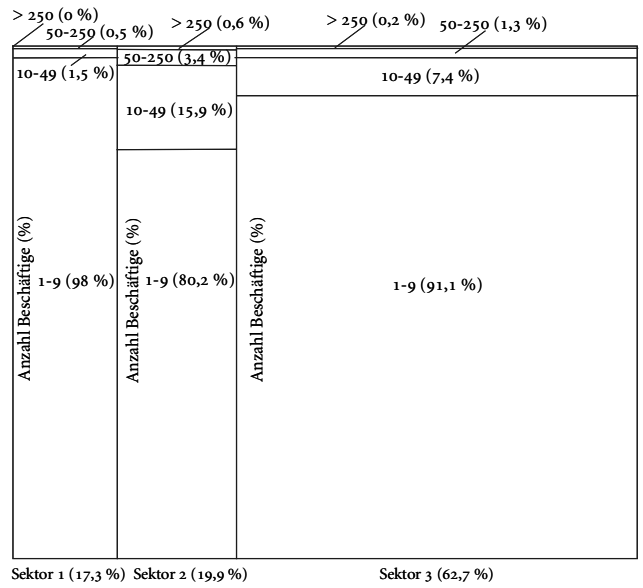
Struktur 1995

Anzahl Unternehmen

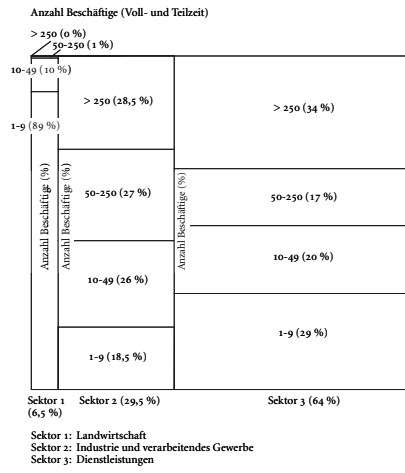


Struktur 1998

Anzahl Unternehmen



Struktur 1995



Struktur 1998

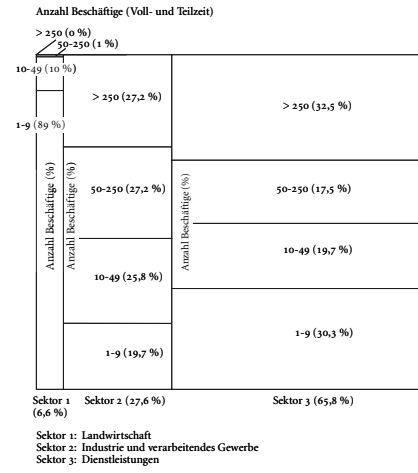


Abbildung 1: Strukturvergleich 1995 und 1998: Prozentuale Verteilung der schweizerischen Unternehmen in den verschiedenen Sektoren, geordnet nach Grössenklassen der Beschäftigten*

* Bundesamt für Statistik 1998, vgl. auch Füglistaller 1998, S.60ff.

Verhalten der Beteiligten und die daraus resultierende Wahrnehmung und Gestaltung des Dienstleisters die o. g. Güte.

Bei der Ausarbeitung des Dienstleistungs-kompetenz-Modells wurden die genannten Anforderungen im Sinne der architektonischen Vorgaben berücksichtigt, der Inhalt des Modells entstand jedoch durch die Auseinandersetzung mit der Thematik des Dienstleistungsmanagements in der Literatur und intensiver Beobachtungen³ des Dienstleistungsverhaltens von KMU. In der Folge wird das Modell in seiner Gesamtheit und in einzelnen Bereichen vorgestellt. Zwischen dem Kundenbedürfnis nach einer Dienstleistung und dem Kundennutzen aus dem geleisteten Dienst positioniert sich die Dienstleistungskompetenz, welche die Komponenten *Dienstleistungsprozess*⁴, *-management* und *-marketing* sowie die *Dienstleistungskultur* umfasst.

Das Wechselspiel zwischen Kunden und Dienstleister sowie der Einsatz, die Ausprägung sowie das Zusammenspiel der Dienstleistungsfähigkeiten bestimmen den Dienstleistungsprozess und damit das Ergebnis der Dienstleistung. Die Gesamtschau der Wechselwirkungen zwischen Dienstleistungsnachfrager und -anbieter stellt die Dienstleistungskompetenz dar.

Das dienstleistungsorientierte Innovations- und Wissensmanagement unterstützen den gesamten Prozess der Dienstleistungserstellung und gewähren dadurch die laufende Entwicklung im Sinne des organisationalen Lernens.⁵ Dienstleistungsorientiertes Wissensmanagement stellt demzufolge die Fähigkeit dar, durch die Bewirtschaftung der Dienstleistungskompetenz einen Mehrwert der Wissensbasis zu erhalten und zu schaffen.⁶ Das Innovationsmanagement sichert die laufende Anpassung der Leistungen an die sich verändernde, relevante Umwelt.⁷

Aufgrund der potential-, leistungs- und ergebnisorientierten Betrachtung der Dienstleistungen werden Abläufe und Zusammenhänge zwischen den Dienstleistungsbereichen prozessorientiert dargestellt. Ausgehend von den latenten und aktuellen Kundenbedürfnissen ist der Dienstleister angehalten, die Bedürfnisse der Kunden wahrzunehmen und zu wecken.⁸ Dies kann nur durch intensive Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager im Sinne der gegenseitigen Orientierung stattfinden. Erst durch die (gemeinsame) Formulierung der bestehenden und der möglichen potentiellen Kundenbedürfnisse entstehen Nachfrage und Angebot. Nach dieser Wahrnehmungs- und Orientierungsphase erfolgt (z. T. gleichzeitig) die Ausarbeitung der Offerte, Verhandlungs- und Entscheidungsphase. Im Falle eines positiven Entscheides des Kunden wird für die vereinbarte Dienstleistung ein Prozess initiiert. In der Leistungsphase erfolgt die Umsetzung der Kundenbedürfnisse. Dabei entscheidet die pro-

3 vgl. empirische Arbeiten in Füglistaller, KMU und ihre Dienstleistungen I bis IV, 1998 –1999

4 vgl. Porter 1996, S. 74 f., Bieger 1998, S. 31, Hammer, Champy 1995, S. 52

5 French, Bell 1995, S. 31 f., Merker 1998, S. 292 ff., sowie Kailer, Scheff 1998, S. 169 ff. und Schulte 1999, S. 34 ff.

6 Schüppel 1994, S. 7, Stadelmann 2000

7 Haist, Fromm 1991, S. 1 ff. sowie Bruhn 1997, S. 4 ff.

8 vgl. Haeckel 1999, S. 5 ff.; in seinem ›Sense-and-Respond-Modell geht Haeckel von der Annahme aus, dass sich Unternehmen aufgrund der Veränderungen der Kundenbedürfnissen ›adaptiv‹ (*thinking customer-back, not firm-forward*) verhalten soll, indem die Unternehmen besonderen Wert auf die externen Signale und die Koordination der Kapazitäten (Ressourcen) legen.

fessionelle Beherrschung des Dienstleistungsprozesses und die Fähigkeit, den Kunden in den Leistungsprozess zu integrieren, über den Gütegrad der Dienstleistungserstellung. Die Integration kann auf verschiedene Arten geschehen: Man kann zwischen produkttechnisch bedingter, bedarfsbedingter und informationsbedingter Integration⁹ unterscheiden, die auch in Kombination innerhalb des Prozesses zu beobachten sind. Die Dienstleistung selbst lässt sich – je nach Art – in ein Leistungssystem eingliedern. Der Dienstleistungsprozess wird mit ähnlichen Leistungsdeterminanten wie der Produktionsprozess gemessen: Qualität, Kosten, Funktionalität und Zeit.¹⁰ Innovations- und Wissensmanagement sind mit dem Dienstleistungsprozess eng verbunden; kreative Lösungen dank enger Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Kunden führen nicht nur zu neuen Erkenntnissen und Wissen, sondern auch zur grösseren Kundenbindung.¹¹ Hinzu kommen noch weitere dienstleistungsspezifische Determinanten bei der Prozessbetrachtung: Kundenintegration, Kundenorientierung oder Individualisierungsgrad der erbrachten Dienstleistung.

Falls die Dienstleistung nicht bereits schon bei der Leistungserstellung dem Kunden erbracht wurde, erfolgt in der Ergebnisphase der Transfer und die Verrechnung der Leistung an den Kunden. Durch die anschliessende Messung der Kundenzufriedenheit gelangen Informationen über das Verhalten und die Zufriedenheit des Kunden an die Geschäftsleitung, die in Form des Dienstleistungsmanagements auf die Leistungs- und Unterstützungsprozesse sowie auf die Wertbereiche (Dienstleistungskultur) Einfluss nimmt.

Das Modell der Dienstleistungskompetenz kann auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden (vgl. Abbildung 3). Dabei wird der Begriff ›Dienstleistungskompetenz‹ unterschiedlich verwendet: Auf Ebene der Mitarbeiter wird unter kompetentem Dienstleistungsverhalten der situations- und kundengerechte Einsatz von Fähigkeiten verstanden, damit Dienstleistungen professionell und kundenorientiert erbracht werden können. Auf Ebene der Wertschöpfungsketten versteht man unter Dienstleistungskompetenz die unternehmungübergreifende, integrierte und kompetente Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen, die für den Kunden über den gesamten Wertschöpfungsprozess hinweg spürbar ist. Damit wird verdeutlicht, dass die Dienstleistungskompetenz je nach Perspektive verschiedene Schwerpunkte einnehmen kann.

Der *Dienstleistungsprozess* steht einerseits im Regelkreis von *Dienstleistungsmanagement* (der Lenkung, Entwicklung und Gestaltung der Dienstleistungen und damit der Strategie, der Organisation und dem Controlling), andererseits fügt sich der Dienstleistungsprozess eng dem *Dienstleistungsmarketing* an, der langfristigen Kundenbetreuung und den unternehmungskulturellen Aspekten, hier *Dienstleistungskultur* genannt.

Durch die gestrichelten Linie in Abbildung 2 werden die beiden Begriffe Dienstleistungsprozess und Dienstleistungskompetenz miteinander verknüpft. Der Dienstleistungsprozess beinhaltet die Wahrnehmungs-, Leistungs- und Ergebnisphase.

9 Lehmann 1998, S. 26

10 vgl. Kaplan, Norton 1996, S. 73

11 vgl. Tomczak, Dittrich 1997, S. 11 ff. und Reichheld 1997, S. 47 ff.

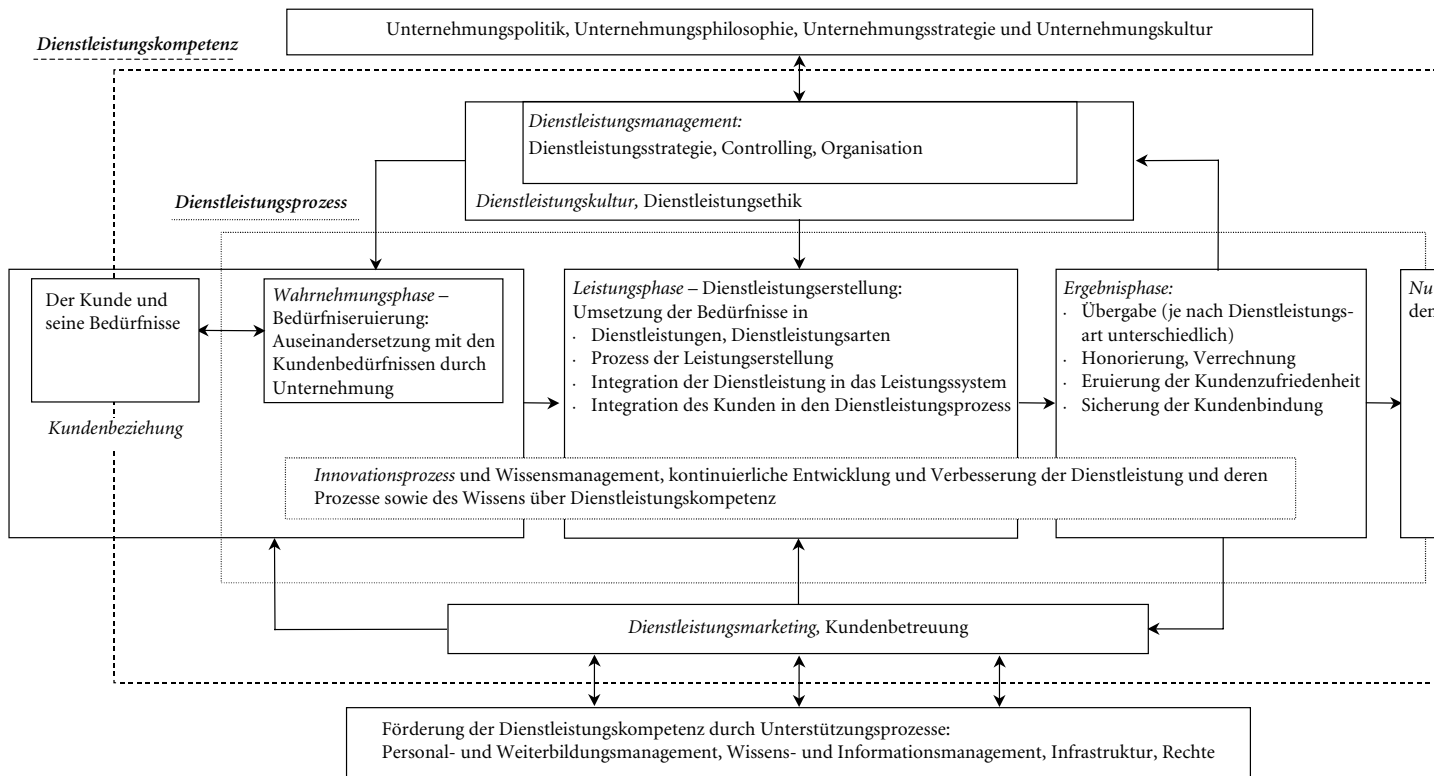


Abbildung 2: Modell der Dienstleistungskompetenz*

* eigene Darstellungen (Abbildung 2 und 3)

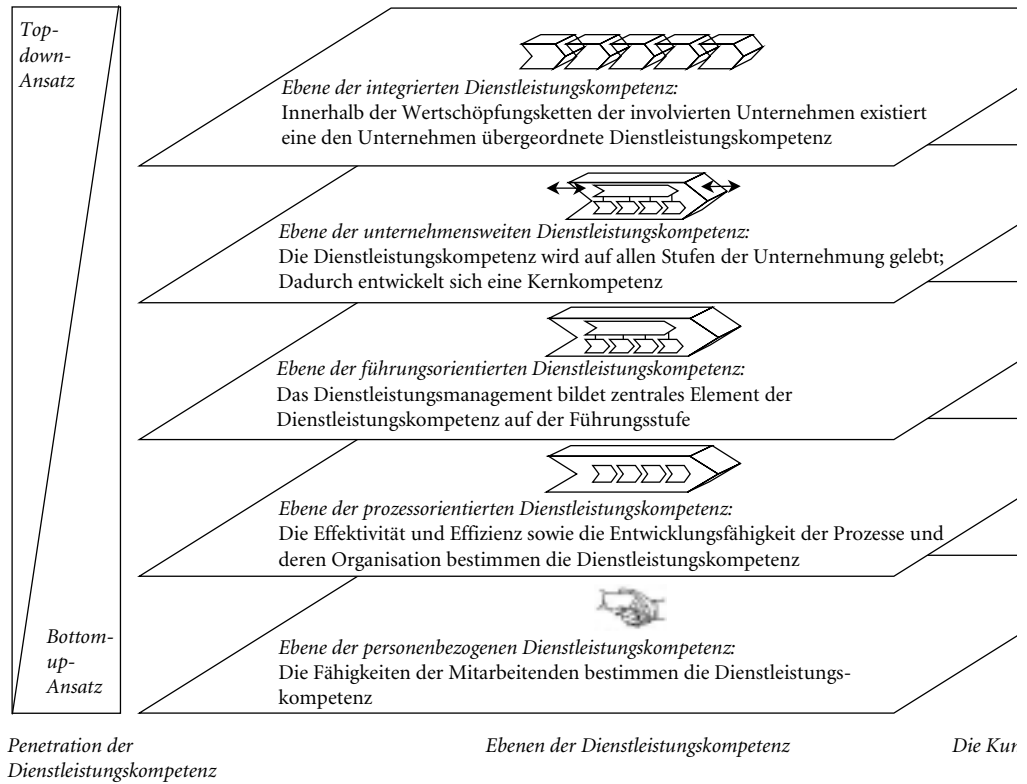


Abbildung 3: Die Ebenen der Dienstleistungskompetenz

Die Dienstleistungscompetenz wird in diesem Modell als ein übergeordneter Begriff der Dienstleistungsstrategie, des Dienstleistungsprozesses, der Dienstleistungskultur und des Dienstleistungsmarketings verstanden. Hinzu kommen Unterstützungsprozesse, die Support für sämtliche Bereiche bieten müssen. In Abbildung 2 sind die untersuchten Bereiche graphisch gekennzeichnet. Dank der Modellbetrachtung können sowohl theoretische Ausführungen wie auch Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung in einen Zusammenhang gebracht werden.

Träger der Dienstleistungscompetenz

Abbildung 3 setzt mögliche Auffassungen der Dienstleistungscompetenz in Relation zu den Ebenen der Unternehmung. Die gewählte Betrachtung verdeutlicht nicht nur die Anforderungen eines Top-down- und gleichzeitigem Bottom-up-Ansatzes, sondern zeigt einen Ausweg aus dem Disput der Priorisierung zwischen Dienstleistungsmanagement und Dienstleistungscompetenz: Auf der Führungsebene in Abbildung 3 bildet das Dienstleistungsmanagement das zentrale Element der Dienstleistungscompetenz.

Auf der unternehmensweiten Ebene wird die Dienstleistungscompetenz als Kerncompetenz der Unternehmung vorgestellt. Die Ebene der unternehmensweiten Dienstleistungscompetenz setzt die personenbezogene und prozessorientierte Servicecompetenz voraus. Damit wird der Bottom-up-Ansatz angesprochen. Dieser geht vom Verständnis für das Dienen aus: Die Dienstleistungscompetenz innerhalb einer Unternehmung oder Organisationseinheit ist nur dann vorhanden, wenn jedes einzelne Wirtschaftssubjekt sich dienstleistungskompetent verhält und begreift, dass sein Verhalten ein Teil des Gesamtverhaltens der Unternehmung ist.¹² Die Ebenen der Dienstleistungscompetenz stehen demzufolge in starker Wechselwirkung zueinander. Der Top-down-Ansatz weist auf die Lenkungs Aufgabe des Managements im Zusammenhang mit der Gestaltung der Dienstleistungscompetenz hin. Die Dienstleistungscompetenz der Unternehmung oder der Wertschöpfungskette erhebt einen Koordinations- und Führungsanspruch. Die erfolgreiche Dienstleistungscompetenz beruht auf einer Symbiose beider Ansätze. Ziel beider Ansätze ist die Kundenorientierung aller Ebenen, was letztendlich die Sicherung der Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung darstellt.

Dank umfangreicher, empirischer Untersuchungen wurde – gestützt auf das Dienstleistungscompetenz-Modell – dargestellt, dass »sehr dienstleistungskompetente Unternehmen« erfolgreicher sind als »weniger dienstleistungskompetente Unternehmen«.

Der Mittelwertvergleich beider Gruppen von Unternehmen in Abbildung 4 zeigt, dass die dienstleistungskompetenten Unternehmen auch ihre vier Erfolgsbereiche signifikant höher einschätzen als die KMU mit geringerer Dienstleistungscompetenz.

¹² Käiler 1998, S. 255

Mittelwertvergleich: Dienstleistungskompetenz
Wie schätzen Sie Ihre Erfolge der letzten 3 Jahre in den nachfolgenden Bereichen ein?

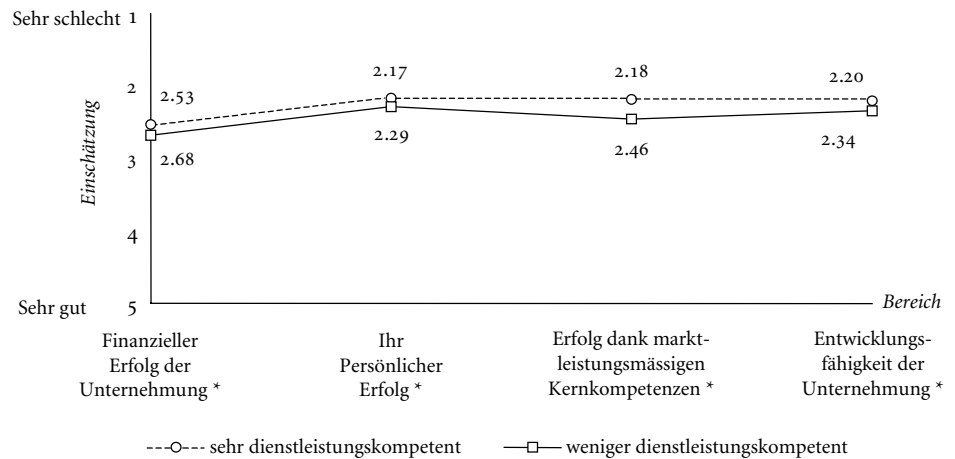


Abbildung 4: Einschätzung des Erfolges in Abhängigkeit des Dienstleistungskompetenz-Grades¹³

Die erfolgreiche Vermarktung von Dienstleistungen bedarf der Dienstleistungskompetenz des Anbieters. Unabhängig vom Dienstleistungsfokus wurde die positive Korrelation zwischen Erfolg und Fähigkeiten empirisch bestätigt.¹⁴ Deshalb kann von der These ausgegangen werden, dass dienstleistungskompetente Unternehmen erfolgreicher auf dem Markt agieren als dienstleistungsinkompetente Unternehmen. Beim Modell der Dienstleistungskompetenz lassen sich drei konstitutive Gruppen von Fähigkeiten unterscheiden:¹⁵

7. Fähigkeiten im Bereich der Kunden- und Prozessorientierung
8. Fähigkeiten zum Management und zur Strategie von Dienstleistungen
9. Fähigkeiten im Zusammenhang mit dem kulturellen Verständnis der Unternehmung.

Die eben beschriebenen Fähigkeiten wurden empirisch untersucht.¹⁶ Dabei wurden Unternehmer und Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen befragt, wie sie die Güte der verschiedenen Fähigkeitsgruppen in ihrer Unternehmung einschätzen. Insgesamt werden elf untersuchte Fähigkeiten in die Gruppen der prozess- und kundenorientierten, strategie- und managementorientierten sowie kulturellen Fähigkeiten eingeteilt. Die in der folgenden Übersicht angegebenen Mittelwerte drücken die Zustimmung in den befragten Unternehmen aus, ob die angegebenen Fähigkeiten zur Dienstleistungskompetenz passen. Offensichtlich ist die hohe Zustimmung bezüglich der kulturellen Fähigkeiten, die relativ geringe Bejahung der prozessorientierten Fähigkeiten und die Zwischenlage der strategischen Fähigkeiten. Dieses Ergebnis drückt die

¹³ Füglistaller 2000, S. 397, die * deuten auf signifikante Unterschiede zwischen den beiden Gruppen hin.

¹⁴ Zwick, Fähigkeiten, 2000, S. 25

¹⁵ Füglistaller, KMU und ihre Dienstleistungen II, 1999, S. 31

¹⁶ Füglistaller, KMU und ihre Dienstleistungen III, 1999, S. 20 ff.

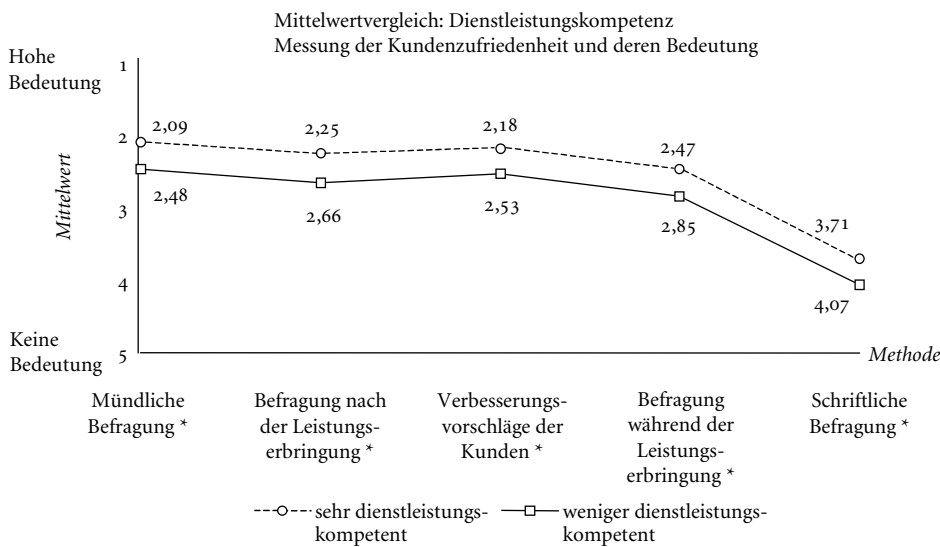
Haltung der KMU bezüglich ihrer Art, Dienstleistungen anzubieten, aus: Das Verständnis bezüglich der Kundenorientierung ist vorhanden, es herrscht die Grundhaltung, dass man mit dem Kunden ein partnerschaftliches Verhältnis anstrebt, das auf Ehrlichkeit und Offenheit basiert. Die strategischen und insbesondere die professionellen, prozessorientierten Fähigkeiten erhalten hingegen wenig Zustimmung. Hier besteht Handlungsbedarf für KMU.

Gruppe der prozess- und kundenorientierten Fähigkeiten: 2.41
 Gruppe der strategie- und managementorientierten Fähigkeiten: 2.07
 Gruppe der kulturellen Fähigkeiten: 1.49

(Die Zahlen geben den Mittelwert der Zustimmung an: 1 = »Trifft absolut zu« / 5 = »Trifft absolut nicht zu«)

Tabelle 1: Zustimmungsgang der untersuchten Unternehmen bezüglich Fähigkeitsgruppen¹⁷

Darstellung der erwarteten und erbrachten Dienstleistungskompetenz



* = signifikanter Mittelwertunterschied

Lesebeispiel: Bei sehr dienstleistungskompetenten Unternehmen besitzt die Methode

»Mündliche Befragung« eine signifikant höhere Bedeutung als bei weniger dienstleistungskompetenten.

Abbildung 5: Gegenüberstellung der erfahrenen mit der erwarteten Dienstleistungskompetenz, dargestellt anhand der drei Fähigkeitsgruppen¹⁸

Die prozess- und kundenorientierten Fähigkeiten sowie die strategischen und dienstleistungsmanagementorientierten Fähigkeiten ermöglichen eine professionelle Leistungsgestaltung, welche als Voraussetzung für den Erfolg mit Dienstleistungen zu bezeichnen ist. Die ethische und die kulturelle Grundhaltung begründen die Einstellung

¹⁷ Füglistaller, KMU und ihre Dienstleistungen III, 1999, S. 65

¹⁸ eigene Darstellung

des Dienstleisters und Produzenten gegenüber dem Konsumenten. Sie zeigt sich in der Freundlichkeit, den Umgangsformen und der Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit gegenüber dem Kunden. Letztendlich ist es die Motivation zum Dienen und damit verbunden die innere Einstellung zum Dienen, die über Akzeptanz beim Kunden entscheidet.¹⁹

Der Umgang mit Dienstleistungen wird dann bei einer Unternehmung aus Sicht des Kunden als kompetent bezeichnet, wenn die Erwartungen der Kunden an die Dienstleistungskompetenz mindestens erfüllt werden oder es ihr gelingt, die Kunden zu begeistern.²⁰ Über das Sensorium und das Messsystem des Anbieters von Dienstleistungen wird der Soll-Zustand der Dienstleistungskompetenz eruiert. Ein mögliches Instrument zur Feststellung der Ist-Soll-Diskrepanz bildet die Eruiierung der Kundenzufriedenheit. Dabei gibt es verschiedene Arten der Zufriedenheitsmessung (vgl. mögliche Arten in Abbildung 6).

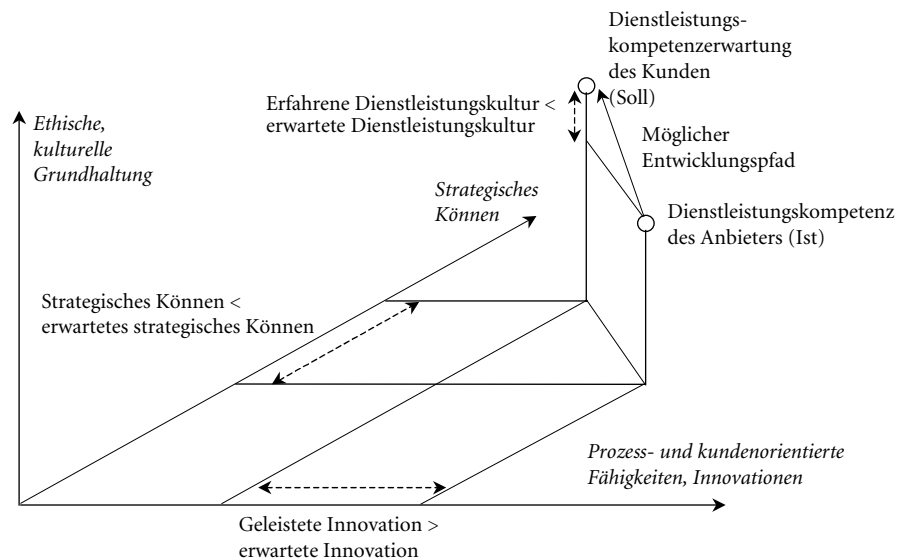


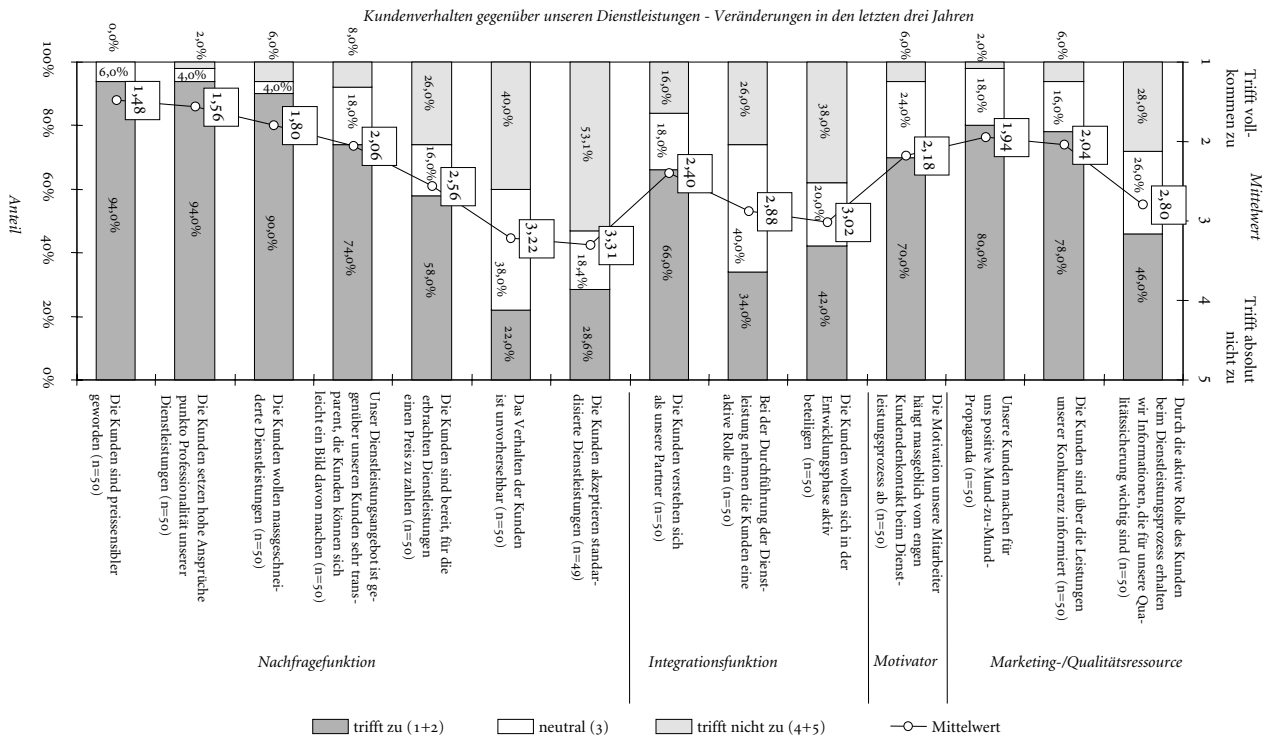
Abbildung 6: Bedeutung von Messinstrumenten für die Kundenzufriedenheit – gegliedert nach Dienstleistungskompetenzgrad

Im Gegensatz zur schriftlichen Befragung messen die untersuchten Unternehmer der mündlichen Befragung eine höhere Bedeutung zu, wobei die Befragung tendenziell eher nach der erbrachten Leistung stattfindet.

Die Integration des Kunden in den Dienstleistungsprozess beeinflusst bestimmte Determinanten, an welchen die Kunden die erbrachte Dienstleistung messen. Damit sind vor allem die Kosten, die Dauer der Dienstleistung, das Verhältnis zwischen der erwarteten und erhaltenen Qualität und Dienstleistungskompetenz der Mitarbeiter gemeint.

19 Füglistaller, KMU und ihre Dienstleistungen II, 1999, S. 32 ff.

20 Füglistaller, KMU und ihre Dienstleistungen II, 1999, S. 33



Lesbeispiel: Der Mittelwert der Aussage »Die Kunden sind preisensibler geworden« beträgt 1,48 [siehe Liniengrafik]. 94,0% von 50 Befragten antworten mit »trifft zu« (Wert 1+2), 6,0% mit »neutral« (Wert 3) und 0,0% mit »trifft nicht zu« (Wert 4+5) [siehe gestapeltes Säulendiagramm].

Abbildung 7: Kundenverhalten gegenüber den Dienstleistungen – Veränderungsentwicklung

In Abbildung 7 wird das Verhalten der Kunden den befragten Unternehmen gegenüber anhand von vier Funktionen gemessen:

1. Nachfrage des Kunden, Anspruchshaltung gegenüber Dienstleistungen und Preissensibilität²¹ (der Kunde als Nachfrager)
2. Integration des Kunden in den Dienstleistungsprozess²² (der Kunde als Co-Produzent)
3. Motivation der Mitarbeiter dank Kundenkontakt²³ (der Kunde als Motivator)
4. Werbeaktivitäten des Kunden (der Kunde als Marketingressource) sowie Dienstleistungsanspruch des Kunden und damit Qualitätsanspruch²⁴ (der Kunde als Qualitätsressource).

1. Nachfrage des Kunden

Die empirische Untersuchung über das Verhalten des Kunden als Nachfrager gibt folgendes Bild: Die Kunden wollen massgeschneiderte Serviceleistungen und setzen hohe Ansprüche an die Professionalität der Dienstleistungen. Die Akzeptanz gegenüber standardisierten Dienstleistungen ist gering und die Kunden sind preissensibler geworden. Aus Unternehmenssicht wird das Dienstleistungsangebot gegenüber dem Nachfrager mehrheitlich als transparent eingestuft und die Unvorhersehbarkeit des Kundenverhaltens wird nur von einer Minderheit der befragten Unternehmer bestätigt.

2. Integration des Kunden in den Dienstleistungsprozess

Gerade bei dieser Funktion der Kunden scheint die Meinung der befragten Unternehmen auseinander zu gehen: Obwohl 22 % der Befragten glauben, dass das Verhalten der Kunden unvorhersehbar und 40 % davon ausgehen, dass das Kundenverhalten vorhersehbar sei, ergibt sich kein klares Bild für die Integration des Kunden in den Dienstleistungsprozess: Obwohl zwei Drittel aller Befragten angeben, dass sich die Kunden als ihre Partner verstehen und praktisch alle befragten Unternehmer ihrerseits ein part-

²¹ Das Nachfrageverhalten von Dienstleistungskunden ist ein komplexer Prozess, der von ökonomischen, psychologischen und sozialen Einflussfaktoren gesteuert wird. Die Dienstleistungsunternehmung muss versuchen, ihr Angebot auf die Bedürfnisse, Wünsche, Einstellungen und Erwartungen des Kunden auszurichten. Entscheidend ist die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität durch den Kunden. Die Qualität wird von jedem Kunden subjektiv wahrgenommen. Je mehr es einem Unternehmen gelingt, diese subjektiven Bedürfnisse zu befriedigen, desto grösser ist die Zufriedenheit des Kunden.

²² Im Gegensatz zu rein industriellen Erzeugnissen ist bei Dienstleistungen in der Regel ein intensiverer Kontakt zwischen Leistungsnehmer und Leistungsgeber erforderlich.

²³ Bei Dienstleistungen haben die Mitarbeiter einen grossen Einfluss auf die vom Kunden beurteilte und wahrgenommene Leistungsqualität. Kundenorientiertes Verhalten hängt nicht allein von der Ausbildung und der Mitarbeiterauswahl ab, sondern wird zu einem grossen Teil durch die erlebten Austauschprozesse und Wechselwirkungen im direkten Kundenkontakt beeinflusst. Das unmittelbare Feedback des Kunden kann die Motivation und Arbeitserfahrung des Mitarbeiters sowohl im positiven wie auch im negativen Sinn stark beeinflussen. Der Druck auf die Mitarbeiter wird zusätzlich verstärkt, wenn Teile des Einkommens direkt vom Verhalten des Kunden abhängen. Unter ›Substitute for Leadership‹ versteht Lehmann das Phänomen, dass in vielen Situationen der Einfluss des Vorgesetzten nahezu inexistent ist und durch das Verhalten des Kunden ersetzt wird.

²⁴ Bestehende Kunden können durch ihre Mund-zu-Mund-Kommunikation zu potentiellen Neukunden gewisse Marketingfunktionen übernehmen. Die Kunden wirken somit als kostengünstige Absatzmittler auf die Erwartungsbildung und Abschlussbereitschaft der Neukunden.

nerschaftliches Verhältnis anstreben, beteiligen sich bei 42 % der untersuchten Unternehmen die Kunden in der Entwicklungsphase und nehmen bei 34 % der Unternehmen eine aktive Rolle in der Erbringung der Dienstleistung ein.

3. Motivation der Mitarbeiter dank Kundenkontakt

Die befragten Unternehmer stimmen mehrheitlich (70 %) dem Motivationsaspekt für die Mitarbeiter beim Kundenkontakt zu. Die Untersuchung bestätigt also die These, dass durch die enge Kundenbeziehung die Motivation des Dienstleisters steigt, welche wiederum den reibungslosen Ablauf des Dienstleistungsprozesses positiv beeinflusst.

4. Werbeaktivitäten, Dienstleistungs- und Qualitätsanspruch des Kunden

Die empirische Untersuchung liefert zwei wesentliche Erkenntnisse:

1. Die Mehrheit (80 %) der befragten Unternehmer sind davon überzeugt, dass ihre Kunden positive Werbung (›Mund-zu-Mund-Propaganda‹) über die Unternehmung und die Dienstleistungen machen und somit der Funktion des Kunden als Werbemittler zustimmen. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Untersuchung des Informationsgrades der Kunden über die Leistungen der Konkurrenz: 78 % der befragten Unternehmer sind der Meinung, dass ihre Kunden über die Leistungen der Mitbewerber informiert sind. Der hohe Informationsgrad der Kunden weist auf die Tendenz hin, dass Wettbewerbsvorteile nicht mehr durch Intransparenz der Leistungen geschaffen werden können, sondern tendenziell durch hohe Kundenbindungsorientierung.
2. Die Rolle des Kunden als Qualitätsressource wird wiederum mit einer Frage nach dem Integrationsgrad und dem daraus entstehenden Feedback für das Qualitätssystem eruiert. Weniger als die Hälfte der Befragten (46 %) bejahen den Umstand, dass sie durch die aktive Rolle des Kunden Informationen für ihre Qualitätssicherung erhalten haben.

Die gewonnenen Erkenntnisse spiegeln die zentrale Bedeutung der Beziehung des Dienstleisters zu seinen Kunden wider, weisen jedoch auch auf eine hohe Anspruchshaltung der Kunden gegenüber den Dienstleistungen und auf die unterschiedliche Handhabung der Integration des Kunden in den Dienstleistungsprozess hin.

Literaturverzeichnis

- BIEGER, T.: *Dienstleistungsmanagement – Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen*. Bern 1998.
- BRUHN, M.: *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden*. 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1997.
- BUNDESAMT FÜR STATISTIK: *Betriebsstättenzählungen*. Bern, Neuchâtel 1985, 1991, 1995, 1998.
- CHASE, R.B.: Where Does the Consumer Fit in a Service Operation?, in: *Harvard Business Review*. Nr. 6, 1978.
- EBELING, J.: Die sieben elementaren Werkzeuge der Qualität, in: KAMISKE, G.F. (Hrsg.): *Die Hohe Schule des Total Quality Management*. Berlin 1994.

- FROMM, H., HAIST, F.: *Qualität im Unternehmen, Prinzipien, Methoden, Techniken*. 2. Aufl., München, Wien 1991.
- FÜGLISTALLER, U.: Von den 7x7 Riesen und den vielen Zwergen – Ein Strukturszenario und dessen Konsequenzen für die Erfolgsfaktoren der Kleinstunternehmen, in: BELZ, C. (Hrsg.): *Thesis, Fachzeitschrift für Marketing*. Management-Szenarien 2005, St. Gallen 1998.
- FÜGLISTALLER, U.: *Tertiarisierung und Dienstleistungskompetenz in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) – Konzeptionale Näherung und empirische Fakten*. Habilitationsschrift, St. Gallen 2000.
- FÜGLISTALLER, U.: *KMU und ihre Dienstleistungen I – Ergebnisse von 150 Interviews mit Schweizer Klein- und Mittelunternehmen (KMU)*. 3. Aufl., St. Gallen 1999.
- FÜGLISTALLER, U.: *KMU und ihre Dienstleistungen II – Grundlagen und ausgewählte Praxisfälle*. St. Gallen 1999.
- FÜGLISTALLER, U.: *KMU und ihre Dienstleistungen III – Ergebnisse einer repräsentativen Studie bei Schweizer Klein- und Mittelunternehmen (KMU)*. St. Gallen 1999.
- FÜGLISTALLER, U.: *KMU und ihre Dienstleistungen IV – Dienstleistungsmanagement in Klein- und Mittelunternehmen (KMU)*. St. Gallen 1999.
- HAECKEL, S.H.: *Adaptive Enterprise – Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations*. Boston, Mass. 1999.
- HAMMER, M., CHAMPY, J.: *Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen*. 5. Aufl., Frankfurt a.M. 1995.
- HILKE, W.: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: HILKE, W. (Hrsg.): *Dienstleistungs-Marketing, Schriften zur Unternehmensführung*. Band 35, Wiesbaden 1989.
- JESCHKE, K., SCHULZE, H.: Internes Marketing und Beziehungsorientierung als Grundlage eines kunden- und mitarbeiterorientierten Beschwerdemanagement, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*. 4, S. 403–417, Berlin 1999.
- KAILER, N.: Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen durch Kompetenzentwicklung, in: MUGLER, J., KAILER, N. (Hrsg.): *Die Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen: Konzepte, Praxiserfahrungen, Entwicklungsperspektiven*. Wien 1998.
- KAILER, N., SCHEFF, J.: Wissensmanagement als Dienstleistung: Die Zusammenarbeit zwischen kleinen und mittleren Unternehmen und Bildungs-, Beratungs- und Forschungsinstitutionen, in: MUGLER, J., KAILER, N. (Hrsg.): *Die Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen: Konzepte, Praxiserfahrungen, Entwicklungsperspektiven*. Wien 1998.
- KAPLAN, N., NORTON, D.: *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*. Boston, Mass. 1996.
- MEFFERT, H. [Führung]: *Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis*. Arbeitspapier Nr. 78 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1993.
- MEFFERT, H., BRUHN, M. (Hrsg.): *Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1997.

- MERKER, R.: Organisationsmatrix und -tableau: Zwei Instrumente zur Erfassung organisatorischer Veränderungen in KMU, in: MUGLER, J., KAILER, N. (Hrsg.): *Die Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen Konzepte – Praxiserfahrungen – Entwicklungsperspektiven*. Wien 1998.
- NERDINGER, F.W.: Interaktionsmanagement – verbale und nonverbale Kommunikation als Erfolgsfaktoren in den Augenblicken der Wahrheit, in: MEYER A. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*. Band 2, Stuttgart, S. 1180 ff., 1998.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L.: SERVQUAL – A Multiple-Item Scale für Measirung Consumer Perseptions of Service Quality, in: *Journal of Tetailing*. Vol. 64, S. 12–40, 1988.
- PICHLER, J.H., PLEITNER, H.J., SCHMIDT, K.H.: *Management in KMU – Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen*. 3. Aufl., Bern 2000.
- PLEITNER, H.J.: Aspekte einer Managementlehre für kleinere Unternehmen, in: *IGA – Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen*. Sonderheft I, 1986.
- PORTER, M.: *Nationale Wettbewerbsvorteile – Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*. München 1991.
- RAMASWAMY, R.: *Design and Management of Service Processes – Keeping Customers for Life*. Massachusetts 1996.
- REICHELDELD, F.: *Der Loyalitätseffekt – Die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert*. Frankfurt, New York 1997.
- SCHÜPPEL, J.: *Organisationslernen und Wissensmanagement*. Diskussionsbeiträge, Institut für Betriebswirtschaft an der Universität St.Gallen (HSG), St.Gallen 1994.
- SCHULTE, T.: *Konzepte, Referenzrahmen und Implementierungsansätze kooperativer Informations- und Kommunikationstechnologien für die Vernetzung des Wissens in Unternehmen*. Bamberg 1999.
- SCHWANINGER M.: Managementsysteme, in: *St. Galler Management-Konzept*. 4, S. 16 f., 26 ff., 49 f., 289, Frankfurt a. M. 1994.
- TOMCZAK, T., DITTRICH, S.: *Kunden binden*. Zürich 1997.
- ZWICK, I.: *Ergebnisse einer schriftlichen Befragung zu den Fähigkeiten und Kompetenzen der Unternehmer von KMU*. Unveröffentlichte Studie, Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen, St. Gallen 2000.
- ZACHARIAS, R.: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit – Was ist dem Kunden wichtig, in: *Absatzwirtschaft*. 9, 1998.

Führung von Klein- und Mittelbetrieben unter Berücksichtigung von unternehmens- und personenbezogenen Lebenszyklen

Wolfgang Kemmettmüller

13 Problemstellung

Für eine erfolgreiche Bewältigung der gegenwärtigen Herausforderungen und zur Nutzung von zukünftigen Erfolgspotentialen sehen sich Klein- und Mittelbetriebe ebenso wie Grossbetriebe gezwungen, zeitgemässe betriebswirtschaftliche Instrumente heranzuziehen. Wenngleich das Verhalten der Führungspersonlichkeiten in Klein- und Mittelbetrieben stärker durch persönliche bzw. familiäre Faktoren²⁵ geprägt ist als im Grossbetrieb, bietet sich aus der Vielzahl der klassischen Instrumente der strategischen Unternehmensführung und -entwicklung das Lebenszykluskonzept in besonderer Weise an. Wie im Grossbetrieb kommen auch Klein- und Mittelbetriebe nicht ohne strategische Planung – wenngleich diese auch nicht immer formalisiert und dokumentiert sein mag – aus. Die Kombination der betrieblichen mit persönlichen, familiären, technologischen und konjunkturellen Lebenszyklen eröffnet spezifische Einblicke für die strategische Unternehmensführung und zeigt mögliche Erfolgsfaktoren und -potentiale auf.²⁶

Neben der strategisch ausgerichteten Gestaltung ist jedoch auch der dynamische Aspekt des Lebenszyklusmodells im Rahmen der Unternehmensentwicklung zu beachten. Die Integration des evolutionstheoretischen Konzeptes der Biologie in das Theoriegebäude der Betriebswirtschaftslehre sowie die Aufnahme desselben in den Instrumentenkoffer der Disziplin eröffnet einerseits eine strategische Planungs- bzw. Führungsperspektive und andererseits eine dynamische, entwicklungsorientierte Betrachtung des Unternehmens. Es zeigt sich, dass die Thematisierung von Lebenszyklen insgesamt für Theoretiker und Praktiker interessante Perspektiven eröffnet und »interessante Ansätze für die Analyse der Situation einer Firma, für den Umgang mit potentiellen und aktuellen Krisen sowie für die Gestaltung der Unternehmensführung in den einzelnen Entwicklungsphasen« aufzeigt.²⁷

Die Auseinandersetzung mit organisationalen und personenbezogenen Zyklusmodellen (beispielhaft anhand des Lebenszyklus-Modells von Pümpin und Prange und des Ansatzes über die beruflichen Entwicklungsphasen nach Schein dargestellt) und die kritische Diskussion derselben bezüglich ihrer Anwendbarkeit in Klein- und Mittelbetrieben soll Inhalt der nachfolgenden Betrachtungen sein.

25 Kemmettmüller 1987, S. 158

26 Mugler 1993, S. 132

27 Pümpin, Prange 1991, S. 10

14 Der Unternehmenslebenszyklus

Der Unternehmenslebenszyklus stellt ein Mittel zur Beschreibung und Erklärung von organisatorischem Wandel dar. Die Analyse des Unternehmenslebenszyklus dient zum einen dazu, die Tatsache, dass auch Firmen einen Entwicklungsprozess durchlaufen, ins Bewusstsein zu rücken. Andererseits erhofft man sich aber auch Hilfestellung in bezug auf »eine unternehmerische Bewältigung prognostizierbarer Phasen, der Übergänge zwischen diesen Phasen und von in der Entwicklung begründeten Krisen.«²⁸ Eine Fülle von Arbeiten hat sich mit dem Lebenszyklus von Unternehmungen und Organisationen beschäftigt. Auch wenn zwischen diesen teilweise grosse Unterschiede bestehen, so lassen sich doch zwei grundsätzliche Gemeinsamkeiten erkennen. Erstens findet ein diskontinuierlicher Entwicklungsverlauf statt, welcher in der Regel von einer innovativen, jungen Firma zu einem eher bürokratischen und meist recht inflexiblen Unternehmen führt, wobei die Richtung dieser Abfolge nicht ohne weiteres umgekehrt werden kann. Zweitens lassen sich im Verlauf dieser Entwicklung verschiedene Phasen erkennen, die aufgrund spezifischer Merkmalsausprägungen, wie z.B. der Organisationskultur, des Umsatzes oder der Anzahl der Mitarbeiter identifizierbar werden. Die Übergänge zwischen den einzelnen Phasen sind Zeiten, während denen eine Firma einer erhöhten Krisengefahr ausgesetzt ist. Hinsichtlich der Anzahl der Phasen, welche ein Unternehmen während seines Bestandes durchläuft, bestehen allerdings grosse Unterschiede zwischen den einzelnen Arbeiten. Die Zahl der verschiedenen Stadien schwankt zwischen drei und zehn, wobei sich Unterteilungen in vier oder fünf Stufen als am verbreitetsten herausgestellt haben.²⁹

Aufgrund der weiten Verbreitung von vier- bzw. fünfphasigen Ansätzen wollen wir in der Folge das Modell von Pümpin und Prange, welches den Unternehmenslebenszyklus in vier Phasen unterteilt und ausgehend vom St.Galler Management Konzept entstanden ist, näher erläutern.

14.1 Das Modell zur Unternehmensentwicklung von Pümpin und Prange

Basierend auf einer umfassenden Aufbereitung der theoretischen Grundlagen der Unternehmensentwicklung und einer Analyse der vorhandenen Konzepte der betriebswirtschaftlichen Literatur, stellen Pümpin und Prange ihr eigenes Lebenszyklus-Modell vor. Sie gehen dabei von vier verschiedenen gegeneinander abgrenzbaren Grundtypen (Phasen) aus und begründen die Typenwahl mit Bezug auf eine organisationstheoretische Vorarbeit von Miller und Friesen.³⁰ Die Bezeichnungen für die einzelnen Grundtypen lauten: »Pionier-Unternehmen, Wachstums-Unternehmen, Reife-Unternehmen und Wende-Unternehmen«.³¹

Zentrales Merkmal ist die Beurteilung des Entwicklungsstadiums nach der jeweiligen Möglichkeit, vorhandene Nutzenpotentiale des Unternehmens und der Umwelt auszuschöpfen (Markt-, Produkt-, Technologie-, Humanpotentiale etc.). »Da diese Nut-

28 Pümpin, Prange, S. 42

29 Gupta, Chin 1994, S. 270 f.

30 Miller, Friesen 1984, S. 23 ff.

31 Pümpin 1990, S. 41, Pümpin 1990, S. 47

zenpotentiale wiederum einem Lebenszyklus unterliegen, der letztlich zu seinem Niedergang führt, wird es für das Unternehmen überlebensnotwendig, dass es immer wieder neue Nutzenpotentiale zu entdecken und zu erschliessen vermag. Spätestens wenn die bisher dominierenden Nutzenpotentiale das Reifestadium erreichen, wird die weitere Unternehmensentwicklung durch den rechtzeitig vorgenommenen ›Sprung‹ auf eine neue S-Kurve (=Nutzenpotentialkategorie) gesichert.«³²

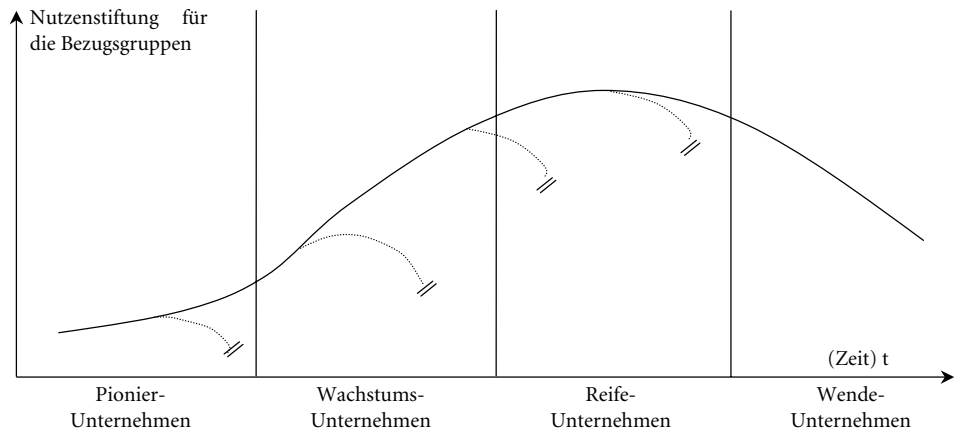


Abbildung 1: Lebenszyklus des Unternehmens (nach Pümpin und Prange³³)

Die Erschliessung der obengenannten Nutzenpotentiale und das Ausmass der Nutzenstiftung für diverse Bezugsgruppen ist in der Anfangs- bzw. Pionierphase aufgrund der geringen Geschäftstransaktionen und der bescheidenen Marktnachfrage als niedrig und steigerungsfähig anzusehen. Im Regelfall werden lediglich Markt-, Technologie- und Humanpotentiale genutzt. Neben den Vorteilen (Gründer als treibende Kraft, Unterschätzung durch die Konkurrenz, hohe Flexibilität usw.) sind jedoch auch die Nachteile bzw. spezifischen Gefahren dieser Phase (Erfahrungsmangel, Finanzierungsprobleme, ungenügende Personalausstattung) zu beachten.

In der Wachstumsphase werden zusätzlich weitere Nutzenpotentiale wie Organisations-, Effizienz- und Akquisitionspotentiale erschlossen, wovon schliesslich alle Bezugsgruppen (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Fremdkapitalgeber, Eigentümer etc.) profitieren. Dem rasanten Nutzenanstieg und der unternehmerischen Eigendynamik stehen in diesem Abschnitt neue Probleme wie Komplexitätszunahme und ein unter Umständen auch überzogenes Expansionsstreben mit allen Nebeneffekten (finanzielle und personale Überforderung etc.) gegenüber.

Das Reife-Unternehmen kann zwar anfangs noch an die Erfolge der Vorperioden anschliessen und diese weiter steigern, erreicht jedoch bald ein Stagnations- und schliesslich ein Degenerationsniveau. Nach Erreichung des Höhepunktes und einer mehr oder weniger langen Sequenz der unmittelbaren Nutzbarmachung und maximalen Ausschöpfung sämtlicher zur Verfügung stehenden Nutzenpotentiale des In- und Auslan-

32 Pümpi, Prange 1991, S. 132

33 Pümpin, Prange 1991, S. 135

des werden rückläufige Tendenzen bemerkbar. Das Unternehmen verfügt zwar über eine gute Finanzposition, ausreichende Ressourcen und durch die arbeitsteiligen Systeme auch über organisationale Stabilität, doch besteht aufgrund der Erfolge auch die Gefahr, dass die Führungspersönlichkeiten nicht mehr unternehmerische Akteure darstellen, sondern zu blossen Verwaltern bzw. Bürokraten degenerieren.

Im Wende- bzw. Niedergangsstadium gelingt es dem Management weder neue Nutzenpotentiale zu erschliessen, noch die durch den »schleichenden« Abbau verlorengangenen Potentiale zurückzugewinnen. Wenn dann keine radikale Gegenwende (*turn-around*) eingeleitet wird, zehrt das Unternehmen von den Reserven der Vergangenheit, betreibt Bilanzkosmetik, nimmt Stützungen des Staates entgegen, verärgert seine Kunden, Kapitalgeber, Lieferanten und Banken und stiftet primär für seine Arbeitnehmer Nutzen, indem vorhandene Arbeitsplätze gesichert werden. Bei anhaltender Erfolglosigkeit auf den Märkten und unzureichenden Revitalisierungsmassnahmen (Restrukturierung, Personaleinsparungen, Innovationsförderungen usw.) schliesst der Wendeabschnitt mit dem Unternehmensende.

15 Personenbezogene Lebenszyklen

Hierbei handelt es sich um Lebenszyklen, welche für den einzelnen Menschen von Bedeutung sind. Die Grundlage bildet der biologische Lebenszyklus, beginnend mit der Geburt und endend mit dem Tod, dem jedes menschliche Wesen unterworfen ist. Einer der bekanntesten Ansätze auf dem Gebiet des »biologischen Lebenszyklus« ist der entwicklungstheoretische Ansatz von Erikson, der das Leben in acht aufeinanderfolgende psychosoziale Phasen (Krisen) unterteilt.³⁴

Innerhalb dieses alles überspannenden Zyklus existieren aber auch eine Menge von anderen Lebenszyklen, wie beispielsweise der Familienzyklus, der Partnerschaftszyklus oder der Karrierezyklus. Die einzelnen Zyklen sind in verschiedener Hinsicht miteinander verwoben und überlagern sich gegenseitig. Schein erachtet in seinen Arbeiten den sozio-biologischen, den Familien- sowie den Karrierezyklus als die drei wichtigsten³⁵, weshalb wir auch diese drei in der Folge kurz erläutern wollen.

15.1 Der sozio-biologische Lebenszyklus des Menschen³⁶

Der sozio-biologische Lebenszyklus beschreibt die biologische und soziale Entwicklung des Einzelnen. Obwohl es sich beim Menschen um ein individualisiertes Wesen handelt, dessen Biographie sich von allen andern unterscheidet, bestehen doch gewisse Gesetzmässigkeiten, welche den Lebenslauf des einzelnen mitbestimmen. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang Vererbungsfaktoren, die Entwicklungsaufgaben, denen sich das menschliche Ich im Laufe seines Daseins gegenüber sieht sowie die während des Lebenslaufs herrschenden Umweltbedingungen. So werden sich die Lebensläufe

34 Erikson 1992, S. 70 ff.

35 Schein 1978, S. 20 ff.

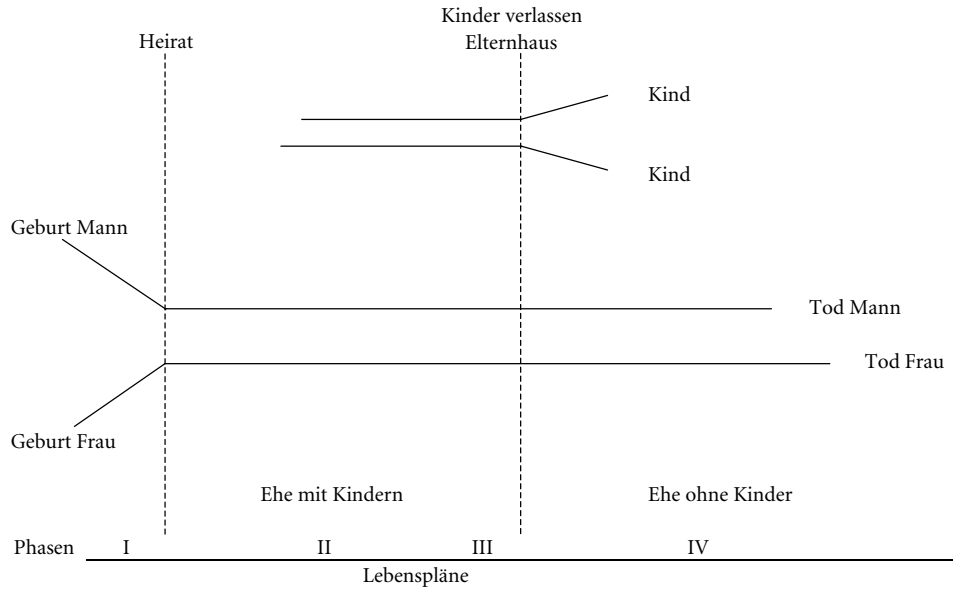
36 Pfäffikon 1997, S. 221

von Menschen, je nachdem ob sie in einer Periode von Stabilität und wirtschaftlichem Wachstum oder aber während schwieriger Umstände geboren wurden, unterscheiden.

Darüber, ob es möglich ist, allgemeingültige Verlaufsmuster zu definieren, gehen die Meinungen auseinander. Insbesondere stellt sich die Frage, ob nicht zwischen Lebensläufen von Frauen und Männern zu grosse Unterschiede bestehen.

15.2 Der Familienzyklus

Der Familienzyklus ist, wie bereits oben erwähnt, ein Unterbegriff des Lebenszyklus. Unterteilt man den Lebenszyklus in seine einzelnen Phasen wie Kindheit, Jugend, Ehe usw. und betrachtet man eine solche Einteilung unter dem Gesichtspunkt der Eingliederung der Familie in den Lebenslauf, so spricht man vom Familienlebenszyklus.³⁷



Anmerkung: Die Knicke in den Lebenslauflinien symbolisieren das Zusammenkommen zu einer Lebensgemeinschaft oder das Ausscheiden aus ihr.

Abbildung 2: Der grundlegende Familienlebenszyklus³⁸

15.3 Der Karrierezyklus

Der Karrierezyklus ist ein Bestandteil des beruflichen Werdegangs. Die Arbeit nimmt eine wichtige Stellung im menschlichen Dasein ein; durch ihre enge Verflechtung mit anderen Lebensbereichen hat der berufliche Aufstieg in einer Leistungsgesellschaft zentrale Bedeutung für die Selbstachtung und soziale Anerkennung einer Person.³⁹

Karriere kann als »jede beliebige Stellenfolge einer Person im betrieblichen Stellengefüge« bezeichnet werden, wobei darunter nicht nur Bewegungen in vertikaler Sicht,

³⁷ Kroeber-Riel 1990, S. 456

³⁸ Kroeber-Riel 1990, S. 456

³⁹ Staehle 1991, S. 819

wie beispielsweise Beförderungen, sondern auch Verschiebungen auf der gleichen Hierarchiestufe wie z.B. der Wechsel von einer Abteilung in eine andere, zu verstehen sind. Neben diesen objektiven Merkmalen von Karrieren sind aber auch die subjektiven Aspekte von Bedeutung. Hierzu zählen die Einstellungen, Werte und Zielsetzungen, die eine Person ihren jeweiligen Tätigkeiten beimisst.

15.4 Berufliche Entwicklungsphasen nach Schein

Der Ansatz von Schein hat die Arbeiten auf diesem Gebiet massgeblich beeinflusst. Besonderes Augenmerk wird auf die Verbindung von sozio-biologischen, Karriere- und Familienzyklen gelegt. Wie bereits oben erwähnt, ist der biologische Lebenszyklus des Menschen der alle anderen Zyklen überspannende, was aus der folgenden Abbildung der Karrierephasen nach Schein ersichtlich wird.

Lebenszyklus		
Arbeitssphäre (Karrierezyklus)	Soziale Sphäre (Familie, Freunde, Gemeinde)	Sozio-biologische Sphäre
<i>Frühe Karrierephase</i> (15–35) <ul style="list-style-type: none"> · Berufswahl · Ausbildung · Eintritt in den Betrieb · Realitätsschock · Reguläre Leistungsbeiträge oder Austritt 	<ul style="list-style-type: none"> · Kindschaft · Heirat · Elternschaft 	<ul style="list-style-type: none"> · Entwicklung eines Lebensstils · Entwicklung einer Karriereorientierung
<i>Mittlere Karrierephase</i> (35–50) <ul style="list-style-type: none"> · Reguläre Leistungsbeiträge · Beförderungen · Midcareer Crisis · Umorientierung · Reguläre Leistungsbeiträge 	<ul style="list-style-type: none"> · Erwachsene Kinder verlassen das Elternhaus · Verantwortung für eigene Eltern · Neue Freunde 	<ul style="list-style-type: none"> · Bewusstsein der Disparität zwischen Traum und Realität · Bilanz
<i>Späte Karrierephase</i> (50–65) <ul style="list-style-type: none"> · Reguläre Leistungsbeiträge · Beförderungen · Ruhestandskrise · Austritt 	<ul style="list-style-type: none"> · Tod von Freunden, Ehepartnern · Übernahme von Gemeinschaftsaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> · Rückblick · Ungewissheit

Abbildung 3: Karrierephasen nach Schein⁴⁰

Zwischen den einzelnen Zyklen bestehen vielfältige Überschneidungen und Interdependenzen. Die Tatsache, dass nicht alle Zyklen simultan und parallel nebeneinander verlaufen, hat zur Folge, dass es zu einer Häufung von erhöhten Ansprüchen in bezug auf alle drei Sphären kommen kann. Ein solcher Fall tritt z.B. dann ein, wenn der Abschluss des Studiums beziehungsweise der Berufseintritt mit einer Veränderung beim Familienzyklus, beispielsweise durch Heirat, oder Eintreffen von Nachwuchs zusammenfällt.

16 Integration von unternehmens- und personenbezogenen Lebenszyklen

Die Integration von unternehmens- und personenbezogenen Lebenszyklen erfolgt auf Basis des Unternehmenslebenszyklus und des Karrierezyklus. Diese Integration ist vor allem im Zusammenhang mit dem Personalmanagement von Relevanz, denn nur

⁴⁰ Schein 1987, S. 29 ff.

durch einen möglichst hohen Grad an Übereinstimmung zwischen den Vorstellungen und Erwartungen des Unternehmers und denjenigen des Arbeitnehmers können die vorhandenen Nutzenpotentiale optimal ausgeschöpft werden. Da die Vorstellungen und Erwartungen dieser beiden Anspruchsgruppen nicht unwesentlich vom Unternehmenslebenszyklus und dem Karrierezyklus des Arbeitnehmers beeinflusst werden, ist es notwendig, diese beiden Zyklen untereinander abzustimmen. Durch die Integration der Karrierezyklen der Mitarbeiter in das Raster der unternehmensbezogenen Lebenszyklen werden somit die Voraussetzungen geschaffen, um die strategische Ressource Personal als gleichwertigen Bestandteil in das strategische Planungssystem einzubinden.

Viel schwieriger als beim Personal gestaltet sich die Abstimmung der Lebenszyklen des Unternehmers mit jenen des Unternehmens, da, bedingt durch verschiedene unveränderliche Umstände, der Handlungsspielraum wesentlich eingeschränkt ist. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass vor allem in Klein- und Mittelbetrieben, welche sehr oft von nur einer Person (dem Unternehmer) geleitet werden, die Möglichkeiten der Kompetenzaufteilung und des Delegierens von Führungsaufgaben nur in sehr eingeschränkter Masse möglich ist. Auch die Betriebsübergabe an einen Nachfolger kann der Unternehmer nicht frei nach den Bedürfnissen der Unternehmung nach vor- oder zurückverschieben, da er dabei auf den Lebenszyklus seiner Familie (und darin inkludiert seinen eigenen) Bedacht nehmen muss. Beispielsweise kann er, wenn der potentielle Nachfolger sein Kind ist, nicht übergeben, bevor dessen Ausbildung abgeschlossen ist.

17 Zyklusorientierte Unternehmensführung

Bei allgemeiner, betriebsgrößenunabhängiger Betrachtung fällt auf, dass die Lebenszykluskonzepte eine Vielzahl von praxeologischen Fragen aufwerfen. Zum einen stellt sich die für die im Wirtschaftsleben geforderten Manager die Frage, welchen Wert dieses Instrument überhaupt besitzt, wenn gerade die Phasenerkennung und -abgrenzung nicht nur kontrovers diskutiert, sondern – praktisch betrachtet – zum zentralen Risikofaktor wird, da Fehlzuordnungen und -interpretationen nicht ausgeschlossen werden können.⁴¹

Die idealtypischen Modelle der dynamischen Unternehmensentwicklungstheorie können am ehesten als Analyse- und Deskriptionszwecke geeignete Orientierungsinstrumente Verwendung finden, wobei es sämtlichen Modellen an normativer Aussagekraft fehlt; gerade jene Aussagenqualität fehlt daher, die sowohl für Praktiker als auch für die Betriebswirtschaftslehre mit ihrem Selbstverständnis einer praktisch-normativen Disziplin, von unmittelbarer Relevanz wäre. Insbesondere die idealisierte, überzeichnete Darstellung der Modelle verleitet in weiterer Folge zu überzogenen Erwartungen und erreicht rasch ein Anspruchsniveau, das in der Praxis nicht erreicht werden kann.

⁴¹ Staehle 1991, S. 599

Da jedoch die Unternehmen in der wirtschaftlichen Realität im Regelfall keinesfalls nur die Zuordnungsmerkmale einer einzigen Phase erfüllen, sondern Mischformen darstellen, können verschiedene Teile beziehungsweise Subsysteme des Unternehmens unterschiedlich zugeordnet werden. Eine konkrete Phaseneinordnung des jeweiligen Unternehmens durch den Manager kann daher nur nach einer mehr oder weniger fundierten, merkmalsorientierten Schwergewichtsbildung erfolgen, wobei weitere Aspekte Berücksichtigung finden sollten:⁴²

- Der Übergang von einer Phase zur nächsten erfolgt nicht abrupt, so dass in den Übergangsbereichen (Schwellen) immer Unternehmen zu beobachten sind, die noch Elemente der vorangegangenen Phase und zugleich auch solche der nachfolgenden Phase aufweisen.
- Die führungsverantwortlichen Manager bestimmen, wie und wohin das Unternehmen geleitet wird. Gegebenenfalls kann der von der Unternehmensspitze gepflegte Führungsstil (unbewusst) der erreichten Entwicklungsphase nicht entsprechen bzw. kann das Management sogar bewusst einen Transformationsprozess von oben initiieren.
- Das Lebenszyklus-Konzept ist wie alle anderen betriebswirtschaftlichen Instrumente der vorherrschenden Modeströmung unterworfen. Beispiele aus der Vergangenheit sind die von den Managern eifertig übernommenen Führungsprinzipien von Peters, Waterman (*In Search of Excellence*) und die Einführung der als effektiv und effizient geltenden divisionalen Organisationskultur.
- Da vor allem grössere Unternehmen heterogene Gebilde sind, können etwa in grossen, in der Reifephase befindlichen Unternehmen durchaus »Inseln des Pioniertums« entstehen, d.h. dass einzelne Organisationseinheiten aus eigenem Antrieb, zumeist ohne formalen Auftrag und Kompetenzen und am Rande des Erlaubten innovative Geschäftsideen verfolgen.

Ferner sind in wirtschaftspraktischer Hinsicht die Möglichkeiten der zielbewussten Unternehmensentwicklung und der strategischen Unternehmensplanung und Unternehmensführung kritisch zu beurteilen. »Neben hoch ausdifferenzierten Modellen des rationalen Planungsaufbaus finden sich dazu krass kontrastierende Schilderungen faktischer Strategiebildungsverläufe in Unternehmen; die pragmatische Propagierung von Erfolgsstrategien trifft auf die Forderung nach solider theoretischer und empirischer Fundierung der Disziplin; die Empfehlung, die neuen Planungsmethoden auch in Mittelbetrieben einzusetzen, steht der Warnung gegenüber, strategische Planung führe zu einer gefährlichen Erstarrung der Unternehmenssteuerung; neben dem Appell einer allumfassenden Partizipation der Betroffenen am strategischen Planungsprozess verunsichert die Behauptung, die Verhaltensweisen der Firma seien im wesentlichen Reflex der Marktstruktur, die Idee der Unternehmensstrategie folglich eine irreführende Fiktion.«⁴³

Zur Integration von unternehmens- und personenbezogenen Lebenszyklen wäre anzumerken, dass diese vor allem in Klein- und Mittelbetrieben, soweit sie die Sphäre des

42 Pümpin, Prange 1991, S. 236 f.

43 Schreyögg 1984, S. 1

Unternehmers selbst betrifft, aufgrund der Tatsache, dass sich gewisse Phasen im Lebenszyklus des Unternehmers nicht verschieben lassen und die Führungsperson selbst nur sehr schwer durch eine andere ersetzt werden kann, auf gewisse Schwierigkeiten stösst.

Trotz der obgenannten konzeptionellen Grenzen erweist sich das Lebenszyklusinstrument – insbesondere in Kombination mit anderen Strategieinstrumenten – als ein probates Mittel für eine grobe Situationsdiagnose, das Entscheidungshilfe und Reflektionsmöglichkeit für das Management bietet. In allgemeiner Hinsicht liefern die Lebenszyklusmodelle einen konzeptionellen Rahmen, »der dem Management in der Praxis hilft, die eigenen, oftmals als übermächtig empfundenen Probleme einzuordnen, sie damit in ihrer Bedeutung zu relativieren und mögliche Lösungswege zu erkennen.«⁴⁴

18 Fazit

Dem Grahamschen Planungsgesetz zufolge dürfen operativ dringende, aber für die Zukunftssicherung unwichtige Fragen keinesfalls die strategisch wichtigen, aber nicht so dringenden Entscheidungen verdrängen.⁴⁵ Die besonders in Klein- und Mittelbetrieben vorzufindende Situation, dass die Führungsspitze durch operative Aufgaben des Tagesgeschäfts ausgelastet bzw. überlastet ist, kann nicht als Vorwand dafür gelten, sich nicht oder nur unzureichend mit Fragen der strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens zu beschäftigen.

Für die langfristige Überlebenseicherung greift die bloße Erledigung der primär inneren Angelegenheiten des Unternehmens, die relativ konkret und gut strukturiert vorliegen, zu kurz. Es bestünde dabei die Gefahr, dass der eigentliche Arbeitsschwerpunkt der Unternehmensführung, nämlich die strategische und normative Gestaltung, gänzlich verdrängt würde und in weiterer Folge die umwelt- bzw. marktorientierte Ausrichtung sowie die Auseinandersetzung mit zumeist unstrukturierten, langfristigen und schwer abschätzbaren Zukunftsproblemen gänzlich vernachlässigt würde.

Wie gezeigt werden konnte, bietet die Theorie der organisationalen und personenbezogenen Lebenszyklen eine breite Palette unterschiedlicher Verlaufs- und Erklärungsmuster an, die für eine gegenwärtige Situationsdiagnose und realitätsnahe Einschätzung der Krisen und Entwicklungsprobleme heranzuziehen sind. Dabei ist festzuhalten, dass Klein- und Mittelbetriebe diese verschiedenen Entwicklungs- bzw. Wachstums- und Veränderungsphasen nicht nur rasanter und ausgeprägter als Grossbetriebe durchlaufen⁴⁶, sondern dass dieses Instrument eine weitere Gelegenheit für das Management bietet, sich mit strategischen Fragestellungen bzw. Herausforderungen zu beschäftigen. Darin ist auch der lebenspraktische Beitrag der Lebenszyklus-Modelle zu erblicken, die über das bloße Theoretisieren hinaus einen Beitrag zur Bewältigung der betrieblichen Alltagsprobleme leisten wollen.

44 Pümpin, Prange 1991, S. 44

45 Hopfenbeck 1991, S. 527

46 Mugler 1993, S. 128

Literatur

- ERIKSON, E.: *Der vollständige Lebenszyklus*. 2. Auflage, Frankfurt 1992.
- GUPTA, Y., CHIN, D.: Organizational Life Cycle: A review and proposed directions, in: *Mid-Atlantic Journal of Business*. Vol. 30, No. 3, Dec. 1994, S. 269–294.
- HOPFENBECK, W.: *Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre*. 4. Auflage, Landsberg/ Lech 1991.
- KEMMETMÜLLER, W.: Strategisches Verhalten kleinerer und mittlerer Unternehmungen in Abhängigkeit vom Planungshorizont, in: *IGA – Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen*. 3.1987, S. 158–168.
- MILLER, D., FRIESEN, P.: *Organizations: A Quantum View*. Engelwood Cliffs 1984.
- MUGLER, J.: *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Wien 1993.
- PFÄFFIKON, F. A. E.: *Die Integration von unternehmens- und personenbezogenen Lebenszyklen – Eine Konzeptualisierung unter besonderer Berücksichtigung des Unternehmenslebenszyklus*. Dissertation, St. Gallen 1997.
- PÜMPIN, C.: Der Unternehmenswert setzt neu Maßstäbe, in: *GDI Impuls*. Nr. 4, 1990, S. 35–42.
- PÜMPIN, C., PRANGE, J.: *Management der Unternehmensentwicklung – Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen*. Frankfurt 1991.
- SCHEIN, E.: *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Adison-Wesley, Reading et al. 1978.
- SCHREYÖGG, G.: *Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung*. Berlin 1984.
- STAEHLE, W.: *Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 6. Auflage, München 1991.

Bekanntheit und Einsatz von Innovationsmethoden in jungen KMU

Jörn-Axel Meyer

19 Einführung

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich die Rahmenbedingungen für die Generierung und Entwicklung von neuen Produkten erheblich gewandelt. Neue Technologien wie beispielsweise in der Informations- und Kommunikationstechnik bewirken kürzere Produktlebenszyklen als zuvor bekannt. So ist heute eine Chipgeneration bereits nach Ablauf eines oder sogar eines halben Jahres überholt. Viele junge Unternehmen, insbesondere in der sogenannten ›New Economy‹, drängen auf ihre Märkte und erhöhen den Wettbewerbs- und damit den Innovationsdruck in diesen Branchen. Aber auch die immer wieder zu beobachtenden Angleichungen der Produkte in den herkömmlichen Branchen verlangt nicht nur schnellere Veränderungen an den Produkten, sondern auch komplexere, insbesondere interdisziplinäre innovative Lösungen. Gesteigert wird dieser zeitliche und technische Druck durch Wettbewerber, die zum Überleben im globalen Wettbewerb einen technologischen Rückstand in kurzer Zeit aufholen müssen und daher ihre Produkte in schneller Folge überarbeiten und so kurze Produktlebenszyklen im Markt erzwingen.

Diese Entwicklungen treffen kleine und mittlere Unternehmen besonders, da sie in der Regel auf ein geringeres F&E-Potential in Form von Mitarbeitern und Finanzmitteln zurückgreifen können. Die Bündelung der Ressourcen durch eine Konzentration auf wenige Produkte und Technologien oder sogar nur ein Produkt liegt daher in vielen Branchen nahe. Dies kann jedoch nicht vom Druck zu frühzeitigen Innovationen entlasten, vielmehr verlangen die Veränderungen auch in KMU eine höhere Geschwindigkeit und grössere Professionalität des Innovationsmanagements.

Soll die Innovationstätigkeit und Professionalität des Innovationsmanagements gefördert und damit auch der Innovationserfolg erhöht werden, so ist bei der Einstellung der Unternehmer und Mitarbeiter gegenüber einem systematischen, professionellen Innovationsmanagement und damit bei der Innovationsneigung und -orientierung im Unternehmen anzusetzen.

Darüber hinaus führt die verbindende Sicht auf die Zielgrössen Innovationsneigung und Professionalität zur Frage nach dem Einsatz von professionellen Methoden im Innovationsmanagement, d.h. nach Methoden zur Unterstützung der Ideengewinnung, -ausgestaltung, -auswahl etc. Für Ihren Einsatz sind neben einer positiven Einstellung des Unternehmers und dessen Mitarbeiter gegenüber einem systematischen Innovationsmanagement, was insbesondere durch die persönliche Vorbildung, Erfahrungen und den Verhaltenstyp der Personen sowie durch betriebliche (u. a. Unternehmenstyp und -grösse, Produkt, Marktauftritt) und ausserbetriebliche (u. a. Branche, Marktentwicklung, technische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen und -entwicklungen)

Rahmenbedingungen bestimmt wird. Dies hat seine Wirkung auf die Innovationsorientierung (zusammenfassendes Konstrukt für Einstellungen und Werte, Befähigungen der Mitarbeiter und Bereitschaft zum Innovationsmanagement) und das tatsächliche Innovationsverhalten (Aktivitäten zur Entwicklung und Herstellung von Produkt- oder Prozessinnovationen im Unternehmen). Zusammen mit den im Unternehmen vorhandenen Kenntnissen über Methoden der Unterstützung des Innovationsmanagements wird der Umfang des Einsatzes bestimmt. Innovationsverhalten wie auch Einsatz bestimmen den Innovationserfolg als Mass des Umfangs und der Qualität der produzierten Innovationen, was letztendlich – vielfach in der Literatur untersucht und auch belegt – Einfluss auf den Unternehmenserfolg nimmt. Ziel ist es hier, zunächst die Frage zu beantworten, welche Bekanntheit die in der Literatur vorgeschlagenen Innovationsmethoden in jungen KMU besitzen und in welchem Umfang sie tatsächlich eingesetzt werden. Empirische Untersuchungen dazu sind rar und wurden primär auf grosse Unternehmen angewendet. Zudem finden sich neuere Untersuchungen nur im deutschsprachigen Raum. Eine Untersuchung bei KMU erscheint daher angebracht.

20 Lösungsmethoden im Innovationsprozess

Berger (1998, S.39 ff.) benennt – mit Rückgriff auf die Literatur (u. a. Schlicksupp 1988, Boden 1992, Brockhoff 1996, Hauschild 1997, zitiert bei Berger 1998) – drei typische Aufgaben im Innovationsprozess:

- *Eingrenzen des Suchraums:*
Dabei handelt es sich um die Identifikation, Beschreibung, Bewertung und Auswahl von Suchfeldern, in denen Produktideen identifiziert werden sollen (z.B. Technik-Analogien in der Natur).
- *Identifikation von Ideen:*
Dies umfasst die Identifikation von Gestaltungsdimensionen, d.h. Eigenschaftskriterien und deren Ausprägungen (z.B. Sitzfläche bei Sofas), die Ideenfindung und eine erste Auswahl unter den gefundenen Ideen.
- *Ideeausgestaltung/-auswahl:*
Diese Aufgabengruppe umfasst die Ausarbeitung (z.B. Skizze, Computersimulation, Multimediapräsentation, Prototyp) und Bewertung der Idee (grob, fein) sowie eine endgültige Auswahl.

Den Aufgaben werden nun vielfältige Innovationsmethoden gegenübergestellt. Unter Innovationsmethoden sollen hier Bündel von Handlungsanweisungen und Hilfsmitteln zum systematischen Lösen von Innovationsproblemen verstanden werden (Berger 1998, S.57). Ihre Herkunft entstammt sehr unterschiedlichen Forschungsfeldern, so z.B. der Künstlichen Intelligenz, der Kreativitätsforschung, den Verhaltenswissenschaften, aber auch der Betriebswirtschaftslehre. So vielfältig wie ihre Herkunft ist, so unterschiedlich sind auch die Methoden. So stehen in einer solchen Aufstellung Brainstorming und Kundenbefragungen wie auch *Conjoint-Analyse* und *Auto-Driving* nebeneinander.

Aufgrund der weiten Definition ergibt sich eine grosse Fülle von Innovationsmethoden. Denn auch diejenigen Methoden sind dieser Gruppe zuzurechnen, die zwar für

andere Zwecke entwickelt wurden, jedoch auch für die Lösung von Problemen im Innovationsprozess geeignet sind. Vollständige enumerative Zusammenstellungen sind daher kaum vorhanden. Sehr umfangreiche Kataloge stammen z.B. von Hürlimann (1981) sowie – mit Beschreibungen der Verfahren – von Berger (1998). Balderjahn et al. (1996) fassen die Methoden in drei groben Gruppen zusammen, die auf die von Hürlimann (1981) und Tumm (1972) identifizierten grundlegenden Lösungsstrategien zurückgehen:

- *Empirische Methoden* erfassen einen Ausschnitt der Realität, sie können dabei exploratorisch (Ziel ist die Gewinnung neuer Aussagen) oder konfirmatorisch (Ziel ist die Bestätigung/Widerlegung vorhandener Aussagen) ausgerichtet sein.
- *Heuristische Methoden* geben Regeln vor, die in vergleichbaren früheren Situationen zum Erfolg geführt haben. Sie greifen auf Erfahrungen zurück.
- *Hermeneutische Methoden* setzen wissenschaftliche Erkenntnisse über den Ablauf kreativer Denkprozesse um, wobei diese in kreative (wechselseitige assoziative beziehungsweise konfrontierende Erkenntnisgewinnung) und systematische Methoden (Erkenntnisgewinnung nach vorgegebenem Plan) unterschieden werden.

Abbildung 1 stellt einen Ausschnitt aus der Gesamtheit aller Innovationsmethoden dar und ordnet sie diesen drei Gruppen zu. Die ausgewählten Methoden wurden in der Studie von Berger und in der vorliegenden Untersuchung verwendet.

Empirische Methoden	Heuristische Methoden	Hermeneutische Methoden
<i>Explorative empirische Methoden</i> · MDS (Multidimensionale Skalierung) · Lead User-Ansatz · Konsumentenworkshop · Anwenderbeobachtung · Auto-Driving · Analyse kognitiver Strukturen · Empirische Erfolgsproduktanalyse <i>Konfirmatorische empirische Methoden</i> · Konzeptevaluation durch Konsumenten · Korrespondenzanalyse · Conjoint-Analyse · Simulierter Markttest	<i>Gestaltende heuristische Methoden</i> · Diversifikationsmatrix · Suchfeldmatrix · Auffinden latenter Nachfrageprobleme <i>Bewertende heuristische Methoden</i> · Checkliste Erfolgsprodukte · Checkliste Suchfeldbewertung	<i>Kreative Methoden</i> i) Assoziative kreative Methoden · Methode 6–3–5 · Brainstorming ii) Konfrontierende kreative Methoden · Synektik · Imaginäres Brainstorming <i>Systematische Methoden</i> · Morphologische Matrix · Problemlösungsbaum

Abbildung 1: Innovationsmethoden in den empirischen Untersuchungen und ihre Zuordnung zu den drei Gruppen der Lösungsstrategien

21 Bisherige Untersuchungen zum Thema

Einordnung der vorliegenden Studie

Balderjahn und Berger's Forschungsziel bestand in einer formalen, theoretischen Zuordnung der Methoden zu Problemgruppen im Innovationsprozess. Dabei ist es aber

naheliegend zu fragen, ob die Innovationsmethoden in der betrieblichen Praxis auch in dem theoretisch hergeleiteten Sinne sinnvoll und richtig eingesetzt werden. Für eine solche Fragestellung wird aber implizit davon ausgegangen, dass in den Unternehmen die Innovationsmethoden ausreichend bekannt, ja sogar beherrscht und eingesetzt werden. Davon ist jedoch – zumindest jenseits sehr bekannter Methoden wie z.B. des Brainstormings – nicht auszugehen. Vielmehr ist zuerst zu fragen, in welchem Masse die verschiedenen Methoden bekannt sind oder ob und in welchem Masse sie in der betrieblichen Praxis eingesetzt werden. Diese Fragestellung ist zwar weniger ambitioniert als die zuvor, dürfte aber – in Kenntnis der betrieblichen Realität – zunächst angebracht erscheinen. Selbst Berger untersucht in seiner Schrift (Berger 1998) nicht das zuerst genannte Forschungsziel, sondern geht vielmehr der gleichen Frage nach, die auch in dieser Studie bearbeitet wird.

Bisherige Untersuchungen

Untersuchungen zur Bekanntheit und zum Einsatz der Methoden finden sich bislang lediglich bei Schelker (1976), Moore (1987), Boag, Rinholm (1989) und Berger (1998) sowie Meyer (1997).

- Bereits Schelker beklagte 1976 nach einer Untersuchung in grossen Unternehmen den geringen Methodeneinsatz im Innovationsprozess.
- Moore untersuchte 1987 den Einsatz von anspruchsvollen quantitativen Marktforschungs-Methoden in 25 grossen Industrieunternehmen, dort insbesondere Marketingmanager mit Produktplanungsaufgaben. Die meisten Unternehmen kannten den Umgang mit diesen Methoden nicht.
- Boag und Rinholm untersuchten 1989 in 33 kleinen und mittleren High-Tech-Unternehmen den Einsatz von sehr verschiedenen Methoden, wobei sie dabei lediglich herausfanden, dass Unternehmen mit dem Einsatz sehr formalisierter Methoden grösseren Innovationserfolg erzielten als Unternehmen mit dem Einsatz eher informaler Methoden.
- Berger (1998) untersuchte Kenntnis und Einsatz von Innovationsmethoden primär in mittleren und grossen Unternehmen, in denen er ca. 30 Manager als Experten in Telephoninterviews befragte. Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen die grundsätzliche Aussage (geringe Kenntnis und geringer Einsatz) unserer Studie. Jenseits sehr bekannter und häufig eingesetzter Methoden – wie z.B. Brainstorming – trafen die Mehrzahl der abgefragten Methoden nur auf geringe Kenntnis und eine mit durchschnittlich 10% doch sehr geringe Anwendung. Lediglich bei jüngeren Managern (unter 40 Jahren) zeigte sich eine grössere Bekanntheit und ein grösserer Einsatz der Methoden in der Praxis.
- Die Ergebnisse korrespondieren auch mit einer früheren Studie von Meyer (1997), deren Zielgruppe ausschliesslich junge Technologieunternehmen waren (also nicht Handwerksbetriebe oder ältere andere Unternehmen). In der Studie wurden die gleichen Methoden bei 409 Unternehmen per Telephoninterviews abgefragt (Befragung jeweils auch zu Bekanntheit und Einsatz). Aus der Studie wurde deutlich, dass Methoden wie Konsumentenworkshop und Conjoint Analyse im Vergleich zu den an-

deren abgefragten Methoden eine Position im Mittelfeld erreichen, nicht jedoch in der Rangfolge beim Kriterium Einsatz.

Weiterhin sind zwei Untersuchungen von Geschka und Herstatt zu erwähnen, in denen 1991 bzw. 1998 Kenntnis und Einsatz ausgewählter Methoden der Erhebung kundenbezogener Bedürfnisse erhoben wurden (Herstatt, Geschka 1991, Geschka et al. 1999). Derartige *Need-Assessment*-Methoden können Teil des Innovationsprozesses sein. Die Ergebnisse, die auf drei verschiedene Branchen in der Schweiz zurückgehen, zeigen eine insgesamt steigende Kundenorientierung der Unternehmen bei der Produktentwicklung und damit steigenden Einsatz der Methoden in der Praxis.

22 Eigene Untersuchung

Ziel unserer Untersuchung war die Erhebung der Bekanntheit und des Einsatzes von ausgewählten Innovationsmethoden sowie die Analyse ausgewählter Einflussfaktoren auf diese Grössen. Die Untersuchung wurde im ersten Halbjahr 1999 in Berlin-Brandenburg durchgeführt. Dabei wurden insgesamt 312 junge Unternehmen primär aus Technologie- und Gründerzentren sowie Technologieparks befragt. Die Unternehmen waren in der Regel jünger als fünf Jahre und sowohl Dienstleister wie auch Hersteller. Nicht befragt wurden Betriebe aus dem Handwerk, dem Handel und Beratungsunternehmen. Die Befragung wurde von mehreren Interviewern in Form von Telefoninterviews durchgeführt, wobei ein Fragebogen als Leitfaden diente. Grundsätzlich wurde der Geschäftsführer eines Unternehmens befragt, in Ausnahmefällen auch leitende Mitarbeiter. Bevor Bekanntheit und Einsatz abgefragt wurden, wurden betriebs- und personenbezogene Fragen gestellt, die sich zum einen auf das Unternehmen, zum anderen auf den Befragten (in der Regel den Unternehmer, den Geschäftsführer) bezogen. Im einzelnen wurden die in den folgenden Tabellen genannten *Items* abgefragt:

Variable	
Mitarbeiterzahl	Bisherige primäre Innovationsstrategie
Alter des Unternehmens	Erfahrungen: Zahl der realisierten Ideen
Branche/Sektor	Erfahrungen: Zahl der in Entwicklung befindlichen Ideen
Komplexität der Produkte	

Tabelle 1: Variablen auf der Operationalisierungsebene des Unternehmens

Variable	
Ausbildung Fach	Zeit der Selbständigkeit
Ausbildung Grad	Innovationstypus: intuitiv – systematisch
Alter des Befragten	Bisherige primäre Innovationsstrategie
Berufserfahrung (qualitativ)	Erfahrungen: Zahl der realisierten Ideen
Berufserfahrung (quantitativ)	Eigener Massstab für Erfahrung

Tabelle 2: Variablen auf der Operationalisierungsebene des Unternehmers/ Geschäftsführers/Mitarbeiters

Anschliessend wurden die Ansprechpartner nach der Kenntnis zu ausgewählten Innovationsmethoden im Unternehmen sowie nach deren Einsatz im betrieblichen Alltag befragt. Als Rating für die Kenntnis und den Einsatz wurde eine 5er-Skala gewählt (bei Kenntnis: 1 = »noch nie gehört« bis 5 = »ständig mit zu tun«, bei Einsatz: 1 = »noch nie

benutzt« bis 5 = »ständig/ täglich im Einsatz«). Beide Fragen wurden für jede der 20 Methoden gestellt und sollten entlang von zwei Ratings beantwortet werden. Da ein Vergleich zu den Studien von Berger (1998) und deren des Autors (Meyer 1997) möglich sein sollte, wurden hier vergleichbare Methoden abgefragt:

Analyse kognitiver Strukturen	Konsumentenworkshop
Anwenderbeobachtung	Konzeptevaluation durch Konsumenten
Auffinden latenter Nachfrageprobleme	Korrespondenzanalyse
Auto Driving	Lead-User-Ansatz
Brainstorming	MDS
Brainwriting	Metaplan
Checklisten	Morphologische Matrix
Conjoint Measurement	Problemlösungsbaum
Diversifikations- und Suchfeldmatrizen	Synektik
Empirische Erfolgsproduktanalyse	Testmarktsimulation.

Tabelle 3: Abgefragte Innovationsmethoden

Ergebnisse

Die befragten Unternehmen waren im Schnitt drei Jahre alt. Es handelte sich also – wie beabsichtigt – um sehr junge Unternehmen. Die befragten Unternehmen besaßen im Schnitt 7 feste und 0,4 freie Mitarbeiter. Der geringe Anteil freier Mitarbeiter ist gegenüber anderen Studien auffällig gering, kann hier aber nicht erklärt werden. Erwartungsgemäss treten die IT-Unternehmen unter den erfragten Branchen hervor, weiter findet sich eine grosse Zahl von Umwelttechnikunternehmen; andere Branchen wie Maschinenbau, Biologie/Biochemie und Messtechnik fielen dabei zurück.

Im Durchschnitt wurde für die Komplexität der von den Unternehmen betreuten Produkte ein Wert von 3,9 ermittelt, ein sehr hoher Wert. Die Unternehmen entwickeln nur in geringem Masse ihre Ideen und Produkte vom Markt her, entweder dominiert der Zufall als Ideenquelle oder es wird systematisch aus der Technik heraus entwickelt. Dies ist zwar aus Marketingsicht betrüblich, aber sicher nicht ungewöhnlich.

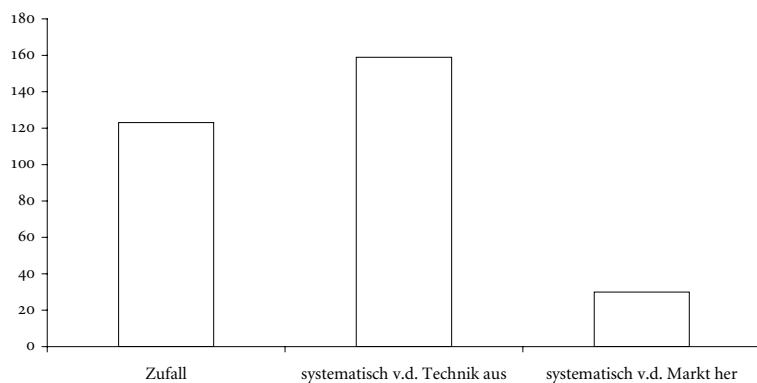


Abbildung 2: Häufigkeitsverteilung der befragten Unternehmen zu ihrer Innovationsstrategie

In den Unternehmen wurden bislang im Durchschnitt 1,7 Ideen je Betrieb zu Produkten umgesetzt und derzeit sind durchschnittlich 2,1 Ideen je Betrieb in der Entwicklung. Die Betriebe brachten zusammen 543 Produkte und Leistungspakete auf den Markt, 716 sind in der Entwicklung. D.h. die Unternehmen verlassen sich nicht auf ihre bestehenden Produkte, sondern entwickeln an ihnen weiter, beziehungsweise arbeiten an weiteren Produkten und Leistungen.

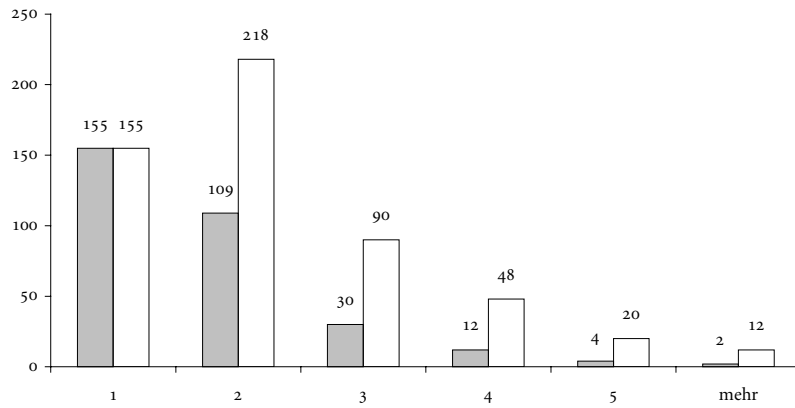


Abbildung 3: Häufigkeitsverteilung der Zahl der realisierten Produktideen je Betrieb (dunkle Säulen) und die sich daraus ergebende Zahl von Produkten je Gruppe (weisse Säulen)

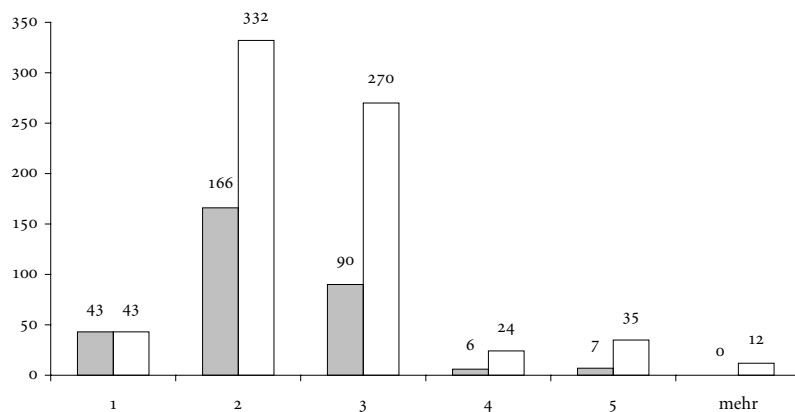


Abbildung 4: Häufigkeitsverteilung der Zahl der in der Entwicklung befindlichen Produktideen je Betrieb (dunkle Säulen) und die sich daraus ergebende Summe je Gruppe (weisse Säulen)

Die Befragten waren im Durchschnitt etwa 42 Jahre alt und etwa 3,7 Jahre selbständig. Sie besaßen im Schnitt 6,9 Jahre Berufserfahrung. Erwartungsgemäss dominieren In-

formatik und Elektrotechnik als fachlicher Hintergrund bei den Befragten, auffällig ist der extrem geringe Anteil kaufmännisch vorgebildeter Unternehmensleiter/leitender Mitarbeiter. Wiederum erwartungsgemäss ist der häufigste Bildungsgrad der Hochschulabschluss (Diplom) (Abbildung 5). Ausgehend von der Erkenntnis, dass an deutschen Universitäten nur circa 7% der Absolventen promovieren, ist der hier festzustellende Anteil von etwa 16% promovierter Befragter mit Hochschulabschluss extrem hoch, was aber auch frühere Studien schon belegten. Einen merklichen Anteil hat auch die hohe Zahl der promovierten Chemiker und Umweltanalytiker im Sample (dort sind es 38% der Befragten mit Hochschulabschluss, die einen Dokortitel führen).

Die Befragten besitzen nur selten keine Berufserfahrung, der weitaus grösste Teil hat zuvor in der Wissenschaft gearbeitet. KMU sind gegenüber Grossunternehmen seltener der Hintergrund der früheren Tätigkeit (Abbildung 6).

Die Befragten hatten die Selbsteinschätzung vorzunehmen, welcher ›Innovationstypus‹ sie sind. Dazu wurde eine Ratingskala von -2 (=sehr intuitiv) bis +2 (=sehr systematisch) vorgegeben. Die Befragten gaben im Mittel der Selbsteinschätzungen zum Innovationsstil den Wert 0,32 an, also mit leichter Tendenz zum systematischen Arbeiten hin. Dieser Wert dürfte jedoch auch einem Bias unterliegen, da sich die Befragten vermutlich eher systematisch als intuitiv einschätzen werden.

Weiter wurde – wie auch zum gesamten Unternehmen zuvor – die persönliche Innovationsstrategie abgefragt. Die Ergebnisse korrespondieren nicht mit denen zum Unternehmen, wobei auch hier von einer Verzerrung in Richtung der systematischen Vorgehensweise auszugehen ist. Dabei sehen sich die Befragten systematischer und mehr von Markt geprägt an, als sie diesbezüglich das ganze Unternehmen einschätzen.

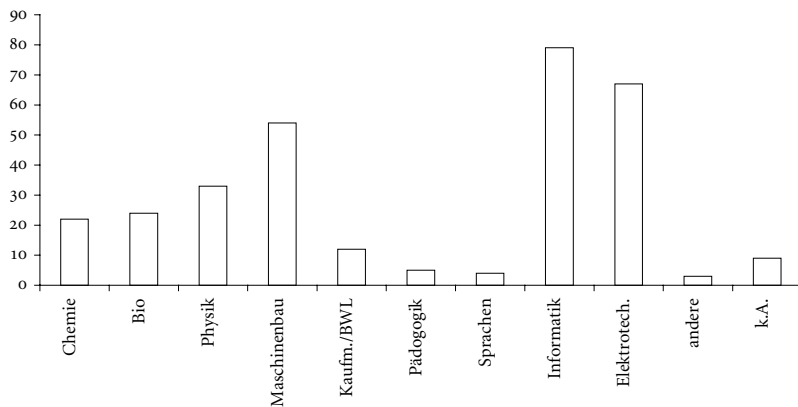


Abbildung 5: Häufigkeitsverteilung der Befragten nach ihrer fachlichen Herkunft



Abbildung 6: Häufigkeitsverteilung der Befragten nach dem Ort ihrer früheren Tätigkeit (vor dieser Tätigkeit), KMU=kleine und mittlere Unternehmen, GU=Grossunternehmen

Wie auch zuvor zum Unternehmen, wurden die Befragten nach ihrer persönlichen Innovationserfahrung angesprochen. Gemessen wurde dies wiederum über die Zahl derjenigen (Produkt-)Ideen, die der Befragte selbst entwickelt hat oder an denen er zumindest im wesentlichen mitwirkte. Darüber hinaus wurde als weiteres Mass die Eigenbewertung durch die Befragten erbeten, wie erfahren sie sich im Innovationsmanagement einschätzen (1 = gering, 5 = gross). Von den Befragten wurden im Durchschnitt 1,8 Ideen je Befragtem zu Produkten umgesetzt. Die Befragten brachten zusammen 554 Produkte und Leistungspakete auf den Markt. Das sind etwas mehr als die Betriebe zusammen vorweisen konnten, was darauf schliessen lässt, dass viele Befragten schon an Innovationsentwicklungen in anderen Betrieben beteiligt waren.

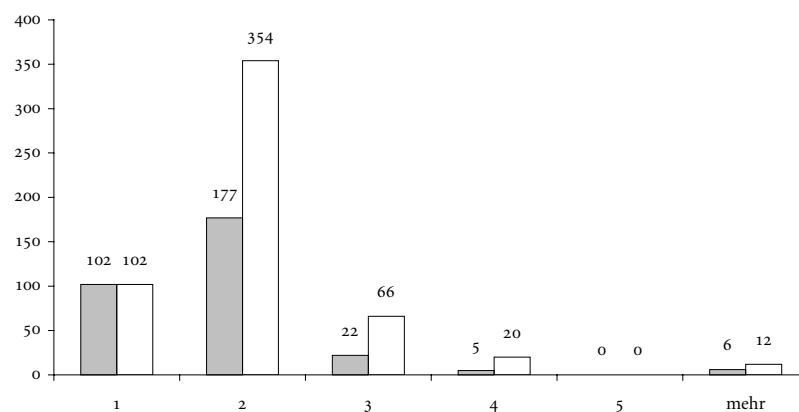


Abbildung 7: Häufigkeitsverteilung der Zahl der realisierten Produktideen je Befragten (dunkle Säulen) und die sich daraus ergebende Zahl von Produkten je Gruppe (weisse Säulen)

Die Selbsteinschätzung der Befragten zur eigenen Erfahrung lag auf dem 5er-Rating bei einem Mittelwert von 4,1, also auf einem hohen Erfahrungsniveau. Aber auch hier muss eine Verzerrung durch Selbstüberschätzung angenommen werden.

Kenntnis der Methoden

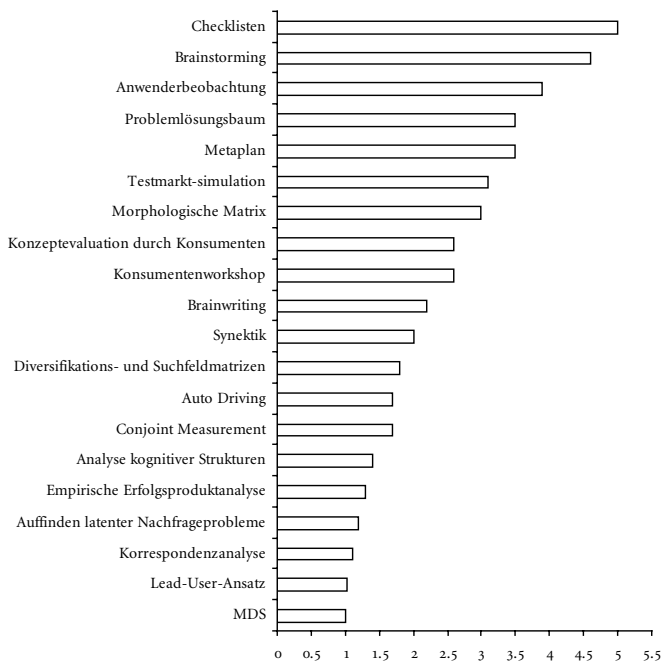


Abbildung 8: Mittelwert der Ratings zu den Kenntnissen über die Methoden (Rating von 1 bis 5)

Die obige Abbildung zeigt die Mittelwerte zu den einzelnen Innovationsmethoden. Die Ergebnisse bestätigen wiederum die bereits in anderen Studien gefundenen Erkenntnisse: Wiederum sind einfache Methoden wie Brainstorming und Checklisten sehr bekannt, Methoden wie die komplizierte MDS erwartungsgemäss nur sehr wenig. Die Kenntnis nimmt mit wachsender Komplexität der Methoden ab.

Einsatz der Methoden im betrieblichen Alltag

Die folgende Abbildung stellt die Mittelwerte der Ratings der Befragten zum Einsatz der abgefragten Methoden in den Betrieben dar.

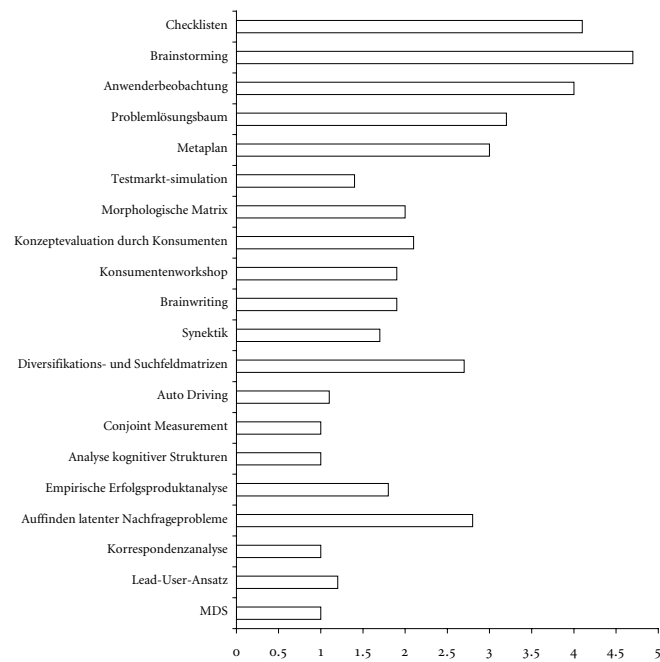


Abbildung 9: Mittelwert der Ratings zum Einsatz der Methoden im Unternehmen (Rating von 1 bis 5)

Bezeichnend ist, dass der Mittelwert über alle Methoden bei 2,1 liegt, also bei einer verbalen Interpretation auf dem Niveau ›nur einmal genutzt‹. Dieses Ergebnis muss zudem im Lichte der Methoden gesehen werden, die extrem häufig eingesetzt werden und den Durchschnitt hochziehen (insbesondere Brainstorming, Checklisten, Meta-Plan). Zwischen den Ratingwerten zur Kenntnis der Methoden und denen zum Einsatz konnte eine Korrelation ($r=0,61$) festgestellt werden. Es kann also (erwartungsgemäss) angenommen werden, dass mit der Kenntnis der Methoden auch deren Einsatz steigt.

Die Ratingmittelwerte zu Bekanntheit und Einsatz können für eine Methode natürlich nicht direkt verglichen werden. Zulässig ist hingegen, die Positionen der Methoden in den jeweiligen Rangfolgen (je für Bekanntheit und Einsatz) für jede Methode zu vergleichen. So sind z. B. Checklisten gegenüber dem Brainstorming in den Unternehmen gemäss Rangfolge bekannter, ihr Einsatz ist im Vergleich zum Brainstorming aber geringer (vgl. Abbildungen 9 und 10). Weiter fallen zwei Fälle auf:

- Conjoint Measurement ist eine Methode, die in den vergangenen Jahren insbesondere durch Beratungsfirmen immer wieder vorgestellt (ja geradezu angepriesen) wird, ihr Einsatz in den Unternehmen ist jedoch noch äusserst gering (vermutlich aufgrund der aufwendigen Durchführung).
- Das ›Auffinden latenter Nachfrageprobleme‹ ist als Methode vom Namen her wenig bekannt. Die Methode wird jedoch – zumindest in einfacher Form – gelegentlich eingesetzt. Vermutlich wird die Methode auch faktisch eingesetzt, ohne dass der Befragte die Methode von der Bezeichnung her kannte oder sie erlernt hatte.

Vergleich mit bisherigen Studien

Die frühere Untersuchung von Meyer aus dem Jahre 1997 ist in diesem Teil direkt vergleichbar, da die Sample von der Struktur wie auch von Befragungsform (Interview, Ratingfragen) und -inhalt her identisch sind. Somit können die Angaben zu Bekanntheit und Einsatz verglichen und somit die Entwicklung dieser Grössen von 1997 bis 1999 analysiert werden. Aus dem Vergleich wurde offensichtlich, dass die einfachen Methoden heute tendenziell mehr bekannt sind und häufiger eingesetzt werden, die komplexen Methoden hingegen tendenziell weniger bekannt sind und seltener eingesetzt werden. Ein solch direkter Vergleich (über die Zeit) mit den Studien von Berger und Schelker (s. o.) ist nicht möglich. Hier wird lediglich grundsätzlich der geringe Einsatz der Methoden in den Unternehmen bestätigt, so wie es Berger und Schelker für mittlere und grosse Unternehmen feststellten.

Einflüsse auf Kenntnis und Einsatz der Innovationsmethoden

Es wurde untersucht, ob zwischen den genannten Variablen und der Bekanntheit bzw. dem Einsatz der Innovationsmethoden signifikante Einflüsse feststellbar sind. Dazu wurden Varianz-, Regressions- und Korrelationsanalysen durchgeführt. Es wurde deutlich, dass mehr Mitarbeiter in Unternehmen zu mehr Bekanntheit und Einsatz einer Reihe von Methoden im Unternehmen führt, ebenso Berufserfahrung, akademischer Grad und kaufmännische Ausbildung. Eine grössere Komplexität der Produkte zwingt zudem zu einem vermehrten Methodeneinsatz. Personen, die zuvor in einem grossen Unternehmen arbeiteten, zeigen für einige Methoden signifikant höhere Bekanntheits- und Einsatzwerte.

23 Resümee

Kenntnis und Einsatz von Innovationsmethoden in Unternehmen stellen in erster Näherung einen Indikator für die Professionalität des betrieblichen Innovationsmanagements. Für die Innovationsforschung sind daher drei Fragen von Interesse:

- Welche Bekanntheit und welcher Einsatz von Innovationsmethoden sind in KMU vorhanden?
- Existiert ein Zusammenhang zwischen Methodeneinsatz und Innovationserfolg, und wenn ja, in welcher Stärke?
- Wie kann man den Einsatz der Methoden in KMU fördern?

Ziel des vorliegenden Beitrages war es, zunächst die erste Frage zu beantworten, d. h. welche Bekanntheit die in der Literatur vorgeschlagenen Innovationsmethoden in jungen KMU besitzen und in welchem Umfang sie tatsächlich eingesetzt werden. Hierzu wurde eine empirische Untersuchung bei über 300 Betrieben durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen gerade für komplexe Methoden jenseits eines einfachen Brainstorming oder des Einsatzes von Checklisten sehr geringe Bekanntheits- und Einsatzwerte. Dies bestätigen bereits in den Jahren zuvor durchgeführte Untersuchungen, ist bei Kenntnis der betrieblichen Realität auch nicht anders zu erwarten. Der Vergleich mit einer früheren Studie ergab, dass die einfachen Methoden heute tendenziell mehr bekannt sind

und häufiger eingesetzt werden als noch vor einigen Jahren, die komplexen Methoden hingegen tendenziell weniger bekannt sind und seltener eingesetzt werden.

Wiederum existieren auch Methoden (z.B. Conjoint Analyse), die zwar einen hohen Bekanntheitsgrad aufweisen, deren Einsatz jedoch extrem gering ist. Hier ist zu vermuten, dass Berater diese Methoden propagieren, die Kosten des Einsatzes jedoch die Verbreitung behindern. Es wurde zudem deutlich, dass mehr Mitarbeiter, ebenso wie Berufserfahrung, akademischer Grad und kaufmännische Ausbildung, auch zu mehr Bekanntheit und Einsatz einer Reihe von Methoden im Unternehmen führt. Eine grössere Komplexität der Produkte zwingt zudem zu einem vermehrten Methodeneinsatz. Personen, die zuvor in einem grossen Unternehmen gearbeitet haben, zeigten für einige Methoden signifikant höhere Bekanntheits- und Einsatzwerte. Für die Beantwortung der Frage nach dem Zusammenhang von Methodeneinsatz und Innovationserfolg ist auf die zukünftige Forschung zu verweisen. Erste Vorschläge zur grösseren Verbreitung der Methoden erscheinen leicht: Da der Einsatz durch eine bessere Kenntnis gefördert wird, ist letzteres bei den Mitarbeitern in den Unternehmen voranzubringen. Aufgerufen sind hier alle Bildungseinrichtungen, nicht nur direkt in den Unternehmen auszubilden, sondern auch mehr Hochschulabsolventen mit gutem Methodenwissen in die kleinen und mittleren Unternehmen zu senden.

Literatur

- BALDERJAHN, I., MENNICKEN, C., BERGER, M., MINX, E.: Neuproduktentwicklung – Ein phasenintegrierendes und methodengestütztes Konzept, in: VON AHSEN, A., CZENSKOWSKY, T. (Hrsg.): *Marketing und Marktforschung – Entwicklungen, Erweiterungen und Schnittstellen in nationalen und internationalen Kontext*. Festschrift zum 66. Geburtstag von Professor Hüttner, Hamburg 1996, S. 300–317.
- BERGER, M.: *Effiziente Konzeption von Produktinnovationen – Innovationsprobleme und adäquate Methoden*. Aachen 1998.
- BOAG, D.A., RINHOLM, B.L.: New Product Management Practices of Small High Technology Firms, in: *Journal of Product Innovation Management*. Nr. 2, 1989, S. 109–122.
- BODEN, M.: *Die Flügel des Geistes – Kreativität und Intelligenz*. München 1992.
- BROCKHOFF, K.: *Forschung und Entwicklung, Planung und Kontrolle*. 4. Auflage, München 1996.
- GESCHKA, H., HERSTATT, C., GEIS, J., GUGGISBERG, D.: Innovationsbedarfserfassung in der Schweiz – Methoden, Erfahrungen und Tendenzen, in: *Die Unternehmung*. 54. Jg., N. 3, 1999, S. 143–157.
- HAUSCHILDT, J.: *Innovationsmanagement*. 2. Auflage, München 1997.
- HERSTATT, C., GESCHKA, H.: Produktinnovation durch Kunden, in: *Die Unternehmung*. 45. Jg., Nr. 3, 1991, S. 207–219.
- HÜRLIMANN, W.: *Methodenkatalog – Ein systematischer Inventar von über 3000 Problemlösungsmethoden*. Schriftenreihe der Fritz-Zwicky-Stiftung Glarus, Nr. 2, Bern 1981.
- MEYER, J.-A.: *Studie zur Bekanntheit und Einsatz von Innovationsmethoden in KMU*. Vortrag Flensburg 1997 (nicht veröffentlicht).

- MOORE, W.L.: New Product Development Practise of Industrial Marketers, in: *Journal of Product Innovation Management*. Nr. 1, 1987, S. 6–19.
- SHELKER, T.: *Problemlösungsmethoden im Produkt-Innovationsprozeß*. Bern 1976.
- SCHLICKSUPP, H.: *Produktinnovation – Wege zu innovativen Produkten und Dienstleistungen*. Würzburg 1988.
- TUMM, G.: Simulation, in: TUMM, G. (Hrsg.): *Die neuen Methoden der Entscheidungsfindung*. München 1972, S. 251–263.

Determinanten des Innovationsmanagements im klein- und mittelbetrieblichen Innovationsprozess – eine Metaanalyse bisheriger Forschungsergebnisse

Herbert Neubauer

Einleitung

Innovationen können als eine zentrale Determinante für die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg von Klein- und Mittelbetrieben angesehen werden.⁴⁷ In diesem Zusammenhang sind es nicht nur die Flexibilität und die Kundennähe, welche die Unabhängigkeit und Prosperität der KMU sichern, sondern auch die damit verbundene Bereitschaft und Fähigkeit, neue Leistungen zu entwickeln. Gerade dieser Aspekt, so unsere Annahme, kommt in der Auseinandersetzung mit dem Innovationsphänomen in der Literatur etwas zu kurz.⁴⁸ Dies und seine personenbezogene Strukturiertheit, die durch die Werte, Einstellungen und Erfahrungen des Unternehmers sehr stark geprägt ist, stellen jedoch im Bereich des Innovationsmanagements im KMU einen nicht zu unterschätzenden Forschungsbedarf dar. Entscheidend für den Erfolg und den Bestand eines Unternehmens sind weiters die Kompetenzen in den einzelnen Funktionsbereichen sowie deren Integration in den Innovationsprozess. Diese bilden das Innovationspotential, das KMU befähigt, sich durch Innovationen neue Marktchancen zu eröffnen und/oder auf entsprechenden Innovationsdruck angemessen reagieren zu können.

Im Rahmen der folgenden Auseinandersetzung soll der Frage nachgegangen werden: Welchen Beitrag hat die (empirische) Forschung bisher zu den Bestimmungsgründen der Innovationsaktivitäten in klein- und mittelbetrieblich organisierten Unternehmen geleistet?

Aufgabe der vorliegenden Auseinandersetzung kann es nicht sein, die bestehenden Erkenntnisdefizite auszufüllen. Angestrebt wird lediglich eine erste Bestandsaufnahme vorhandener Erkenntnisse. Damit wird zugleich bestehender Forschungsbedarf offengelegt, und es ergeben sich daraus Ansätze für eine Neuorientierung.

Eine Metaanalyse bisheriger Forschungsergebnisse

Die folgende Auseinandersetzung über den Stand der Innovationsforschung wird von dem Gedanken geleitet, auf Basis einer inhaltlichen Bestandsaufnahme der Forschungsergebnisse einen *State of the Art* des Forschungsgebietes darzulegen. Eine derartige

47 vgl. dazu z. B. Pleschak et al. 1994, S. 1 ff., Fichtel 1997, Staudt 1990, S. 197 f., Mugler 1998, S. 47 und 117, Pleitner 1990, S. 14–22

48 Im deutschsprachigen Raum wird in der Innovationsforschung dem Aspekt der handelnden Personen – insbesondere im Promotoren-Modell (von Witte 1973 bzw. dessen Weiterentwicklung, vgl. dazu etwa Hauschild 1993, Hauschild, Gemünden 1998, u. a.) – Rechnung getragen, wobei hier insbesondere die personellen Strukturen und deren Beziehungen im Mittelpunkt der Analyse stehen.

Bestandsaufnahme zur Gesamthematik des innovativen Handelns in Unternehmen (insbesondere in KMU) verfolgt das Ziel, den Ist-Zustand mit einem Soll-Zustand zu vergleichen – im Sinne einer erwarteten Forschungsleistung, um damit in der Folge wiederum Ansatzpunkte für weitere Arbeiten zu gewinnen.

Für die folgende Bestandsaufnahme sind jedoch – angesichts des begrenzten Umfangs und der Breite der Gesamthematik – eine Reihe wichtiger Beschränkungen unumgänglich. Dabei handelt es sich sowohl um inhaltliche wie methodische Einschränkungen. In der Folge soll vor dem Hintergrund der Thematik des Innovierens in Unternehmen und deren Handhabung (im weiteren Sinne das Innovationsmanagement als Prozessmanagement) ein inhaltlicher Analyseraster aufgespannt werden. Weiters soll ein Schwerpunkt auf die Innovationsaktivitäten in klein- und mittelbetrieblichen Unternehmen gelegt werden. Die hier angestrebte Metaanalyse basiert auf Publikationen in (ausgewählten) Fachzeitschriften, die zwischen 1980 und Anfang 2000 erschienen sind. Bevor wir auf die genauere Analyse und deren Konzeption eingehen, sollen im folgenden vorab kurz einige grundlegende Aspekte angeführt werden.

Begriffsbestimmungen

Eine Auseinandersetzung mit (einschlägiger) Literatur zum Thema ›Innovation‹ zeigt sehr rasch, dass den einzelnen Quellen zwar ein gemeinsamer Begriff zugrunde liegt, jedoch kein gemeinsames Begriffsverständnis.

So stellte etwa Hauschild in seiner breit angelegten Auseinandersetzung mit den Determinanten des Innovationserfolges im Rahmen der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung kritisch fest:

»Gemeinsam ist (fast) allen Studien, dass es sich um ›neuartige‹ Produkte oder Verfahren handelt. Was neu ist, wird aber höchst unterschiedlich definiert. Wie der Objektbereich der Innovation abzugrenzen ist, bleibt zumeist offen. Verblüffend ist, dass in vielen Untersuchungen überhaupt nicht über diese Probleme nachgedacht wird.«⁴⁹

Im Rahmen der hier anstehenden Auseinandersetzung soll unter der Terminologie Innovation sowohl die neuen Produkte oder Verfahren, die Ergebnis einer Veränderung sind, als auch der Prozess der Veränderung selbst verstanden werden.

In der Literatur lassen sich für die Analyse des Innovationsprozesses in Unternehmen unterschiedlichste Modelle und Ansätze finden.⁵⁰ So wird sehr häufig auf Phasenmodelle mit all deren Stärken und Schwächen abgestellt.⁵¹ Kurz gefasst kann eine derartige Phasenbetrachtung hilfreich für die Darlegung und das theoretische Verständnis der zeitlichen Abfolge im Innovationsprozess sein,⁵² die Beziehungen und Aktivitäten innerhalb des Prozesses sowie deren Vernetztheit lässt sich damit jedoch nur unvollständig abbilden. Weiters ist für die Analyse des Prozesses die Betrachtungsebene ›Markt-Unternehmen-Individuum‹ und deren Interaktionen von Relevanz. Beispielfhaft lässt

49 Hauenschild 1993b, S. 319

50 vgl. Hauschild 1990, S. 263–282

51 zur Kritik an den Phasenmodellen vgl. etwa Staehle 1990, Grunt 1984, S. 77 f., Clark, Fujimoto 1991

52 vgl. u. a. Nieschlag et al. 1997, S. 191–223, Geschka 1997, S. 191–223, Köhler 1993, S. 234 ff., Hüttel 1996, S. 111–120, u. a. m.

sich dazu etwa einerseits die sehr strukturorientierte Vorgangsweise von Uhlmann anführen, andererseits ebenso jener Ansatz von Grunt, der die dynamischen Elemente des Innovationsprozesses berücksichtigt.⁵³ In strukturorientierten Ansätzen (auf die Uhlmann seine Arbeit stützt) wird der Innovationsprozess im Rahmen von gleichgewichtstheoretischen Aspekten beschrieben, ohne jedoch die Dynamik des Innovationsprozesses selbst sowie die damit verbundenen Interaktionen zwischen den involvierten Systemebenen zu beachten.⁵⁴

Grunt, der seinerseits Gedanken von Elias über ›Soziale Figurationen‹ in seinen dynamischen Ansatz einbezieht, betrachtet hingegen dabei auch die Netzwerke von Individuen mit deren Verflechtungen und Handlungen, die ihrerseits einem steten Wandel unterworfen sind.⁵⁵ Grunt unterscheidet bei der Analyse des betrieblichen Innovationsprozesses in die interne Figuration der Organisation, die externe Figuration der Beziehungen ›Organisation-Umwelt‹ und die Ebene des Prozessablaufes von Innovationen.⁵⁶ Grunt stellt bereits bei seinen Ausführungen fest, dass

»die Kenntnis der Organisationsstruktur und des Organisationskontextes keine eindeutige Prognose für das Innovationshandeln (erlaubt [Anm. N. H.]). Letzteres entwickelt vielmehr eine eigenständige Dynamik, verbindet teils geplant, teils spontan die verschiedenen Elemente der internen und externen Figuration und lässt genügend Raum für erwünschte und unerwünschte unbeabsichtigte Konsequenzen oder paradoxe Effekte.«⁵⁷

Der Aspekt des innovativen Handelns von Individuen verdient gerade bei der Auseinandersetzung mit dem Innovationsprozess in KMU spezielle Beachtung, sind doch gerade die Aktivitäten in diesem Prozess stets durch den Einfluss individueller Persönlichkeitsmerkmale und Subjektivität geprägt. Gerade in KMU steht der Unternehmer im Mittelpunkt des Handlungssystems seiner Unternehmung. Damit werden seine persönlichen Merkmale, Werthaltungen, Fähigkeiten und Denkstrukturen für die unternehmerischen Aktivitäten im allgemeinen und für das innovative Handeln im besonderen relevant.⁵⁸

Bereits die hier punktuell angeführten unterschiedlichen Aspekte im Rahmen der Auseinandersetzung mit der Thematik Innovationsmanagement als Prozessmanagement in Unternehmen zeigen bereits die Problematik eines Weges hin zu einer gesamthaften Betrachtung auf. Um die gestellte Aufgabe mit den beschränkten Ressourcen lösbar zu machen, bedarf es – bildlich betrachtet – somit eines Netzes, das es gilt, über die Gesamtthematik zu werfen, dessen Maschen einerseits so gross sind, um der Gesamtproblematik gerecht zu werden, andererseits aber so eng geknüpft sind, um auch Teilaspekte noch aufzufangen, die ihrerseits bei näherer Betrachtung als wesentliche Elemente der Problematik erkannt werden können.

53 vgl. dazu Uhlmann 1974, S. 135–148, Uhlmann, 1978, Grunt 1984, S. 77 f.

54 vgl. dazu Gerybadze 1982

55 vgl. Elias 1971

56 vgl. dazu Grunt 1984, S. 24

57 Grunt 1984, S. 27

58 vgl. dazu etwa die von Fröhlich und Pichler durchgeführte STRATOS-Studie über Werthaltungen mittelständischer Unternehmer: Fröhlich, Pichler 1988 oder Hamer 1988

Das Auswertungskonzept

Wenn mit Hilfe einer hier angestrebten Metaanalyse ein Beitrag zum Aufzeigen von Forschungslücken geleistet werden soll, ist es zusätzlich notwendig, dass das zugrundeliegende Auswertungsnetz von den ausgewerteten Beiträgen unabhängig ist, also demnach nicht aus den ausgewerteten Befunden heraus entwickelt wird. Im Rahmen der Auseinandersetzung mit dem Phänomen ›Innovieren in Unternehmen‹ lassen sich mehrere Zutrittsperspektiven – wie bereits kurz dargelegt – aufzeigen, die ihrerseits für sich beanspruchen, eine entsprechende Erklärungsleistung erbringen zu können. Wobei, wie gezeigt, derartigen Perspektiven in dem hier verstandenen Sinne ein je für sich differierender Betrachtungsschwerpunkt zugrunde liegt. Bei der hier anstehenden Analyse stellt sich somit sehr rasch die Frage nach einer geeigneten Systematisierung derartiger Perspektiven und den damit verbundenen ›Erklärungsansätzen‹.⁵⁹ In der Folge erscheint das Heranziehen eines Systematisierungsschemas, das einerseits auf Funktions- bzw. Figurationsbereiche, andererseits auf Kompetenzfelder abstellt, als am zweckmäßigsten.⁶⁰ Mit Hilfe derartiger Überlegungen lassen sich drei Erklärungsansätze unterscheiden:

- Persönlichkeitsorientierte Ansätze
- Organisationsorientierte Ansätze
- Umfeldorientierte Ansätze.

Persönlichkeitsorientierte Ansätze	Organisationsorientierte Ansätze	Umfeldorientierte Ansätze
<i>Individuelle Figuration</i>	<i>Markt</i>	<i>Markt</i>
<ul style="list-style-type: none"> · Persönliche Eigenschaften und Qualifikationen (Fähigkeiten) · Bereitschaft (zur Veränderung) · Werthaltung, Einstellung · Engagement · Macht und Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> · Beschaffung · Absatz, Vertrieb, Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> · Preiskonkurrenz · Qualitätskonkurrenz
<i>Kollektive Figuration</i>	<i>Technik</i>	<i>Technik</i>
<ul style="list-style-type: none"> · Organisationsklima · Kompetenz · Kollektive Bereitschaft · Organisationskultur 	<ul style="list-style-type: none"> · Technologische Kompetenz · Produktion · Kooperation 	<ul style="list-style-type: none"> · Technologische Entwicklung
	<i>Finanzen</i>	<i>Finanzen</i>
	<ul style="list-style-type: none"> · Kapitalstruktur · Rechnungswesen 	<ul style="list-style-type: none"> · Kapitalmarkt
	<i>Personal</i>	<i>Personal</i>
	<ul style="list-style-type: none"> · Auswahl · Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> · Arbeitsmarkt
	<i>Staat</i>	<i>Staat</i>
	<ul style="list-style-type: none"> · Förderprogramme 	<ul style="list-style-type: none"> · Gesetz · Politik · Förderangebot

Tabelle 1: Schemata einer Rahmung des Innovationsmanagements im KMU

⁵⁹ Es soll damit keinesfalls der Eindruck erweckt werden, dass die Innovationsforschung über ein weitentwickeltes Repertoire an theoretischen Konzepten verfügt.

⁶⁰ vgl. dazu auch die Ausführungen bei Neubauer 1991, S. 12 ff.

Der Gedanke des formalen Organisierens im Sinne von Planung, Information, Steuerung und Kontrolle gilt als integrierender Bestandteil aller Themenfelder, ebenso auch jener der Ideenentwicklung, Bewertung, Akzeptierung und Realisierung.

Die hier interessierende Gesamthematik wird demnach in eine eher persönlichkeitsorientierte, organisationsorientierte oder umfeldorientierte Betrachtungsebene mit deren entsprechenden Themenfeldern geteilt (siehe Tabelle 1). Kurz gefasst lassen sich die theoretischen Vorstellungen und damit ihre Sicht von den Innovationsdeterminanten, die hinter den jeweiligen Ansätzen stehen, folgendermassen anführen:

Unter den persönlichkeitsorientierten Ansätzen sollten im einzelnen folgende Aspekte betrachtet werden:

Individuelle Figuration

- *Persönliche Eigenschaften und Qualifikationen:* im Sinne von Typologien, Anforderungsprofilen, Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmale, Attribute
- *Bereitschaft:* stete Bereitschaft zu Veränderungen
- *Werthaltungen und Einstellungen:* Hierbei geht es im wesentlichen um Werte und die entsprechende Einstellung im Sinne einer Orientierung und Änderungsbereitschaft im Zeitablauf.
- *Eingebundenheit in den Prozess:* Dabei geht es um Thematiken wie Führung von Teams, Motivation, Pflichtbewusstsein, Beziehungsmanagement.
- *Engagement:* Hier soll es im besonderen um Anreizsysteme, Karriere, Abgeltung der Leistungen im weitesten Sinne gehen.
- *Macht und Leistung:* In der Dualität als Antwort auf Fragen, auf welcher Basis das Handeln der Personen (Fachkenntnis, Kommunikationsvermögen, Verfügbarkeit von Ressourcen, Information usw.) beruht, und welche Aktivitäten erkennbar werden (Koordination, Kreativität, Konfliktmanagement).

Kollektive Figuration

- *Organisationsklima:* Darunter lässt sich die Gesamtheit der von den Mitgliedern einer Organisation (bzw. eines Unternehmens) wahrgenommenen und damit verhaltensrelevanten Merkmale einer Organisation verstehen.⁶¹
- *Kompetenz:* Hier soll die Übertragung der individuellen Fähigkeiten auf die kollektive Ebene verstanden werden.
- *Kollektive Bereitschaft:* Darunter lässt sich etwa ein funktionsfähiges Kommunikationsnetz oder eine offene partizipative Organisationsstruktur als Indikator für die (Innovations-)Bereitschaft der Organisation anführen.
- *Organisationskultur:* Darunter werden bestimmte Wert- und Normvorstellungen, Verhaltensmuster, Orientierungsmuster, die für die Verhaltensweise der Organisationsmitglieder von Bedeutung sind, verstanden.⁶²

61 »Wie die Organisationsmitglieder ihr Organisationsklima wahrnehmen und beschreiben ist demzufolge eine Funktion situativer und personaler Faktoren, die sich zu einem ›persönlichen Bild‹ von der Organisation und ihren inneren und äusseren Gegebenheiten formen. Damit werden die Wahrnehmungs- und Kognitionsprozesse von Organisationsmitgliedern zum zentralen Thema des Organisationskonzeptes« (Staeble 1990, S. 453 f.)

62 vgl. dazu etwa Kieser 1986, S. 42–50, Kasper 1990, S. 93 ff.

Unter der organisationsorientierten Betrachtung sollen innerbetriebliche struktur- und kompetenzorientierte Potentiale verstanden werden. Dabei spielen auch die eher formalorganisatorischen Aspekte des Prozesses eine wesentliche Rolle und sind mit in die Analyse einzubeziehen.

Die folgenden näher zu betrachtenden innovationsrelevanten Potentiale sollen unter den folgenden Funktionsfeldern strukturiert werden:

Markt	Für Innovationsvorhaben sind die Fähigkeiten des Auslotens von Chancen und Risiken bereits in der Vorphase der Realisation wesentlich. Es geht dabei weiters darum, entsprechende Absatzwege, Vermarktungsstrategien und Vertriebswege zu finden. Wesentlich ist es in diesem Bereich auch, die Beschaffungsseite entsprechend mit zu berücksichtigen.
Technik	Die Leistungserstellung und deren Struktur in einem Unternehmen begrenzen die Möglichkeit, Innovationsideen umzusetzen. Know-how und technologische Kompetenz (damit ist ein ausreichendes Informationsmanagement verbunden) stellen die Basis für eine realisierbare Auseinandersetzung mit der Brauchbarkeit und Umsetzungsmöglichkeit neuer Technologien dar.
Finanzen	Die finanzielle Situation und der damit verbundene Spielraum, Innovationsvorhaben auch umsetzen zu können, sind sowohl von der Beschaffenheit von Finanzmitteln, der Kapitalstruktur als auch von der gesamten (internen) Finanzkompetenz abhängig.
Personal	Neben der Qualifikationsstruktur sind in diesem Bereich auch sämtliche Aktivitäten anzuführen, die zu einer aktiven Einbindung der Mitarbeiter in den Innovationsprozess führen.
Staat	Im Sinne einer internen Auseinandersetzung mit diesem Themenfeld werden hier die Kommunikationsaktivitäten und die Auseinandersetzung mit den Bestimmungen und Aktivitäten der öffentlichen Hand einzubeziehen sein.

Weiters sollten diese Potentiale noch mit dem prozessorientierten Gedankengut verbunden betrachtet werden:

- *Planungsaktivitäten:* Hierbei handelt es sich um die Aspekte des Objektes, der Strategie und der Zeit, aber auch der Kostenplanung im Rahmen des Innovationsprozesses.
- *Information und Kommunikation:* Darunter fallen sämtliche Aspekte der Wissensakkumulation und Speicherung sowie deren Übermittlung.
- *Steuerung:* Hierbei handelt es sich um Aspekte der allgemeinen Ablauforganisation unter dem Aspekt der Ressourcenorientiertheit.
- *Kontrolle und Dokumentation:* Es handelt sich dabei um die Themenstellungen Controlling, Berichtswesen, Monitoring und Reporting.

Unter den umfeldorientierten ›Ansätzen‹ sollen jene situativen Determinanten erfasst werden, die das externe Potential darstellen.

Analog zu den Bereichen der innerbetrieblichen Potentiale gliedern wir diese ebenfalls in folgende Segmente:

Markt	Der Markt ist es, auf dem sich letztendlich der Erfolg einer Innovationsaktivität entscheidet. Das Unternehmen führt sowohl reaktiv als auch aktiv Anpassungsleistungen im Rahmen seines Verhaltens durch. Die Auseinandersetzung mit gerade derartigen exklusiven Anforderungen sind es, die wesentlich zu Veränderungen beitragen.
Technik	Die Auseinandersetzung mit der technologischen Entwicklung und die Bedeutung für die Branche und letztendlich für das eigene Unternehmen stellen eine weitere Umgebungsde-terminante dar.
Finanzen	Der Bereich der externen Finanzierungsmöglichkeiten, also der Kapitalmarkt im weitesten Sinne, spielt gerade für die Realisierung von Innovationen (sprich Finanzen) eine wesentliche Rolle.

Personal	Das Angebot an qualifizierten Mitarbeitern stellt eine nicht unwesentliche Determinante für die Umsetzung von Innovationsvorhaben dar.
Staat	Das politisch-kulturelle Umfeld mit seiner ordnungs- und förderpolitischen Rahmung nimmt ebenso Einfluss auf den gesamten Innovationsprozess.

Alle hier angeführten Aspekte (deren Auflistung allerdings keine Vollständigkeit für sich beansprucht) sind wesentliche Determinanten, die den Rahmen für das Innovationsverhalten einer Unternehmung abstecken. Weiters vermuten wir, dass diese Determinanten auch den Innovationsbedarf und die Handlungsmöglichkeiten einer Unternehmung in der jeweiligen spezifischen Situation bestimmen.

Kompetenz	Funktionsbereiche				
	<i>Markt</i>	<i>Technik</i>	<i>Finanzen</i>	<i>Personal</i>	<i>Staat</i>
Organisation (im Sinne internes Innovationspotential)	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung • Vertrieb • Absatz • Vermarktung • Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Techno-logische Kompetenz • Know-how • Produktion • Kooperation 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Situation • Beschaffung • Kapitalstruktur • Controlling • Rechnungswesen 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl • Motivation • Qualifikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Behörden • Förderprogramme
Struktur (Umfeld) (im Sinne externes Innovationspotential)	<ul style="list-style-type: none"> • Preiskonkurrenz • Qualitätskonkurrenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Techno-logische Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetz, Schutz • Politik • Förderangebote
Persönlichkeitsorientierung (soziale Figurati-on)	<i>Individuelle Figuration</i>		<i>Kollektive Figuration</i>		
	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeiten • Bereitschaft (zur Veränderung) • Werte, Einstellungen 		<ul style="list-style-type: none"> • Klima, Kompetenzen • Kollektive Bereitschaft • Kultur 		

Tabelle 2: Themenfelder der Literaturanalyse

Mit den Themenfeldern aus Tabelle 2 und den dazugehörigen Stichwörtern wäre zugleich ein Ansatz für ein Konzept eines Ordnungsrahmens dargelegt, mit Hilfe dessen nun in der Folge das sehr breite Forschungsgebiet des Innovationsmanagements in KMU strukturierter dargestellt werden kann. Eine derartige Stichwortsammlung kann natürlich nicht endgültig sein. Auch ist ein Anspruch auf Eindeutigkeit und Überschneidungsfreiheit hier weder beabsichtigt, noch wird er bei dem derzeitigen Erkenntnisstand in der Innovationsforschung auch nur annähernd erfüllt werden können.

Die Bestandsaufnahme

Wie bereits eingangs dargelegt, soll mit der vorliegenden Abhandlung der Frage nachgegangen werden, welchen Beitrag denn die Forschung bisher zum Themenfeld ›Innovationsaktivitäten bzw. Management von Innovationen (i. w. S.) in kleinen und mittleren Unternehmen‹ geleistet hat. Zur Objektivierung der dazu anstehenden Aussagen soll eine Metaanalyse internationaler Fachartikel durchgeführt werden mit dem Ziel,

einen Befund zu liefern, zu welchen Aspekten des Innovationsmanagements in KMU bereits ›gesicherte‹ Befunde vorliegen, und bei welchen Fragen (Themenfeldern) noch besonders grosser Forschungsbedarf besteht. Um bei der Bearbeitung dieser umfangreichen Aufgabenstellung im wissenschaftlichen Sinne einer Nachvollziehbarkeit und damit auch Kritizierbarkeit nachzukommen, sind eine Reihe wichtiger Beschränkungen unumgänglich, die auch offenzulegen sind. Die hier angestrebte Metaanalyse der Forschungsergebnisse soll auf die Ergebnisse einer Literaturdatenbankanalyse zurückgreifen, die dazu entsprechend durchgeführt werden soll. Die Aufarbeitung und Darstellung der folgenden Erkenntnisse beruht auf einem ersten Auswahlprozess mit folgenden Rahmendaten:

- *Datenbasis:* Beiträge in Fachzeitschriften, die in den Datenbanken ABI/INFORM, WISO I, WISO II und WISO III erfasst wurden.⁶³
- *Zeitraumen:* Einbezogen werden Zeitschriften, die von 1980 bis Januar 2000 erfasst und ausgewertet wurden.
- Es sollen solche Beiträge ausgewertet werden, die unter den Zentralstichworten Innovation oder Technologie, Management of Innovation bzw. Management of Technology in Verbindung mit Unternehmen bzw. KMU abgelegt sind.
- In weiteren noch darzulegenden Selektionsschritten werden die unter dem vorhergehenden Schritt aussortierten Beiträge mit jeweils einem weiteren bestimmten Suchbegriff in Verbindung gesetzt, um letztendlich analysiert zu werden.

Von grundsätzlichem Interesse ist zunächst, welcher ›Anteil‹ der Forschung sich mit Fragen des Innovationsmanagements in KMU beschäftigt. Einen – wenn auch nur sehr beschränkten – Einblick erhält man, wenn man etwa eine Stichwortauswertung in (den zuvor angeführten) Datenbanken durchführt.

Die Auswertung der angeführten Datenbanken nach der Zahl der Publikationen zeigt in dem hier anstehenden Themenfeld folgendes Ergebnis.

<i>Datenbank</i>	<i>Erhebungsjahr</i>	<i>Gesamte erfasste Datensätze</i>	<i>Zum Thema Innovation</i>	<i>Über Innovationsmanagement</i>
WISO I	1980–2000	214 465	5 994	1 362 (0,6 %)
WISO II	1986–2000	941 182	19 624	924 (0,098 %)
WISO III	1949–2000	239 145	5 531	370 (0,15 %)
ABI / INFORM	1986–2000	ca. 740 000	68 567	6 722 (9,8 %)
Total		rund 2 134 000	99 716 (4,7 %)	9 378

Tabelle 3: Quantitative Gesamtschau

In rund 4,7 % der rund 2,1 Millionen Datensätzen lässt sich das Stichwort ›Innovation i. w. S.‹ finden, wobei die durchschnittliche Nennung im Laufe der Jahre extrem zugenommen hat.⁶⁴

63 zur Formalstruktur der Datenquellen vergleiche Anhang 1

64 Durchschnittliche Anzahl der Nennungen pro Artikel pro Jahr

<i>Datenbank</i>	<i>1999–1995</i>	<i>1994–1990</i>	<i>1989–1985</i>	<i>1984–1980</i>
WISO I	22,8	14,6	10,4	3,8
WISO II	21,0	11,0	8,6	1,0
WISO III	6,4	3,4	5,8	3,6
ABI / INFORM	88,8	34	25	-

Führt man eine weitere Selektion hinsichtlich des Themas Innovation bzw. Innovationsmanagement in Unternehmen durch, so lässt sich folgender Befund darstellen:

Datenbank	Stichworte			
	<i>Innovation in Unternehmen</i>	<i>Inno-Management in Unternehmen</i>	<i>Innovation im KMU</i>	<i>Inno-Management im KMU</i>
WISO I	2 989	888	284 (9,5 %)	72
WISO II	3 976	354	410 (10,3 %)	20
WISO III	1 899	263	459 (24,1 %)	53
ABI / INFORM	40 207	1 632	714 (1,8 %)	50
Total	49 071	3 137	1 867 (3,8 %)	195

Tabelle 4: Stichwortanalyse in Datenbanken

Die Auswertung zeigt weiters, dass nur ein geringer Anteil der Artikel (3,8 %) zum Bereich ›Innovation‹ in Unternehmen wiederum auf Besonderheiten des KMU eingeht.

Für die hier gesetzte Zielsetzung ist jedoch nicht nur von Interesse, welche Ergebnisse die bisherigen ›Total‹-Analysen erbracht haben, sondern unser Interesse gilt auch den entsprechenden Themenfeldern, die noch weitgehend unerforscht sind. Gerade für dieses Vorhaben wurde im ersten Abschnitt der Abhandlung bereits ein Analyseraster entwickelt, den es auf die mit einer derartigen Analyse gewonnenen Ergebnisse anzuwenden gilt.

Die dazu angestellte Metaanalyse basiert in der Folge auf der inhaltlichen Analyse der *Abstracts* der Artikel in wissenschaftlichen Zeitschriften, die in den Datenbanken ABI/INFORM, WISO I und WISO III erfasst wurden. Im Rahmen einer Vorselektionsstufe wurden alle Artikel aussortiert, bei denen eine inhaltliche Analyse der *Abstracts* klar erkennen liess, dass sie thematisch keinesfalls mit dem hier gewählten und bereits dargelegten Themengebiet in Verbindung gebracht werden können.

Datenbank	<i>Innovation in KMU</i>	<i>Vorselektion Innovation in KMU</i>
WISO I	259	127
WISO II	207	
WISO III	107	27
ABI / INFORM	198 ⁶⁵	85
Total		239

Tabelle 5: Inhaltsanalyse wissenschaftlicher Zeitschriften

Die in einem derartigen mehrstufigen Selektionsprozess gewonnenen Artikel (239 Stück) wurden in der Folge anhand ihrer *Abstracts* genauer analysiert, um sie darauf aufbauend ihrem (daraus erkennbaren) Schwerpunkt entsprechend in den bereits ausgearbeiteten Analyseraster einzuordnen.

Gegen eine derartige Zuordnung der Artikel lassen sich durchaus viele Argumente anführen; die wohl schwerwiegendsten sind, dass einerseits in Anbetracht der zur Verfügung stehenden Angaben (*Abstracts*) eine inhaltlich nur sehr oberflächliche Analyse möglich ist, und dass andererseits die sich daraus ableitende Zuordnung mitunter sub-

⁶⁵ Hier wurde eine Einschränkung dahingehend durchgeführt, dass nach den *Subjects: (innovation?) and (small?) or (medium?)* abgelegte Beiträge der weiteren Analyse zugrunde gelegt wurden.

ektiv geprägt sein kann. Demnach verstehen sich die derart gewonnenen Befunde nur als eine (erste) Groborientierung in einem sehr breiten und bisher in der Literatur äusserst unstrukturiertem Themenfeld.

Befunde

Nimmt man das im ersten Abschnitt dargelegte Ordnungsraster als Basis (vgl. Tabelle 6), können unter Vorbehalt aller methodischen Bedenken eines solch einfachen Vergleiches einige helle Flecken auf der Forschungslandkarte des Themenbereiches Innovation in KMU festgestellt werden.

Persönlichkeitsorientierte Ansätze	Organisationsorientierte Ansätze	Umfeldorientierte Ansätze
<i>Individuelle Figuration</i>	<i>Markt</i>	<i>Markt</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Eigenschaften und Qualifikationen (Fähigkeiten) • Bereitschaft (zur Veränderung) • Werthaltung, Einstellung • Engagement • Macht und Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung • Absatz, Vertrieb, Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Preiskonkurrenz • Qualitätskonkurrenz
<i>Kollektive Figuration</i>	<i>Technik</i>	<i>Technik</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsklima • Kompetenz • Kollektive Bereitschaft • Organisationskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologische Kompetenz • Produktion • Kooperation 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologische Entwicklung
	<i>Finanzen</i>	<i>Finanzen</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalstruktur • Rechnungswesen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalmarkt
	<i>Personal</i>	<i>Personal</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl • Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmarkt
	<i>Staat</i>	<i>Staat</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Förderprogramme 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetz • Politik • Förderangebot

Tabelle 6: Themenfelder des Innovationsmanagements im KMU

Die Ergebnisse einer wie bisher beschriebenen Analyse lassen sich in einem (summarischen) Schaubild wie folgt darlegen:

Kompetenz	Funktionsbereiche					
	Gesamt	Markt	Technik	Finanzen	Personal	Staat
Organisation (im Sinne internes Innovationspotential)	77 (60%)	16	12	5	10	-
	über alle Bereiche bzw. nicht klar zuordenbar: 34					
Struktur (Umfeld) (im Sinne externes Innovationspotential)	44 (35%)	6	9	6	1	17
	über alle Bereiche bzw. nicht klar zuordenbar: 5					
Persönlichkeitsorientierung (soziale Figuration)	6 (5%)			6		

Tabelle 7: Forschungsergebnisse und Forschungsbedarf (Quelle WISO I)

Kompetenz	Funktionsbereiche					
	<i>Gesamt</i>	<i>Markt</i>	<i>Technik</i>	<i>Finanzen</i>	<i>Personal</i>	<i>Staat</i>
Organisation (im Sinne internes Innovationspotential)	4 (15 %)			4		
Struktur (Umfeld) (im Sinne externes Innovationspotential)	23 (85 %)	-	1	2	3	9
			über alle Bereiche bzw. nicht klar zuordenbar: 8			
Persönlichkeitsorientierung (soziale Figurati-on)	0 (0 %)					

Tabelle 8: Forschungsergebnisse und Forschungsbedarf (Quelle WISO II)

Kompetenz	Funktionsbereiche					
	<i>Gesamt</i>	<i>Markt</i>	<i>Technik</i>	<i>Finanzen</i>	<i>Personal</i>	<i>Staat</i>
Organisation (im Sinne internes Innovationspotential)	42 (49 %)	1	10	1	2	1
			über alle Bereiche bzw. nicht klar zuordenbar: 27			
Struktur (Umfeld) (im Sinne externes Innovationspotential)	38 (45 %)	4	4		2	14
			über alle Bereiche bzw. nicht klar zuordenbar: 14			
Persönlichkeitsorientierung (soziale Figurati-on)	5 (6 %)			5		

Tabelle 9: Forschungsergebnisse und Forschungsbedarf (Quelle ABI/INFORM)

Kompetenz	Funktionsbereiche					
	<i>Gesamt</i>	<i>Markt</i>	<i>Technik</i>	<i>Finanzen</i>	<i>Personal</i>	<i>Staat</i>
Organisation (im Sinne internes Innovationspotential)	123 (51 %)	17	22	6	12	1
			über alle Bereiche bzw. nicht klar zuordenbar: 65			
Struktur (Umfeld) (im Sinne externes Innovationspotential)	105 (44 %)	10	14	8	6	40
			über alle Bereiche bzw. nicht klar zuordenbar: 27			
Persönlichkeitsorientierung (soziale Figurati-on)	11 (5 %)			11		

Tabelle 10: Forschungsergebnisse und Forschungsbedarf (Quelle WISO I, WISO III, ABI/INFORM)

Wie der Gesamtschau der hier analysierten Beiträge in den Zeitschriften zu entnehmen ist, stehen schwerpunktmässig Betrachtungen mit organisationsorientiertem Fokus an erster Stelle. Die Auseinandersetzung mit dem Umfeld und deren Determinanten stellt

ebenfalls ein bereits über alle hier dargelegten Segmente (in ersten Ansätzen) bearbeitetes Forschungsfeld dar. Mit knapp 10 Beiträgen wird das anstehende Forschungsfeld aus einer persönlichkeitsorientierten Perspektive nur sehr schwach beleuchtet. Dieser etwas überraschende Befund der sehr unterbelichteten persönlichkeitsorientierten Perspektive im Rahmen der Auseinandersetzung mit dem Innovieren in KMU lässt sich sowohl grundsätzlich mit der noch nicht sehr entwickelten Innovationsforschung, als auch mit der sehr schwachen Fokussierung auf KMU begründen.

Resümee

Im Rahmen dieser Abhandlung wurde der Frage nachgegangen, welchen Beitrag die Forschung denn bisher zur Erklärung der Bestimmungsgründe der Innovationsaktivitäten in klein- und mittelbetrieblich organisierten Unternehmen geleistet hat. Für eine fundierte Auseinandersetzung in der noch sehr heterogenen Innovationsforschung war es demnach für eine (erste) Bestandsaufnahme notwendig, eine theoretische Rahmung der hier interessierenden Thematik des ›Innovierens in KMU‹ zu entwickeln. Eine derartige theoretische Darlegung wurde in der Folge dem Ergebnis einer Literaturanalyse gegenübergestellt.

Als erstes ›Zwischen‹-Ergebnis kann hier festgehalten werden: In theoretischer Hinsicht spiegelt die Heterogenität der hier analysierten Literatur den Umstand wider, dass dem Forschungsgebiet im allgemeinen und in der Auseinandersetzung mit den klein- und mittelbetrieblichen Spezifika im besonderen nach wie vor ein theoretisches Fundament fehlt.

Die hier durchgeführte Metaanalyse der Literatur über Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung zum Themenfeld ›Innovationsmanagement in KMU‹ gelangte zu folgenden Ergebnissen: Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die theoretischen und empirischen Erkenntnisse zum Innovationsmanagement im KMU noch nicht sehr umfangreich sind. Dies gilt insbesondere für den deutschen Sprachraum. So wurde dazu etwa gezeigt, dass in der extrem steigenden Zahl an Publikationen zur Innovationsthematik ein nur verschwindend geringer Anteil (3,8 %) sich mit KMU auseinandersetzt. Die genauere Analyse der Literatur hat weiters gezeigt, dass gerade die Auseinandersetzung mit dem Individuum und seinen Aktivitäten im Rahmen des Innovationsprozesses noch sehr unterbelichtet ist, lässt sich doch gerade aus den hier gewonnenen Befunden – wenn auch etwas überraschend – ableiten, dass persönlichkeitsorientierte Themenstellungen in der (KMU-bezogenen) Innovationsliteratur selten behandelt werden.

Die so festgestellten ersten Befunde könnten durch eine weitere inhaltliche Aufarbeitung der einzelnen Beiträge vertieft werden, um so eine noch genauere Forschungslandkarte zeichnen zu können. Mit den im Rahmen dieses Beitrages gewonnenen Erkenntnissen lässt sich jedoch für die weitere Forschung folgern, dass allgemein sowohl in theoretischer als auch methodischer Hinsicht ein erheblicher Nachholbedarf besteht. So dürfte etwa gerade in dem hier aufgezeigten äusserst unterbelichteten Forschungsfeld des innovativen Handelns von Individuen im KMU ein breites Betätigungsfeld liegen.

Von Interesse dürfte weiters gerade in diesem Zusammenhang sein, welche Einflussfaktoren das Innovationsmanagement im KMU prägen bzw. das uns vorliegende Bild scheinbar verzerren.

Die Herausforderung der Zukunft im Bereich der Innovationsforschung wird es daher sein, das (theoretische) Wissen über das Management von einzelnen Innovationsprozessen zu erweitern, um dadurch in weiterer Folge natürlich auch der Praxis effiziente Gestaltungshilfen zur Verfügung zu stellen. Demnach bleibt ganz offensichtlich für alle Beteiligten (in Wirtschaft und Forschung) noch viel zu tun.

Anhang 1

Formalstruktur der verwendeten Datenquellen

1. ABI-Inform

ABI-Inform ist eine breit angelegte amerikanische Wirtschaftsdatenbank. Es werden über 1 000 englischsprachige wissenschaftliche Zeitschriften, Marketing- und Businessjournale ausgewertet. Die bibliographischen Hinweise und Abstracts erstrecken sich auf fast alle Wirtschaftsbereiche: Betriebswirtschaft, Wirtschaftswissenschaften, Finanzwissenschaften, Management, Marketing, öffentliche Verwaltung, Finanzierung, allgemeine Wirtschaftspolitik, Arbeitsmarkt, Rechnungswesen, Bankwesen, Versicherungen usw.

Sprache: Englisch

Zeitraum: ab 1986

Anzahl der Datensätze: über 720 000

2. WISO I – Betriebswirtschaft

Auf der WISO Betriebswirtschaft ist eine Betriebswirtschaft-Datenbank (BLISS) angelegt. In der BLISS sind bibliographische Angaben und Kurzreferate zur Literatur aus sämtlichen Teilbereichen der Betriebswirtschaft zu finden. Ausgewertet werden 200 deutschsprachige und 100 englischsprachige Zeitschriften, sowie Bücher, Sammelwerke und Dissertationen.

Sprache: Deutsch, Englisch

Zeitraum: ab 1980

Anzahl der Datensätze: ca. 250 000

3. WISO II – Wirtschaftswissenschaften

In der WISO Wirtschaftswissenschaften sind fünf Datenbanken zusammengefasst, wobei für unsere Zwecke die beiden Datenbanken ECONIS und HWWA von Bedeutung sind. Die ECONIS ist eine Literaturdatenbank mit bibliographischen Angaben zu Büchern, Zeitschriften und Aufsätzen der Wirtschaftswissenschaften aus allen Ländern und in allen Sprachen, insbesondere Statistiken, Wirtschafts- und Unternehmensinformationen, amtliches Schrifttum, Arbeitspapiere und Dissertationen. Sie enthält einen hohen Anteil an Nicht-Verlagspublikationen. ECONIS beinhaltet alle Bibliothekszugänge ab 1986. 1 700 Zeitschriften werden laufend ausgewertet.

Zeitraum: Bibliothekszugänge ab 1986

Anzahl der Datensätze: ca. 600 000

Die HWWA enthält Literaturhinweise und Inhaltsangaben zu Aufsätzen aus über 1 000 internationalen Fachzeitschriften theoretischen und empirischen Charakters. Bereiche: Wirtschaftswissenschaften (Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre), Branchen, Märkte, Produkte, Unternehmen.

Anzahl der Datensätze: ca. 270 000

4. WISO III – Sozialwissenschaften

Auf der WISO Sozialwissenschaften befindet sich die sozialwissenschaftliche Literaturdatenbank (SOLIS). In ihr liegen Inhaltsangaben zu Artikeln aus deutschsprachigen Zeitschriften, Büchern und sonstigen Publikationen vor. SOLIS steht für Sozialwissenschaftliches Literatursuchsystem: Bibliographische Angaben und ausführliche Referate zu deutschsprachiger Literatur aus sozialwissenschaftlichen Fachgebieten.

Sprache: Deutsch

Zeitraum: ab 1949

Anhang 2

Prozess der Datenbankauswertungen

Mehrstufiger Prozess, in dem nach folgenden Kriterien die Auswahl getroffen wurde:

- Datenbasis: Die in den Datenbanken
ABI / INFORM
WISO I, WISO II, WISO III
erfassten Artikel.
- 1. *Selektion*: Es wurden solche Artikel ausgewählt, deren Titel und / oder Abstract (bzw. Schlagwörter) eine vorher festgelegte Kombination von Stichwörtern enthielt.
- 2. *Selektion*: Die so erfassten Datensätze wurden auf jene, die in wissenschaftlichen Zeitschriften erschienen sind, beschränkt.
- 3. *Selektion*: Von den ›Treffern‹ der 2. Selektionsstufe wurden alle Artikel aussortiert, bei denen Titel und Abstract klar erkennen liessen, dass sie thematisch keinesfalls zu den hier gewählten und bereits dargelegten Themengebieten passten.
- 4. *Selektion*: Die verbleibenden Artikel wurden anhand ihrer Abstracts analysiert und aufgrund eines daraus erkennbaren Themenschwerpunktes einem Themenfeld des Analyserasters zugeordnet.

Anhang 3

Suchkriterien

Für die Auswahl in den Datenbanken englischsprachiger Fachartikel wurden folgende Suchkriterien angelegt:

- für ›Innovation‹: (innovation*) bzw. (innovation* or technology)
- für ›Innovationsmanagement‹: (innovation or technology) and management
- für ›Unternehmen‹: compan* or firm or enterprise
- für ›Klein- und Mittelbetriebe‹: ((small or medium) and (compan* or firm or enterprise) or sme)

Für die Auswahl in den Datenbanken deutschsprachiger Fachartikel wurden folgende Suchkriterien angelegt:

- für ›Innovation‹: innovation*
- für ›Innovationsmanagement‹: ((innovation*) und management)
- für ›Unternehmen‹: Unternehm* oder firm* oder betrieb*
- für ›Klein- und Mittelbetriebe‹: ((klein* oder mittel) und (unternehm* oder firm* oder betrieb*)) oder kmu oder mittelstand

Literaturverzeichnis

- CLARK, K., FUJIMOTO, T.: *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*. Boston, 1991.
- ELIAS, N.: *Was ist Soziologie?* München 1971.
- FICHEL, R.: *Technologietransfer für Klein- und Mittelbetriebe*. Wiesbaden 1997.
- FRÖHLICH, E., PICHLER, J.: *Werte und Typen mittelständischer Unternehmer*. Berlin 1988.
- GERYBADZE, A.: *Innovation, Wettbewerb und Evolution*. Tübingen 1982.
- GESCHKA, H.: Innovationsmanagement, in: PFOHL, H.: *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. 3. Aufl., Berlin 1997.
- GRUNT, M.: *Technische Innovationen in mittleren Industrieunternehmen*. Münster 1984.
- HAMER, E.: *Wie Unternehmer entscheiden: Motive und Verhalten mittelständischer Firmenchefs*. Landsberg 1988.

- HAUSCHILD, J.: Innovationsmanagement, in: SCHUSTER, H. (Hrsg.): *Handbuch des Wissenschaftstransfers*. Berlin 1990.
- HAUSCHILD, J.: *Innovationsmanagement*. München 1993a.
- HAUSCHILD, J.: Innovationsmanagement – Determinanten des Innovationserfolges, in: HAUSCHILD, J. GRÜN, O. (Hrsg.): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung*. Stuttgart 1993b.
- HAUSCHILD, J., GEMÜNDEN, H.: *Promotoren*. Wiesbaden 1998.
- HÜTTEL, K.: Von der Produktidee zur Produktentwicklung, in: WITT, J. (Hrsg.): *Produktinnovation: Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte*. München 1996.
- KASPER, H.: *Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen*. Berlin 1990.
- KIESER, A.: Unternehmenskultur und Innovation, in: STAUDT, E. (Hrsg.): *Das Management von Innovationen*. Frankfurt a.M. 1986.
- KÖHLER, R.: *Beiträge zum Marketing-Management – Planung, Organisation, Controlling*. 3. Aufl., Stuttgart 1993.
- MUGLER, J.: *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Band 1, 3. Aufl., Wien 1998
- NEUBAUER, H.: *Volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Analyse der Auswirkungen der Innovationsförderung auf die Innovationsorientierung von Klein- und Mittelbetrieben*. Abschlussbericht, Wien 1991.
- NIESCHLAG, R., DICHTL, E., HÖRSCHGEN, E.: *Marketing*. 18. Aufl., Berlin.
- PLEITNER, H.: *Contributions of SMEs to Innovation, in: Journal of Small Business & Entrepreneurship*. Vol. 7, Nr.3, 1990.
- PLESCHAK, F., SABISCH, H., WUPPERFELD, U.: *Innovationsorientierte kleine Unternehmen*. Wiesbaden 1994.
- STAEHLE, W.: *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung*. 5. Aufl., München 1990.
- STAUDT, E.: Die betriebswirtschaftliche Bedeutung von Innovationstheorien, in: Schuster, H. (Hrsg.): *Handbuch des Wissenschaftstransfers*. Berlin 1990.
- UHLMANN, L.: *Innovation in der Industrie. Stand und Ergebnis der Forschung im deutschsprachigen Raum*. München 1974.
- UHLMANN, L.: *Der Innovationsprozess in westeuropäischen Industrieländern*. Band 2, Berlin 1978.
- WITTE, E.: *Organisation für Innovationsentscheidungen*. Das Promotoren-Modell. Göttingen 1973.

International new ventures: A challenging aspect of internationalization vs. globalization

Jean-Jacques Obrecht

The reality of international new ventures (INV) is not a new phenomenon anymore, whereas dependable knowledge of this reality is still in its infancy.

The story of INV from the time of their inception begun at the end of the eighties. At those times of frantic enthusiasm about globalization among business experts, government agencies and many scholars, the popular business press reported cases of “small firms which aren’t waiting to grow up to go global”. In that way, firms came into light whose activities were international at the very stage of their existence: most of the time, the initial sales were in a few foreign countries, the founders had different nationalities and even the headquarters were located in some other country.

During the nineties, INVs have been growing in significance so that some interest within the academic literature has gradually risen but this interest was limited to very few scholars. I would not say that by now the strive to gain an internationally competitive advantage at an early life-stage is still regarded as bizarre and the early capacity to export considered to be a windfall. Nonetheless, the idea that internationalization of a small or medium-sized firm takes a long time and that it requires several stages where the share of exports in relation to the total turnover increases slowly and where the organization of the firm has to go through structural changes, is hard to kill yet.

This means that there is no well-grounded scientific knowledge of the particular case of INVs. But a better understanding of the INV phenomenon is obviously necessary, even with pieces of dispersed knowledge.

This paper deals with three topics. Firstly, I should like to set the general background that enlightens the problems and prospects of INVs on a factual and theoretical level. Secondly, I have to clarify the appearing diversity of INVs – the kind of start-up, whose basic characteristics with respect to internationalization and globalization leads to distinctive types. Thirdly, the conditions for sustainable international new ventures shall be explored.

24 The general, factual and theoretical background of the INVs’ case

The relevant constituent parts of the general background are the changing conditions of the international environment and the results through globalization in firms going about their business.

The main development is the tremendous increase in speed and quality of international communication and transportation together with improved international information networks that have reduced the transaction costs of multinational trade to a large extent. Furthermore, due to trade-facilitating agreements exemplified by the

European Union (EU), the American Free Trade Agreement (NAFTA) and the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN), markets now link countries more efficiently together than in the past. Moreover, the increasing homogenization of many markets made the conduct of international strategies easier to elaborate and to carry out. Last but not least, international financial opportunities developed on a large scale and human capital, though for different reasons, is increasingly mobile internationally.

The major effect is that, although large size continues to be an important source of advantage for some multinational firms, the new international conditions have increased the awareness that other sources of competitive advantage than size exist. Nowadays, Managers' views toward international markets and globalization are changing indeed. They are more inclined to see that their efforts for growth and survival must be supported by an appropriate resource-base. This means that "it is not the breadth of quantity of resources but the types of resources available to the firm that determine the firm's competitive patterns and competitive action" (Wolff, Pett 2000). These resources have to be unique assets to back up an internationally sustainable advantage (Hamel, Prahalad 1990, Barney 1991, Stalk et al. 1992, Oviatt, McDougall 1994).

This so-called 'resource-based' view of small firms, playing in the field of internationalization, has a particular meaning in respect to the INVs' case. The above mentioned findings support the contention that very small firms have indeed developed the resource base to shorten or even jump over the stages in the internationalization process. This in opposition to the traditional view supposing that SMEs pursue internationalization only after a steady development in domestic markets and that they internationalize their activities through a series of progressive stages (Johanson, Vahlne 1977, Cavusgil 1984).

According to new insights, we now have found two distinct ways how small firms internationalize: 'international-by-stage' and 'international-at-founding'. INVs, it appears, belong to the second type. As stated by Oviatt and McDougall who were the first scholars offering the foundations for the development of a specific theoretical scheme, an international new venture is "a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries" (Oviatt, McDougall 1994).

As these authors recognize that this definition is not unambiguous because it does not answer the question at which point a new venture is considered to exist as an organization. However Vesper argued that "the emergence of a new venture is spread over time in which its existence becomes progressively more established" (Vesper 1990). To complete this view, let us then say that during the period of the emergence of an INV, the seeking of an international competitive advantage is presumably organized in a gradual way and that this seeking may take different forms and evolve under various conditions. One of the ways to bring into being the competitive pattern of the firm (once it is established as an organization), may of course be provided by incubators, whereas pre-incubators may serve as a sort of playing-field where visions and new ideas have to take shape and the relevant pattern of resources considered.

With regard to the case studies provided by the popular business press and by some scholars, we have to consider the emergence of INVs as a possible general phenomenon,

suggesting that INVs may appear in a wide range of activities. However, most of the knowledge we have about international start-ups deals with technology-based firms. The case of TBINVs [technology-based international new ventures] is of course very attractive as a field for study. Not only the entrepreneurs of such firms must keep pace with ever-changing technology-based product offerings, but they also must simultaneously keep abreast of competitors and industry trends in multiple countries. It is easy to understand that the resource-based approach is all the more relevant to international strategies of these early-stage technology-based firms.

Once again, despite the prevalence of the observed technology-based international start-ups, we should admit that non-technology-based small firms may in the same manner have an international competitive pattern supported by unique assets when starting their activity, to that they may skip or cut down stages in the export development process. This needs of course appropriate strategic thinking and acting. One of the simplest strategic actions – let us keep that in mind – is to be the first entrant into international markets. First entrants, as it seems, need also fewer resources, suggesting that this strategy can be pursued by firms with limited resources (Mascarenhas 1997).

25 The distinctive types of INVs

In the terminology of the original hypothesis, the activities of an INV are spread over numerous countries. The main task of the management is to coordinate these activities to obtain the highest added value.

In order to bring out distinct types of INVs, we may divide the international “value chain” (Porter 1985) into two parts: activities involving outputs, i.e. sales of products or services, and activities committing inputs, i.e. use of resources.

The international position of a new venture may involve both output and input activities or only one of them. It also may be extended only over a small number of countries or a great number of them. The variety of countries, i.e. the number of different countries, determines the degree of dispersion of the international position of the new venture.

It is easy to see that on the basis of these main variables, we may get distinctive types of INVs. This can be shown in a diagram where we figure the use of resources on the horizontal axis, and the sales of products or services on the vertical axis. Both are tied to the variety of countries which stretches from low to high. Four types of INVs are forming: 1. international start-ups, 2. sales-focused global start-ups, 3. resource-based global start-ups and 4. global start-ups.

High variety of countries	2. Sales-focused global start-ups	4. Global start-ups
<i>Sales of Products & Services</i>	1. International start-ups	3. Resource-based global start-ups
Low variety of countries	Low variety of countries High variety of countries <i>Use of Resources</i>	

Figure 1: Types of international new ventures

At a first look, we may consider these four types as representing the possible initial positions of an INV at the outset of its activities. The figure identifies of course particular positions at the extremes of the countries' variety variable but mixed positions are certainly possible. One may also reasonably suppose that case 4 is less frequent as an initial position for a new venture than the other types.

Despite the limits inherent in any typology, we think that the four distinctive types (and mixed forms) are congruent with the position a new venture may have with regard to its international value chain and that therefore meaningful inferences can be put into light.

First of all, it is easy to imagine that the degree of complexity of management tasks will be different in each case: lowest in position 1, highest in position 4. Facing the changing complexity of their environment, entrepreneurs need specific capabilities to draw continuous attention to events and to interpret them correctly. The scope of the international environment is therefore a significant contributing factor to complexity.

One may therefore put the hypothesis forward, that the growth and the survival of an INV depends on the cognitive leverage of the entrepreneur and his team. Besides, this fits in with the new trend of theoretical developments regarding business strategies which emphasize the managers' thought process as one of the key factors of the conduct of strategic management, possibly the only one. Let us now observe that different levels of cognitive leverage normally suppose different levels and kinds of education and/or experience.

These views are also congruent with the findings that focus on the barriers of internationalization that SMEs have to overcome usually. Such barriers are typically bound with the lack of specific resources. In a recent paper on the internationalization of small and medium-sized firms with a sample of firms representing technology-based industries, the following comment was made:

"The top-rated barriers were difficulties in forming international partnerships and lack of managerial experience and competence to exploit international opportunities. International partnerships are one of the key vehicles in gaining access to foreign markets and in exploiting various international business opportu-

nities. Yet finding the right partnership opportunities and managing the partnership process once formed often challenge the SMTFs. Contributing factors are the lack of international management experience, limited global information-gathering capabilities and cultural distance. These factors, of course, would also pose potential barriers to exporting and to foreign direct investment options.” (Karagozlu, Lindell 1998) Secondly, the fact that “over time new ventures may change type by coordinating additional or fewer activities and by operating in additional or fewer countries” (Oviatt, Mcougall 1994) may be added. In particular, a possible growth-path of new ventures may be extrapolated from the diagram. This means that a start-up which is ‘international-at-founding’ may have to go through stages before reaching the position of a ‘global start-up’ while ‘global-at-founding’ would be an exception.

The growth-path may change indeed and show up following patterns: a. $1 > 2 > 4$, b. $1 > 3 > 4$, c. $2 > 4$ or d. $3 > 4$. In spite of the fact that there is no sufficient information, one may nonetheless put the hypothesis forward that TBINVs would either follow growth-path d or c, depending perhaps on the degree of complexity of the technology-base. By this, I mean that a very high technology-base would lead to growth-path d and a normal technology-base would lead to growth-path c. As regards to the case of non-TBINVs, their growth-path would begin in position 1 [as shown in figure 1] and then follow a or b.

At last, combining the sales and resources variables with the country variety variable allows for a good many new insights in small business internationalization.

On the output side, it has been shown that international intensity, i. e. the percent of sales derived from countries outside a firm’s origin, is not sufficient for a complete understanding of the internationalization process of early-stage technology-based firms in a global economy. Especially

“it does not indicate the degree to which the firm’s operations are global in scope. In contrast to an international firm, a global firm maintains significant dispersion of foreign activity and taps into multiple international markets simultaneously... True global diversity enables a firm to anticipate competition from all angles, while also drawing from the very best ideas, resources and institutions world over, instead of relying on a limited geographical reach.” (Preece et al. 1998)

On the input side, moreover, there are likely to be differences in the international visions and competencies of ESTBF founders and their teams. These differences may lead to significant variation both in international intensity and global diversity among international new ventures, in spite of the international imperative they all face (Preece et al. 1998). The strongest contributing factors which also have been studied most, are the international and local networks which might provide research collaboration, labor recruitment, ownership, facilities location, etc.

The case of the efficiency of networks as providers of alternative resources to the small firm is noteworthy in respect of the internationalization vs. globalization process. “Far from substituting international for local networks, technology-intensive firms which have achieved high levels of internationalization in fact also exhibit above-average levels of local networking with respect to research collaboration and intra-industry links. Internationalization therefore appears to be grounded or embedded in successful local networking and research and technology collaboration.” (Keeble et al. 1998)

26 The requisites for sustainable international new venturing

The sustainable development of INVs appears to depend on a mixed set of overlapping factors and it would be unwise to rank such and such a factor above such and such

other factor. But it is worth distinguishing between the factors which would operate within the firm as an organization and between the factors that would be operative through the behavior of its founders, i. e. the entrepreneur and possibly the managerial team.

At the firm's level, obtaining and maintaining an international competitive advantage depends probably on easy access to knowledge flows and on stability of network structures.

Knowledge is increasingly recognized as

“the driving force behind the process of globalization since it confers an international quality to the context within which all firms, not only large firms, are able to convert knowledge into products, production processes and organized structures.” (Grandinetti, Rullani 1994)

To say it more precisely, knowledge is a very special resource whose main characteristic lies in the strength of its ‘replication economies’, i. e. the economies of scale that can be achieved by reproducing the same information a number of times. In fact, once it has been produced, knowledge can be reproduced and it can also transfer at a very low cost. Thus, it is the great mobility of knowledge that makes it operate as a powerful driving force.

That appears to be “why knowledge-intensive industries have been globalizing at such a rapid pace and why a new venture with valuable knowledge is propelled to instant rather than evolutionary internationalization” (Oviatt, McDougall 1994).

The access to useful knowledge, however, is not free from barriers. The original knowledge has to be adapted to the specific applications and to specific national contexts. This involves costs that the firm has to take care of. Yet there are ways to circumvent these barriers, for example by the use of knowledge sharing patterns.

Shared knowledge may indeed be accessible to small firms and new ventures through network systems where even complex information can be exchanged and formal or informal knowledge be transferred. In such systems of interactive relations, each network partner is simultaneously a producer and consumer within the knowledge pool.

On the other side, knowledge is a volatile matter due to its characteristics and the limitation of e. g. volatilities such as patents, trade-marks or copyrights. Thus, perfect protection against outsiders can never be ensured. Small businesses, being aware of that, often neglect to register. Managers of INVs should tackle this matter with the greatest care.

At last, there are contextual factors which may appear as unsuspected barriers. The world-wide globalized economy does cohabit with ‘national innovation systems’ where skills, capabilities and knowledge accumulate over time. It has been evidenced, for instance, that the development of biotechnology in the US, UK, Japan and Germany is tied to the institutional context.

“National patterns in biotechnology R & D are linked to the configuration of country-specific institutional features into a system of innovation that supports (or impedes) the accumulation and diffusion of knowledge between scientific and industrial communities ... Each national system may be seen to embody a set of technical, institutional and organizational capabilities which represents that society's preferred solution for advancing biotechnology ... Forming cross-border alliances thus may be one of the most important means for firms to enhance their innovative capability in biotechnology, underscoring the growing significance of inter-firm partnering in the new age of alliance capitalism.” (Bartholomew 1997)

Without doubt, when INVs contemplate international partnerships in similar industries, they have to be aware that they have to muddle through these complex interdependencies by a specific strategy of cross-border adoption and adaptation of institutional forms and practices.

Network structures may be seen as an “alternative governance structure” (Oviatt, McDougall 1994) which provides small firms and new ventures with resources they are not able to obtain by internalization as large or mature firms usually do through ownership.

In such structures, cooperation dominates opportunism because business and personal reputation are at stake. Internal elements of controlling behavior such as trust and sense of responsibility are prevalent.

It is a well-known fact that, in an increasing number of cases, SMEs whose activities extend on international markets, have found it an advantage to base their development on the resources of a local network in a limited geographical area. In such a situation which is referred as the ‘industrial district model’, the firm’s leverage to internationalization depends upon the characteristics of the network. It may root its competitive strength in a milieu of know-how and common technological culture (Maillat 1991). In other contexts, capability to get competitive on an international level is determined by the integration of SMEs in an organized community where the entrepreneurial logic prevails (Johannisson 1994).

The international growth-path of INVs appears to be dependent on the local environment provided by other firms, institutions and the local professional and scientific labor market as well. As mentioned before, findings have insisted on “the importance of local embeddedness, of local access to expertise and technologies, in sustaining firm technological innovation and leadership, including leadership in global markets” (Keeble et al. 1998).

As regards international networking, it appears, according to some case studies (McDougall, Oviatt 1992, Hisrich et al. 1997), that INVs would not be choosing in any manner alternative governance structures having the same shape as local networks. They would, if ever, rely on strategic alliances with international partners and formal contracts.

This is congruent with the commonly observed practices in technology-based alliances. Contractual alliances – such as joint development agreements, joint research pacts, cross licensing, R&D contracts, etc. – dominate strategic technology partnerships in high-tech industries, whereas other forms of technology cooperation that involve equity sharing – in particular joint ventures and jointly owned research corporations – make up the lion’s share in relatively mature industries (Hagedoorn, Narula 1996).

The higher degree of formalism in international networking, as evidenced by the elaborate contracts that usually structure the relationship between the parties, may be explained by the fact that the opportunistic behavior and risk-taking are probably higher in the international arena than in a local geographical region. Formalism, however, does not exclude predatory behavior under certain conditions of easy imitability, i. e. low asset specificity.

Last but not least, entrepreneurs of small firms and INVs may rely on so-called 'hybrid structures' such as licensing and franchising. But again, due to the potential of opportunism, new ventures anyhow risk expropriation by their partners of the valuable assets that they would have developed.

At the entrepreneurial level, many aspects could be called forth as significant constituents contributing to a sustainable advantage for international new venturing. They all boil down to the idea that the sustainability of competitive advantage requires that the firm's resources be unique (Barney 1991) and that in the case of a new venture which is to be 'international at-founding', the uniqueness of resources is best workable at the level of the entrepreneur and everywhere else where members of the organization as individuals or groups are involved.

New ventures, as it has been reported, often claim that their unique management style and organizational culture provide advantages tied to their inimitability (Oviatt, McDougall 1994). Uniqueness being conducive to imperfect imitability, the major 'uniqueness-leverage' is tied to the entrepreneur himself and to the managerial team, as appears from a good many studies on international entrepreneurship.

As regards the entrepreneur, the existing large body of literature dealing with entrepreneurship gives many insights into the characteristics of entrepreneurs as being distinctive individuals and as having a role in the organization which is different from a managers' functions. Entrepreneurship may be contemplated as a "subversive activity" (Smilor 1997) driven by an entrepreneurial vision (Filion 1991, Filion 1998).

In the case of international new venturing, McDougall and Oviatt, who developed a theory which would specifically address entrepreneurial-based firms, put entrepreneurs forward as people who are alert to information about potentially profitable resource combinations when others are not. They argue that

"founders of INV are more alert to the possibilities of combining resources from different national markets because of the competencies that they have developed from their earlier activities ... The founders of INV believe that ventures will not develop international competencies except by practicing international business." (McDougall, Oviatt 1994)

Earlier international experience combined with a dose of self-confidence should therefore be a significant factor favoring sustainability of international new venturing.

Another contributing factor seems to be the capability of the entrepreneur to develop inter-personal relations in networking. While formal inter-firm networking through strategic alliances can facilitate new product development across firm boundaries, it is not a panacea for success (Harris et al. 2000). Personal networking, where the entrepreneur commits himself on the basis of trust and reputation, seems to be a value-adding factor by increasing uniqueness i. e. inimitability. To put it in a vivid expression, "the ability to glue external expertise and capabilities in an original and unique way" is considered by some researchers as "the key factor in pursuing innovative performance" (Lipparini, Sobrero 1994).

But when the question arises how the characteristics of the personal network of the entrepreneur do relate to the competitive strategy of new ventures, the answer seems not as simple as that. Most firms follow multiple patterns of strategic behavior and entrepreneurs differ in their networking activities both in their emphasis on developing

and maintaining contacts, as well as in the content of the personal interactions, so that the link between the personal network of the entrepreneur and the firms' strategy may appear as "a strategic or coincidental match" (Ostgaard, Birley 1994). In fact, while personal networking cannot be ignored as a unique resource base playing a major role in formulating as well as implementing strategies in small firms and new ventures, further research should clear up this mechanisms.

The role of management teams in the process of internationalization of small firms and new ventures has been emphasized throughout recent research.

Again, international experience of management teams plays the main part of the role. Internationally experienced management teams, it is argued, have a greater propensity to develop foreign strategic partnerships and to delay less in obtaining foreign sales after the start-up. These behaviors are associated with a higher degree of internationalization (Reuber, Fischer 1997).

This argument may be enhanced by the findings of previous research according to which "the effectiveness of R & D cooperative activities is associated with the level of combined expertise possessed by the new venture's management team." Specifically it was demonstrated that "new ventures with management teams possessing more experience with the industry and/or with similar technologies would be better able to successfully engage in R & D cooperative activities" (McGee, Dowling 1994).

The respective contributions of the entrepreneur and the managerial team to the international position of a new venture cannot, of course, be isolated. But a weakness in one part, for sure, would threaten the steadiness of the international growth-path of the firm.

By way of conclusion, I would put forward two remarks: Firstly, initial conditions of an INV have without any doubt a significant influence on the subsequent performance of the firm. But that does not mean that actions undertaken after the start-up do not bear upon venture performance. Whereas initial resources may predispose ventures to certain paths or equip them with unequal abilities to meet challenges, they do not pre-determine its future. Subsequent contextual changes together with the strategies of the firm will shape the performance of the venture (Cooper et al. 1994).

Secondly, an entrepreneurial-based INV requires clearly some distinctive qualities on the part of the entrepreneur and his team. To put it more precisely, these are qualities among others that every entrepreneur should possess, but in the case of the international entrepreneur they should be above average. Moreover, these factors are liable to be educated (Gibb 1998).

Social sensitivity seems to be one of these distinctive qualities. It means that the international entrepreneur has to be sensitive to the cultural and institutional differences which typically permeate his business environment not only outside but also inside the firm. Culture and ideology may be individual-oriented or group-oriented and it is a well-known fact that they have a strong influence on managerial work values on the national level (Ralston et al. 1997). The international entrepreneur also should be able to react in a proper manner to all events when he is facing situations that are perplexing or difficult for cultural or institutional reasons. In short, I would say that global complexity and turbulence call for global sensitivity.

Ethical observance is likely to be another crucial quality. Because of the differences in legal systems of all countries in the world, there is no common rule to set the limits of legal business. Respecting basic ethical principles could be an alternative for the international networking entrepreneur.

Above all, facing the dramatic inequalities of the economic development levels throughout the world, the dividing line between business and ethics should some day fade as an archaism. There is no prove that entrepreneurialism as it is practiced in the utilitarian way, is the unique remedy for poverty. Schumpeter, while not an anarchist, strongly believed that entrepreneurs helped to improve society by disrupting current thinking through their creative and innovative abilities. Therefore, as a disruptive activity, entrepreneurship should by itself be conducive to "innovative and ethical behavior in business" (Pech 1994) but this point of view is not accepted worldwide (Obrecht 2000).

References

- BARTHOLOMEW, S.: National systems of biotechnology innovation: complex interdependence in the global system, in: *Journal of International Business Studies*. Second Quarter, 1997.
- BARNEY, J.: Firm resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management*. 17, 1991.
- COOKE, P., WILLS: Small firms, social capital and the enhancement of business performance through innovation programmes, in: *Small Business Economics*. 13, 1999.
- COOPER, A. C., GIMENO-GASCON, F. J., WOO, C. Y.: Initial human and financial capital as predictors of new venture performance, in: *Journal of Business Venturing*. 9, 1994.
- CAVUSGIL, T. S.: Differences among exporting firms based on their degree of internationalization, in: *Journal of Business Research*. Vol. 12, no 2, 1984.
- FILION, L. J.: Visions et relations, clés du succès de l'entrepreneur, in: *Les Editions de l'Entrepreneur*. Montreal 1991.
- FILION, L. J.: Two types of entrepreneurs: the operator and the visionary. Consequences for education, in: PLEITNER, H. J. (Ed.): *Renaissance of SMEs in a globalized economy*. Papers presented to the Rencontres de St Gall 1998, St. Gallen: KMU Verlag HSG, 1998.
- GIBB, A.: Entrepreneurial core capacities, competitiveness and management development in the 21st century, in: *IntEnt98*. Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, 8th annual conference, Oestrich-Winkel, July 1998.
- GRANDINETTI, R., RULLANI, E.: Sunk internationalisation: small firms and global knowledge, in: *Revue d'Economie Industrielle*. No. 67, 1er trimestre 1994.
- HAGEDOORN, J., NARULA, R.: Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences, in: *Journal of International Business Studies*. Second Quarter 1996.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K.: The core competence of the corporation, in: *Harvard Business Review*. 68(3), 1990.

- HARRIS, L., COLES, A.M., DICKSON, K.: Building innovation networks: issues of strategy and expertise, in: *Technology Analysis & Strategic Management*. Vol. 12, no. 2, 2000.
- JOHANNISSON, B.: Building a glocal strategy. Internationalizing small firms through local networking, in: OBRECHT J.J. (Ed.): *Small business and its contribution to regional and international development*. Proceedings of the 39th ICSB World Conference, Strasbourg, June 1994, 1994.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J.E.: The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitment, in: *Journal of International Business Studies*. First Quarter, 1977.
- HISRICH, R., MCDUGALL, OVIATT, B.M.: *Cases in international entrepreneurship*. Chicago, Ill.: Irwin, 1997.
- 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.
- KEEBLE, D., LAWSON, C., SMITH, H.L., MOORE, B., WILKINSON, F.: Internationalisation processes, networking and local embeddedness in technology-intensive small firms, in: *Small Business Economics II*. 1998.
- LIPPARINI, A., SOBRERO, M.: The glue and the pieces: entrepreneurship and innovation in small-firms networks, in: *Journal of Business Venturing*. 9, 1994.
- MAILLAT, D.: PME et système territorial de production, in: *Petite entreprise et développement local*. Paris: Eska, 1991.
- MASCARENHAS, B.: The order and size of entry into international markets, in: *Journal of Business Venturing*. 12, 1997.
- MCDUGALL, P.P., SHANE, S., OVIATT, B.M.: Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research, in: *Journal of Business Venturing*. 9, 1994.
- MCGEE, J.E., DOWLING, M.J.: Using R&D cooperative arrangements to leverage managerial experience: a study of technology-intensive new ventures, in: *Journal of Business Venturing*. 9, 1994.
- OBRECHT, J.J.: Plaidoyer pour une conception humaniste de l'entrepreneuriat PME et de l'éducation entrepreneuriale, in: *L'entrepreneuriat dans un contexte dynamique*. Actes du Colloque International, Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat, Ile Maurice et de l'Institut National des Sciences Comptables et de l'Administration d'Entreprises, Madagascar, Antananarivo, mars, 2000.
- OSTGAARD, T.A., BIRLEY, S.: Personal networks and firm competitive strategy – a strategic or coincidental match?, in: *Journal of Business Venturing*. 9, 1994.
- OVIATT, B.M., MCDUGALL P.P.: Toward a theory of international new ventures, in: *Journal of International Business Studies*. First Quarter 1994, 1994.
- PECH, R.J.: Anarchy and ethics in entrepreneurship education, in: OBRECHT J.J. (Ed.): *Small business and its contribution to regional and international development*. Proceedings of the 39th ICSB World Conference, Strasbourg, June 1994, 1994.
- PORTER, M.E.: *Competitive advantage*. New York: The Free Press, 1985.

- PREECE, S.B., MILES, G., BAETZ, M.C.: Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms, in: *Journal of Business Venturing*. 14, 1998.
- RALSTON, D.A., HOLT, D.H., TERPSTRA, R.H., KAI-CHENG: The impact of national culture and economic ideology on managerial values: a study of the United States, Russia, Japan and China, in: *Journal of International Business Studies*. First Quarter 1997, 1997.
- REUBER, R.A., FISCHER, E.: The influence of the management team's international experience in the internationalization behaviors of SMEs, in: *Journal of International Business Studies*. Fourth Quarter 1997, 1997.
- SMILOR, R.W.: Entrepreneurship, reflections on a subversive activity, in: *Journal of Business Venturing*. 12.
- STALK, G., EVANS, P., SHULMAN, L.E.: Competing on capabilities. The new rules of corporate strategy, in: *Harvard Business Review*. 70(2), 1992.
- VESPER, K.H.: *New venture strategies*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.
- WOLFF, J.A., PETT, T.L.: Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size and export performance, in: *Journal of Small Business Management*. Vol. 38, no. 2, 2000.

Risk capital decision-making: An exploratory study of intuitive decision processes among formal and informal investors of new high-technology businesses

Jerome S. Osteryoung*

The role of intuitive (i.e. non-rational, judgment, 'gut feelings') decision-making processes was the focus of this exploratory study involving twelve risk capital investors. Seven formal (e.g. venture capital) and five informal (e.g. angel) investors answered questions about intuitive versus rational (i.e. objective) processes used in making previous affirmative decisions about new high-technology ventures. Investors were queried about key decision criteria as well as early (i.e. screening) versus later (i.e. due diligence) decision-making stages. In addition, age and experience factors were explored. Statistical analyses were performed using bivariate correlations, one-sample differences in means tests, and nonparametric permutation differences in means tests for the two independent samples. Both angels and venture capitalists indicated greater reliance on intuition than on rational processes in their decision-making, particularly during the screening stage and in their assessment of the entrepreneurial team. However, statistical analyses revealed no significant differences between the groups. One interesting result was that age and years of investing experience were significantly negatively correlated with intuition relied upon during the screening stage for all investors, an indication that some investors may become more cautious and rely more on rational investment analysis when screening opportunities as they become older and more experienced. Caution should be exercised regarding generalizability of the results due to the small non-random nature of the sample.

Introduction

The decision-making processes of investors in new ventures (*risk capital investors*) have been an important entrepreneurship research area during the past few decades (e.g. Fried, Hisrich 1988, Wells 1974, Wetzel 1981). Most of the literature in this area has focused either on the rational processes involving the decision criteria investors use in evaluating new businesses (e.g. MacMillan et al. 1985, Tyebjee, Bruno 1984) or on the various decision stages in which a new venture is evaluated and ultimately decided upon (e.g. Fried, Hisrich 1994, Ruhnka, Young 1987, Tyebjee, Bruno 1984).

Despite this emphasis on rational processes, some researchers have suggested that new venture investment decision-making involves additional factors beyond simple rational processes or objective data (e.g. Hisrich, Jankowicz 1990, Kahn 1987, Riquelme, Rickards 1992, Zacharakis, Meyer 1998). This exploratory study is a first step toward attempting to extend the limited prior work on intuitive risk capital decision-making by focusing on actual prior affirmative investment decisions made in high-technology businesses, and by determining the degree to which non-rational (i.e. tacit knowledge, intuition, judgmental, 'gut feelings') processes as opposed to objective data was relied upon.

* co-authored by Robert W. Kolodinsky and William P. Anthony

Our main interests in this study were as follows:

10. To add insight into the importance of, and reliance on, non-rational processes in actual prior new high-technology venture (NTV) investment decisions. For example, do investors in businesses in fast-moving new industries rely more on 'gut feelings' than on hard data in making affirmative investment decisions?
11. To explore differences in the degree to which rational and non-rational processes are used for *specific* investment criteria. For example, do investors rely more on rational processes for financial returns criteria, but more on intuition in evaluating the entrepreneur?
12. To explore decision-making differences for the two prominent decision stages. For example, do investors use non-rational processes more in the screening stage than in the evaluation stage?
13. To explore the degree to which age and experience relate to intuition in risk capital investment decision-making. For example, will older and more experienced investors rely more on intuitive judgment than younger, less experienced investors?
14. To examine rational and non-rational decision-making process differences between formal (e.g. venture capital) and informal (e.g. angel) investors. For example, since historical data on most new ventures is typically sparse, and since informal investors typically invest at earlier stages of a new venture than do formal investors (e.g. Freear et al. 1994, Mason, Harrison 1996), will informal investors rely more heavily on non-rational decision processing than formal investors?

Literature review and hypothesis development

Decision-making processes

The literature on cognitive information processing and decision-making has been bolstered by a growing number of researchers who believe that non-rational decision processes play an important role in business decisions (e.g. Kahtri, Ng 2000, Sternberg 1999). For example, in examining decision-making processes of executives in business, Simon (1987, p. 57) stated, "Executives ... do not often enjoy the luxury of making their decisions on the basis of orderly rational analysis, but depend largely on intuitive or judgmental responses to decision-demanding situations."

While rational decision processes have dominated the business decision-making landscape for decades (Simon 1987), some recent authors have explored managerial decision-making that combines both rational and non-rational (i.e. intuitive) processes (e.g. Blattberg, Hoch 1990, Guinipero et al. 1999). For example, Blattberg and Hoch (1990) designed a business forecasting study that compared predictive accuracy based on three separate decision-making models: a rational database model in isolation, a managerial intuition model in isolation, and a combined 50% database model plus 50% intuition model. In each of five different business forecasting scenarios, they found that the 50/50 model always outperformed, by an average r-square increase of

0.09 (16% in this study), either decision process in isolation. In another study, Giunipero et al. (1999, p.49) found that purchasing managers “use equal amounts of formal data and tacit knowledge” in their decision-making. They concluded that both explicit (i.e. formal data, rational processes) and tacit (intuitive, non-rational) knowledge processes are important in making purchasing decisions. In a study of executives in the banking, computer, and utility industries, Kahtri and Ng (2000) measured the amount of ‘intuitive synthesis’ used in strategic decision-making. Intuitive synthesis was developed using three operational indicators: reliance on judgment, reliance on past experience, and use of ‘gut feelings’. They found that executives made extensive use of intuitive synthesis in their strategic decision-making.

The importance of non-rational (i.e. intuitive) processes has recently surfaced in the new venture investor decision-making literature. For example, in a study of new venture investor decision-making, Rosman and O’Neill (1993) concluded that mimetic or social (i.e. non-rational) processes may provide a more useful explanation than rational ones. Following up on an earlier study of small business commercial lending decisions (Jankowicz, Hisrich 1987), Hisrich and Jankowicz (1990) studied the role of intuition in venture capital decision-making in a qualitative exploratory study involving five venture capitalists. They found that after much processing of objective key criteria, the final decision new venture investors make culminates in a final *subjective* process judgment. They concluded that “subjective qualitative evaluations about the (objective) information lie at the heart of the decision to be made” (p.50). Other studies have contributed to the growing non-rational decision-making literature base. For example, Kahn (1987) suggested that venture capitalists’ ‘gut feel’ typically biases their decision-making toward one or two key factors, such as over-emphasizing the quality of the entrepreneur or management team. Zacharakis and Meyer (1998) found that new venture investors lack an accurate understanding of their own decision processes. They suggested that investors “face a plethora of information when making an investment decision ... (and) the noise caused by this information overload may impede insight into the intuitive decision process” (p.73). Further, they added that errors in judgment are made due in part to weighting biases (e.g. intuitively giving too much weight to an entrepreneur’s personality). They recommended that investors make an effort to formalize their intuition by making use of checklists or scorecards in order to more accurately and rationally measure key investment criteria.

Various factors specific to new venture investing all contribute to the logic that such decision-making involves an important reliance on non-rational (i.e. intuitive) processes. First, by the very nature of firm newness, little or no historical data is typically available for investors to process rationally (e.g. Fiet 1995). Second, even if all the data an investor desired were available, bounded rationality (March, Simon 1958) limits information processing ability. Third, risk capital investors, in particular informal investors, typically have limited resources available to them to make investment decisions (Fiet 1995, Mason, Harrison 1996). Fourth, because new technology ventures (NTVs) commonly operate in turbulent, ever-changing environments (Eisenhardt 1989), time is of the essence for entrepreneurs to secure funding and for investors to win the right to fund (Mason, Harrison 1996). Because the information required by rational proc-

esses is limited and in many cases dynamic, and since the processing abilities of investment decision-makers is limited, rational processes alone will not be sufficient to make accurate investment decisions. Non-rational, intuitive processes are required to supplement rational, data-based processes in order for NTV investors to optimize their investment decisions.

Hypothesis 1a: Risk capital investors in NTVs rely at least as much (50% or more) on non-rational (i.e. intuitive) processes in their final investment decision-making as they do on rational, objective processes.

Hypothesis 1b: Risk capital investors in NTVs rely significantly more on non-rational, intuitive processes than on rational, objective processes in their final investment decision-making.

While the evidence above indicates managers, top executives and other business decision-makers extensively employ non-rational decision processes, there are no direct studies evaluating the degree to which both formal and informal investors apply such knowledge. It has also been suggested that the investment decision-making process used by angels differs substantially from more formal investors (e.g. Freear et al. 1994), in part due to information asymmetries and differences in risk avoidance strategies (Fiet 1995). For example, angels are quicker to reach investment decisions than venture capitalists (VCs), are less scientific, and less thorough in their evaluation of proposals (Mason, Harrison 1996). In addition, angels typically have a higher risk threshold than VCs, evidenced in part by their greater willingness to invest at earlier – and commonly more risky – stages of new ventures than do VCs (Mason, Harrison 1996). Predictably, it has been suggested that angels rely more on their experience and instincts rather than on detailed documentation (Haar et al. 1988). One study found that angels typically did not rely on sophisticated financial return calculations (e.g. IRR); rather, returns appeared to be assessed more intuitively (KPMG 1992). Given the above information, angels will make decisions based more on non-rational processes than will formal investors (i.e. VCs). Furthermore, angels typically do not have the staff or tools typically available to more formal investors (Fiet 1995), causing them to rely less on rational methods of analysis than do VCs.

Hypothesis 2a: Informal investors rely on non-rational processes to a higher degree than formal investors in their final NTV investment decision-making.

Hypothesis 2b: Informal investors rely significantly more on non-rational processes than formal investors in their final NTV investment decision-making.

Investment criteria

Numerous researchers have attempted to identify key criteria used by risk capital investors (e.g. Boocock, Woods 1997, MacMillan et al. 1985, MacMillan et al. 1987, Tyebjee, Bruno 1984). While specific decision subconstructs differ among studies, the general consensus is that there are three basic criteria: 1.) entrepreneur/management team (*entrepreneurial team*) factors, 2.) uniqueness of the opportunity (sometimes divided into two constructs: product/service attractiveness and market potential/attractiveness) and 3.) potential returns and risk factors (e.g. MacMillan et al. 1985, MacMillan et al. 1987, Tyebjee, Bruno 1984, Zacharakis, Meyer 1998). Though a few researchers have suggested otherwise (Hall, Hofer 1993, Zacharakis, Meyer 1998), investors often

make the final accept or reject investment decisions based primarily on perceptions of whether or not the entrepreneurial team has the necessary experience, vision and overall make-up to provide the new business an optimal chance to succeed (Bruno, Tyebjee 1983, 1986, Fried, Hisrich 1994, Hisrich, Jankowicz 1990, Kahn 1987, MacMillan et al. 1985). While the other key factors all tend to be considered, the people involved in running the new venture consistently are seen as a primary focus of the investing decision (e.g. Boocock, Woods 1997, Haar et al. 1988, Hall, Hofer 1993). For example, management skills and history (i.e. experience) was by far the most often mentioned key characteristic for venture evaluation in a telephone survey of 46 VCs (Tyebjee, Bruno 1984). Other studies have also found that founding management was the most critical factor in investors' decision-making (e.g. Guild, Bachher 1996, Haar et al. 1988), particularly in the early stages of screening proposals (MacMillan et al. 1987). As opposed to more objectively evaluated criteria such as uniqueness of the offering, market potential, competitive intensity of the industry and financial data (e.g. Tyebjee, Bruno 1984), one's judgment may be even more critical (and more heavily relied upon) when evaluating the complexities of dynamic human behavior. For example, while industry-related experience of the key members of the venture team has often been seen as a critical investment criterion (e.g. Muzyka et al. 1996, Riquelme, Rickards 1992), experience is by its nature historical data. An intuitive leap beyond rational processes is needed in order for the investor to make a confident final judgment on whether or not past behavior is an accurate predictor of future outcomes. This 'leap' may be even more true for NTV investments given their relatively more uncertain, and at times hostile, environments. Therefore, decisions regarding people-oriented criteria will be based more on non-rational processes than on rational ones.

Hypothesis 3a: A higher degree of non-rational processes will be applied for the entrepreneurial team (i.e. 'the people') than for other decision criteria.

Hypothesis 3b: For the entrepreneurial team criterion, risk capital investors rely significantly more on non-rational, intuitive processes than on rational, objective processes in their final investment decision-making.

Angels commonly have more previous entrepreneurial experience than VCs (Freear et al. 1994) and tend to rely heavily on the entrepreneur(s) and management team when making investment decisions (Guild, Bachher 1996). Furthermore, angels tend to live in close proximity to their investments and become more involved than do formal investors (Freear et al. 1994, Guild, Bachher 1996), often working directly with the entrepreneurial team to help ensure a greater probability of success and to reduce agency risks (Fiet 1995).

Hypothesis 4a: For NTV decision criteria involving the entrepreneurial team, informal investors will rely more on non-rational processes than formal investors.

Hypothesis 4b: For NTV decision criteria involving the entrepreneurial team, informal investors will rely on non-rational processes significantly more than formal investors.

Stages of investor decision-making

The stages in risk capital decision-making have been the subject of many recent studies (e.g. Fried, Hisrich 1994, Ruhnka, Young 1987). Tyebjee and Bruno (1984) developed a decision process model of investor decision-making (or 'investment cycle') that has been used in subsequent decision stage studies (e.g. Boocock, Woods 1997, Riquelme, Rickards 1992). They suggested five critical stages: deal origination, screening, evaluation, deal structuring and post investment activities. Two stages appear to be most prominent in the risk capital literature: the screening and evaluation (or due diligence) stages (Mason, Harrison 1996, Riquelme, Rickards 1992). In a study examining investment decision processes of VCs by these two stages, it was found that VCs relied more heavily on just a few key criteria in the screening stage, and that "an unacceptable value on one criterion cannot be offset by a high value of another one" (Riquelme, Rickards 1992, p. 505). In the evaluation stage, however, they found a more compensatory process, where low but acceptable values on one criterion could be offset by high values on other criteria. They concluded that these VCs used more judgmental (i.e. non-rational, intuitive) processes during the screening stage, but more analytic (i.e. rational) processes during the evaluation stage. While non-rational processes for informal investors have not yet been explored by decision stage, the relative dearth of information available during the screening stage (when compared to the evaluation and later stages) will likely to cause investors to rely more heavily on their own judgment.

Hypothesis 5a: Risk capital investors will rely more on non-rational processes during the screening stage than during the evaluation phase of NTV decision-making.

Hypothesis 5b: During the screening stage, risk capital investors will rely significantly more on non-rational, intuitive processes than on rational, objective processes.

Hypothesis 5c: During the evaluation stage, risk capital investors will rely significantly more on non-rational, intuitive processes than on rational, objective processes.

Compared to VCs, angels typically rely less on, and are less sophisticated with, analytical tools (Fiet 1995). Angels also do not have the financial and personnel resources that VCs often have to assist them with data gathering (Fiet 1995), and the information networks they rely on are typically less efficient (Wetzel 1987). Moreover, objective information is less available at the earlier NTV seed capital phase typical of an angel's investment (e.g. Freear et al., 1994). Therefore, angels are more likely than VCs to rely heavily on non-rational processes for both stages of decision-making.

Hypothesis 6a: Informal investors will apply a higher degree of non-rational decision processes than will formal investors during both the screening and evaluation stages of decision-making.

Hypothesis 6b: Informal investors rely significantly more on non-rational processes than formal investors during both the screening and evaluation stages of decision-making.

Age and experience play a role in developing one's confidence in the use of intuitive, non-rational processes (e.g. Polanyi 1966). As people age, the life experiences one has lay the foundation for a strong tacit knowledge (that is, non-rational, intuitive processes) base on which individuals tend to rely. To the degree that one's experiences are relevant to the decisions they make, they will rely even more on their intuition.

Hypothesis 7a: Older investors will rely more significantly than younger investors on non-rational, intuitive processes in their investment decision-making.

Hypothesis 7b: The greater the years of related investment experience, the higher the reliance on non-rational, intuitive processes in their investment decision-making.

Hypothesis 7c: The greater the number of risk capital investments made, the higher the reliance on non-rational, intuitive processes in their investment decision-making.

Methodology

Questionnaire Technique. A structured questioning technique using both open and closed end questions was used in this study. The meetings with investors were conducted by telephone or face-to-face and ranged in time from 12 minutes to nearly two hours. All conversations were taped with investor consent in an effort to capture the richness of each response. Each investor was asked to focus on a recent (i.e. within three years) investment made in a new high-technology business. So, each answer was specifically focused on a prior ‘affirmative’ decision made rather than on deals rejected, current deals under consideration, or on hypothetical opportunities. This approach was chosen since it was felt that a prior concrete decision made on an actual investment would best allow investors to focus on their actual thought processes rather than on a preferred, ideal process.

Included in each interview were questions pertaining to the amount of information available on the specific opportunity discussed at the time the investment decision was being made. Answers ranged from “almost none” for a brand new start-up in “Internet space” to “100% available” for a biotechnology firm that had already become profitable. To ascertain an overall level of rational versus non-rational decision processing (Hypotheses 1 and 2), investors were asked “As you think about the entire process of having decided to invest in this company, to what percent did you rely on your own judgment or intuition in making this decision as opposed to the objective information you were able to collect?” In addition, investors were asked to provide information on the key investment criteria used, to give rankings and weights to each criterion, and then answer questions regarding the degree to which non-rational versus rational processes were applied for each criterion (Hypotheses 3–4). For example, investors were asked, “What were the key criteria you used to evaluate the viability of this investment opportunity?” Once that question was answered, they were asked, “If you were to rank these criteria in making your final decision, how would you rank them (in order of importance)?” Then, “Using each of these rankings, what percent did you rely on each criterion in your final decision-making? For example, out of 100%, what percent did you rely on the criterion you ranked number one on this list?” Table 1 shows that ‘the people’ or entrepreneurial team was the most important criterion for most of these investors. Importantly, investors were then asked to provide the degree that intuition (versus objective data) was relied upon for each criterion.

	Firsts	Seconds	Thirds	Fourths
‘the people’ (entrepreneurial team)	8 (67%)	0	3	0
Uniqueness of the offering	3	5	1	2
Market potential	1	5	6	0
Return potential	0	2	0	3

Table 1: Investment criteria rankings*

*Not all investors provided third and fourth criteria, n=12

Another important focus of the study pertained to the two key decision-making stages prominent in the literature, the early 'screening' stage and the 'evaluation' or due diligence stage (Mason, Harrison 1996, Riquelme, Rickards 1992). Investors gave answers to questions pertaining to the degree of intuition used for each stage, in an attempt to tease out differences between decision-making processes and stages (Hypotheses 5 and 6). They were asked, "To what extent, percentage-wise, did you rely on your own judgment/intuition/'gut feeling' during the screening stage, prior to performing any extensive due diligence?" Then they were asked, "To what extent did you rely on your own judgment/intuition/'gut feeling' in making your final decision after due diligence?" Lastly, investors were asked to provide their age, for their number of years with investment experience and for the total number of risk capital investments they have made (Hypothesis 7).

Sample. The sample consisted of both angel investors and VCs. We used a 'snowball' or nominated sampling technique, which relies on referrals (Mason et al. 1991). Investors currently on our lists referred to other investors they believed fit our qualifications (i.e. an investor who made a recent investment in a high-technology business). Hence, a limitation of this study, as with most previous studies involving risk capital investors, is the non-random nature of the sample. There are well-documented difficulties researchers have had, and continue to have, in finding new venture investors and getting them to participate in research (e.g. Guild, Bachher 1996, Haar et al. 1988, Landstrom 1993). Given this and other limitations of the study, caution should be exercised in generalizing the findings to other samples measuring similar variables. However, one should note that the investments discussed were different for each investor and therefore each investor response was independent of other investor responses.

Five angels and seven VCs were interviewed. All were males ranging in age from 31 to 67 (mean=45 years) and in risk capital investing experience from 3 years to 35 years (mean=16). The number of investments in which they were either the sole or primary decision-maker ranged from one to 150 deals (mean=24). Table 2 shows these descriptive statistics. The stage in the business life cycle also varied. As typically found in the risk capital literature (e.g. Mason, Harrison 1996), the investments made by the angels in this study mostly occurred at the seed stage in the business life cycle, while the VCs waited until some historical data could be obtained on new firms. Hence, VCs typically stated that they provided second or third stage funding after angel investors had already become involved.

Statistical analysis. For the full group analyses, bivariate correlations were performed to assess the degree to which the independent variables were correlated with the dependent variables. To assess the degree to which intuition was significantly more heavily relied upon than rational objective processes, a one-sample t-test was performed using 50% as the test value against which actual means were compared (based on Blattberg and Hoch's 1990 50/50 model outlined above). For the between group (angels versus venture capitalists) analyses, a permutation test for two independent sam-

ples was performed. This “is a useful and powerful nonparametric technique for testing the significance of the difference between the means of two independent samples when the sample sizes m and n are small. With the permutation test we can determine the exact probability associated with our observations under the assumption that H_0 is true, and can do so without making any special assumptions about the underlying distributions in the populations involved” (Siegel, Castellan 1988, p.151). When the null (H_0) is true, only once in 792 ‘experiments’ (or permutations) would the seven largest scores all fall into the same group and the five smallest fall into the other group.

H*	Variable	Overall Mean	Overall SD	Overall n	Angels Mean**	VCS Mean**
1a (S)	Intuition – final decision	61.58	28.03	12		
2a (S)					64.00(5)	59.86(7)
3a (S)	Intuition re: ‘the people’	66.27	25.57	11		
4a (S)					67.50(4)	65.57(7)
	Intuition re: Uniqueness of offering	44.55	36.23	11	48.00(5)	41.67(6)
	Intuition re: Market potential	57.92	34.34	12	68.00(5)	50.71(7)
	Intuition re: Return potential	46.00	42.02	5	0.00(1)	57.50(4)
5a (S)	Intuition – screening stage	73.75	20.24	12	65.00(5)	80.00(7)
	Intuition – evaluation stage	57.83	30.21	12	63.00(5)	54.14(7)
	Age	45.00	9.14	12	50.20(5)	41.29(7)
	Years of investing experience	16.17	10.39	12	15.60(5)	16.57(7)
	Number of total investments made	23.92	41.80	12	8.60(5)	34.86(7)

*Hypothesis number; Result in parentheses: S: Hypothesis supported

**Number in parentheses is the applicable sample size

Table 2: Summary statistics for the research variables

Results

Both formal and informal investors indicated a stronger reliance on intuition than on rational decision processes in their risk capital investment decision-making. The mean values of each of the four primary (including ‘the people’ criterion) intuition variables (see table 2) show that both angels and venture capitalists rely more on intuition than on rational processes (mean values ranged from 54% to 80%, this widest range for venture capitalists). This despite some investors indicating that the information they typically seek on an investment was “readily available” for their review. Comments included, “we knew quite a bit about this investment prior to screening it” and “information was 100% available”. Despite such available objective information, investors still indicated reliance on final decision intuition, with responses ranging from 20% intuition to 100% intuition. The mean “amount of intuition applied in the final decision” for all investors was 61.6%, an indication that investors relied only 38.4% on rational processes. Respondents gave wide-ranging explanations for their responses. Furthermore, there was a significant difference between the mean value and the test value ($t=1.432$, $p<.10$, see table 3). Hence, both Hypotheses 1a and 1b were supported. One venture capitalist summed up the ‘gut feel’ involved in his decision-making with, “I don’t care about the (objective) information. All I’m concerned about is how I feel about the product, the proceeds, the management”. While intuition is apparently ex-

tensively relied upon, it is so by *both* angels (mean=64.0%) and venture capitalists (mean=59.9%). While Hypothesis 2a was supported, Hypothesis 2b was not supported (P-stat=0.25, p=.401), since the means were so close in value (see table 4).

Regarding investment criteria, investor reliance on intuition for ‘the people’ (i.e. the entrepreneurial team, mean=66.3%) criterion was greater than for other criteria, as predicted. In the words of one venture capitalist, “It (management) is an enormous thing for me ... if I believe in the management, everything else will fall in line. I don’t care if it’s making rubber ducks or making a computer chip, if you don’t have the right management, it’s not going to fly”. The next closest value was for market potential (mean=57.9%). Hence, Hypothesis 3a was supported. In addition, the difference between the mean value for ‘the people’ and the test value was significant (t=2.111, p<.05), so Hypothesis 3b was supported. However, while both angels (mean=67.5%) and venture capitalists (mean=65.6%) indicated a strong reliance on intuition when assessing ‘the people’, the differences between the means was not significant (P-stat=0.12, p=.478). Hence, Hypothesis 4a was supported, but Hypothesis 4b was not supported.

H	Result	Variable	t	p-value**
1b	S***	Intuition – final decision	1.432	.090
3b	S	Intuition re: ‘the people’	2.111	.031
5b	S	Intuition – screening stage	4.065	.001
5c	NS	Intuition – evaluation stage	0.898	.194

*Compares actual mean scores versus equal amounts (that is, 50%) intuition and database models as described in the management literature (e.g. Blattberg, Hoch 1990, Giunipero et al. 1999).

**Based on one-tailed test.

***S: Hypothesis supported, NS: Hypothesis not supported

Table 3: Intuition results for one-sample t-test* (n=12)

H	Result	Variable	P-Stat.*	p-value
2b	NS**	Intuition – final decision	0.25	.401
4	NS	Intuition re: ‘the people’	0.12	.478
6a	NS	Intuition – screening stage	-1.26	.135
6b	NS	Intuition – evaluation stage	0.50	.317

*Standardized Permutation Statistic

**S: Hypothesis supported, NS: Hypothesis not supported

Table 4: Nonparametric differences in means results for angels versus venture capitalists (n=12)

Regarding the stages of investment decision-making, investors indicated a stronger reliance on intuition during the screening stage (mean=73.7%) than during the evaluation (mean=57.8%) stage, as predicted. Hence, Hypothesis 5a was supported. For the screening stage, the difference between the mean value and the test value was highly significant (t=4.065, p<.01); therefore, Hypothesis 5b was supported. For some investors, a decision is all but made during the screening stage. In the words of one venture capitalist, “I knew within the first page of reading the prospectus that I wanted to invest. If I can’t make a decision within the first two or three minutes, I don’t make a decision. And then I try to look up everything against my ‘gut feeling’. If I find some-

thing to dissuade it, then ... I'll change it". No such significance was found for the evaluation stage ($t=0.898$, $p=.19$). Hence, Hypothesis 5c was not supported. Neither of the differences in means hypotheses (Hypotheses 6a and 6b) for the decision-making stages was supported (screening P-Stat=-1.26, p-value-.135, evaluation P-Stat=0.50, $p=.317$).

The final hypotheses (Hypotheses 7a, 7b and 7c) dealt with age and experience. In table 5 the bivariate correlations between these variables and the four primary (including 'the people') intuition variables are shown. None of these hypotheses were supported. Two however were significant for intuition relied upon during the screening stage. While there was a significant correlation between age and intuition relied upon during the screening stage, the value was in the opposite direction from that hypothesized ($r=-.620$, $p<.05$). Likewise, total years of investing experience was negatively correlated with intuition relied upon during the screening stage ($r=-.552$, $p<.10$). Total number of investments (experience) was not significant for any of the intuition variables. Perhaps as investors age and gain more experience, they become much more analytical during the earliest part of the decision screening process as a more diligent weeding out process. This would save them from spending extensive amounts of time and resources during the evaluation (due diligence) stage.

H	Result	Variable	1	2	3	4	5	6
		Intuition – final decision	1.00					
		Intuition re: 'the people'*	.696***	1.00				
		Intuition – screening stage	.296	.468	1.00			
		Intuition – evaluation stage	.533†	.637***	.646***	1.00		
7a	NS	Age	.247	.126	-.620***	.018	1.00	
7b	NS	Years of investing experience	.030	-.018	-.552†	-.212	.764**	1.00
7c	NS	N.Log - total no. investments	-.030	-.214	-.372	-.219	.265	.546†

*Only the top-ranked criterion ('the people') is shown here.

Significant at $p<.01$, * $p<.05$, † $p<.10$

Table 5: Bivariate correlations

Discussion

This small sample study evaluated the degree to which new high-technology venture investors rely on rational versus non-rational processes in their new high-technology venture investment decision-making. Both formal (e.g. venture capitalist) and informal (e.g. angel) investors were sampled. Specifically, the focus was on a past 'affirmative' investment decision, the critical factors involved in such an assessment, the stages of decision-making, the degree to which non-rational processes were applied in such decision-making, and the degree of intuition relied upon based on age and experience.

Results show that NTV investors rely a great deal on non-rational processes (e.g. intuition) for key decision criteria as well as for the screening and evaluation stages of decision-making. A surprising result is that VCs, generally known for strong objective rational data processing prior to making a decision (e.g. Fiet 1995), relied on intuition to a similarly high degree as angels. The small sample in this study should deter any broad generalizations regarding these results, but at the very least further inquiry into

what constitutes an investor's intuition seems warranted. Polanyi (1966) stated, "We know more than we can tell" and suggested that one's ability to process information rationally stems in large part from an intuitive foundation. Like a virtuoso guitarist who 'feels' the music and doesn't need to look at the strings, Polanyi believed that such hidden or 'tacit' knowledge is largely a function of deep-seated experiences over one's lifetime. Investors who rely more on their intuition are not necessarily taking unfounded risks, but rather their explanations for such affirmative investment decisions may be more of an intuitive 'leap of faith' rather than fully explicated rationale. While it appears that there may be an interaction between intuitive and rational investment decision processes, it has yet to be studied.

The results also confirm that NTV investors, like investors in studies without a high-technology emphasis (e.g. Tyebjee, Bruno 1984), rely more heavily on their evaluation of the entrepreneurial team than on other investment criteria. A modestly surprising result is that VCs in this sample relied so heavily on the entrepreneurial team (i.e. 'the people') while some authors have suggested that VCs tend to focus less on the entrepreneur and more on market considerations (e.g. Fiet 1995). One explanation for such a heavily skewed result might be that in high-velocity environments, such as with the high-technology focus in this sample, continuous improvement in goods and services is required for survival, and *people* are at the heart of such necessary and never-ending change processes. Especially given the high-speed nature of new high-technology venture investment environments today, one's reliance on intuition may be requisite for making fast decisions. Further inquiry is needed to explore both investment decision speed and decision accuracy (i.e. success rates).

One angel raised an interesting issue for future research. Does the amount of cash an investor is willing to lose affect reliance on intuition? He stated, "The more disposable money I have, the easier it is for me to go with my 'gut'. In this case, I had money laying around and it allowed me to more easily go with my 'gut'". Future research may explore combining issues as risk aversion with intuition in helping to explain investor decision-making.

Ultimately, is greater reliance on one's intuition rather than on analytical, hard data analysis helpful in picking 'winners'? For the investors in this sample, the conclusions were mostly favorable. Nine (75%) of the twelve investors said they would make the same investment again. One of these, who relied "99% on gut feeling" stated, "The only mistake I made was that I didn't invest enough". Of those who were less sure that they would invest in this same deal again, one felt it was too early to make a determination, while two said they would not make the same investment. Of these two, one stated that he used 80% intuition and the other 75%. While it is clear from this exploratory study that investors use varying amounts of intuition, its reliability is not yet determined. Future research on the reliability of using one's judgment, intuition, 'gut feelings' and the like would be useful information for new venture stakeholders. In addition, a more balanced sample with equal numbers of men and women investors may provide a better picture of this decision phenomenon.

There were several limitations in this study that are worth noting. First, no attempt was made to control for such issues as investor net worth, prior industry experience,

location of investor or investment, size of investment made, size of new venture, type of industry or other factors which would likely affect results. Second, the self-report measures used in this study may not accurately reflect the phenomenon of interest. Personal biases, misperceptions of the questions, idiosyncratic values, and a desire to 'look good' would cause the results to be less accurate. Third, only single item measures were used, and no attempt was made to validate the items used in the study. Future research needs to develop comprehensive and reliable scales with which to test non-rational decision-making process constructs. Fourth, some of the investors chose to discuss investments made as much as three years earlier. Problems associated with the accuracy of one's reconstructed memory may produce a 'halo' effect in discussing investment matters. More recent experience with the investment (e.g. problems with management, volatile returns) may bias one's previous, ostensibly more clear memory of the investment decision. Given the small convenience (non-random) sample and the preceding limitations, extreme caution should be exercised in considering any generalization of these results.

The primary purpose of this study was to determine whether non-rational processes play a prominent role in new technology venture investor decision-making. Despite the limitations of this study, one may conclude that non-rational processes indeed are relied upon by some investors to a very high degree and as such merit further exploration.

References

- BLATTBERG, R.C., HOCH, S.J.: Database Models and Managerial Intuition: 50% Model and 50% Manager, in: *Management Science*. 36(8), 1990, pp. 887–899.
- BOOCOCK, G., WOODS, M.: The Evaluation Criteria Used by Venture Capitalists: Evidence from a UK Venture Fund, in: *International Small Business Journal*. 16(1), 1997, pp. 36–57.
- BRUNO, W.D., TYEBJEE, T.T.: The One That Got Away: A Study of Ventures Rejected by Capitalists, in: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Ballinger, 1983.
- EISENHARDT, K.M.: Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments, in: *Academy of Management Journal*. 32(3), 1989, pp. 543–576.
- FIET, J.O.: Risk Avoidance Strategies in Venture Capital Markets, in: *Journal of Management Studies*. 32, 1995, pp. 551–573.
- FREEAR, J., SOHL, J.E., WETZEL, W.E. JR.: Angels and Non-Angels: Are There Differences?, in: *Journal of Business Venturing*. 9(2), 1994, pp. 109–123.
- FRIED, V.H., HISRICH, R.D.: Toward a Model of Venture Capital Investment Decision Making, in: *Financial Management*. 23(3), 1994, pp. 28–37.
- FRIED, V.H., HISRICH, R.D.: Venture Capital Research: Past, Present, and Future, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*. 13(1), 1988, pp. 15–28.
- GUILD, P.D., BACHHER, J.S.: Equity Investment Decision for Technology Based Ventures, in: *International Journal of Technology Management*. 12(7/8), 1996, pp. 787–795.

- GUINIPERO, L., DAWLEY, D.D., ANTHONY, W.P.: The Impact of Tacit Knowledge on Purchasing Decisions, in: *Journal of Supply Chain Management*. 35(1), 1999, pp. 42–49.
- HAAR, N.E., STARR, J. MACMILLAN, I.C.: Informal Risk Capital Investors: Investment Patterns on the East Coast of the U.S.A., in: *Journal of Business Venturing*. 3, 1988, pp. 11–29.
- HALL, J., HOFER, C.W.: Venture Capitalists' Decision Criteria in New Venture Evaluation, in: *Journal of Business Venturing*. 8, 1993, pp. 25–42.
- HISRICH, R.D., JANKOWICZ, A.D.: Intuition in Venture Capital Decisions: An Exploratory Study Using a New Technique, in: *Journal of Business Venturing*. 5, 1990, pp. 49–62.
- JANKOWICZ, A.D., HISRICH, R.D.: Intuition in Small-Business Lending Decisions, in: *Journal of Small Business Management*. 22, 1987, pp. 45–52.
- KAHN, A.M.: Assessing Venture Capital Investment With Noncompensatory Behavioral Decision Models, in: *Journal of Business Venturing*. 2, 1987, pp. 193–205.
- KHATRI, N., NG, H.A.: The Role of Intuition in Strategic Decision Making, in: *Human Relations*. 53(1), 2000, pp. 57–86.
- KPMG MANAGEMENT CONSULTING: *Investment Networking*. Scottish Enterprise, Glasgow 1992.
- LANDSTROM, H.: Informal Risk Capital in Sweden and Some International Comparison, in: *Journal of Business Venturing*. 8, 1993, pp. 525–540.
- MACMILLAN, I.C., SEIGEL, R., SUBBANARASIMHA, P.N.: Criteria Used by Venture Capitalists to Evaluate New Venture Proposals, in: *Journal of Business Venturing*. 1(1), 1985, pp. 119–128.
- MACMILLAN, I.C., ZEMANN, L., SUBBANARASIMHA, P.N.: Criteria Distinguishing Successful From Unsuccessful Ventures in the Venture Screening Process, in: *Journal of Business Venturing*. 2, 1987, pp. 123–137.
- MARCH, J.G., SIMON, H.A.: *Organizations*. New York: Wiley, 1958.
- MASON, C., HARRISON, R.: Why 'Business Angels' Say No: A Case Study of Opportunities Rejected by an Informal Investor Syndicate, in: *International Small Business Journal*. 14(2), 1996, pp. 35–51.
- MASON, C., HARRISON, R., CHALONER, J.: Informal Risk Capital in the UK: A Study of Investor Characteristics, Investment Preferences, and Investment Decision-Making, in: *Venture Finance Research Project*. Working Paper No. 2, University of Southampton (UK) and University of Ulster at Jordanstown (Northern Ireland) 1991.
- MUZYKA, D., BIRLEY, S., LELEUX, B.: Trade-Offs in the Investment Decisions of European Venture Capitalists, in: *Journal of Business Venturing*. 11(4), 1996, pp. 273–287.
- POLANYI, M.: *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Doubleday, 1966.
- RIQUELME, H., RICKARDS, T.: Hybrid Conjoint Analysis: An Estimation Probe in New Venture Decisions, in: *Journal of Business Venturing*. 7, 1992, pp. 505–518.
- ROSMAN, A.J., O'NEILL, H.M.: Comparing the Information Acquisition Strategies of Venture Capital and Commercial Lenders: A Computer-Based Experiment, in: *Journal of Business Venturing*. 8(5), 1993, pp. 443–460.

- RUHNKA, J.C., YOUNG J.E.: A Venture Capital Model of the Development Process for New Ventures, in: *Journal of Business Venturing*. 2(2), 1987, pp. 167–184.
- SIEGEL, S., CASTELLAN, N.J., JR.: *Nonparametric statistics for the behavioral sciences* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, 1988.
- SIMON, H.A.: Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion, in: *Academy of Management Executive*. 1(1), 1987, pp. 57–64.
- STERNBERG, R.J.: *Tacit Knowledge in Professional Practice: Researcher and Practitioner Perspectives*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1999.
- TYEBJEE, T.T., BRUNO, A.V.: A Model of Venture Capital Investment Activity, in: *Management Science*. 30, 1984, pp. 1051–1066.
- WELLS, W.A.: *Venture Capital Decision Making*. Unpublished Ph.D. Dissertation, Carnegie-Mellon University, 1974.
- WETZEL, W.E., JR.: The Informal Venture Capital Market: Aspects of Scale and Market Efficiency, in: *Journal of Business Venturing*. 2, 1987, pp. 299–313.
- WETZEL, W.E., JR.: Informal Risk Capital in New England, in: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Ballinger, 1981.
- ZACHARAKIS, A.L., MEYER, G.D.: A Lack of Insight: Do Venture Capitalists Really Understand Their Own Decision Process?, in: *Journal of Business Venturing*. 13(1), 1998, p. 57.

»Hypotheses non fingo«

J. Hanns Pichler

Das Schumpeter'sche Unternehmerbild in systemischer Sicht

Zugrundeliegende Hypothesen bzw. Konzeptionen, so stellt Joseph A. Schumpeter der ersten Auflage seiner epochemachenden »Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung« (1912)⁶⁶ als Motto voran, seien nicht fingiert oder eingebildet. Was, so mag aus heutiger Sicht man fragen, macht oder machte diesen Wurf des jungen Schumpeter – in dessen späterhin z.T. wesentlich veränderten Folgeauflagen (anhand der vierten Auflage 1934 auch ins Englische übersetzt) – mit seiner darin entwickelten Vision des »kapitalistischen« Unternehmers so erfolgreich und nach wie vor aktuell?

Dieser Frage sei im folgenden vor dem Hintergrund des damals vorherrschenden unmittelbar wissenschaftlichen Umfeldes wie auch – anhand z.T. weniger explizit sich darstellender – Facetten aus dem inneren Anspruch des Werkes selbst heraus nachgespürt.

Liest man die Originalauflage aufmerksam, atmet sie in Lebendigkeit des Stils sowie in Schilderung wirtschaftlicher Fakten – mit deren jeweils auch ausgeprägt gesellschaftlichen Bezügen – zweifellos etwas von Tradition und Verfahren der Historischen Schulen für die Erklärung sozioökonomischer Prozesse.⁶⁷ Erst ab der zweiten neubearbeiteten Auflage 1926 (und spezifisch betont auch im Vorwort dazu) versucht Schumpeter sich davon gewissermassen zu distanzieren, indem er den mehr analytischen Gehalt und Anspruch hervorzuheben trachtet wie signalisiert u.a. im eigens hinzugefügten Untertitel⁶⁸ und vor allem in der – vergleichsweise nun schematisierten, dafür jedoch etwas ›blutleer‹ anmutenden – Definition des Unternehmers anhand der immer wieder zitierten »fünf Fälle« oder Punkte.⁶⁹

Zum dogmenkritischen Umfeld der ›Theorie«

Im Zeitpunkt des Erscheinens der ›Theorie« waren Klassik (mit ihrem impliziten »Basismodell«), Neoklassik (mit den Ansätzen von Leon Walras und speziell eines Eugen v. Böhm-Bawerk als unmittelbaren Lehrer von Schumpeter) sowie Marx'ens umfassender Systementwurf (mit diesem spezifisch innewohnender Dialektik) weitgehend etablierter Wissensstand der Ökonomie. Diese Ansätze finden denn auch einschlägige Kommentierung und Kritik in den Eingangskapiteln bei Schumpeter, wobei er immer wie-

66 Sämtliche im folgenden angeführten Zitate zum Text direkt oder in Fussnoten (insoweit nicht anders spezifiziert) beziehen sich auf diese erste Auflage.

67 Eingehender vgl. hierzu u.a. Heertje 1981, Schmidt 1987, Seidl 1984, Streissler 1992, Stolper 1991, 1994, Swedberg 1991, 1992, Zänker 1998

68 »Eine Untersuchung über Unternehmerge Gewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus.«

69 Siehe vollen Wortlaut hierzu im Annex.

der auf die essentiell »statische« Interpretation der Wirtschaft mit ihren Bedingtheiten verweist und damit zugleich das fehlende dynamische Element für das Verständnis des intrinsisch Prozesshaften »wirtschaftlicher Entwicklung« herausstreicht.⁷⁰

Nur vier Jahre vor Veröffentlichung der ›Theorie‹ hat Schumpeter 1908 seine Habilitation (unter Böhm-Bawerk) über »Wesen und Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie« vorgelegt, mit einer gekonnt »schlaun« Rezeption des durch und durch neoklassisch geprägten Walras'schen Entwurfes einer »reinen Ökonomie«.⁷¹ Und Böhm-Bawerk selbst war es, der bereits 1889 mit seiner »Positiven Theorie des Kapitals«⁷² eine – bewusst schon im Titel – nicht marxistische Interpretation des kapitalistischen Prozesses als typisch neoklassisch fundierten (jedoch als solchen nicht dialektischen) Ansatz lieferte.

All diesen essentiell systemisch-statisch geprägten Interpretationen wirtschaftlichen Geschehens – von der Klassik über Neoklassik bis Marx – versucht Schumpeter nun in seiner ›Theorie‹ eine durch und durch prozessorientierte Facette als »Grundphänomen der wirtschaftlichen Entwicklung« (S.103 ff.) zu unterlegen in dem subtilen Versuch, einer aus seiner Sicht dynamisch dialektischen (und damit bewusst nicht statischen, aber zugleich auch nicht marxistischen) Erklärung des kapitalistischen Prozesses aus seinen ihm inhärenten Triebkräften selbst heraus – ohne, wie bei Marx, der Notwendigkeit letztlich Umschlagens des Systems als ganzen.

Der unternehmergetriebene »Kapitalismus«

Schumpeter greift somit die klassisch-neoklassische, im wesentlichen statisch geprägte Systemsicht kritisch auf und verleiht ihr auf originäre Weise eine bewusst dynamische Reinterpretation. Diese Dynamik sieht er in der »Durchsetzung der Kombinationen«, die eben ausmache, »dass die Wirtschaft nicht statisch ist; es liegt in ihr das Wesen der Entwicklung« (S.162).

Daraus folgert weiters die Frage: »Wie setzt sich das Neue in der Wirtschaft durch?« Indem in einem beliebigen Zustand der Wirtschaft stets »zahllose mögliche neue Kom-

70 Schon bei den »Physiokraten«, indem sie die »Tatsache des wirtschaftlichen Kreislaufes« aufgriffen, heisst eben »Kreislauf ... ipso facto die statische Wirtschaft schildern ... Und das blieb das Ziel der reinen Ökonomie bis auf unsere Tage.« Aber auch bei A. Smith »...überall dort, wo sein Gedankengang festes Gefüge zeigt, ist seine Betrachtungsweise essentiell statisch ... wo immer er von Fortschritt spricht, erklärt er denselben nicht aus den wirtschaftlichen Vorgängen selbst heraus ...« (S. 92 f. und 95). Und in der Tat, wenn es bei Smith im ›Wealth of Nations‹ an der so explizit eigennutzbetonten Stelle (I, ii) heisst, dass es nicht »from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker, that we expect our dinner, but from their regard to their own interests«, hat dies wenig bis gar nichts zu tun mit den darin genannten drei, vornehmlich klein- bzw. mittelbetrieblichen Branchen oder Unternehmern, vielmehr mit der Untermauerung der eben systemisch relevanten – wirtschaftswissenschaftlich letztlich als »Rahmenbedingung« klassischer Systemvorstellung nicht weiter zu hinterfragenden – Eigennutzthese; deren Begründung findet sich im übrigen bereits in Smith's moralphilosophischem Hauptwerk ›Theory of Moral Sentiments‹ (1759) angelegt.

71 ›Eléments d'économie pure, ou théorie de la richesse sociale‹ (1874–77); mit annotierter Übersetzung ins Englische von W. Jaffé: ›Elements of Pure Economics‹, Homewood, Ill.-London 1954.

72 Erschien als Bd. 2 (und gewissermassen theoretischer Teil) zu ›Kapital und Kapitalzins‹; Bd. 1: ›Geschichte und Kritik der Kapitalzinstheorien‹ (1884).

binationen« sozusagen latent vorhanden, liegt die Durchsetzung letztlich »in der Psyche einer kleinen Gruppe der Wirtschaftssubjekte«; aber »die meisten ... sehen sie nicht« (ebda.).

Schumpeter verdeutlicht dies einhergehend noch, indem er ergänzend dazu anmerkt: »Wie die Durchsetzung neuer Kombinationen Form und Inhalt der Entwicklung ist, so ist das Tun des Führers⁷³ ihre treibende Kraft. Wären alle Wirtschaftssubjekte gleich weitblickend, so müsste das ›Bild der Wirtschaft‹ natürlich anders ausfallen. Aber es ist nicht so ...«.74 – »Hypotheses non fingo«.

Konsequentermassen ist für Schumpeter sodann jener Ort, der auf typischste Weise »Verkörperung von Zukunftswerten« darstellt, »eine neue Unternehmung«; und »jener energische Typus«, der damit »eine besondere Klasse von Wirtschaftssubjekten charakterisiert«, der »Unternehmer« (S. 170). Als treibende und leitende Persönlichkeit des Wirtschaftsgeschehens schlechthin – sei es in der Rolle des »Gründers«, des innovativen »technischen Schöpfers« oder wie auch immer – ist es der Unternehmer, der durch »sein nichthedonisches Tun Zukunftswerte schafft«. Solche »Zukunftswerte ... sind das Korrelat der neuen Kombinationen ... die Schatten kommender Ereignisse ...«; und somit »führt auch dieses der Praxis der Märkte wohlbekannte Phänomen auf das Tun der Führerpersönlichkeit zurück« (ebda.).

In diesem seinem ›Tun‹ erfüllt der Unternehmer bei Durchsetzung neuer Kombinationen zweierlei: »Erstens fällt er die von einer unübersehbaren Anzahl verschiedener Momente, von denen manche überhaupt nicht genau gewertet werden können, abhängige richtige Entscheidung, ... was nur wenigen Leuten von ganz bestimmter Anlage möglich ist, und zweitens setzt er sie dann durch. Das sind die Charakteristika und die Funktionen unseres Unternehmers, unseres Mannes der Tat.« (S. 177).

Das Resultat dessen versteht sich als »wirtschaftliche Unternehmung« schlechthin, ist »wirtschaftliche Entwicklung und Fortschritt«; und nur vom eben charakterisierten unternehmerischen Typus »gehen sie aus, nur durch seine Betrachtung sind sie zu verstehen« (ebda.).

Zur Subtilität innewohnender Dialektik

Diese intrinsische Verknüpfung der Rolle des Unternehmers mit der Dynamik wirtschaftlicher Entwicklung birgt zugleich einen – eher verborgenen, jedenfalls in der ›Theorie‹ nicht explizit hervortretenden – *dialektischen* Anspruch für die gewissermassen immanente Erklärung des marktwirtschaftlich (»kapitalistisch«) geprägten Prozesses im systemischen Hinblick. Indem das gegebene (kapitalistische) Marktsystem sozusagen die *These*, entpuppt sich der Unternehmer – im ureigenen Schumpeter'schen Verständnis – als die für das System notwendige und dessen Dynamik treibende *Anti-these*.

73 In der ersten Auflage der ›Theorie‹ kommt der späterhin, insbesondere mit der englischen Übersetzung, so populär gewordene Begriff des innovativ risikobereiten »Pioniers« an sich nicht vor.

74 162, Fn.

Der Unternehmer wird in seiner Rolle sohin zum Störenfried, zum potentiellen Zerstörer marktwirtschaftlicher Systembedingungen im Sinne »schöpferischer Zerstörung«; er wird zum steten Herausforderer, ja zum Gegenpol von Markt und Wettbewerb, aber so zugleich zur Triebkraft des Systems selbst. In dieser seiner Rolle fortan ankämpfend gegen das System, diesem letztlich jedoch auch nicht entrinnend; ständig gewissermassen im Clinch mit den Systembedingungen, mit dessen marktgebundenen Schranken unter Wettbewerb, denen er zu entkommen trachtet, indem er sie fortwährend sozusagen auszutricksen versucht durch neue Kombinationen, Innovationen und Ideen, um dadurch jeweils eine möglichst monopolistische Stellung zu erobern bzw. einzunehmen. In diesem stets von neuem geforderten Verhalten wird so der Schumpeter'sche Unternehmer zur eigentlichen Triebfeder des marktwirtschaftlich kapitalistischen Prozesses schlechthin.

Anders somit als Marx, anders als – in ihrer Art essentiell undynamische wie auch undialektische – klassisch-neoklassische Ansätze, überhöht Schumpeter mit seiner subtil dialektischen Interpretation des marktwirtschaftlich fundierten Prozesses gewissermassen beide dieser Systemvorstellungen auf originäre Weise. Darin liegt letztlich nicht nur das spezifische Anliegen seiner epochemachenden ›Theorie‹, sondern zum Gutteil wohl auch deren Wirkkraft und Aktualität bis heute.

In realgeschichtlicher Perspektive

Zweifellos birgt, auch aus dogmenkritischer Sicht, die Originalität des Schumpeter'schen Entwurfes ein gerüttelt Mass verblüffender Kühnheit, indem der Unternehmer – als gewissermassen die ›Gallionsfigur‹ des Kapitalismus – zur Antithese des Systems selbst gestempelt wird. Eines Systems, das gerade jedoch aus dem Unternehme-rischen wiederum die Kraft seiner ihm eigenen Dynamik schöpft; die Kraft damit auch zu ständiger Erneuerung (zur ›Reproduktion‹) des marktwirtschaftlichen Systems selber.

Unbeschadet späterhin zu beobachtender wachsender Skepsis Schumpeters an seiner frühen Vision, dass nämlich die von ihm dem Unternehmer zugemessene Rolle vor den Zwängen im Gang der Geschichte auf Dauer nicht durchzuhalten ist⁷⁵, erleben wir heute im Umbruch vom 20. zum 21. Jahrhundert eine nachgerade global wahrzunehmende Neubelebung Schumpeter'schen Gedankengutes. In der Wiederbesinnung etwa auf, dass unternehmerische Entfaltung und Verhaltensweisen so etwas wie einen Garanten für strukturelle Nachhaltigkeit, für verstärkte Krisenfestigkeit bis hin zur Überlebensfrage marktwirtschaftlich gefügter Systeme schlechthin abgeben.

Dies nicht nur in zunehmend vernehmbarer Betonung der Rolle unternehmerisch angereicherter und diversifizierter Strukturen – schlicht von *Entrepreneurship* – weltweit, in der Forcierung neuerdings von Privatisierung, im Erkennen von Rolle wie Bedeutung klein- und mittelbetrieblich gefügter Leistungspotenzen generell (damit verstärkter Realisierung bzw. Nutzung auch von *economies of scope* statt einseitig auf Massenproduktion gerichteter *economies of scale*) sowie schliesslich in der Erkenntnis

⁷⁵ Siehe dazu insbesondere Schumpeters Spätwerk ›Capitalism, Socialism and Democracy‹ (1942; dt. 1946).

innovationsorientierter Fruchtbarkeitsstiftung im Rahmen der sogenannten ›neuen Wachstumstheorie‹.

Einprägsam scheint dies immerhin nachvollziehbar, nicht zuletzt im geschichtlichen Hinblick, angesichts voranschreitenden Systemwandels von ehemals planwirtschaftlich ausgerichteten zu marktwirtschaftlichen Strukturen, dessen unmittelbare Zeitzeugen wir heutzutage sind sozusagen vor unseren Toren in Mittel- und Osteuropa.

Ein Wandel, dessen Schicksalsträchtigkeit nicht zuletzt darin gelegen, wie effektiv und wie rasch vor allem auch klein- und mittelbetriebliche Strukturen wieder- bzw. neuaufgebaut werden können als schlechthin unabdingbare Voraussetzung für entsprechend leistungsorientierte und damit zugleich nachhaltige Bewährung unter marktwirtschaftlich diversifizierten Bedingtheiten. Im ureigen Schumpeter'schen Sinne und Verständnis manifestiert darin sich so etwas wie eine Überlebensfrage aus unmittelbar geschichtlicher Anschauung.

Mehr denn je mag somit auch Schumpeters originäre Vision vom Unternehmer in dessen spezifischen Rolle – vor allem in Zeiten heutigen Wandels regional wie weltweit – eine Art Kompass abgeben für entsprechend unternehmens- bzw. wirtschaftsgerichtete Politikformulierung. Für eine Politik, gerichtet auf die Schaffung gedeihlicher Rahmenbedingungen zur gezielten Förderung und dynamischen Entfaltung unternehmerischer Initiativen zum Wohle der Gesellschaft als ganze. Oder direkter noch formuliert: als Forderung an eine Politik zur Wahrung bzw. Schaffung von Voraussetzungen für unternehmerisches Wirtschaften in dessen nicht zuletzt sozio-ökonomischen Relevanz, auf dass es sich schlicht lohne und auszahlt, damit verbundenen Mühen, Risiken und Herausforderungen sich immer wieder aufs neue zu stellen.

Unternehmerisches Wirtschaften, das in seiner – überwiegend wohl klein- und mittelbetrieblich gefügten – Vielfalt zugleich Wesen sowie Nachhaltigkeit marktwirtschaftlicher Strukturen schlechthin verbürgt und kennzeichnet.⁷⁶ Eine strukturelle Vielfalt, welche die Dynamik von Märkten unter tagein tagaus gelebtem Leistungswettbewerb in zugleich systemischer Relevanz erst so recht verdeutlicht und erkennen lässt, wie eindrücklich nachzuvollziehen anhand des aktuellen Systemwandels rings um uns mit weitreichend strukturellen Umgliederungen. Denn immer noch spielt »Marktwirtschaft« – nicht zuletzt aus realgeschichtlicher Perspektive auch betrachtet – sich essentiell dort ab, wo unternehmerisch breit gefächerte und entsprechend diversifizierte Strukturen das Geschehen bestimmen, nicht wo oligopolistische bzw. gar staatlich »monopolkapitalistische« Grossgebilde vorherrschen. Oder wie Schumpeter selber im Vorwort zur vierten Auflage der ›Theorie‹ (1934) formulierte: »Blick um dich – und du wirst sehen, dass die Dinge wirklich so sind.« – »Hypotheses non fingo«!

⁷⁶ Vgl. im bes. Heertje et al. 1990, Magnusson 1994, Scherer 1992, Schmidt 1987, Seidl 1984, Stolper 1991, Winter 1984, Zänker 1998; weiters dazu auch Pichler, J.H.: Consequences of a Larger Europe for SMEs. In Quest of SME Specific Policy Formulation, in: P. Drillien (Ed.); *European Yearbook*. Vol. XLI, Dordrecht-Boston-London 1995, sowie ders.: Toward a Technology Scenario 2000 and beyond. A systems-related approach geared to small business development, in: H.J. Pleitner (Ed.); *Small and Medium-sized Enterprises on their way into the next century*. 20th International Small Business Congress (ISBC), 2nd ed., IGW, St.Gallen 1994.

Ausgewählte neuere Literatur

- BÖHM, S. (Hrsg.): Joseph A. Schumpeter, in: *Beiträge zur Sozialökonomik*. Wien etc. 1987.
- DOPFER, K.: The Phenomenon of Economic Change. Neoclassical vs. Schumpeterian Approaches, in: MAGNUSSON L. (Ed.): *Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics*. Boston-Dordrecht-London 1994.
- HEDTKE, U., SWEDBERG, R. (Hrsg.): *Joseph Alois Schumpeter. Briefe/Letters*. Tübingen 2000.
- HEERTJE, A. (Ed.): *Schumpeter's Vision. Capitalism, Socialism and Democracy after 40 Years*. New York 1981.
- HEERTJE, A. et al. (Eds.): Evolving Technology and Market Structure, in: *Studies in Schumpeterian Economics*. Ann Arbor (1990), 3rd printing 1993.
- HEILBRONER, R.L.: Was Schumpeter Right?, in: *Social Research*. Vol. 48, 1981, Nr. 3.
- KLAUSINGER, H.: *Schumpeter und die Grosse Depression. Theorie-Diagnose-Politik*. Diskussionsbeiträge, Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Hohenheim, Nr. 78, 1993.
- MAGNUSSON, L. (Ed.): *Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics*. Boston-Dordrecht-London 1994.
- PERELMAN, M.: Retrospectives. Schumpeter, David Wells and Creative Destruction, in: *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 9, 1995, Nr. 3.
- SCHERER, F.M.: *Innovation and Growth. Schumpeterian Perspectives*. Cambridge, Mass. 1984.
- SCHERER, F.M.: Schumpeter and Plausible Capitalism, in: *Journal of Economic Literature*. Vol. XXX, 1992, Sept.
- SCHMIDT, K.-H.: Vorläufer und Anfänge von Schumpeters Theorien der wirtschaftlichen Entwicklung, in: *Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft*. Neue Folge Nr. 8, Universität-Gesamthochschule-Paderborn 1987.
- SEIDL, C. (Hrsg.): *Lectures on Schumpeterian Economics*. Berlin etc. 1984.
- SHIONOYA, Y., PERELMAN, M. (Eds.): Innovation in Technology, Industries and Institutions, in: *Studies in Schumpeterian Perspectives*. Ann Arbor 1994.
- STOLPER, W.F.: The Theoretical Bases of Economic Policy. The Schumpeterian Perspective, in: *Journal of Evolutionary Economics*. Vol. 1, 1991, Nr. 3.
- STOLPER, W.F.: *Joseph Alois Schumpeter. The Public Life of a Private Man*. Princeton 1994.
- STOLPER, W.F., SEIDL, C. (Hrsg.): *Joseph A. Schumpeter. Aufsätze zur Wirtschaftspolitik*. Tübingen 1985.
- STREISSLER, E.W.: *The Influence of German and Austrian Economics on Joseph A. Schumpeter. Paper*, Kyoto Conference of the International Joseph A. Schumpeter Society, 1992.
- SWEDBERG, R.: *Joseph A. Schumpeter. His Life and Work*. Oxford 1991, dt. Stuttgart 1994.
- SWEDBERG, R.: Schumpeter's Early Work, in: *Journal of Evolutionary Economics*. Vol. 2, 1992, Nr. 1.

WINTER, S.G.: Schumpeterian Competition in Alternative Technological Regimes, in: *Journal of Economic Behaviour and Organisation*. Vol. 5, 1984, Nr. 3–4.

ZÄNKER, A.: *Joseph Alois Schumpeter. Prophet der »schöpferischen Zerstörung«*. MUT, Nr. 372, 1998.

Annex

Joseph A. Schumpeter zur Definition der »Durchsetzung neuer Kombinationen« (zit. nach der 4. Aufl. der »Theorie«, 1934)

»Dieser Begriff deckt folgende fünf Fälle:

15. Herstellung eines neuen, d.h. dem Konsumentenkreise noch nicht vertrauten Gutes oder einer neuen Qualität eines Gutes.
16. Einführung einer neuen, d.h. dem betreffenden Industriezweig noch nicht praktisch bekannten Produktionsmethode, die keineswegs auf einer wissenschaftlich neuen Entdeckung zu beruhen braucht und auch in einer neuartigen Weise bestehen kann mit einer Ware kommerziell zu verfahren.
17. Erschliessung eines neuen Absatzmarktes, d.h. eines Marktes, auf dem der betreffende Industriezweig des betreffenden Landes bisher noch nicht eingeführt war, mag dieser Markt schon vorher existiert haben oder nicht.
18. Eroberung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten, wiederum: gleichgültig, ob diese Bezugsquelle schon vorher existierte – und bloss sei es nicht beachtet wurde, sei es für unzugänglich galt – oder ob sie erst geschaffen werden muss.
19. Durchführung einer Neuorganisation, wie Schaffung einer Monopolstellung (z.B. durch Vertrustung) oder Durchbrechen eines Monopols.«

Entrepreneurship – Mode oder Motor?

Hans Jobst Pleitner

Vorbemerkung

Die Assoziationen aufgeklärter Menschen mit ›Wirtschaft‹ scheinen sich im Laufe einer Generation (wenn auch unmerklich in einer Kurzfristperspektive) massiv verschoben zu haben: Vor dreissig Jahren verbanden sich mit diesem Stichwort – nach der eigenen Erinnerung – Namen berühmter Grosskonzerne wie BBC, CIBA, Daimler-Benz. Sie (und viele andere) standen in der öffentlichen Wahrnehmung im Meer der ökonomischen Bewegungen wie unverrückbare Felsen für die Ewigkeit. Sie schienen gehöriges Wachstum, sichere Beschäftigung, problemlose Durchsetzung im Wettbewerb, reiche Erträge zu gewährleisten, kurz alles, was Wirtschaften ausmacht. Die kleineren wirtschaftenden Einheiten in ihrem Umfeld wurden allenthalben mit einer Mischung von Wohlwollen, Skepsis und Mitleid betrachtet, in ihrer Rolle, Zuträger und Beigemüse der Titanen zu sein. Wer sich für die kleinen und selbst die mittelgrossen Unternehmen einsetzte, wurde belächelt als jemand, dem nichts Besseres gelungen war.

Und heute? Die Bewunderung für die Giganten ist weitherum verfliegen, etwa im Masse wie ihre Erfolge. Die grossen Namen sind hinter neuen Verbundformeln verschwunden. Ihre Lenker wirken verunsichert und suchen ihre Imperien auf der Flucht nach vorn in Mehrfrontenkriegen abzurunden und abzusichern, mit Mitteln, die nicht immer das Gesamtwohl der Gesellschaft maximieren dürften.

Heute erscheinen in der öffentlichen Wahrnehmung der Wirtschaft im Vergleich zu den altgedienten Grosskonzernen die vielversprechenden Jungunternehmer wesentlich glamouröser; sie vermitteln geradezu den Eindruck, dass wir auf ein neues Pionierzeitalter zusteuern. Dieser Eindruck ist nicht ganz abwegig, wenn wir im Zeitvergleich die konkreten Zahlen der Gründungen betrachten.

27 Gründerwelle in der Wirtschaft

Wenn wir uns an die Gründungen in der Schweiz halten, ergeben sich folgende Zahlen:

	Unternehmensgründungen	Unternehmensschliessungen	Überlebende Unternehmen
1970	12 121	6 658	5 463
1980	15 393	9 914	5 479
1990	23 117	11 851	11 266
1999	30 889	20 368	10 521

Tabelle 1: Gründerwelle in der Schweiz⁷⁷

Die überlebenden Unternehmen machen je etwa 3 % des Gesamtbestandes aller Unternehmen aus. Die Entwicklung der Gründungen präsentiert sich in der Tat eindrucksvoll, wenn auch nicht übersehen werden darf, dass die Schliessungszahlen ebenfalls zugenommen haben.

Wenn wir hier einen Sonderfall Schweiz vermuten, belehren uns Daten zum Beispiel aus Deutschland eines Besseren:

	Unternehmensgründungen	Unternehmensschliessungen	Überlebende Unternehmen
1990	309 819	266 736	43 083
1996	452 000	358 000	94 000

Tabelle 2: Gründerwelle in Deutschland (alte Bundesländer)⁷⁸

Auch hier ergeben sich also spektakuläre Start-up-Zahlen, jedoch ebenfalls zahlreiche Schliessungen. Die Spalte ›Überlebende Unternehmen‹ lässt sich ebenso wie für die Schweiz nicht den Gründungen zuordnen; sie stellt nur eine Saldogrösse dar.

In der öffentlichen Diskussion wird nun gern der Eindruck erweckt, die vielen Gründungen rekrutierten sich vor allem aus den dynamischen Unternehmern der *New Economy*, also aus IT-, Internet, E-Business-Bereichen. Solche Vermutungen können mangels Existenz einer modernen Brancheneinteilung noch nicht belegt werden, aber eine aktuelle Studie der Boston Consulting Group (BCG) deutet in diese Richtung: Von den Initial Public Offerings (IPOs) der 500 expansivsten europäischen Mittelstandsfirmen gehören nicht weniger als 80% der New Economy an.⁷⁹ Diese repräsentieren zwar kaum den Durchschnitt der Neugründungen, aber einen bemerkenswerten Hinweis liefern sie allemal.

Auch wenn dieser Hinweis nicht ganz so zutreffend sein sollte, wie vielfach unterstellt wird, bleibt die Beobachtung, dass in den letzten Jahren offensichtlich ein Start-up-Boom in Gang gekommen ist. Während der Rezession mag er von Notgründungen alimentiert worden sein, etwa von Leuten, die ihre Position verloren haben oder Angst vor dem Verlust ihrer Stelle hatten. Solche Defensivaktionen sind auch in früheren Wirtschaftskrisen schon beobachtet worden. Alle punktuellen Informationen, die uns zu diesem Phänomen vorliegen, sprechen aber dafür, dass die neuen Start-up-Zahlen nur zu einem kleinen Teil aus einer Zwangslage der Gründer erklärt werden können. Es müssen also andere, wirksamere Motivationskomplexe dahinter stehen. Diese zuverlässig aufzulösen, erscheint als schwieriges Unterfangen. Ohne spekulativ zu werden, darf jedoch davon ausgegangen werden, dass drei Ursachen eine massgebliche Rolle für den neuen Trend spielen:

- eine hier und da ans Euphorische grenzende Aufbruchstimmung in der Wirtschaft nach langen Rezessionsjahren
- schier unbegrenzte Hoffnungen in die neuen Technologien als *Enabler* betrieblicher Erfolge
- eine unternehmerische Grundwelle, entrepreneuriale Kultur, die wir in unseren Breiten seit Menschengedenken nicht erlebt haben.

⁷⁸ Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Bundeswirtschaftsministerium

⁷⁹ Boston Consulting Group 1999.

Diese drei Ursachen sind zweifellos untereinander vernetzt und werden vermutlich durch weitere Einflussgrößen zusätzlich verstärkt.

28 Gründerwelle an den Hochschulen

Der skizzierte Trend in der Wirtschaft mit dem Drang einer wachsenden Zahl von Jungunternehmern in die berufliche Selbständigkeit, manifestiert eben durch zahllose Neugründungen, ist in den späten neunziger Jahren so unübersehbar geworden, dass es keines Naisbitt bedurfte, ihn selbst in etablierten, in sich ruhenden Institutionen zur Kenntnis zu nehmen.

Am erstaunlichsten geriet die Rezeption an den Universitäten. Selbst in den USA war der *entrepreneurial issue* (im Gegensatz zum breiteren KMU-Thema) bis etwa 1990 ein eher mitlaufendes als zentrales Anliegen. Seither kann das Gebiet dort als das »am schnellsten wachsende Fach an Universitäten« bezeichnet werden,⁸⁰ und an die 400 Hochschulen bieten mittlerweile entsprechende Lehrprogramme an.⁸¹

Davon ist zweifellos inzwischen für uns eine Signalwirkung ausgegangen. Noch mehr dürfte aber die Anschauung im eigenen Umfeld, in der Welt unserer Unternehmungen dazu beigetragen haben, dass in Mitteleuropa – namentlich in Deutschland – nun eine eigene Gründerwelle in Gang gekommen ist, die Schaffung von speziellen Gründungslehrstühlen. Insgesamt geht es in Deutschland um nicht weniger als 17 solcher *Chairs* allein an Universitäten und wissenschaftlichen Hochschulen (also ohne Fachhochschulen). Davon sind 6 bereits an der Arbeit, 7 schon ausgeschrieben und 4 geplant.⁸² In Österreich ist ein Gründungslehrstuhl »in Betrieb«, und zwei weitere sind ausgeschrieben.⁸³ In der Schweiz wurde an einem Entrepreneurship-Lehrstuhl (an der ETH Lausanne) die Tätigkeit aufgenommen.⁸⁴

Nicht eingeschlossen sind in diese insgesamt 21 Positionen die bestehenden nicht gründungsspezifischen KMU- bzw. Mittelstandsprofessuren.

Die massgebliche Studie zu diesen Positionen geht von der Erwartung aus, dass nach der Besetzung der angesprochenen Stellen »eine zweite Gründungswelle für Gründungslehrstühle einsetzt«.⁸⁵

Dieser neue Trend der Schaffung von Professuren, die speziell den Gründungsfragen gewidmet werden, hat verschiedene Quellen. Die wichtigste ist unschwer aufzuspüren: die Erkenntnis, dass eine Grundwelle der Erneuerung unsere Wirtschaft erfasst, die neue Unternehmungen in grosser Zahl hervorbringt. Daraus ziehen viele Universitäten die Konsequenz, sich auf diese Entwicklung institutionell wie programmatisch einzustellen. Nicht wenige werden dazu auch von aufmerksamen Studierenden gedrängt, die den neuen Trend sogar schon vor der Mehrzahl ihrer Lehrer wahrgenommen haben.

80 Bygrave 1997, S.2

81 Ripsas 1998, S. 219

82 Klandt et al. 1999, S. 9

83 Klandt et al. 1999, S. 12

84 Neue Zürcher Zeitung, 5.2.99, S. 18; Vorlesungsverzeichnis EPFL (Ecole Polytechnique Fédérale Lausanne) vom Juni 2000

85 Klandt et al. 1999, S. 12

An der Universität St. Gallen postulierte die damalige Studentenschaftspräsidentin Bettina Hein schon am Dies academicus 1997, die »gesamte HSG (müsse) zu einem Nährboden werden, aus dem Unternehmer und Unternehmen wachsen«. ⁸⁶ Und drei Jahre später hat bei der gleichen Gelegenheit ihr Nachfolger, Florian Schweitzer, diesen Appell nachdrücklich verstärkt. ⁸⁷ Eine umtriebige Studenteninitiative (»Start«) beweist inzwischen, dass es den Aufgeweckten unter unseren Ausbildungsadressaten in der Universität St. Gallen beileibe nicht nur um publikumswirksame Deklamationen geht.

Und wenn es eines weiteren Beleges bedarf: Jeder zweite Studierende im Vertiefungsgebiet »Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen« auf der Lizentiatsstufe gründet noch während des Studiums seine eigene Firma oder beteiligt sich an einer Gründung.

Ein letzter Hinweis zu diesem Kontext: In einer Befragung von über 10 000 St. Galler Absolventen erklären über 300 von gut 1 000 antwortenden Alumni, ein Unternehmen gegründet zu haben. ⁸⁸ An sich ebenfalls eine erstaunlich hohe Zahl, aber vielleicht stammen – was verständlich wäre – die Antworten vorzugsweise von den Gründern/Gründerinnen.

Alle diese Hinweise zum Phänomen, das hier einmal als »Gründerwelle« bezeichnet wird, gehören in den grösseren Zusammenhang *Entrepreneurship*, das Stichwort also, das im Zentrum unserer Überlegungen steht.

29 Entrepreneurship: Um was geht es?

Genau um diese Frage, um was es beim Entrepreneurship eigentlich geht, sind unter Fachleuten schon lange Diskussionen im Gange. Bereits um den Begriff, der darin steckt, nämlich den *Entrepreneur*, ist unendlich gerungen worden, und ein Kollege meinte einmal frustriert, es gehe bei der Begriffssuche zu wie bei der legendären Jagd nach dem Heffalump, dem Fabelwesen aus der angelsächsischen Märchenwelt. ⁸⁹ Dabei ist der Entrepreneur-Begriff seit ungefähr 250 Jahren in der Wissenschaft gebräuchlich und nichts anderes als das französische Pendant zum Unternehmer. ⁹⁰ Freilich hilft uns dieser Hinweis nicht viel weiter, haben wir doch auch mit dem Unternehmer-Terminus unsere Probleme.

Im angelsächsischen Sprachraum setzte sich schon früh der Begriff Entrepreneur durch (obwohl er nicht leicht über englische Zungen geht), und für begriffskombinatorische Zwecke entstand das Adjektiv *entrepreneurial*. Um auch unternehmerische Phänomene abzudecken, die über das unmittelbar Personale hinausgehen, wurde in den USA die französisch-englische Kombination Entrepreneurship geprägt und erlebte unseres Wissens ihre Premiere an einer Konferenz durch einen amerikanischen Kolle-

⁸⁶ Aus dem Bericht zum Dies academicus 1997, in: HSG Information Nr. 6/97, S. 4

⁸⁷ vgl. Bericht im St.Galler Tagblatt vom 5. Juni 2000, S. 37

⁸⁸ Thierstein, Wilhelm 6/2000 (vorläufiges Ergebnis)

⁸⁹ Kilby 1977

⁹⁰ Er wird nach den gängigen Quellen erstmals von Richard Cantillon (1680–1734) wissenschaftlich verwendet, und zwar in seinem Hauptwerk, das posthum 1755 erschien: vgl. Garand 1998, S. 119.

gen 1980.⁹¹ Die Wortkombination stellt ein sprachliches Monstrum dar, setzt sich aber überall in der Welt durch. Gegenvorschläge oder Varianten dazu (z. B. *Entreprenariat*⁹², *Entrepreneurism*⁹³ oder *Entrepreneurology*⁹⁴) sind gemacht worden, finden aber bei weitem keine universale Akzeptanz.

Lohnender als sprachästhetisches Raisonieren ist nun aber die Beschäftigung mit den Inhalten, die im Entrepreneurship abgedeckt werden sollen. Alle Überlegungen dazu kreisen naturgemäss um die Person des Unternehmers bzw. des Gründers. Es besteht ein hohes Mass an Einvernehmen darüber, dass der Entrepreneur eine Kategorie sui generis vertritt, dass er eine Person darstellt, die sich insbesondere von anderen Führungskräften in der Welt der Unternehmungen wesentlich unterscheidet.

Solche Vorstellungen reichen bis in volkstümliche Klischees hinein, etwa der Art »Dem Entreprenör ist nichts zu schwör« oder »Unternehmer wollen lieber kleine Herren als grosse Knechte sein«. Selbst qualifizierte Betrachter kommen gelegentlich in Versuchung, die Unternehmer zu heroisieren, sie mit Künstlern oder Gelehrten zu vergleichen oder gar als ultimative Retter der Wirtschaft zu feiern. Auch wenn wir eine solche Überhöhung zu vermeiden trachten, sprechen Praxisbeobachtungen (auch empirisch angestellte) für die Existenz von Eigenschafts- und Verhaltensunterschieden zwischen Unternehmern und Managern, ganz abgesehen von Statusunterschieden, die ohnehin in aller Regel gegeben sind.

	Unternehmer	Manager
Status	Ressourcen-Eigentümer Selbsternannt	Ressourcen-Nutzer Angestellt
Eigenschaften	Risikoakzeptanz Intuitiv	Risikoaversion Systematisch
Verhalten	Chancengerichtet Will Innovation Leistungsorientiert Die richtigen Dinge tun	Aufgabengerichtet Will Verbesserungen Positionsorientiert Die Dinge richtig tun

Tabelle 3: Vergleich Unternehmer – Manager⁹⁵

Die Liste kann unschwer verlängert werden. Sie suggeriert auch in der Kurzform das Bestehen von Wesensdifferenzen zwischen Unternehmern und Managern und geht geradezu davon aus, dass ihre *Mind Sets* verschieden sind. Dabei sollten wir nicht übersehen, dass die Entrepreneurkategorie in sich keineswegs homogen erscheint. Sie lässt sich ihrerseits vielfach aufdifferenzieren und zu eigentlichen Typologien ausbauen.

Dazu fehlt uns im Entrepreneurship-Kontext der Spielraum – mit einer Ausnahme: Die unmittelbare Nähe zur Gründerthematik wirft die Frage auf, ob sich eigentlich Gründer in den traditionellen Branchen von Gründern in den rasch entstehenden Branchen oder Bereichen der New Economy unterscheiden. Treffen wir also in der neuen Wirtschaft auf andere Gründer?

91 Sexton, Smilor 1997, S. X.

92 vorgezogen in der frankophonen Welt

93 Kao 1998, S. 151 ff.

94 Garand 1998, S. 143

95 Faltin, Zimmer 1998, Pleitner 2000, Sieber gemäss Hammer 2000, Stewart et al. 1998

Hierzu haben wir im Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft zwei Repräsentativerhebungen durchgeführt, und zwar mit je rund 200 Unternehmern aus der alten und der neuen Wirtschaft.⁹⁶ Die Firmen aus der New Economy sind kürzlich gestartet worden (nach 1995, zumeist erst im vorvorigen Jahr), durch Unternehmer im Durchschnittsalter von knapp 40 Jahren (eine präzisierte Vorstellung von »Jungunternehmern«). Die Firmen in den traditionellen Branchen wurden dagegen mehrheitlich bereits vor 1970 gegründet und stehen unter der Leitung von heute durchschnittlich 50jährigen Unternehmern.

Die Stichproben und ihre Auswertung waren auf Vergleichbarkeit angelegt. Ohne auf die Ergebnisse im Einzelnen einzugehen, können wir sie auf drei bemerkenswerte Grundaussagen zurückführen:

- Bezüglich der kurzfristigen Erwartungen sind die Gründer in allen Positionen optimistischer als die gestandenen Unternehmer.
- Bezüglich der langfristigen Einstellungen optieren die Gründer in der Mehrheit der Positionen flexibler als die gestandenen Unternehmer. Sie sind entschiedener gegen das Klammern an Bestehendes; sie zeigen sich viel weniger an die Region gebunden; sie wollen sich im Zweifel nicht durch Planung einengen lassen usw.
- Die Analogien zwischen beiden Unternehmerpopulationen sind sowohl für die Einstellungen wie für die Erwartungen frappant. Lediglich zwei Grössen unterscheiden sich auffällig: der Wachstumsdrang und die Enge der Beziehung zum eigenen Unternehmen: Die jungen Gründer wollen wachsen und trennen sich viel eher wieder von erfolgreich gestarteten Ventures.

Was helfen solche Ergebnisse für die Erfassung des grösseren Zusammenhangs Entrepreneurship? Zuerst einmal bestärken sie uns in der Annahme, dass wir es bei den angehenden, aber auch den schon aktiven Unternehmern mit Wirtschaftssubjekten zu tun haben, die gegenüber anderen spezifische und identifizierbare Wesensmerkmale aufweisen, welche massgeblich in einen Komplex Entrepreneurship eingehen.

Zum anderen erinnern die Resultate daran, dass die Meinungen und die Meinungsäusserungen unserer Zielgruppe die gesamtwirtschaftliche Entwicklung massgeblich mitzuprägen vermögen – unabhängig vom unbestreitbaren materiellen Leistungsbeitrag der Unternehmer, der sich in konkreten Leistungspositionen manifestiert; sie lassen sich zu folgender Liste verdichten:

- Nutzen von Opportunitäten
- Eingehen von Risiken
- Koordination von Ressourcen
- Schaffung von Arbeitsplätzen
- Entwicklung, Verwertung von Innovationen
- Value Creation.

Halten wir fest: Kurzgefasst, meint Entrepreneurship die Identifikation und die Nutzung von Marktchancen durch Unternehmungsgründer. Umfassend verstandenem Entrepreneurship kommt, so dürfen wir folgern, ein ökonomischer, ein psychologischer und ein gesellschaftlicher Stellenwert zu.

96 Pleitner 2000

Mit diesem Charakterisierungsvorschlag können wir uns der Ausgangsfrage zuwenden.

30 Mode oder Motor?

›Mode‹ ist ein merkwürdig umstrittenes Phänomen, ganz gleich, auf welchem Gebiet wir sie betrachten: Wer sich auffällig modisch verhält, zieht nicht nur Bewunderer auf sich. Die kleinen Tretroller, die Trottinets aus dem Kindergarten werden dank Mode nun von honorigen Erwachsenen auf der Flaniermeile bewegt, und manch einer fragt sich, wann der Nuggi (Schnuller) zum korrekten Outfit – jenseits von Love Parades – gehört. Kein Wunder, dass schon in der Bibel die Mode kritisiert wird: Bei Jesaja werden die Töchter Zions als gar zu modisch herausgeputzt angeprangert und deswegen bedroht, der Herr werde ihren Scheitel kahl machen und ihnen statt des Prachtgewandes einen Sack verordnen.⁹⁷

Es gab aber auch schon immer Stimmen, die Modeströmungen als Change Drivers begrüßt haben, so z.B. der Londoner Arzt und Philosoph (und übrigens Inspirator klassischer Nationalökonomien) Bernard de Mandeville bereits zu Beginn des 18. Jahrhunderts:⁹⁸

Die Sucht, sich als modern in Speisen,
In Kleid und Möbeln zu erweisen,
Stets ein Objekt des Spottes zwar,
Des Handels wahre Triebkraft war.

Gesetze werden umgestaltet
So schnell als wie die Tracht veraltet;
Was heut als gut und löblich galt,
Man übers Jahr Verbrechen schalt.

Doch grad durch diese Flickarbeit
An Recht und Brauch zu jeder Zeit
Gar mancher Schaden Heilung fand,
Den Klugheit nie vorausgeahnt.

So gesehen, kann Mode selbst ein ›Motor‹ sein.

Damit sind wir wieder beim Thema. Allerdings stellen wir uns weniger die Frage, ob »flickartige« Veränderungen in schneller Folge besonders »heilsam« sind (wie es der Vers suggeriert) als vielmehr die Frage, ob das Entrepreneurship einer Modebewegung zugerechnet werden muss. Charakteristisch dafür wäre, dass die Bewegung kürzlich aufgekommen ist und dass sie kurzlebig bleibt.

Die Länge von Zeitabschnitten kann nur aus dem Kontext heraus bewertet werden. Nun haben wir festgestellt, dass schon vor zwanzig Jahren in den USA eine Konferenz zum Entrepreneurship organisiert wurde. In unserer schnelllebigen Epoche kann angesichts dieser Spanne kaum behauptet werden, das Thema sei kürzlich aufgekommen. Dass es von nun an nur noch kurzlebig Interesse auslöse, ist dagegen schwerer zu beurteilen, weil dieses Urteil eine prognostische Einschätzung verlangt. Es dürfte aber nicht spekulativ sein, davon auszugehen, dass die Bewegung, seitdem sie längst ihre

97 Jesaja 3, Verse 16–24

98 de Mandeville 1998, S. 85

Eigendynamik entfaltet, sogar an Breite und Stosskraft gewinnt⁹⁹, ganz gleich übrigens, wie sich die einzelnen Hochschulen dazu stellen. Aus dieser Perspektive kann also kaum die Rede von einer blossen Zeitgeistthematik sein.

Die Skepsis gegenüber dem Entrepreneurship und seiner Verankerung an einer Hochschule hat aber zwei Äste, die über den pauschalen Zeitgeist-Vorwurf hinausreichen.

Zum einen geht es um die Unterstellung, man müsse zum Unternehmer geboren sein und könne ihn nicht an einer Schule, nicht einmal an einer Universität sozusagen »züchten«. Dazu ist unter Interessierten und Fachleuten lange diskutiert worden. Das Ergebnis scheint heute unter »Eingeweihten« nicht mehr umstritten: Es braucht für einen erfolgreichen Unternehmer bestimmte Eigenschaften der Art, wie wir sie schon exemplifiziert haben, aber diese Talente, ebenso wie das nötige Quäntchen Erfolgsüberzeugung, können verstärkt und weiterentwickelt werden. Zusätzlich lassen sich den Unternehmerkandidaten durch Schulung in dieser oder jener Form geeignete Instrumente vermitteln, die ihnen später die Wahrnehmung ihrer Rolle erleichtern.¹⁰⁰ Dutzendweise hören wir dazu bestätigende Kommentare aus der Praxis, z. B. von Absolventen des KMU-Intensivstudiums.¹⁰¹

Sollte im übrigen das Argument vom Unternehmer durch Geburt stichhaltig sein, würden per Analogie einige Hochschultypen, etwa Kunsthochschulen, a priori ihre Existenzberechtigung verlieren.

Ernster zu nehmen ist die Frage, über welche Qualifikation die Lehrkräfte verfügen müssen, die das Entrepreneurship vermitteln sollen. Kommen nur Fachkräfte in Betracht, die ihrerseits »echte« Unternehmer sind?

Zweitens wird gegen die ausdrückliche Verankerung des Entrepreneurship im betriebswirtschaftlichen Lehrprogramm von Universitäten geltend gemacht, sie sei überflüssig, weil das gesamte betriebswirtschaftliche Studienangebot ohnehin durch die unternehmerische Perspektive geprägt sei. Gegen dieses Argument scheint nun, abgesehen von kognitiven Einsichten, die schon zitierte Beobachtung zu sprechen, wonach z. B. an der Universität St. Gallen im bewusst entrepreneurial geprägten Vertiefungsgebiet KMU auf der »Master«-Stufe 50% der Studierenden bereits als Gründer tätig werden, von der Gesamtzahl der HSG-Absolventen aber nur 30%, die vielleicht nicht einmal repräsentativ für alle, d. h. als Prozentanteil zu hoch angesetzt sind. (Bezüglich der USA werden Grössenordnungen von 70% genannt; dabei handelt es sich jedoch um blosse Absichtserklärungen, keine vollzogenen Gründungen¹⁰².)

Halten wir fest: Die Beurteilung des Entrepreneurship als Modephänomen, als blosses Zeitgeist-Produkt, das man nicht ernst nehmen muss, scheint uns an den Realitäten vorbeizugehen. Sie darf nur deswegen auf einiges Verständnis zählen, weil dieses oder jenes andere Konzept, das uns heute von wem oder von wo auch immer angeboten wird, in der Tat lediglich kurzzeitig Aufmerksamkeit beanspruchen kann. Nicht alles,

99 vgl. auch Twaalfhoven 2000, Vandenbempt et al. 2000, S. 77

100 vgl. z. B. Morrison 1998, S. 5, 9; Ripsas 1998, S. 218; Bygrave 1997, S. 2

101 Intensivstudium für Führungskräfte in Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen

102 Ceschi 2000, S. 113

was wir den Studierenden zu Beginn des Studiums mit Inbrunst vermitteln, ist zur Zeit ihrer Diplomprüfung runde vier Jahre später noch aktuell...

Beim Entrepreneurship ist es nach unserer Überzeugung anders. Mehr noch: Die Vorstellung kann nicht nur dauerhaft Plausibilität beanspruchen; sie rechtfertigt auch die schon kurz aufgegriffene Annahme, dass sich konkrete positive Effekte mit ihr verbinden: Entrepreneurship als bewegende Grösse, als Motor der Entwicklung also.

Die *Driving Forces* des Entrepreneurship lassen sich in allen drei angesprochenen Dimensionen identifizieren, in der psychologischen, der gesellschaftlichen und der wirtschaftlichen Dimension.

Besonders auffällig scheinen die Wirkungen des Entrepreneurship im psychologisch-atmosphärischen Bereich zu sein: Sowohl in der Welt der Praxis wie in den Hörsälen breitet sich unter den durch Entrepreneurship Betroffenen ein neuer Geist aus, wenn es um die neuen Themen geht, die wir mit unserem Stichwort abdecken. Christliche Theologen könnten schier an Pfingsten erinnert werden. Die ›jungen‹ aktiven ebenso wie die angehenden Entrepreneure entwickeln geradezu einen neuen Glauben, wonach es in einem umfassenden Sinne lohnend ist, sich für selbst gesetzte Ziele einzusetzen. Konventioneller formuliert, entsteht ein motivationaler Schub, wie wir ihn lange nicht erlebt haben. Praktiker, obwohl voll beschäftigt, kehren mit Begeisterung auf die Schulbank zurück. Die regulären Studierenden im Spezialgebiet erfahren geradezu begierig von den neuen Perspektiven, die sich ihnen als Unternehmer oder Unternehmerinnen öffnen, und versuchen sich selber in der neuen Rolle. Studentische Start-up-Initiativen spriessen an den Hochschulen, und zwar nicht nur an ausgewählten fernen Eliteschmieden. Hier und da kommt es einem geradezu so vor, als wenn sich die Rollen der Lernenden und der Lehrenden umkehrten. Sie beginnen sich jedenfalls stärker als je zu durchdringen.

In der so – zugegeben pointiert beschriebenen – neuen Welt des Lernens und Arbeitens macht sich zugleich ein Trend weg vom rein Ökonomischen bemerkbar. Wo – in scheinbarem Widerspruch – der vielzitierte rasche Drang an die Börse aufkommt, folgt er nicht purer Habgier, und das Streben nach der ersten Million ist lustbetont oder hat etwas Sportliches an sich.

Es braucht nicht viel Imaginationsvermögen, sich die Wirkungen der neuen individuellen Denk- und Verhaltensweisen im Zeichen des Entrepreneurship auf Gesellschaft und Wirtschaft auszumalen.

Die ohnehin durch eine breite KMU-Population gestützten gesellschaftlichen und ökonomischen Grundwerte dürften in der neuen Konstellation eher noch eine Verstärkung erfahren – oder den gesteigerten Druck auf die *classe politique*, sie hinreichend zu gewährleisten.

Im gesellschaftlichen Bereich handelt es sich um Grössen wie etwa die Möglichkeit der Selbstbestimmung, die Stabilität dank breiter Eigentumsstreuung, die Abwehr von Konzentration weniger Machtinhaber, die dezentrale Struktur, das Verständnis für ökologische Anforderungen.

In der Wirtschaft geht es – wenn nicht als Start-up-Ziele, so doch als Start-up-Effekte – um Grössen wie kompetente und breit gestreute Leistungsversorgung, um stabile Beschäftigung, um Ausbildung sogar über die eigenen Bedürfnisse im Mittelstand hin-

aus. *Windows of Opportunity* stehen derzeit besonders im E-Business bzw. im Internet-Geschäft weit offen.

Wir betrachten Entrepreneurship als Motor der Entwicklung und räumen ein, dass wir ein sehr positives Bild entworfen haben. Trotzdem ist nicht zu übersehen, dass die *brave new world* naturgemäss auch Risiken einschliesst. Die grösste Gefahr besteht im Scheitern eines Start-ups, eines Vorhabens also, das ein Jungunternehmer immerhin mit ansehnlichem Enthusiasmus und Engagement durchgespielt hat.

Bei aller imponierenden Begeisterung werden Stolpersteine gern übersehen. Als Hauptgründe für ein Scheitern dürfen folgende Positionen gelten.

*Warum scheitern Start-ups?*¹⁰³

- Konzeptionell
 - Flüchtige Bedarfsabklärung
 - Mangelnde Kundenorientierung
 - Keine überzeugende USP
- Finanziell
 - Unterschätzung Finanzbedarf
 - Blinder Verlass auf Kapitalgeber
 - Mangelnde Finanzmittel
- Personell
 - Unerfahrenheit
 - Fehlendes Durchhaltevermögen
 - Ungenügendes Team Play.

Im hier implizierten System kann das Scheitern, auch wenn es uns individuell weh tun mag, nicht ausgeschlossen werden, jedenfalls nicht um den Preis von aussen gelieferter Krücken oder Prothesen, also eines *artificial support*. Jedoch kann das Nichtdurchstehen eines Start-up auch als ein – wenngleich schmerzlicher und teurer – Lernprozess betrachtet werden und so eine positive Seite zeigen. Eine amerikanische Kollegin spricht dafür plastisch von *falling forward* und plädiert nachdrücklich dafür, nicht Opportunitäten zu opfern, um ein Scheitern zu verhindern¹⁰⁴.

Ein ganz ähnliches Plädoyer haben wir am letzten International Management Symposium in St. Gallen von einem Jungunternehmer gehört, der dank seinem *entrepreneurial courage* selber im Risiko steht.¹⁰⁵

31 Was tun?

Nach unserem kleinen Tour d'horizon durch die Welt des Entrepreneurship dürfen wir zur Schlussfolgerung kommen, dass dieses Anliegen keine blosse Ausgeburt des Zeitgeistes ist, sondern eine dynamisch und nachhaltig wirkende Triebkraft der Entwicklung unserer Wirtschaft und Gesellschaft im dritten Jahrtausend, die unsere Beachtung

103 Diverse Medien für Gründer, Banker, VC-Geber und eigene Informationen
104 McGrath 1999, S. 13f.
105 Jamie Mitchell am 26. Mai 2000

und Förderung verdient. Sie wird von vielen ›coolen‹ Betrachtern in ihrer Tragweite noch gar nicht recht erfasst, von anderen möglicherweise auch überschätzt. Was bedeutet dieser Stellenwert, übersetzt in die Zielvorstellung einer Hochschule?

Am leichtesten ist es, eine Antwort zu geben, die bereits einmal an einer Hochschule formuliert wurde; es handelt sich um die ›Wharton School of Business‹, Philadelphia:

Mission of Wharton Entrepreneurial Program

To create the highest value in the theory and practice of entrepreneurship, enabling individuals to create (...) new societal wealth, through our intellectual leadership and innovation in teaching, research and service in the field.

Dies ist eine wohlklingende Vision, die nicht von selber in Erfüllung geht. Wer aber die Einzelheiten der Umsetzung verfolgt und sich darin vertieft, bleibt von der Ausstrahlung der daraus abgeleiteten Programme nicht unbeeindruckt: In der Lehre (Hauptstudium) kann Unternehmensgründung mit einem Master-Titel als Abschluss gewählt werden. Die Forschung ist beneidenswert ausgestattet im weltweit reputierten ›Sol C. Snider Entrepreneurial Center‹ zu Hause. Und der Praxis wird eine ganze Reihe spezialisierter Programme angeboten, z. B. ein institutionalisiertes Network der Internationalisierung.

Selbst wenn man von diesen Feststellungen einen Enthusiasmus-Abzug macht, bleibt ein imponierendes Entrepreneurship-Paket übrig, mit dem die Wharton School ihre führende Stellung auf unserem Gebiet zu festigen beabsichtigt.

Trotzdem kann es nicht darum gehen, die Blaupause des Wharton-Programms tel quel an anderen Universitäten einzuführen. Eine Reihe mitteleuropäischer Hochschulen haben auf dem betrachteten Gebiet bereits ihre eigenen Stärken, und wo sie diese Bezeichnung noch nicht voll verdienen, gilt es sie nach eigenen Vorstellungen zu schaffen.

Im Entrepreneurship ist die direkte Unternehmer-Ansprache, also die *Praxis-Betreuung* in einigen Institutionen hoch entwickelt, teilweise in fruchtbarer Zusammenarbeit mit anderen Organen. Ausbaufähig scheinen in vielen Hochschul-Zentren die Aktivitäten in Richtung Start-ups und in Richtung Vermittlung, Bewertung und Koordination der zahllosen Institutionen, die sich auch dem Gründer-Kontext widmen, nicht immer so selbstlos, wie es die jungen Unternehmer nötig hätten. Hier drängt sich eine neutrale Filterfunktion auf.

Der Bereich *Forschung* zum Entrepreneurship wird an etlichen Hochschulen massiv vorangetrieben, leidet aber gelegentlich budgetär unter den Ergebnissen der Ausbalancierung zwischen den Arbeitsbereichen.

Der Ausbau im Bereich *Lehre* im regulären Studienbetrieb wird durch die Eingangsbemerkungen zur Welle der Gründung von Entrepreneurship-Lehrstühlen an mitteleuropäischen Hochschulen positiv illustriert.

Die neuen Bedürfnisse werden von vielen Seiten wahrgenommen, denn heute wirkt – so ein Kollege aus Spanien – eine Business School ohne Entrepreneurship-Programm wie eine *Medical School* ohne Gynäkologie. Unser neues Bewusstsein geht zurück auf die Erfahrungen mit den bestehenden KMU-Vertiefungsgebieten, auf Praxisbeobach-

tungen, auf Einsichten von Spezialisten und auch auf gegenseitige Lerneffekte unter Kollegen. Es dürfte ausser Zweifel stehen, dass den Universitäten in der Förderung des Unternehmertums eine zunehmend wichtige Rolle zufällt; denn »our business world needs missionaries, not mercenaries.« (Tom Cassel)

Literatur

- BOSTON CONSULTING GROUP: *What Goliath can learn from David. The hidden Role-Models in Value Chain Creation and Entrepreneurship*. Vienna 1999.
- BYGRAVE, W.D.: The Entrepreneurial Process, in: BYGRAVE, W.D. (Ed.): *The Portable MBA in Entrepreneurship*. 2. Aufl., New York et al., 1997, S. 2–26.
- CESCHI, S.: Der Duft von Freiheit und Abenteuer, in: *Facts*. 25. Mai 2000, S. 112 f.
- FALTIN, G., RIPSAS, S., ZIMMER, J. (Hrsg.): *Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmen werden*. München 1998.
- FALTIN, G., ZIMMER, J.: Versäumte Lektionen: Entrepreneurship, in: FALTIN, G., RIPSAS, S., ZIMMER, J. (Hrsg.): *Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmen werden*. München 1998, S. 245–267.
- GARAND, D.J.: Entrepreneurship: entrepreneurs and small business owner-managers, in: JULIEN, P.-A. (Ed.): *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. Aldershot, Brookfield, Singapore, Sydney 1998, S. 119.
- HAMMER, M.: Ein Unternehmer ist kein Manager. Bericht über eine noch unveröffentlichte Studie von Georg Sieber, in: *Süddeutsche Zeitung*. 19. April 2000, S. L5.
- JULIEN, P.-A. (Ed.): *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. Aldershot, Brookfield, Singapore, Sydney 1998.
- KAO, R.W.Y.: Ownership, entrepreneurship and the challenge of the 21st Century, in: *Journal of Enterprising Culture*. 1998, Nr. 2, S. 147–153.
- KILBY, P. (Ed.): *Entrepreneurship and Economic Development*, New York 1977.
- KLANDT, H.: Entrepreneurship spielend lernen: Erfahrungen beim Einsatz eines Computerplanspiels zur Vermittlung der mittelständischen Unternehmerrolle, in: FALTIN, G., RIPSAS, S., ZIMMER, J. (Hrsg.): *Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmen werden*. München 1998, S. 200 ff.
- KLANDT, H.: Entrepreneurship: Unternehmergeausbildung an deutschen Hochschulen, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 1999. Nr. 3, S. 241–255.
- KLANDT, H. et al.: Gründungslehrstühle im deutschsprachigen Raum. Eine Studie des bifego zum Stand der Gründungslehrstühle an deutschen Hochschulen, Oestrich-Winkel 1999.
- MANDEVILLE, B.: *Die Bienenfabel*. Frankfurt/M. 1998, S. 85. [Original: DE MANDEVILLE, BERNARD: *The Fable of the Bees: Or Private Vices, Public Benefits*. London 1714].
- MCGRATH, R.G.: Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure, in: *Academy of Management Review*. Vol. 24, 1999/Nr. 1, S. 13–30.
- MORRISON, A. (Ed.): *Entrepreneurship: an international perspective*. Oxford, Singapore 1998.
- o.V.: Zusammenfassung zum Dies academicus vom 7. Juni 1997, in: *HSG Information*. Nr. 6/97, St. Gallen 1997.

- PLEITNER, H.J.: *Der Unternehmer an der Jahrtausendschwelle. Erhebung in traditionellen und neuen Branchen*. St. Gallen 2000 (unveröffentlichte Daten).
- RIPSAS, S.: *Entrepreneurship als ökonomischer Prozess – Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns*. Wiesbaden 1997.
- RIPSAS, S.: Elemente der Entrepreneurship Education, in: FALTIN, G., RIPSAS, S., ZIMMER, J. (Hrsg.): *Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmen werden*. München 1998, S. 217–233.
- SEXTON, D.L., SMILOR, R.W. (Eds.): *Entrepreneurship 2000*. Chicago 1997.
- STEWART, W.H., WATSON, W.E., CARLAND, J.C., CARLAND, J.W.: A Proclivity for Entrepreneurship, in: *Journal of Business Venturing*. 14/1998, S. 189–214.
- THIERSTEIN, A., WILHELM, B.: *Hochschulen der Region Ostschweiz als Impulsgeber für Spin-Offs*. St. Gallen (in Bearbeitung).
- TWAALFHOVEN, B.M.W.: *Entrepreneurship Education and its Findings. A comparison between Europe and the United States*. Brussels 2000.
- VANDENBEMPT, K., RAICHER, S. et al.: *Encouraging Entrepreneurship in Europe. A Comparative Study Focused on Education*. Antwerp 2000.

Tjaša Štrukelj und Štefan Kajzer

32 Problemstellung

Die Lebensumgebung stellt eine Ganzheit natürlicher und künstlicher Gegebenheiten dar, in denen wir uns bewegen und entwickeln (Belak 1998a, S.17, vgl. auch Belak 1997, S.133). In der Theorie und in der Praxis wird man oft mit vielen verschiedenen Gliederungen dieses Komplexes konfrontiert (vgl. Belak 1991, Günther 1994, Pucko 1991, Schreiner 1993, Ulrich 1990). In den letzten zwei Jahrzehnten (Kajzer 1997, S. 151) geschahen – und geschehen noch immer – viele tiefgreifende Veränderungen, die unser Gesellschafts- und besonders unser Wirtschaftssystem radikal umgestellt haben und werden. Diese Umstellung wird nach einer Formulierung Tofflers (1981) als Sprung von der zweiten auf die dritte Welle – von der Industrie- zur Postindustriegesellschaft – gedeutet (siehe Abbildung 1).

Merkmale	Industriegesellschaft (Gesellschaft der zweiten Welle)	Postindustriegesellschaft (Gesellschaft der dritten Welle)
Markt	Produzentenmarkt	Käufermarkt
Geschäftsumfeld	Stabil	Turbulent
Wettbewerbsvorteil	Quantität	Qualität
Grundmodell des Unternehmens	Privates Eigentümer- unternehmen	Unternehmen als quasi-öffentliche Institution
Systemkonzeption	Geschlossenes System	Offenes System
Systemaufbau	Ordnung	Flexibilität
Systemhierarchie	Struktur → Prozess → Strategie	Strategie → Prozess → Struktur

Abbildung 1: Die wichtigsten Merkmale der Unternehmensumwelt in der zweiten und dritten Welle¹⁰⁶

Die Unternehmen, die in den gezeigten gegenwärtigen Bedingungen überleben wollen, sollten also auch als Institutionen die Umwandlung von der zweiten auf die dritte Welle – von der Industrie- zur Postindustrie-Gesellschaft – schaffen. Darum müssen sie den damit verbundenen Wandel unbedingt durchleben (siehe Abbildung 2).

Wegen dieser radikalen Änderungen, deren Beachtung in der Unternehmensumgebung und innerhalb des Unternehmens lebenswichtig sind, sollte man sich mit dem Entwicklungsmanagement ernsthaft befassen. Darum wird hier das Entwicklungsmanagement des wachsenden Unternehmens behandelt, denn die meisten Unternehmen befinden sich (neben der Reife-Phase) gerade in der Wachstums-Phase.

106 Kajzer 1997, S. 152

Organisationen der zweiten Welle (Industriegesellschaft)	Organisationen der dritten Welle (Postindriegesellschaft)
Effizienz	Effektivität
Wachstum	Entwicklung
Stabilität	Ergodizität
Bürokratische Organisation	Flexible Organisation
Allopoietisches Organisieren	Autopoietisches Organisieren
Projekte: Fremdkörper in der Organisation	Projekte: Grundlage für das Funktionieren der Organisation
Mitarbeiter: nur Kostenverursacher	Mitarbeiter: wichtigstes Potential

Abbildung 2: Die wichtigsten Merkmale typischer Industrie- und Postindustrie-Organisationen¹⁰⁷

33 Lebenszyklus als Grundlage der Erforschung des Unternehmens in der Wachstumsphase

Das Konzept des Lebenszyklus des Unternehmens ist in der Theorie und in der Praxis vielfach verschiedenartig behandelt worden. Die Analogie zwischen dem Lebenszyklus von Organismen und Unternehmen ist unter keinen Umständen perfekt. Die biologischen Systeme sind durch eine vom Anfang an vorhandene Finalität gekennzeichnet, die sich aber für die Unternehmen nicht behaupten lässt. Im Gegenteil zu den Lebewesen, die den unveränderlichen Naturgesetzen unterliegen, gelten diese Gesetzmäßigkeiten für das Unternehmen in der Regel nicht. Die Aufgabe des Managements ist es denn, die Entwicklung in Richtung Konkurs bzw. in die Liquidation zu verhindern. Hier wird das ständige bewusste Streben der Unternehmensführung nach Entwicklung(en) offensichtlich, die ›den Tod‹ des Unternehmens verhindern sollte(n). Dies kann in den heutigen Verhältnissen nur dann erfolgreich durchgestanden werden, wenn sich das Unternehmen den Veränderungen in der relevanten Umwelt schnell genug anpasst (noch besser: wenn es mit Innovationen die Veränderungen mitverursacht). Das Management kann und sollte das eigene Unternehmen immer wieder revitalisieren, quasi zu ›neuem‹ Leben erwecken (Pümpin, Prange 1991, S. 42–43). Aus dieser Hinsicht kann man das Unternehmen modellhaft auch so betrachten, als ob es ebenfalls ein ›Leben‹ durchliefere (Pümpin, Prange 1991, S. 42). Dabei sollen idealtypische, regelmässig auftauchende Entwicklungsphasen unterschieden sowie besonderes kritische Punkte für das Überleben identifiziert werden. Über diese Analogie erhoffen wir uns ein besseres Verständnis der – im allgemein nicht-linear verlaufenden – Entwicklung von Unternehmen sowie Hinweise auf eine unternehmerische Bewältigung prognostizierbarer Phasen, der Übergänge zwischen diesen Phasen und durch die Entwicklung begründete Krisen.

In der Fachliteratur gehen die Autoren gewöhnlich von vier verschiedenen Phasen des Lebenszyklus des Unternehmens aus: Gründungs-, Wachstums-, Reife- und Unter-gangphase.¹⁰⁸ Es existieren aber auch Modelle mit mehr als vier Phasen, z.B. die Modelle von Bleicher usw.¹⁰⁹ Dort wird der Lebenszyklus eines Unternehmens oft in fünf

107 Kajzer 1997, S. 153

108 vgl. Levitt 1965, Cox 1967, Kotler 1984, Meffert 1982, Porter 1988, Pümpin, Prange 1991

109 Bleicher 1991, vgl. Freudemann 1965, Hoffmann 1972, Kajzer 1999, Michael 1971, Nagel 1988

Phasen gegliedert, hier exemplarisch unterteilt in die Gründungs-, Wachstums-, Reife-, Revitalisierungs- und Untergangsphase.¹¹⁰

Die Gründungsphase: In den ersten Jahren kämpft das junge Unternehmen ums Überleben. Um das zu schaffen, ist es notwendig, dass der Unternehmer mit Hilfe seiner Geschäftstätigkeit die Entwicklung eines marktreifen Produkts und/oder einer Dienstleistung bereitstellt und die ersten Kunden akquiriert. Die Organisationsstruktur ist – der Kleinheit des Unternehmens gerecht werdend – einfach, informell und durch die Persönlichkeit des Gründers gekennzeichnet. Alle Management-Prozesse werden durch den Unternehmer selbst durchgeführt, er ist auch derjenige, der den Führungsstil und die werdende Unternehmenskultur entscheidend mitgestaltet. Das Unternehmen ist durch ständige radikale Innovationstätigkeit charakterisiert.

Die Wachstumsphase: Zeigen sich auf Grund der Anstrengungen zur Marktgewinnung Erfolge, wird die Aufmerksamkeit auf intensives Wachstum des Unternehmens gelenkt. Das verlangt die Systematisierung der Aktivitäten zur Gewinnung neuer Kundenkreise. In dieser Phase tritt die gezielte Nutzung potentieller Geschäftsfelder mit der Multiplizierung der Geschäftstätigkeiten in Vordergrund. Auf der Organisationsebene zeigt sich dies im Streben nach einer funktionalen Struktur. Wegen der wachsenden Aufgaben wird das Delegieren unerlässlich. In erster Linie sind nun Managementfähigkeiten gefragt, es entsteht ein formales Management begleitet von ständiger Innovationsstätigkeit.

Die Reifephase: In der Entwicklung des Unternehmens wächst seine Innovationskraft und dadurch auch seine Wachstumsrate. Die Märkte, auf denen das reife Unternehmen agiert, sind aber oft gesättigt. Die gegebenen Geschäftsfelder verlieren an Attraktivität und dadurch werden die Wachstumsmöglichkeiten immer geringer. Das Unternehmen hat zunehmend an Grösse gewonnen seit der Entstehung, was auch dazu führt, dass es sich immer mehr mit externen und internen Interessensgruppen auseinandersetzen muss. Wegen des Alterns des Unternehmens, der Abnahme der Führungsdynamik und sinkender Aufnahme junger Mitarbeiter, tendiert die Organisationsstruktur zur Bürokratisierung und Verknöcherung. Um sich aus dieser Situation zu retten, sind wieder radikale Innovationen und durch diese bedingte Änderungen notwendig.

Die Revitalisierungsphase: Gerät die Unternehmensführung wegen der anhaltenden Stagnation oder drohender Rezession nicht in Not, wird sie mittels Revitalisierungsmassnahmen versuchen, das Ruder herumzuwerfen. Das Unternehmen wird durch verstärkte Innovationstätigkeit oder einer zielbewussten Diversifizierung auf günstigere Märkte neue Entwicklungsmöglichkeiten suchen, die eine bessere Wachstumsperspektive bieten. Das verlangt aber umfassende Änderungen. Entstehen für das Unternehmen durch Nutzung neuer innovativer Geschäftspotentiale und durch Revitalisierung innerer Strukturen keine neuen Entwicklungsmöglichkeiten, wird es kaum dem Untergang entweichen können.

Die Untergangsphase: Zum Untergang des Unternehmens kommt wegen dem Mangel an neuen radikalen Innovationen und der immer stärkeren Schrumpfung bisheriger

110 vgl. Adizes 1979, Davidson, Bates, Bass 1976, James 1973, Korallus 1988, Levitt 1965, Miller, Friesen 1984, Mueller 1972, Pümpin, Prange 1991, Szyiperski, Nathusius 1979 und andere.

Märkte, auf denen die Organisation bislang agierte. Wegen schlechten Perspektiven ist das Unternehmen für junge und engagierte Mitarbeiter nicht mehr attraktiv. So kann man wegen Mangel an neuen Arbeitsplätzen und wegen des Verlierens dynamischer Mitarbeiter (*brain drain*) das Altern des Personals feststellen. Das führt wieder zur Verknöcherung der Organisationsstruktur, wie es für die Reifephase charakteristisch ist. All das führt zu immer schnellerem Fall und schliesslich zum Ende (zum Tod) des Unternehmens.

Die skizzierten Phasen des Lebenszyklus des Unternehmens kann man folgendermassen illustrieren (siehe Abbildung 3).

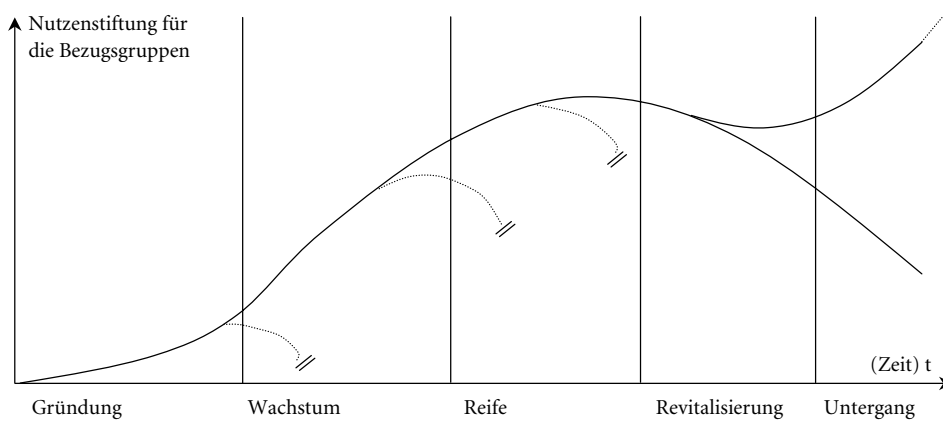


Abbildung 3: Der Lebenszyklus des Unternehmens

3.4 Wachstum und Entwicklung des Unternehmens

Offensichtlich sind die Modelle des Wachstums und der Entwicklung keineswegs unabhängig voneinander (Kajzer 1997, S.155), sind doch Quantität und Qualität zwei Seiten jeder Erscheinung. Das Wachstum als eine nur quantitative Änderung ist natürlich nur in gewissen Grenzen möglich. Wird diese Grenze überschritten, kommt es zu den qualitativen Änderungen. Es gilt aber auch das Gegenteil: Bestimmte Eigenschaften sind nur bei einer gewissen Grösse der Erscheinung realisierbar. Von entscheidender Bedeutung ist es also, was als Unternehmensziel definiert wird. Ist das Unternehmensziel die Effizienz (>die Sachen richtig tun<), tritt das Wachstumsmodell in den Vordergrund. Das Unternehmen kann aber nur überleben, wenn es seine Potentiale und Leistungen wenigstens teilweise den Umweltbedingungen anpasst, sich also auch qualitativ verändert. Ist die Effektivität (>die richtigen Sachen tun<) das Ziel, tritt das Entwicklungsmodell in den Vordergrund. Das Unternehmen muss aber wegen unausweichlicher Effizienz auch Bedingungen gewährleisten, die – trotz ständiger qualitativer Änderungen – konstant genug sind, um rationell handeln zu können (siehe Abbildung 4).

Wachstum	Entwicklung
Quantitative Änderungen	Qualitative Änderungen
Effizienzsteigerung	Effektivitätssteigerung
Introvertiertheit – Produktionsorientierung	Extrovertiertheit – Marktorientierung
Skalenertrag (<i>economies of scale</i>)	Verbundvorteile (<i>economies of scope</i>)
Grosse Systeme	Organisation ›menschlicher Dimension‹
Gehorsam und Routine	Schöpferische Unruhe und Innovation

Abbildung 4: Wachstums- und Entwicklungsmerkmale¹¹¹

Kieser (1985, S.32) unterscheidet zwischen Wachstum im engeren und Wachstum im weiteren Sinn (siehe Abbildung 5). Unter *Wachstum im engeren Sinn* versteht er nur positives Wachstum, die Expansion. Das *Wachstum im weiteren Sinn* beinhaltet dagegen das ganze Spektrum zwischen positivem und negativem Wachstum (Schrumpfung), es schliesst die Formen der Expansion, der Stagnation und der Kontraktion mit ein.

<i>Wachstum im engeren Sinn</i>	positives Wachstum	Expansion
<i>Wachstum im weiteren Sinn</i>	positives Wachstum	Expansion
	negatives Wachstum	Stagnation
		Kontraktion (Schrumpfung)

Abbildung 5: Abgrenzung der Begriffe Wachstum im engeren und weiterem Sinn¹¹²

Es ist wichtig, zwischen dem quantitativen und dem qualitativen Wachstum zu unterscheiden (Štrukelj 1999, S.945). Das *quantitative Wachstum* stellt die rein quantitative Änderung, das *qualitative Wachstum* hingegen die positive Entwicklung des Unternehmens dar; die Unternehmensentwicklung verursacht dabei also qualitative Änderungen. Aufgrund der Erkenntnisse der Fachliteratur und der Geschäftspraxis wird auf den positiven Zusammenhang zwischen der Wachstumsrate und dem Gefahrenpotential für den Eintritt in die »Wachstumskrise« hingewiesen. Das bedeutet: Je grösser die Wachstumsrate, desto grösser auch die mit ihr verbundenen Probleme. Daraus folgt die Erkenntnis, dass für die Sicherstellung der Grundlagen des Erfolgs die qualitative Entwicklung (z.B. der Aufbau der Führungsinstitutionen, -prozesse und -instrumente) dem qualitativen Wachstum entweder folgen oder im voraus gesichert werden muss.

Obwohl sich das quantitative und qualitative Wachstum überdecken, werden sie hier – wenigstens teilweise – getrennt behandelt. Die empirischen Untersuchungen haben nämlich gezeigt, dass diese beiden Wachstumsformen gleichzeitig auftreten und manchmal schwer unterscheidbar sind (Kürpik 1981, S.59). Wieselhuber (1985, S.16) unterscheidet sie folgendermassen: Das quantitative Wachstum manifestiert sich durch die Vergrösserung des Einkommens, der Verkaufsmengen, des Cash-flows, des Investitionsvolumens, der Produktion und ähnlicher Kennzahlen. Das qualitative Wachstum zeichnet sich z.B. dadurch aus, dass das Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen in immer anspruchsvollere Gebiete vordringt, dass die Mitarbeiter immer besser ausgebildet sind, die Probleme innovativ lösen, immer schwierigere Auf-

¹¹¹ Kajzer 1997, S. 155

¹¹² vgl. Kieser 1985, S. 32

gaben übernehmen usw. Die Verbindung zwischen quantitativem und qualitativem Wachstum des Unternehmens wird auch in der Abbildung 6 verdeutlicht.

In der Praxis verläuft das Wachstum, besonders wenn es in weiterer Zeitspanne betrachtet wird, diskontinuierlich. Es zeigen sich dabei auch die Phasen des Lebenszyklus deutlich. Für den Verlauf des Wachstumsprozesses (Wieselhuber 1985, S. 16) sind auch Wachstumsanläufe bzw. Wachstumswellen, Wachstumspausen und allerdings auch Wachstumsstürze charakteristisch.

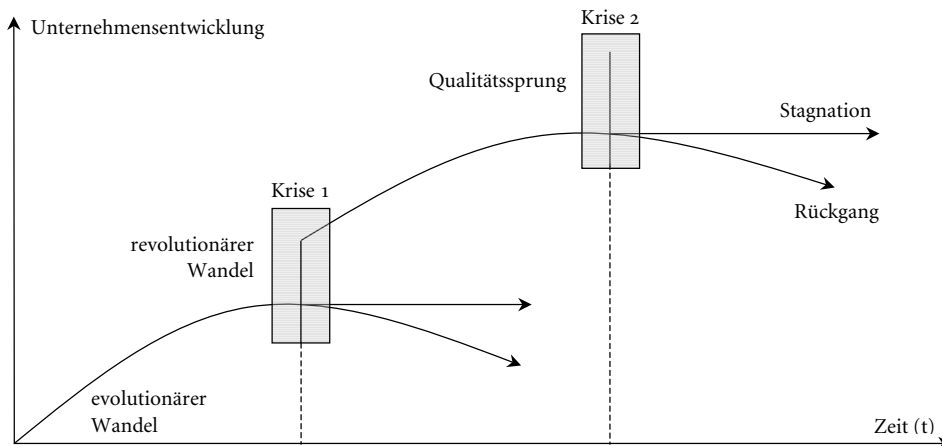


Abbildung 6: Dynamik und Phasen der Unternehmensentwicklung¹¹³

35 Eigenschaften des wachsenden Unternehmens

Befindet sich das Unternehmen im Wachstum (Weismantel, Kisling 1990, S.24), zeigt es eine oder mehrere der unten angeführten zwölf Eigenschaften. Unter diesen Eigenschaften ist vielleicht die wichtigste diejenige, dass das Unternehmen einen Teil des sich entwickelnden Marktes darstellt. Teil eines solchen Marktes wird man dank glücklichen Umständen oder auf Grund der strategischen Planung. Für das Wachstumsunternehmen ist also folgendes charakteristisch: Es

20. hat ein einzigartiges Produkt, das man nicht fälschen kann
21. bietet qualitativ überlegene Dienstleistungen an oder Dienstleistungen, die andere nicht schaffen können
22. hat das Ziel, Teil eines neuen oder sich entwickelnden Marktes zu werden
23. hat den Ruf, dass es sich in einer Expansionsphase befindet
24. ist ein Teil des wirtschaftlichen Booms
25. ist mit den Regierungsvorschriften, welche die Tätigkeiten fördern, bekannt
26. hat die neuen Markttechniken wahrgenommen; das Unternehmen:
 - exportiert
 - erweitert die Verkaufsanstrengungen geografisch
 - beschäftigt aggressive(n) Verkaufsmanager

¹¹³ vgl. Wieselhuber 1985, Thommen 1999, S.70

- verbreitet die Distribution im ganzen Land.
- 27. erhält positive Reaktionen auf die Geschäftstätigkeit und regelmässige Geschäftsaufträge; beginnt mit der Schuldentilgung
- 28. wächst mit den Akquisitionen oder mit Integrationen
- 29. bildet seine Mitarbeiter fort
- 30. bildet seine Manager fort und verbessert ihre Managementpraxis
- 31. wirbt aggressiv und intensiviert die Beziehungen zur Öffentlichkeit.

Weismantel und Kisling (1990) stellten fest, dass sich der Schlüssel zum Erfolg wachsender Unternehmen darin befindet, dass sie folgendes durchführen:

- den Geschäftsprozess planen, den Kurs setzen und dem gesetzten Weg folgen
- gute Manager gewinnen, sie fortbilden und beibehalten
- sich mit den Problemen der Menschen und problematischen Menschen auskennen
- erfolgreich Marketing betreiben
- ein gutes Beziehungs-Marketing ausüben, das zur Zufriedenheit der Kunden führt
- finanziell überleben – das Unternehmen muss flexibel sein und vernünftig handeln
- angebracht managen
- Kommunikations-, Kreativitäts- und Innovationsbarrieren überwinden
- Schwierigkeiten ausweichen
- den Verkauf des Unternehmens oder andere Möglichkeiten im Auge behalten, um das ins Unternehmen investierte Geld zurück zubekommen.

Die Zahl der Faktoren, die potentiell das Wachstum des Unternehmens beeinflussen, ist gross. Einige davon befinden sich in folgender Abbildung 7.

<i>die Faktoren</i>	<i>der Einzelne</i>	<i>das Unternehmen</i>	<i>die Umwelt</i>
Beeinflussung der Wachstumsfähigkeit	* Kompetenzen und Fähigkeiten des Managers	* interne Finanzierung * interne humane Quellen * interne materielle Quellen	* Bedingungen auf dem Verkaufsmarkt * externe Finanzierung * externe humane Quellen * Steuern
Beeinflussung der Wachstumsbereitschaft	* Ziele und Bedürfnisse des Managers * Tätigkeit und das Denken des Managers * andere psychologische Eigenschaften.	* Ziele, Bedürfnisse, das Funktionieren und Denken der Geschäftspartner und Mitarbeiter.	* Steuern * Gesetzgebung * öffentliche Meinung * andere Umwelteinflüsse.

Abbildung 7: Die Faktoren, die das Wachstum des Unternehmens beeinflussen können¹¹⁴

Das wachsende Unternehmen hat oft eine oder mehrere attraktive Geschäftschancen genutzt und die Multiplikationseffekte erzielt. Die Geschäftsausrichtung wird damit vom Suchen interessanter Chancen und innovativer Realisierung dieser auf bewusste Multiplizierung jener Geschäftstätigkeiten gerichtet, die sich im Kleinen schon als erfolgreich erwiesen haben. Erfolgsfaktoren dieser Phase stecken vor allem im Wachstumsmanagement.

Mit dem Wachstum wechselt das Unternehmen von einer funktionalen zu einer divisionalen Organisationsstruktur, die eine stärkere Formalisierung der Arbeitsteilung

114 Davidson 1990, S. 158

und eine zunehmende Professionalisierung der Führung ermöglicht. Diese Entwicklung wird mit dem Aufbau der Planungs- und Kontrollsysteme unterstützt, die ein Teil des formalen Managements werden.

Das Wachstum des Unternehmens erweist sich für alle (internen und externen) Beteiligten als nützlich. Die wachsenden Unternehmen sorgen für breite Durchsetzung innovativer Ideen, generieren neue, aussichtsreiche Arbeitsplätze und bilden somit den Kern einer fortschrittlichen Wirtschaft. Mangelt es einem Staat an fortschrittlichen wachsenden Unternehmen, scheint es, als sei der Übergang von einer Wirtschaft, die von Innovationen getrieben wird (*innovation-driven*), hin zu einer Wirtschaft, die das Reichwerden anregt (*wealth-driven*) und deren internationale Konkurrenzfähigkeit nachlässt, verwehrt (Porter 1990, S.556). Bei einem wachsenden Unternehmen kann man im Grossen und Ganzen folgende Hauptvorteile, -nachteile und sowie innere Erfolgspotentiale feststellen (siehe Abbildung 8).

Das wachsende Unternehmen

<i>Hauptvorteile</i>	<i>Hauptnachteile</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Innovationskraft durch wachsende Ideenzahl und Verkürzung der Realisierungszeiten • Erfahrungen • Rasante, echte Nutzensteigerung für die Bezugsgruppen des Unternehmens • Entwickelte Produkte und/oder Technologien • Sinkende Stückkosten • Hohe Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter • Positive Kultur • Unternehmerische Eigendynamik • Erste Stabilisierung, Routinisierung und Professionalisierung des Unternehmensgeschehens • Eroberte Märkte • Verbreitung des Managements • Bewusste Beschäftigung mit strategischen Fragen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwächeres Innovationsklima für radikale Innovationsideen, niedrigere Ebene der Grundinnovationen • Komplexer werdende Managementaufgaben; • Gefahr einer zu starken Expansion in Relation zu den verfügbaren Ressourcen (Finanzen, Humankapital, Infrastruktur) • Gefahr des überoptimistischen Einstiegs in neue Geschäfte fernab des Stammgeschäfts.
<i>Interne Erfolgsfaktoren des wachsenden Unternehmens</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Klare Expansionskonzeption (des Marktes, der Programme, Internationalisierung) • Optimierung der Organisationsstruktur • Formale Verfahrensstrukturierung und -standardisierung (neue Technologiepotentiale) • Standortpotentiale • Ausnutzung der Innovationspotentiale • Ausnutzung der Kostensenkungspotentiale (höhere Mengen, Standardisierung, Spezialisierung der Mitarbeiter) • Bemühungen um die Marktführerschaft • Anpassung der Führungsaufgaben und Professionalisierung des Unternehmens • Professionelles Finanzmanagement (und andere interne Humanpotentiale) • Know-how-Potentiale. 	

Abbildung 8: Vorteile, Nachteile und interne Erfolgspotentiale wachsender Unternehmen¹¹⁵

¹¹⁵ vgl. Pümpin, Prange 1991, S. 35–37, 107

36 Entwicklungsmanagement des wachsenden Unternehmens

Unter Entwicklung und/oder Wachstum des Unternehmens wird der Änderungsprozess des Unternehmens verstanden. Die Änderungen treten überall auf: sowohl bei den politischen und strategischen Zielen als auch bei struktur-technologischer Gestaltung und bei den Werten und dem Verhalten der Mitarbeiter.

Wie jede andere zielgerichtete Tätigkeit hat auch die Entwicklung ihre eigene Prozesshierarchie: Sie verläuft von der Idee zur Realisierung (Belak 1998, S. 34, Hinterhuber 1992, S. 23). Vom Standpunkt des Managementprozesses aus muss die Entwicklung des Unternehmens von der Vision zur Unternehmenspolitik, dann zu den Strategien und zu taktischen und schliesslich zu operativen Massnahmen verlaufen, um die Entwicklungsaufgaben zu verwirklichen. Gestaltung und Realisierung der Unternehmensentwicklung muss also alle Managementebenen durchlaufen (vgl. Pümpin, Prange 1995, S. 159–169).

Das wachsende Unternehmen findet eine oder mehrere Geschäftschancen, die es zu nutzen gilt. Dabei soll man von seinen Vorteilen Gebrauch machen, die wachsende Komplexität beherrschen und versuchen, nicht in die Situation zu kommen, in der das Unternehmen in bezug auf die verfügbaren Quellen (Finanzmittel, Humanressourcen, Infrastruktur) zu sehr wächst.

Das Hauptprinzip des Entwicklungsmanagements des wachsenden Unternehmens auf *Ebene der Unternehmenspolitik* ist darin zu sehen, dass die Erklärung für das Wachstum und die Entwicklung getroffen wird und die Wege zu diesem Ziel geebnet werden. Insbesondere soll festgelegt werden, welche Geschäftschancen auf welche Weise auszunutzen sind (vgl. Pümpin 1990, S. 158).

Das Wachstum und die Entwicklung kann man aber nur dann durchführen, wenn die Unternehmensverfassung entsprechend verändert wird: Der Unternehmer-Pionier kann den wachsenden Finanzbedarf grundsätzlich nicht mehr decken, daher muss er in der Wachstumsphase die Eigentumsstruktur des Unternehmens ändern; die Finanzierung kann man mit der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft sichern. Die Miteigentümer haben dann das Entscheidungsrecht und sind am Gewinn beteiligt, gesetzmässig sind aber auch bestimmte obligatorische Kontrollmechanismen vorgesehen.

Der Übergang zum wachsenden Unternehmen verursacht auch erhebliche Änderung der Unternehmenskultur. Die neuen Forderungen an sie lauten: Orientierung hin zu den Marktteilnehmern (besonders zu Kunden), zu Produkten und Dienstleistungen, aber auch zur effizienten Bewältigung der Arbeitszeit (Pümpin 1990, S. 232). Die Unternehmenskultur soll in der Wachstumsphase qualifizierte Mitarbeiter, erfahrene Führungskader und junge unternehmungsfreudige Menschen unterstützen und ermuntern.

Das wichtigste Prinzip auf *Ebene des strategischen Managements* bezieht sich auf die Konzentration aller Kräfte: Kernkompetenzen sollten bewusst auf die erwählten Geschäftsfelder gerichtet sein, um damit das Wachstums- und Entwicklungsziel erreichen.

Die nächste bedeutende strategische Aufgabe ist darin zu sehen, dass das wachsende Unternehmen frühestmöglich auf seinem spezifischen Markt die Führungsrolle übernehmen soll. Dies kann es, besonders auf einem wachsenden Markt, durch Kostensen-

kung pro Produkt- bzw. Dienstleistungseinheit und somit überdurchschnittlichen Erlösen erreichen.

Bedeutend für das Unternehmen ist auch der frühe Markteintritt, womit die (potenziellen) Kunden langfristig an das neue Produkt gebunden werden sollen und möglichen Imitatoren die nötigen Barrieren in den Weg gelegt werden können.

Die Konzentration auf eine geringe Zahl von Haupttätigkeiten stellt die Strategie dar, die dem wachsenden Unternehmen grösseren Erfolg verspricht als z.B. eine Diversifikationsstrategie (Eintritt in neue Geschäftsfelder). Sie ist entweder innerhalb des Unternehmens mit eigener Entwicklung oder durch die Akquisition der Unternehmen, die im geplanten Geschäft bereits tätig sind, durchführbar. Das Unternehmen sollte sich auf sein Grundprogramm konzentrieren und die schon erreichten Konkurrenzvorteile nutzen.

Beim strategischen Problemlösen wird wegen der wachsenden Komplexität der Führungsaufgaben auch hier die Spezialisierung nötig. Die Eigentümer, Bevollmächtigte und das Top-Management sollten sich vor allem auf die Planung der Unternehmensentwicklung – also auf die Politik und Strategien, die sich mit dem Unternehmen als Ganzes befassen, auf die Kernmärkte und -produkte – konzentrieren. Das ›*Middle- und First-Line-Management*‹ soll sich der Bereitstellung und optimalen Verteilung von Ressourcen (der Taktik) sowie der operativen Nutzung dieser widmen (vgl. Belak 1999, S.48).

Die nötigen Führungskräfte kann man mit speziellen Anregungen wie z.B. Mitinhaberschaft, speziellen Möglichkeiten der eigenen Entwicklung und Durchsetzung, guter Bezahlung, dem Ansehen usw. gewinnen.

Zu den wichtigsten organisatorischen Aufgaben zählt die Standardisierung von Systemen und Prozessen. Die funktionale Organisationsstruktur bietet die besten Voraussetzungen für die Arbeitsteilung und die erfolgreiche Aufgabenausführung im spezialisierten wachsenden Unternehmen.

Mit der Gründung strategischer Geschäftseinheiten verringern sich die internen Wechselbeziehungen und wächst die Flexibilität des Unternehmens. Die Eigentümer und das Top-Management sind nicht mehr mit den operativen Aufgaben belastigt und haben dann mehr Zeit (und die nötige Objektivität), um sich den neuen Chancen und deren Nutzung zu stellen. Andererseits kann man die Chancen durchaus auch auf der Ebene der Geschäftseinheiten entdecken und ergreifen.

Auf der *Ebene des Ausführungsmanagements* des wachsenden Unternehmens soll die besondere Aufmerksamkeit den Gefahren der Liquiditätskrise und dem damit verbundenen konsequenten Finanzmanagement gelten, denn der Investitionsbedarf kann in dieser Phase nicht aus dem laufenden Geschäft gedeckt werden. Es sind dann sorgfältige Planung, Analyse und sofortige Massnahmen gefragt.

Die grössere Komplexität der Managementaufgaben verlangt nach einem Führungsstil mit Delegation. Der Unternehmer muss immer mehr Aufgaben und dazugehörige Kompetenzen an andere Manager übertragen. Es entsteht ein kooperativer Führungsstil. Die Führungskräfte im wachsenden Unternehmen müssen durchwegs zusätzliche kleinere Probleme lösen. Darum ist auch die effiziente Zeitnutzung mit Berücksichtigung vorrangiger Aufgaben nötig.

37 Schlussfolgerungen

Obwohl sich eine kaum überschaubare Zahl von Modellen mit der Entwicklungs- und Wachstumsthematik befasst, kann man kein vollkommenes finden. Einige wichtige Feststellungen kann man dennoch treffen (Pümpin, Prange 1991, S.79–82). Die Entwicklung eines Unternehmens verläuft ganz offensichtlich diskontinuierlich. Es lassen sich stabile Phasen unterscheiden, in denen das Unternehmen mehr oder minder konstante Wachstumsraten erzielt und kurze Abschnitte tiefgreifender Krisen, die oftmals mit grösseren Umwälzungen bis hin zu Redimensionierungen oder sogar dem Untergang des Unternehmens verbunden sind. Eine über längere Zeit kontinuierliche Unternehmensentwicklung wird wiederholt von Krisen unterbrochen. Dabei sind Unternehmenskrisen nicht als einseitig dysfunktional – weil ressourcenverschwendend – zu bewerten. Sie besitzen daneben auch die positive Funktion, Spannungen und somit neue Ideen zu erzeugen. Solche Diskontinuitäten beschleunigen qualitative Veränderungen im Unternehmen (z.B. eine Restrukturierung, die Neugestaltung von Führungssystemen, das Überdenken des eigenen Führungsstils), die infolge des Alterns und/oder Wachsens des Unternehmens überlebensnotwendig geworden sind. Krisen bilden damit eine wichtige Fortschrittsfunktion gegenüber den Beharrungstendenzen auf Seiten des etablierten Managements. Die Erinnerung an frühere Fehler und durchlebte Krisen vermag zudem nachhaltig spätere Entscheidungen über Aktivitätsfelder, Organisationsprinzipien usw. zu beeinflussen.

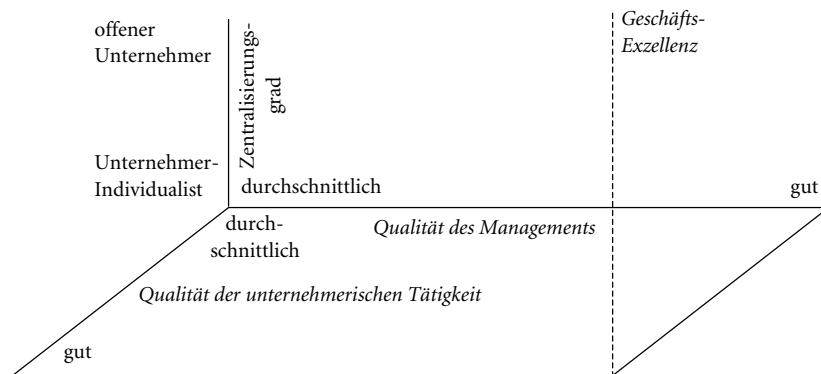


Abbildung 9: Die Zusammenhänge zwischen Unternehmertum, Management und der Zentralisation der Entscheidungen – gutes Management und gutes Unternehmertum ergeben die Exzellenz¹¹⁶

Nach Willem During (1990, S. 136) sollte eine Unternehmung, um die Exzellenz zu erreichen, folgende Bedingungen erfüllen:

1. Sowohl die Mitarbeiter als auch die Unternehmen selbst müssen auf Chancennutzung, Eigeninitiative und Aktion getrimmt werden.
2. Die Flexibilität des Unternehmens und der Mitarbeiter muss einen wichtigen Teil des Lebens des Unternehmens darstellen.

¹¹⁶ During 1990, S. 135

3. Die Mitarbeiter sollten sowohl bei der Suche nach den Quellen für die Verwirklichung der Chancen als auch bei den Entscheidungen darüber, womit und mit wem sie diese realisieren wollen, frei entscheiden können.
 4. Das Unternehmertum muss durch gutes Management unterstützt werden.
- Sind alle genannten Bedingungen erfüllt, kann das wachsende Unternehmen Exzellenz erreichen. Abbildung 9 zeigt die »Exzellenz-Linie«.

Literatur

- ADIZES, I.: *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1988.
- ADIZES, I.: Organizational Passages – Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations, in: *Organizational Dynamics*. H. 8, Nr. 1, 1979, S.3–25.
- BELAK, J.: *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter, 1999.
- BELAK, J.: Oblikovanje razvojno usmerjenih struktur podjetja, in: BELAK, J. et al.: *Razvoj podjetja in razvojni management: Posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Gubno: MER Evrocenter, 1998.
- BELAK, J.: *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. 3. Ausgabe. Gubno: MER Evrocenter, 1998a, S. 17.
- BELAK, J.: Bildung entwicklungsorientierter Unternehmensstrukturen, in: BELAK, J. et al. (Hrsg.): *Unternehmensentwicklung und Management: unter besonderer Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern*. Zürich: Versus Verlag, 1997, S.133.
- BELAK, J.: *Podjetniško planiranje kot orodje politike podjetja*. Maribor: Zalo ba Obzorja, 1991.
- BLEICHER, K.: *Das Konzept Integriertes Management: Das St. Galler Management-Konzept*. Frankfurt/Main, New York: Campus, 1991, S. 332 ff.
- COX, W.E.: Product Life Cycles on Marketing Models, in: *The Journal of Business*. (40), 1967, S.375–384.
- DAVIDSON, P.: Small business managers' willingness to pursue growth. in: DONCKELS, R., MIETTINEN, A.: *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*. Aldershot: Avebury Gower Publishing Company Limited, 1990.
- DAVIDSON, W.R., BATES, A.D., BASS, S.J.: The Retail Life Cycle, in: *Harvard Business Review*. (54), 1976, S.89–96.
- DURING, W.E.: Education for entrepreneurship. In: DONCKELS, RIK, MIETTINEN, ASKO: *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*. Aldershot: Avebury Gower Publishing Company Limited, 1990.
- FREUDEMANN, H.: *Planung neuer Produkte*. Stuttgart 1965, S.8.
- GÜNTHER, K. (Hrsg.): *Erfolg durch Umweltmanagement*. Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand Verlag, 1994.
- HINTERHUBER, H.H.: *Strategische Unternehmensführung I. und II*. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1992.
- HOFFMANN, K.: *Der Produktlebenszyklus: Eine kritische Analyse*. Freiburg 1972, S.20.

- JAMES, B.G.: The Theory of the Corporate Life Cycle, in: *Long Range Planning*. 2/1973 (6), S.68–74.
- KAJZER, Š.: Unternehmensentwicklung und -strukturierung, in: BELAK, J. et al. (Hrsg.): *Unternehmensentwicklung und Management: unter besonderer Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern*. Zürich: Versus Verlag, 1997, S.151–153.
- KAJZER, Š.: Übergangskrisen im Prozess der Unternehmensentwicklung, in: THOMMEN, J.P. et al. (Hrsg.): *Krisenmanagement*. Gubno: MER Evrocenter, 1999, S.55–61.
- KIESER, A., KUBICEK, H.: *Organisation*. 2. Auflage. Berlin 1985, S.32, 39.
- KORALLUS, L.: *Die Lebenszyklustheorie der Unternehmung*. Frankfurt 1988.
- KOTLER, P.: *Marketing-Management: Analyse, Planung und Kontrolle*. Stuttgart: Poeschel Verlag, 1984, S.300.
- KÜRPICK, H.: *Unternehmenswachstum als betriebswirtschaftliches Problem*. Berlin 1981.
- LEVINSON, D.J. et al.: *The Seasons of a Man's Life*. New York: Knopf, 1978.
- LEVITT, T.: Exploit the Product Life Cycle, in: *Harvard Business Review*. 6/1965 (43), November-Dezember, S.81–94.
- MEFFERT, H.: *Marketing: Einführung in die Absatzpolitik*. Wiesbaden: Gabler, 1982, S.339ff.
- MICHAEL, G.C.: Product Petrification: A New Stage in the Life Cycle Theory, in: *California Management Review*. (14) 1/1971, S.88–91.
- MILLER, D., FRIESEN, P.H.: A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle, in: *Management Science*. Nr. 10 (30), 1984, S.1161–1183.
- MUELLER, D.C.: A Life Cycle Theory of the Firm, in: *The Journal of Industrial Economics*. (21), 1972, S.199–219.
- NAGEL, K.: Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens, in: *Moderne Industrie*. Landsberg, Lech 1988, S.64ff.
- NATHUSIUS, K.: Grundansatz und Formen des Venture Managements, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. (31), 1979, S.507–526.
- NATHUSIUS, K.: *Venture Management: Ein Instrument zur innovativen Unternehmensentwicklung*. Berlin: Duncker & Humblot, 1979a.
- PORTER, M.E.: *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Frankfurt/Main 1988, S.209ff.
- PORTER, M.E.: *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
- PUCKO, D.: *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Ljubljana: Didakta, 1991.
- PÜMPIN, C., PRANGE, J.: *Usmerjanje razvoja podjetja: fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995.
- PÜMPIN, C., PRANGE, J.: *Management der Unternehmensentwicklung: Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen*. Fankfurt/Main: Campus Verlag, 1991, S.24, 42–43.
- PÜMPIN, C.: *Das Dynamik-Prinzip: Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager*. 2. Ausgabe. Düsseldorf, Wien, New York: Econ, 1990.
- SCHREINER, M.: *Umweltmanagement in 22 Lektionen*. Wiesbaden: Gabler, 1993.
- SZYPIERSKI, N., NATHUSIUS, K.: *Probleme der Unternehmensgründung: eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen*. Stuttgart 1977.

- ŠTRUKELJ, T.: Razvoj in rast vzivljenjskem ciklu podjetja, in: *18. posvetovanje organizatorjev dela – Evropska skupnost in management, Moderna organizacija*. Kranj 1990.
- THOMMEN, J.P.: Bewältigung von Krisen durch organisationales Lernen, in: THOMMEN, J.P. et al. (Hrsg.): *Krisenmanagement*. Gubno: MER Evrocenter, 1999.
- TOFFLER, A.: *The Third Wave*. London: Pan Books, 1981.
- ULRICH, H.: *Unternehmungspolitik*. Bern, Stuttgart: Paul Haupt, 1990.
- WIESELHUBER, N.: *Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmungsentwicklung*. Eschborn 1985.
- WEISMANTEL, G.E., KISLING, J.W. JR.: *Managing Growth: Keys to Success for Expanding Companies*. PA: Liberty House, a division of Tab Books Inc., 1990.

The transition from entrepreneurial towards professional managed SMEs: The case of Bulgaria

Kiril Todorov

38 Introduction

After the beginning of the transition towards market economy, the importance of the small business sector started to get appreciated in the countries of Central and Eastern Europe (CEE) as well. Moreover, in these countries, except for the main tasks assigned to SMEs, some additional responsibilities arose, conditioned by the situation of transition. These are the tasks about the transfer of ownership, the establishment of a middle class of owners, the formation of a new, entrepreneurial-oriented business culture.

In this sense, policy makers, researches, scientists and entrepreneurs themselves face some significant questions like: “How to stimulate the development of a vital small business sector?”, “What kind of institutional infrastructure is necessary for supporting this development?”, “How to increase the number of newly-starting companies and at the same time to improve the quality of the operation of the already existing firms?”, “How to support specifically the dynamic, rapidly growing companies?”, “What kind of managerial approaches, methods and techniques are necessary in order to achieve management improvements in these companies as a whole and particularly in a strategically competitive plan?”

Having these questions in mind, we will concentrate on one specific and at the same time important range of problems in the framework of this paper. More concretely, we focus on the problems concerning the growth of SMEs and particularly on the transition of these companies from entrepreneurial towards professional management. At the initial stages of development, the entrepreneur is the leading figure in the management of SMEs when at that time his personal characteristics are in fact defining the behavior of the company. However, together with this, the process of growing leads to the requirement for new management competencies and style within the company, for organizational structures and culture, for organizational systems and so on: a tendency towards more professional management. The understanding of these new demands from an entrepreneur and the accomplishment of the corresponding (evolutional/revolutional) changes becomes some kind of a ‘Rubikon’ for growth – and sometimes for the survival of the company as well.

In this sense, the understanding of the processes in SMEs during this period, the definition of the different influential factors and finally the establishment of a practically useful basis for the process would be of great help to the SMEs sector. Of course, in this paper we could not and are not in fact giving such a basis. Based on the results of our research work and the analysis of the achievements of many leading scientists in this field, we will try to make some conclusions and summarizations about this process

in the countries of Central and East Europe, having particularly the situation in Bulgaria in mind.

39 Specific characteristics of entrepreneurial managed companies

In order to illustrate better the distinguishing features of the entrepreneurial managed companies, we have adopted the comparison approach in this part of the paper. A number of specific characteristics exhibited in these companies – compared to the corresponding ones in professionally managed companies – are represented in table 1.

Strategic management in SMEs is characterized by situational and to a significant extent, informal nature. It requires specific approaches, methods and resources for the generation and implementation of the firm's strategies. These companies apply specific types of strategies, which in the smaller (traditionally orientated) companies, have informal character and which can be identified as 'a behavioural line', outlined by the experience curve of the entrepreneur and the company itself. The strategies can be observed in a more completed, partially formalized way, when in dynamic, growing companies, especially these of a medium size. Drawing a concrete conclusion, we can outline specific features of the strategic management in SMEs¹¹⁷.

- Visions and strategies are formulated in a quicker and easier way in SMEs as the process of their formulation is facilitated by the lack of complex communicational flows, formal structures and interactions between a large number of people.
- Visions and strategies are more integrated, clearly directed and 'widely accepted', again because of the fact that they can be in the mind of only one or a few people.
- The strategy implementation is to a large extent easier: once formulated by the entrepreneur-manager, it is quickly transformed into assignments, tasks,... for employees.
- The entrepreneur-manager has the strategic information and the power for making decisions; he can without any difficulty reformulate the strategy and implement it.
- The above-mentioned concentration of strategic information is a positive factor while the company is still small (one product and one market) and the owner-manager copes 'to manage', respectively to analyze and estimate all the information. At the moment, when the business becomes more complex, it is no more in the hands of one person to be, so to say 'everywhere'. At this stage, the company falls into the Greiner's "crisis of leadership", which, as many researches show, is a kind of a rubikon for the survival of many SMEs¹¹⁸.
- The big influence of the owner-entrepreneur in the strategic management of a company, if combined in a 'proper' way with his personal characteristics, can lead to excessively frequent changes in the strategy or inconsistency in its implementation, i. e. to anarchy, as it is shown in practice.
- The organizational structures in the context of SMEs are also specific. At the first stages, after the start-up of the business, the organizational structure of the company

117 Todorov 2000

118 Greiner 1998

is usually of a simple type (according to the classification of Mintzberg¹⁹). This type of structure has the entrepreneur-manager as “a centre of gravity”. There are no formal units (departments, etc), the communication channels are short and direct, because the employees know each other personally. The tasks of the personnel are in most cases wide-profiled, while the specialization of the labour is low. There are no employees who are assigned to a specific management function.

In comparison with large companies, where we can talk about the presence of detached organizational culture, in the context of SMEs we usually speak of a so-called ‘entrepreneurial’ culture. Or, if we define it in another way, in SMEs, the organizational culture is to a great extent the entrepreneur’s individual culture.

The values, attitudes, perceptions, etc. of the entrepreneur naturally develop into values, attitudes and perceptions of the company. This process has significant implications on the organizational behaviour as well. The most challenging problems new and young businesses have to deal with include: finding and developing the first customers (building a client base), establishing long term relationships with key suppliers, design of products/services that correspond to real market needs. At this stage, the success (and survival) of these enterprises highly depends on the strong-mindedness and creativeness of the entrepreneur who also must be able to transfer these qualities to the rest of the company. In this regard, the overlapping of the entrepreneur’s culture with the organizational culture is positive; it is even a necessity from a strategic point of view (of course, as long as the entrepreneur has the strong and influential personality we are talking about). However, along with the development / growth of the business, the need of strong leaders-entrepreneurs decreases while the need of professional managers possessing administrative and integrative qualities and skills gets bigger and bigger. At this stage, the entrepreneurial culture often turns into an obstacle for the organizational development – since the necessity to shape a new, ‘independent’ organizational culture is strongly felt in the company.

And last but not least, the *provision of resources* in entrepreneurial managed SMEs has its own distinctive characteristics. In essence, the entrepreneurs provide the needed resources for their businesses mostly through informal channels and sources. During the start-up phase and the initial stages of development, providers of financial resources are mostly the entrepreneur’s own savings, these of his family, loans from friends and relatives and others. Personnel are also recruited on an informal base – personal contacts and direct knowledge of candidates are preferred compared to formal procedures and policies. SMEs, as we also know, are closer to their customers compared with large enterprises, thus having the opportunity to gather ‘first hand’ market information. Collection of information about new technologies, equipment, production processes and products is based on personal contacts with suppliers, clients and even competitors.

Entrepreneurial managed companies	Professional managed (bigger) companies
<i>Business (strategic) management</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Concentration of ownership and control in the hands of one or more people • Decisions are taken by one or more owners • The process of strategy formulation is mostly informal • The transformation of strategies into actions is easier • Strategies are more flexible and adaptive 	<ul style="list-style-type: none"> • Ownership is separated from control • Decisions are taken by a professional team of managers • Strategies are formulated through complex interactions between the members of the management team • Wide usage of formal analyses and planning tools • Once existing, strategies are less flexible, possessing a certain inertia
<i>Personnel</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Wider job profiles • Stronger motivated employees • Opportunities for showing creative potential • Low functional specialization • Lack of great possibilities for promotion in the career • Lower social status 	<ul style="list-style-type: none"> • Focus on specialization and monotony of work • Motivation is lower • The display of creative potential is limited • Deeper functional specialization • Considerably bigger opportunities for promotion in the career • High social status
<i>Organizational structure</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Flat organizational structure – few levels & units • The structure is centred around the entrepreneur and is dependent on him • Short and direct channels for communication, often situational • Informal and flexible relations • Lower efficiency • Not clearly allocated responsibilities and rights 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchical structure - many levels and units • The structure is complex and formal, almost without personal engagement • The flow of information is prescribed in advance (operational information usually flows upwards, while management decisions run downwards) • Formal procedures and relations • Higher efficiency • Responsibilities and rights are usually clearly defined in the job characteristics
<i>Marketing</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Closer to the market – direct contact with clients • A specialized product / service, directed towards a specific market segment • Bigger flexibility and adaptiveness • Application of flexible, cheap and simplified marketing approaches and techniques • No opportunities for economies of scale • Dependency often on one product or market 	<ul style="list-style-type: none"> • Remoteness from the market • A product / service, directed towards satisfying the needs of a bigger market • Smaller flexibility and adaptiveness • Application of relatively expensive and powerful marketing tools- advertisement, formal research • Economies of scale are often achieved • Generally wide and deep product range
<i>Production, researches and development</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • More frequent changes in products • Small, up to medium batch production • Flexible and wide-profile production equipment – little time and resources for re-tuning • In most cases the ‘imitator’ strategy is followed • Lack of formal R & D units • Limited investments in R & D 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatively rare change of products • Large batch or mass production • Specialized production equipment • In many cases the ‘innovator’ strategy is followed • Formal R & D units • Large investments in R & D
<i>Finance</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Sources closely related to the entrepreneur personal savings capital, relatives, acquaintances; the profit from the business is also a main source • Limited capabilities for external financing because of the small range of activity and higher risk • Rare application of formal financial tools 	<ul style="list-style-type: none"> • Mainly external sources – capital and credit markets, commercial banks, etc. • Greater opportunities for attracting external financing because of a stable resource base and easier monitoring • Wide usage of formal financial tools

Table 1: Relative comparative differences between entrepreneurial and professional managed (bigger) companies¹²⁰

120 adapted according to Kuepper et al. 1994

40 The transition from entrepreneurial towards professional managed SMEs: the change in the entrepreneur's role

When the company passes through a sequence of entrepreneurial events¹²¹, increases its size and shapes a clear organizational structure with the respective division and specialisation of labour, from one side the need and the opportunities to apply professional management increases, and from the other side the entrepreneur's role in the process endures modification. The entrepreneur continues to keep the key points of control on strategic company activities, but a big part of it is delegated to other people. At this point, the question of separating the owner's functions from the manager's functions arises. This is a problem that has no single 'right' solution in the business practice. In such a situation it is often required to appoint very dynamic, market oriented managers, who are familiar with the basic strategic management techniques and approaches, but at the same time possess skills for their practical implementation. When there is a change in the ownership structure – for example when the firm issues stocks and disperses the ownership – it is possible that the manager, if he lacks the ethic and social responsibility takes from the owners all the rights on the company over (using the access to information) and at the same time leaves them with the bigger part of the responsibilities. Therefore, when the fast growth is a fact in the 'yesterday-was-small' company, significant changes occur in its management, leading to an increased number of employees and mostly manager's participation in decision making.

One of the key problems in this context is the management of change in SMEs. The distinctive SMEs characteristics that we highlighted in the previous parts of the paper – especially the strong influence of the entrepreneur-manager suggest that the same person will play a major role in the implementation of changes of any kind; either helping them to happen or making them to fail. By using the language of change management scientists, we can say that the entrepreneur-manager will often be a change agent, champion and sponsor at the same time.¹²² As we already mentioned, when the company grows, we can expect that his influence will decrease. Therefore, we can argue that in the smallest companies (where there is no management team) the process of change will be exclusively concentrated in the entrepreneur's hands. And the possibility that this process will be carefully planned or special techniques, methods and approaches will be used in any stage is very limited. Once the entrepreneur realises the need for change, he shapes the possible solutions and decisions inside his mind, relying heavily on his values, attitudes, beliefs and visions of the business. These decisions then are directly turned into actions. In this way of thinking, we can say that changes are easier and faster to implement in smaller companies. But 'easier' and 'faster' doesn't always mean better. But the answer can be found in the entrepreneur's person. He is the one that established and built the company. He thinks he knows the right answers. But when changing environmental conditions call for new management styles, for new competencies and skills, he may be the last to understand this. So we can say that to a

121 entrepreneurial event – situation and process characteristic for growth

122 Todorov 1992

certain extent managing change in small companies (and in some middle-sized) often means ‘managing the change of the entrepreneur’.

To continue our discussion, every phase of the firm’s life cycle will be characterised with the need for specific management style, consisting of domination, complementary knowledge and skills. The big question therefore is: Is it possible that only one individual implements different management styles according to the life cycle’s current requirements? More often than not the answer is “no”. Which means that the entrepreneur must delegate more or less of the responsibilities – just the same as during a growth period. For some entrepreneurs with greater flexibility, this change is possible, especially if certain methods are – for example are some of the techniques of the *organizational development* approach very useful. However, the entrepreneur must answer some important questions before engaging in delegation. Some of them include: Is the loss of control justified? Is the entrepreneur himself ready to give away some of the ownership (assuming that this is a well conceived strategic move)? During the growth stages, the psychological and physical pressures on the entrepreneur and the personnel also dynamically increase. Therefore one has to ask: Are there capabilities in the human part of the enterprise to sustain a prolonged period of stress? Finally, finding the answer of the question “to grow or not to grow” requires finding “the price of growth” and the presence of capabilities and willingness on the part of the entrepreneur, the employees and managers to pay that price. In table 2 the different roles and management styles required from the entrepreneur-manager during the different life cycle stages are presented.

Growth stage	Management role	Management style	Organizational structure
Start-up	Direct supervision	Entrepreneurial, individualistic	Unstructured firm
Survival	Strict supervision	Entrepreneurial, administrative	Simple
Growth	Delegation / co-ordination	Entrepreneurial, coordinative	Functional, centralized
Expansion	Decentralisation	Professional, administrative	Functional, decentralised
Maturity	Decentralisation	‘Guard dog’	Decentralised, functional, by product

Table 2: Management roles and style during the five life cycle stages¹²³

The changes in the entrepreneur’s roles and in the SMEs management as a whole along their life cycle are showed in greater detail in table 3.

During the life cycle stages significant changes in the organizational structure take place and they correlate to the modifications in the entrepreneur-manager’s role. Basically, these changes can be reduced to “tightening” of the structure, introduction of management standards and further development of the processes of specialization and co-operation of management activities.

Let’s try to summarize in short our discussion in this part of the paper. During the first stages of company’s existence the entrepreneur-manager is the major (often the only one) subject of management, including strategic management. In the process of growth his/her influence upon the organizational behaviour decreases proportionally

123 Scott, Bruce 1987, pp. 45–52

to the increased complexity of the business and at the expense of professional managers involvement. In the framework of these changes the company transforms from entrepreneurial towards professionally managed one. With regard to the entrepreneur he/she can continue to be a major subject of strategic decisions but already without exclusive “ownership” over them. Such a scenario is possible if there are capabilities and willingness on the part of the entrepreneur to manage (relatively) large organization. The entrepreneur has also the option to get in charge of some specialized management function (like marketing for example) which best corresponds to his/her individual qualities and preferences. For example, an entrepreneur who has created a company based on some innovative product may get in charge of R&D. An entrepreneur that has built a successful company because of his sales flair could concentrate on managing the sales department or training the sales representatives. Of course, it is possible the entrepreneur to become minister without portfolio performing common, supporting and coordinative functions.

		Stage 1: entry		Stage 2: growth	
		Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Goal		Survival	Consolidation and control	Control and planning	Expansion
	Management style and organization		<ul style="list-style-type: none"> • The owner identifies himself with the business • The owner does everything • Direct supervision of employees • Simple organization • Informal systems • Following the opportunities 	<ul style="list-style-type: none"> • The owner still identifies himself with the business • Simple organization • Informal systems • Some supervision and control • Cash flows planning 	<ul style="list-style-type: none"> • Recruitment of personnel • Delegation to personnel • Encouragement of employees to develop and progress in work • Tighter control of personnel • Strategic planning

Table 3: The life cycle of a new business: entry and growth¹²⁴

41 Empirical evidence: the case of Bulgaria

In this part of the paper we will present and analyse some of the results obtained in the framework of a research project called *Dynamic Entrepreneurs in Bulgaria*. The project is conducted by the Entrepreneurship Development Centre at the University of National and World Economy, Sofia under the leadership of the author.

Dynamic Entrepreneurs in Bulgaria started in 1996. Every year, a random sample of about 250 SMEs is studied in its framework. Research data is collected via a questionnaire. After the end of the field research, the interviewees are divided into two groups:

dynamic SMEs and traditional SMEs on the basis of predefined criteria. Comparisons between the two groups were then performed.

In addition, to have a look inside SMEs, we have used the case study method. We have analysed the cases of five SMEs. They are listed below, along with a brief description of their activities.

- *Tribo/Bercks* – a Bulgarian small firm – manufacturer of friction gear discs with metal-ceramic cover.
- *Elex Ltd.* – a middle-sized Bulgarian company, which is a major merchandiser and producer of packaging and labeling equipment.
- *Telegeschioni* – a very small at this moment, innovative Italian firm, operating in the business of manufacturing and implementation of integrated digital management and control systems in industrial installations.
- *Technologika Ltd.* – a middle-sized innovative Bulgarian firm. Operates in the business of adaptation, design and implementation of integrated software and hardware solutions in industrial enterprises.
- *SEAS Furniture* – a middle-sized Malaysian company. Operates in the business of production and merchandising of furniture.

After data processing with the aid of SPSS statistical package, we succeeded in finding some interesting relationships. In the context of this paper, it is interesting for us to analyse the presence of management teams and their structure in correspondence with the size of SMEs. The results are presented in table 4.

	1–3 emp'es (%)	4–6 emp'es (%)	7–15 emp'es (%)	16–50 emp'es (%)	over 50 emp'es (%)
I manage alone	74.5	82.9	51.9	54.5	25.0
Low quality team of non-owners	0.0	0.0	1.9	0.0	8.3
High quality team of non-owners	5.5	2.4	5.8	18.2	8.3
Low quality team of owners and non-owners	0.0	0.0	1.9	0.0	8.3
High quality team of owners and non-owners	3.6	2.4	15.4	13.6	16.7
High quality team of owners	12.7	9.8	11.5	13.6	8.3
Other	1.8	2.4	7.7	0.0	8.3
No answer	1.8	0.0	3.8	0.0	16.7

Table 4: How are Bulgarian firms managed?

We can see that the bigger part of Bulgarian SMEs are run single-handed by their owner-managers. Therefore we can conclude that they are still in the beginning of the process or haven't even started to get professional. At the same time, it is obvious that parallel with growth, the number of people involved in management activities also increases.

Beside this, ownership of the companies is heavily concentrated in the entrepreneur's hands. This is more evident in traditional firms than in dynamic SMEs – and it creates conditions for single-person decision-making by entrepreneur-managers – conditions that are further facilitated by the small firm's size and the relatively non-complex ac-

tivities. These facts provide additional support to our conclusion that Bulgarian SMEs are basically entrepreneurially managed.

Next, we found out that the greater percentage of Bulgarian entrepreneurs are reluctant to share (even a small) part of the ownership with managers and employees. This is an obstacle considering the more professional management approach. The number of companies that have distributed ownership among their personnel is very small (only 8.5 % – according to date for 1998 – from the sample).

As we know, the level of professional management could be indirectly measured through the degree of formal management techniques and methods applied (for example SWOT analyses, Porter's analyses of competitive forces, business planning, written missions and visions, etc.). In this regard, about 60 % of the companies in the sample did not have written mission statements, strategic plans, fundamental company values and so on. It seems that management processes (including strategic management) are concentrated in the entrepreneur's mind, taking the form of visions for the future and mental constructions about the way, business should be managed and things should be done.

Results obtained about different aspects of organizational culture further demonstrate that Bulgarian SMEs are far from professional management. For example, in the firms we studied, in-company training is to a great extent informal, although in larger SMEs it tends to be formalized. We obtained similar results in regard to the frequency of informal meetings between management and staff as well as the frequency of performing formal analyses of personnel (low frequency).

Another interesting conclusion appeared after analysing empirical research data and "softer" case study data together. It seems that there are significant differences between traditional and dynamic SMEs when it comes to professional management. Dynamic SMEs as a group seem to be at a more advanced stage of development. They exhibit to greater extent the characteristics of professional management. Most of them have functioning management teams, clear organizational structures, more or less formal procedures and policies. These companies are more outward oriented; they are often consumers of management consulting and training services in the areas where their competencies lag behind. We also found out that these distinctive characteristics can be explained with the individuality of dynamic entrepreneurs – that is – the owners and managers of dynamic SMEs.

Dynamic entrepreneurs are driven mostly by push factors – lack of other alternatives and economic necessity don't play a major part in making the decision get started. They are entrepreneurs in the Schumpeterian meaning of the term – they push the economy towards new states and therefore disequilibria. While traditional entrepreneurs fit better in the Kirznerian framework of thinking – they push the economy towards equilibrium.

42 Conclusion

We will now try to summarize our discussion and thus outline in brief the key points and findings. The entrepreneur-manager is, without any doubt, the major driving force

in the life, development and growth of SMEs and therefore in the company management. SME's organizational structures are strongly centred around the person of the entrepreneur. SME's organizational cultures overlap with the individual culture of the entrepreneur.

In the process of growth (especially when growth is repeated several times), some interesting processes could be observed: delegation of management functions, recruitment of professional managers, formation of organizational structure and transformation of the entrepreneurial culture into an organizational one.

The transition from entrepreneurial towards professional managed SMEs in countries like Bulgaria (which are in transition) has some specific features, for example the bigger fluctuations of this process, the lack of knowledge and skills on how to transform or the relatively slower delegation of rights and responsibilities (especially in regard to division of ownership and control). Generally, because of a number of reasons, the transition from entrepreneurial towards professional managed SMEs lags behind. And this, on its own, is the reason to miss out on a number of business opportunities and to slow the growth of the small business sector. The situation in other CEE countries is similar.

References

- DEWHURST, J., BURNS, P.: *Small Business Management*. 3rd ed., Macmillan: London 1993.
- GREINER, L.: Evolution and Revolution as Organizations Grow, in: *Harvard Business Review*. May–June 1998.
- KÜPPER, H.U., BRONNER, T., DASCHMANN, K.A.: *Strategisches Analyse- und Planungssystem (SAPS)*. TU, München 1994.
- QUINN, J.B., MINTZBERG, H., JAMES, R.: *The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases*. Prentice-Hall, 1988.
- SCOTT, M., BRUCE, R.: Five Stages of Growth in Small Businesses, in: *Long Range Planning*. Vol. 20, No. 3, 1987.
- TODOROV, K. (Ed.): *25 Case Studies for Entrepreneurs and Managers from the Practice*. Sofia: Next 1997.
- TODOROV, K.: *Strategic Management of SMEs: Theory and Practice*. Unpublished doctoral dissertation, Sofia: UNWE 2000.
- TODOROV, K.: Managing the Organizational Change, in: TODOROV, K. (Ed.): *Organization and Control in the Business Management Context, Informa Intellect*. Sofia 1992.

Entrepreneurship: The engine of economic growth and development

Thierry Volery

Introduction

At a macro level, entrepreneurship is a process of “creative destruction”. By this, Schumpeter (1934) referred to the simultaneously destructive and constructive consequences of innovation. The new destroys the old. Both the creation and the destruction are essential to driving the economy forward. Entrepreneurs are central to the process of creative destruction: They identify opportunities and bring the new technologies and new concepts into active commercial use. But what are the conditions for entrepreneurship and hence growth to flourish? By studying economic history, we suggest that values, politics and institutions have a crucial role in the development of entrepreneurship. Similarly, history teaches us that the speed of innovation is increasing, resulting in shorter cycles of industrial innovation.

Growth theory

Economic growth has generally been defined as the process by which a nation’s wealth increases over time (Abramovitz 1989, Schumpeter 1934). Although the term is often used in discussions of short-term economic performance, in the context of economic theory it generally refers to an increase in wealth over an extended period. Economic growth is usually distinguished from economic development, the latter term being restricted to economies that are close to the subsistence level.

To explain why some countries grow more rapidly than others or why a country may grow more rapidly during one period of history than another, economists have found it convenient to think in terms of a production function. This is a mathematical way of relating some measure of output, such as GNP, to the inputs required to produce it. For example, it is possible to relate GNP to the size of the labour force measured in man-hours, to capital stock measured in dollars and to various other inputs that are considered important. Neo-classical growth theory has traditionally focused on the contribution of labour and capital solely to the process of economic expansion. In its different forms, either as growth accounting (Denison 1985) or as a theory of long-run tendencies (Solow 1970), there is still much to explain. Both forms generate a substantial residual, which cannot be explained. The residual can be ascribed to the effects of technological change (Romer 1990).

Another source of growth and of technical progress in particular has been seen in shifts of demand from low productivity sectors to high productivity sectors, thus causing resources to be reallocated. The most notable movement has been the shift of resources, especially labour, out of agriculture – a traditionally low-productivity sector.

Such shifts act to increase the rate of growth of output in ways that cannot be accounted for by simply measuring growth in total inputs.

This historical fact points to an element that has received little attention so far: the influence of entrepreneurship. If the allocation of resources changes during the course of growth and development, it does so under the leadership of an entrepreneurial class (Schumpeter 1934). The quality of entrepreneurship is seen by many economists as an important explanation of differences in the rate of technical progress between countries. The basic idea of this 'new' growth theory is to endogenize the long-run rate of economic expansion:

"... so far as capital investment, education, and the like are concerned, one can best proceed by treating them as endogenous variables in a sequential process – in other words, these variables affect productivity growth, but productivity growth, in turn influences the value of these variables, after some lag. These endogenous influences are, then, critical components of a feedback process; To some degree, the same story can be told about the exercise of entrepreneurship, investment in innovation, and the magnitude of activity directed to the transfer of technology." (Baumol 1993, pp. 259–260)

Values, politics and economic institutions

Science and technology can get far and then stop. Consider China's dazzling supremacy in science and technology at the start of the 15th century. Its curiosity, its instinct for exploration and its drive to build had created all the necessary technologies needed to launch the Industrial Revolution – something that would not actually occur for another 400 years (Thurow 1999). It had the blast furnace and piston bellows for making steel; gunpowder and cannon for military conquest, the compass and the rudder for exploration, paper and movable type for printing, the iron plough, the horse collar and various natural and artificial fertilizers to generate agricultural surpluses. In mathematics, the decimal system, negative numbers and the concept of zero had been invented, which put the Chinese far ahead of the Europeans.

Yet, the Industrial Revolution took place in Europe in the 17th and early 18th centuries and the Chinese rejected and ultimately forgot the technologies that could have given them world dominance. Essentially, this is due to a lack of entrepreneurship in China because of three broad and overlapping factors: values, politics and economic institutions.

Values. Entrepreneurship is a process of economic change. So a readiness for change, or at least the willingness to live with it, is essential if a society is to get richer (except by conquest). This helps to account for China's falling behind. Chinese civilization came under the domination of a bureaucratic elite, the mandarins, who gave continuity and stability to Chinese life but who also became a conservative influence on innovation, resisting the introduction of new techniques unless they provided a clear benefit to the bureaucracy (Marsh 1961). As a result, the mandarins often blocked change: in the end of the 15th century they ended long-sea trade ventures, choking off commerce and shipbuilding alike.

Acquisitiveness is another value sustaining growth. Entrepreneurs, as change agents in a society, have a regard for the material and they are willing to exploit nature for man's benefits. Yet naked greed is no use. Growth is based on sustainable development;

it requires investment – and investment is gratification deferred. The enlightened self-interest praised by Adam Smith combines the desire for wealth with prudence and patience.

Politics. Once again, China provides a good example of the influence of politics over entrepreneurship. The Ming dynasty (1368–1644) became one of the most stable but also one of the most autocratic of all Chinese dynasties. The sprawling bureaucracy needed by the highly centralised government was continued by the subsequent Ch'ing dynasty and lasted until the imperial institution was abolished in 1912. Balazs (1964, p. 53) remarked that:

“What was chiefly lacking in China for the further development of capitalism was not mechanical skill or scientific aptitude or sufficient accumulation of wealth, but scope for individual enterprise. There was no individual freedom and no security for private enterprise, no legal foundation for rights other than those of the state, no guarantee against being penalized by arbitrary exactions from officials or against intervention by the state; But perhaps the supreme inhibiting factor was the overwhelming prestige of the stage bureaucracy, which maimed from the start any attempt of the bourgeoisie to be different, to become aware of themselves as class and fight for an autonomous position in the society. Free enterprise, ready and proud to take risk, is therefore quite exceptional and abnormal in Chinese economic history.”

In Japan, rulers of the Tokugawa era (1603–1868) imposed a similar governmental structure and isolated their country from the rest of the world from 1639 to 1853. Although this brought a long period of peace and stability in the country, the Japanese paid a heavy price in technological, political and social developments for their centuries of isolation. At the same time in Europe, there was a strong rivalry among governments which wore away the interest opposed to entrepreneurship. Some European states or cities still tried to ban some advance: Florence issued an edict in 1299, forbidding bankers to use Arabic numerals; in 1337, Cologne ordered its tailors not to use machines (The Economist 1999b). But their efforts were in vain and self-damaging: A rule that hurt the economy hurt the state that made it, as against others more economically enlightened.

If too much order (like in China and Japan) impede entrepreneurship, conversely too much chaos is just as bad. Consider the case of Russia in the 75 years before the Russian Revolution. Creativity flourished in the chaos of the dying empire. Some great authors such as Tolstoy, Dostoevsky, Chekhov, Turgenev and Gogol emerged during this period. Likewise in the world of music and the arts, many Russian artists are still played in our concert hall, are admired in our museums. In science, Russia was a leader and produced several Nobel laureates. However, without some degree of order it was impossible for the Russians to use that creativity to develop a successful economy. Chaos lead to more chaos and ultimately to the Russian Revolution. Order was reimposed and creativity died. Successful societies create and manage a tension between order and chaos without letting either of them get out of hand. New ideas are easily discouraged if societies are not receptive to the chaos that comes from change, yet societies have to maintain an appropriate degree of order to take advantage of creative breakthroughs.

Economic institutions. Values are a powerful entrepreneurial catalyst at the individual level. At a macro level, politics provide a framework for entrepreneurship. Economics institutions are the tools used by entrepreneurs to capitalise on opportunities and convert those into marketable products or services. In the West, where the state was – and

still remains – a central institution, the economic sphere came to be separated from political control under a variety of pressures. This led to a spawning of other institutions such as property rights, stock exchanges, laws of contract, intellectual property law, company law and so on (North, Thomas 1973, Williamson 1985). With time, these allowed a flourishing of many different types of economic enterprise – different in size, ownership and organisation (e.g. companies, trusts, partnerships, joint ventures, foundations). There was yet another form of pluralism that existed in Europe but not in China, nor in Japan before the Industrial Revolution: just as governments competed, so did the entrepreneurs and the different forms of organisation.

A model of entrepreneurial processes and economic growth

Modern growth theory can be said to have started with Schumpeter (1934, 1952). Indeed, it was him who argued cogently that the innovations made by entrepreneurs are the strategic factors in economic development and central factor in the trade cycle. Unlike most neo-classical and Keynesian theorists, Schumpeter laid primary stress on the role of the entrepreneur. It is the quality of his performance that determines whether capital grows rapidly or slowly and whether this growth involves innovation and change – i.e. the development of new products and new productive techniques. Differences in growth rates between countries and between different periods in any one country can therefore be traced largely to the quality of entrepreneurship. This idea is depicted in figure 1 as a model of entrepreneurial processes affecting national economic growth.

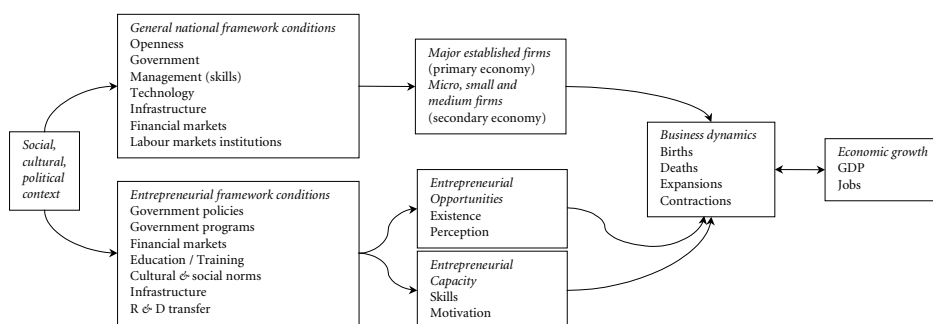


Figure 1: Entrepreneurship and economic growth¹²⁵

Fundamentally, economic growth occurs not because of broad improvements in technology, productivity and resources available, but rather because entrepreneurs improve their technology, organisation and processes, become more productive, innovate and force other firms out of business. As this ongoing creative destruction occurs, more and better jobs are created than the ones lost, the overall level of productivity rises, and the economic well-being rises as well. One indicator of creative destruction is the business dynamics taking place within the national economy. This is the extent to which firms

125 adapted from Reynolds et al. 1999

enter, grow, decline and exit an industry – also been termed “mobility”, “turnover” and “turbulence” (Acs et al. 1999). Despite the recognition that business dynamics is a necessary feature of economic growth, there have been only few empirical studies attempting to measure the effect of business dynamics on economic growth. However, Reynolds (1999) remarked that business dynamics and growth occur together and that business dynamics as such does not cause growth.

Both established firms and new entrepreneurial firms are the catalyst of business dynamics, which accompany economic growth. Entrepreneurs can be found in both established and new ventures but they tend to respond to different opportunities in different settings. If one considers that the role of the entrepreneur is to monitor the environment for opportunities, Casson (1999) identified two types of environmental shocks generating opportunities: Shocks that generate opportunities for establishing new markets tend to persist for considerable time, while shocks to already existing markets tend to be more transitory. The latter are handled by routine procedures typically set up by large firms, while small entrepreneurial firms are often better at responding to new market opportunities, especially if they require new organisational forms. For example, small entrepreneurial firms have been key players in the internet business – introducing breakthrough innovations. Netscape, Yahoo, Excite, eBay and others even created new markets that established firms had not identified.

The level of entrepreneurial activity is a function of the degree to which individuals recognize opportunities available at that they have the capacity – motivation and skills – to exploit them. Entrepreneurial activity is in turn shaped by a variety of factors (referred to as entrepreneurial framework conditions) aiming to foster start-ups. Such factors include the availability of start-up financing, education and training in entrepreneurship, incubators, government policies and programs targeting the development of entrepreneurship. In South-East Asia, Singapore is probably the nation which has taken the most proactive steps toward the development of entrepreneurial framework conditions. In 1988, the city-state formulated the ‘SME Master Plan’ and has set up a variety of statutory boards (e.g. Economic Development Board, Trade Development Board, National Computer Board) to foster entrepreneurship and business development.

At a broader level, there is a relationship between national conditions (e.g. legal institutions, general infrastructure, labour and financial markets) and the performance of established firms. In Van de Ven’s (1995) words, an infrastructure or social system framework is essential to sustain entrepreneurship. History studies show that the process of innovation and entrepreneurship consists of an accretion of numerous institutional, resource and proprietary events involving many actors from the public and private sector. Finally, social values, politics and institutions shape the macro context within which entrepreneurial processes occur. It is important to recognize, however, that while government agencies and educational institutions can create conditions favourable for entrepreneurship to prosper, it is ultimately up to individuals and firms to take up the challenge for launching new activities.

The model suggested has been validated empirically. An ambitious international research program, the Global Entrepreneurship Monitor (GEM), recently indicated that

entrepreneurship makes a major contribution to economic well-being, both in terms of economic growth and job creation, accounting for roughly one-third of the difference in economic growth rates between the countries studied. GEM showed that the level of entrepreneurial activity differed significantly between countries. This difference reflects major variations in the degree to which the opportunities are perceived to exist, rather than differences in opportunities themselves. Among the factors that contribute to entrepreneurship, Reynolds et al. (1999) concluded that:

“Perhaps the most critical [factor] is a set of social and cultural values, along with the appropriate social, economic and political institutions, that legitimise and encourage the pursuit of entrepreneurial opportunity.”

Schumpeter’s waves

Schumpeter associated the “creative destruction” process with industrial cycles of 50–60 years long. Others had noticed “long waves” of economic activity before him, notably the Russian economist Kondratieff, who drew attention to them in 1925. But it was Schumpeter who studied them in depth. As can be seen in figure 2, each business cycle is driven by entirely different sources of power and clusters of industries.

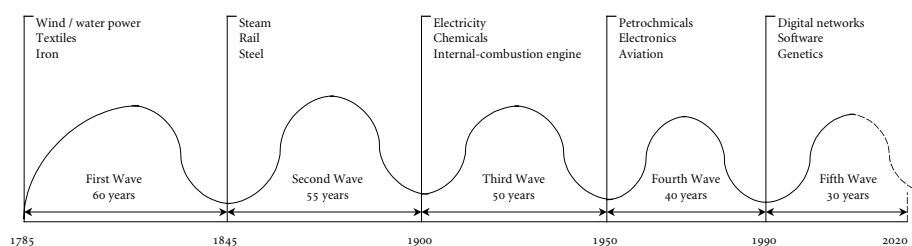


Figure 2: The acceleration of cycles of industrial innovation¹²⁶

Typically, a long upswing cycle started when a new source of power and a new set of innovations came into general use (Landes 1969). The first two waves can be described as the Industrial Revolution and an outstanding aspect of it has been the advance in power technology. At the beginning of this period, the major sources of power available to industry and any other potential consumer were animate energy and the power of wind and water. British windmill construction was improved considerably by the refinements of sails and by the self-correcting device of the fantail, which kept the sails pointed into the wind. But the use of wind power declined sharply in the 19th century with the spread of steam and the increasing scale of power utilization. Windmills that had satisfactorily provided power for small-scale industrial processes were unable to compete with the production of large-scale steam-powered mills. It is to be emphasized that this use of steam power was exceptional and remained so for most industrial purposes until well into the 19th century. Steam did not simply replace other sources of power: it transformed them.

126 adapted from The Economist 1999, p. 8

The development of the steam engine by James Watt and its subsequent improvement until the invention of the steam turbine by Sir Charles Parsons in 1884 revolutionised the textile manufacturing and gave rise to the steel and rail industry. The development of electricity as a source of power preceded this in conjunction with steam power late in the 19th century. The subsequent spread of this form of energy is one of the most remarkable technological success stories of the 20th century. Electricity, however, does not constitute a prime mover: it has to be derived from a mechanical generator powered by water, steam or internal combustion. The internal-combustion engine is a prime mover and it emerged in the 19th century as a result both of greater scientific understanding of the principles of thermodynamics and of a search by engineers for a substitute for steam power in certain circumstances. By the end of the 19th century, the internal-combustion engine was challenging the steam engine in many industrial and transport applications.

History teaches us that each upswing stimulated investment and thus led to an expansion of the economy. The long booms eventually disappeared as the technologies matured and returns to investors declined with the dwindling number of opportunities. The entrepreneur's role, as Schumpeter saw it, was to act as a catalyst in this process of creative destruction, allowing the economy to renew itself and bound on- and upwards again. By the time Schumpeter died in 1950, the third cycle of his "successive industrial revolutions" had already run its course. The fourth, powered by oil, electronics, aviation and mass production is now rapidly winding down. There are signs that the fifth wave initiated by the "technopreneurs" of the digital economy is approaching maturity. It appears, therefore, that Schumpeter's waves are shortening, from 50–60 years to around 30–40 years.

Two broad factors can explain this acceleration of industrial innovations: the systematic search for new technologies by governments and companies combined with the progress of science (Galbraith 1967, Thurow 1999). Technology is the study of techniques for making and doing things, science is the systematic attempt to understand and interpret the world. In other words, while technology is concerned with the fabrication and use of artefacts, science is devoted to the more conceptual enterprise of understanding the environment and it depends upon the comparatively sophisticated skills of literacy and numeracy.

In the second part of the 20th century, most companies established R&D divisions and research laboratories. One of the oldest, Bell Laboratories at Murray Hill in New Jersey, was founded in 1925. Similarly, governments are playing an increasingly important role through their research and industrial policies. Instead of leaving the emergence of 'new wave' technologies to chance, there are now armies of researchers in private and public laboratories trying to identify technologies that will develop new markets (The Economist 1999a). The tools they use – computers, microscopes, digital networks – are getting better all the time. All this interacts with the advance of science, increasing the amount of knowledge at an exponential rate.

Conclusion: Fools to rush in?

When conjectures are offered to explain historic slowdowns or great leaps in economic growth, the entrepreneur has often been one the prime suspect rounded up. Where growth has slowed, it has been implied that a decline in entrepreneurship was partly to blame – perhaps because the culture’s “need for achievement” has slowed (Wiener 1981). Historical illustrations have been cited to impart plausibility to these contentions. None of this can, of course, be considered conclusive. Yet, as Baumol (1990, p. 895) remarked:

“It is surely a standard tenet of scientific method that tentative confirmation of a hypothesis is provided by observation of phenomena that the hypothesis helps to explain and that could not easily be accounted for if that hypothesis were invalid.”

Similarly, this article makes any pretence of constituting a contribution to economic history.

The approach presented offers, however, some interesting implications for entrepreneurs, policy makers and investors alike. First, it appears that capitalism is a peculiar system. Since everybody is so keen to maximize his profit in a free-market economy, it also destroys profits when they emerge and are pursued by an increasing number of individuals. This is particularly true of new, rapidly growing industries. Precisely because of the extraordinary profits they promise, entrepreneurs and investors are only too eager to gain a slice. So while new industries grow rapidly, the pie is always sliced up by new market participants, who fiercely compete with each other by bringing innovations to market; in this process, they destroy their own profit.

In addition, as history teaches us, accelerating growth periods, during which investors’ expectations are exceeded, give rise to great moments of euphoria and speculation. These moments are inevitably followed by a phase of decelerating growth rates, during which entrepreneurs experience a terrific financial hangover. No matter which formally promising new industry we look at – railways, electric bulbs, cars, aircrafts, TVs, computers and so on – the pattern is the same. The internet will be no exception, but since it has proliferated at a faster rate than any previous innovation, full market penetration will be reached sooner. Undoubtedly there will be internet winners, which will survive the shakeout. However, as Faber (2000, p. 125) suggested:

“Investors may find it difficult to identify them. Economic history in no way supports the notion of a ‘first mover’ advantage; in fact, it has very frequently been the late movers that have eventually dominated an industry. Don’t forget that some of today’s most successful high-tech companies, such as Cisco and Dell, became public companies only in the 1990s.”

References

- ABRAMOVITZ, M.: *Thinking about Growth, and Other Essays of Economic Growth and Welfare*. New York: Cambridge University Press, 1989.
- ACS, Z.J., CARLSSON, B., KALRSSON, C.: The Linkages Among Entrepreneurship, SMEs and the Macroeconomy, in: ACS, Z.J., CARLSSON, B., KALRSSON, C. (Eds.): *Entrepreneurship, Small and Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999, p. 16.
- BALAZS, E.: *Chinese Civilisation and Bureaucracy: Variations on a Theme*. New Haven, CN: Yale University Press, 1964.
- BAUMOL, W.J.: Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive, in: *Journal of Political Economy*. Vol. 98, No. 5, 1990, pp. 893–921.
- BAUMOL, W.J.: *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*. Cambridge, MA: MIT Press, 1993.
- CASSON, M.: Entrepreneurship and the Theory of the Firm, in: ACS, Z.J., CARLSSON, B., KALRSSON, C. (Eds.): *Entrepreneurship, Small and Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy*, Cambridge: Cambridge University Press, 1999, pp. 45–78.
- DENISON, E.F.: *Trends in American economic growth, 1929–1982*. Washington, DC: Brookings Institute, 1985.
- FABER, M.: Lessons from my grandfather, in: *Forbes Global*. May 15, 2000, p. 125
- GALBRAITH, J.K.: *The New Industrial State*. London: Routledge, 1967.
- LANDES, D.A.: *The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to present*. Cambridge: Cambridge University Press, 1969.
- MARSH, R.: *The Mandarins: The Circulation of Elites in China, 1600–1900*. Glencoe, IL: Free Press, 1961.
- NORTH, D.C., THOMAS, R.P.: *The Rise of the Western World: A New Economic History*. Cambridge: Cambridge University Press, 1973.
- REYNOLDS, P.D.: Creative Destruction: Source or Symptom of Economic Growth?, in: ACS, Z.J., CARLSSON, B., KALRSSON, C. (Eds.): *Entrepreneurship, Small and Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999, pp. 97–136.
- REYNOLDS, P.D., HAY, M., CAMP S.M.: *Global Entrepreneurship Monitor 1999*. Executive Report. Ewing Marion Kauffman Foundation, 1999.
- ROMER, P.M.: Endogenous technical change, in: *Journal of Political Economy*. Vol. 98, 1990, pp. 71–102.
- SCHUMPETER, J.A.: *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- SCHUMPETER, J.A.: *Capitalism, Socialism and Democracy*. 5th edition, New York: Unwin, 1952.
- SOLOW, R.M.: *Growth Theory: An Exposition*. Oxford: Oxford University Press, 1970.
- THE ECONOMIST: Catch the Wave. February 20th, 1999a, p. 7–8.
- THE ECONOMIST: The Road to Riches. December 31st, 1999b, pp. 10–12.

- THUROW, L.C.: *Building Wealth: The New Rules for Individuals, Companies and Nations*. New York: Harper Collins, 1999.
- VAN DE VEN, A.: The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship, in: BULL, I., THOMAS, H., WILLARD, G. (Eds.): *Entrepreneurship – Perspectives on Theory Building*. Oxford: Elsevier, 1995, pp. 93–66.
- WIENER, M.J.: *English Culture and the Decline of the Industrial Spirit, 1850–1980*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
- WILLIAMSON, W.E.: *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985.

Cornelia Zanger

43 Problemstellung

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben trotz ihrer hohen Fachkompetenz, ihrer Kundennähe und Flexibilität Nachteile am Markt aufgrund von begrenzten Ressourcen und Möglichkeiten des Zugriffs auf Fremd- und Eigenkapital. Aktuelle Marktentwicklungen, die durch eine weltweite Öffnung der Märkte gekennzeichnet sind, verbunden mit Tendenzen zu Fusionen von (Gross)Firmen und der Konzentration von wirtschaftlicher Macht, stellen die KMU vor besondere Herausforderungen. Eine Option für KMU, strategisch auf den mit diesen Entwicklungen verbundenen steigenden wirtschaftlichen Druck zu reagieren, bietet die Zusammenarbeit. Die Kooperation der KMU erweist sich somit aus wirtschaftlicher Perspektive als ein Instrument, um die Grenzen unternehmensinterner Potentiale durch wirtschaftliche Zusammenarbeit von KMU zu umgehen, ohne dabei wie bei einer Fusion in die unternehmerische Handlungsfähigkeit und Eigenständigkeit einzugreifen. Wie empirische Untersuchungen zeigen, sind es nicht nur bilaterale Formen der Kooperation, welche die KMU dabei wählen, sondern zu ca. 40% Kooperationen, die mehrere Partner in *Netzwerken* verbinden. Im Mittelpunkt der KMU-Netzwerke steht das gemeinsame Erbringen einer Leistung für den Markt durch Zusammenarbeit in Produktion und Marketing.¹²⁷

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Problematik des Vertrauens als eine zentrale Frage für die erfolgreiche Produktion und Vermarktung von Produkten im Netzwerkverbund dar. Dabei wird Vertrauen bisher vor allem aus organisationstheoretischer Sicht im Sinne eines *internen Vertrauens*, d.h. des Vertrauens zwischen den Netzwerkpartnern als Basis für ein wirtschaftlich erfolgreiches Zusammenwirken betrachtet.¹²⁸ Aus der Perspektive des Marketing stellt sich jedoch die Frage nach dem *externen Vertrauen*, d.h. dem Vertrauen des Kunden in die Leistungsbereitschaft der Netzwerkpartner. Dieser Frage soll im folgenden Beitrag nachgegangen werden.

44 Zum Kooperationsverhalten von KMU in Deutschland – aktuelle empirische Ergebnisse

Mit einer aktuellen empirischen Studie wurden die bisherigen Forschungsarbeiten am Lehrstuhl für Marketing und Handelsbetriebslehre der Technischen Universität Chemnitz¹²⁹ zum Kooperationsverhalten von KMU in Deutschland fortgeführt. Die Forschung war Teil einer umfangreichen empirischen Studie, die das Ziel verfolgte, ein

127 Zanger 1998, S. 611

128 Loose, Sydow 1994, Fontana 1994, Bullinger et al. 1995, Zanger 1996, Kahle 1998

129 Zanger 1998, S. 611 ff.

Vergleichspanel von deutschen KMU für das Projekt INTERSTRATOS zu generieren, um für deutsche KMU den Vergleich zu den am INTERSTRATOS beteiligten Ländern Belgien, Finnland, Holland, Norwegen, Österreich, Schweden und der Schweiz ziehen und die zukünftige Entwicklung verfolgen zu können. Das Forschungsinteresse erstreckte sich aus diesem Grund auf Wettbewerbsbedingungen und Unternehmensumwelt, Unternehmerpersönlichkeit, Auslandsorientierung, Informationsstand und Qualifikationserfordernisse sowie die Merkmale des Unternehmens. Darüber hinaus bildeten die Markt- und Kundenorientierung der deutschen KMU sowie deren Kooperationsverhalten Untersuchungsschwerpunkte.

Die empirische Erhebung wurde in Form einer schriftlichen Befragung im Zeitraum von Ende Januar bis Anfang April 2000 durchgeführt. Der Fragebogen basierte auf dem Fragenkatalog, der 1999 an die INTERSTRATOS-Stichprobe in der Schweiz versandt wurde.¹³⁰ Um repräsentative Ergebnisse zu erhalten, wurden deutschlandweit 5 000 KMU einer Zufallsstichprobe befragt. Die Branchenauswahl erfolgte mit dem Ziel, eine Vergleichbarkeit zu den INTERSTRATOS-Stichproben der anderen beteiligten Länder, insbesondere der Schweiz, zu erreichen. Deshalb wurden jeweils 1 000 KMU der fünf Branchen Nahrungsmittelproduktion, Metallerzeugnisse/Maschinenbau, Textilindustrie/Konfektion, Holzindustrie/Möbelherstellung sowie Elektro- und Elektronikindustrie zufällig auf Grundlage der Hoppenstedt-Datenbank ausgewählt. Der Rücklauf umfasste 434 Unternehmen, das entspricht einer Rücklaufquote von ca. 9%. Die antwortenden Unternehmen verteilten sich relativ gleichgewichtig auf o.g. fünf Branchen. Die Zusammensetzung der Stichprobe nach Grösse der KMU ist der Tabelle 1 zu entnehmen.

Beschäftigtenzahl der KMU	Verteilung der Unternehmen (n=434)
1 bis 9	9%
10 bis 49	45%
50 bis 99	24%
100 bis 250	22%

Tabelle 1: Zusammensetzung der Stichprobe

Die befragten KMU sehen zwei- und mehrseitige Kooperationen in Form von Netzwerken als wichtige Möglichkeit, um durch die geringe Grösse des Unternehmens bedingte Ressourcen-, Kapital- und Know-how-Begrenzungen mittels synergischer Verknüpfung von Aktivitäten oder komplementärer Ergänzung von Kernkompetenzen der Partner zu überwinden. 95.6% der befragten Unternehmen messen Kooperationen auf bilateraler Basis oder in Form von Netzwerken mit drei und mehr Kooperationspartnern eine wachsende Bedeutung zu.

Schwerpunkte der Kooperation bilden gemeinsame Beschaffung sowie Produktion und Vertrieb von Produkten durch die am Netzwerk beteiligten Partner. Eher strategisch ausgerichtete Aufgabenbereiche wie Forschung und Entwicklung, Marktforschung und Marketing sowie Finanzierung haben gegenwärtig (noch) eine untergeordnete Bedeutung (vgl. Abbildung 1). Das legt den Schluss nahe, dass die Unternehmen

130 Pleitner 2000

zur Lösung operativer Aufgaben in grösserem Masse bereit sind, Vertrauen gegenüber anderen KMU aufzubringen und mit diesen wirtschaftlich zu kooperieren.

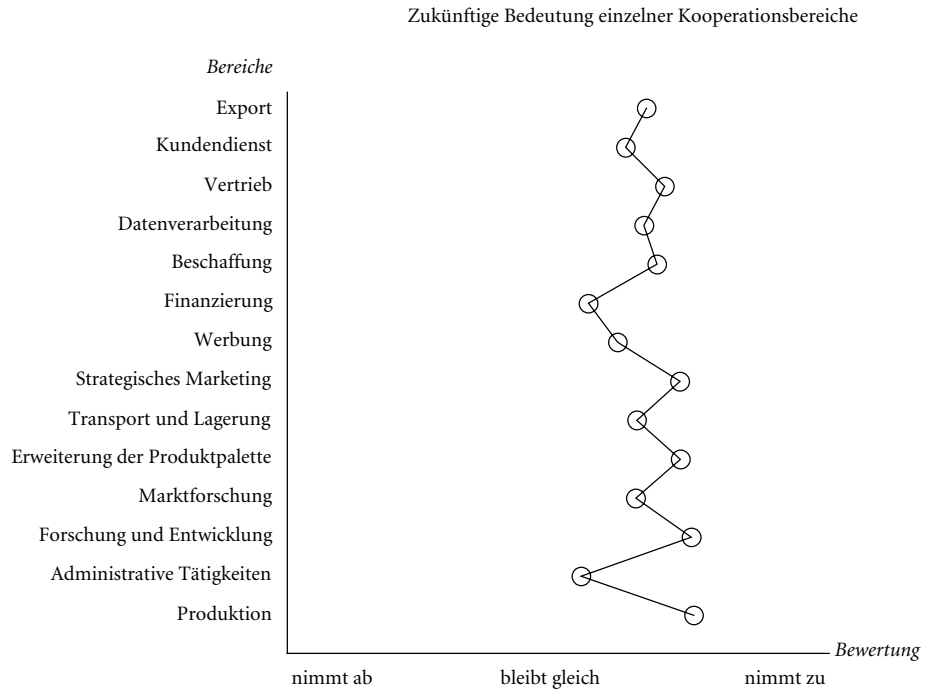


Abbildung 1: Aktuelle Häufigkeit von Aufgabenfeldern der Kooperation von KMU (n = 434)

Interessant ist im Vergleich dazu die Beurteilung der zukünftigen Bedeutung der Bereiche möglicher Kooperation (vgl. Abbildung 2). Es zeigt sich sehr deutlich, dass allen untersuchten betrieblichen Aufgabenbereichen eine wachsende Bedeutung zugesprochen wird. Insbesondere strategisches Marketing und die gemeinsame Erweiterung der Angebotspalette sind zukünftig ebenso wichtig wie die gemeinsame Bearbeitung von Forschungs- und Entwicklungsaufgaben und die bisher schon bedeutsamen operativen Bereiche Produktion und Vertrieb.

Eine wichtige Frage für die Beurteilung der Netzwerke aus Sicht der Kunden aber auch für den Aufbau einer vertrauensbasierten Zusammenarbeit zwischen den Netzwerkpartnern ist die Grösse der miteinander kooperierenden KMU. Zu dieser Frage konnten mit der empirischen Studie ebenfalls interessante Antworten gefunden werden (vgl. Tabelle 2).

Kleine Unternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten suchen sich vorrangig grössere Kooperationspartner, wobei die nur wenig grösseren Partner (10 bis 49 Beschäftigte) am wichtigsten sind. KMU von mittlerer Grösse (10 bis 99 Beschäftigte) suchen sich im wesentlichen gleich grosse Kooperationspartner. KMU mit 100 bis 250 Beschäftigten kooperieren hingegen wiederum gern mit kleineren Partnern. Aus Sicht der befragten grösseren KMU waren dies vor allem Unternehmen zwischen 10 und 99 Beschäftigten.

Die Befunde deuten darauf hin, dass für das Zustandekommen von KMU-Netzwerken neben komplementären Leistungsangeboten und der damit verbundenen Chance, Synergiepotentiale im Zusammenwirken zu erschliessen, die wahrgenommene ›Gleichwertigkeit‹ der Partner hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Macht für eine vertrauensvolle Netzwerkkoooperation wichtig ist. Nun stellt sich ausgehend von dem eingangs dargestellten Problemaufriss die Frage nach der Wahrnehmung der Kunden. Wie sehen Kunden das KMU-Netzwerk? Sind sie bereit diesem kooperativen Verbund von KMU Vertrauen in ähnlicher Weise entgegen zu bringen, wie dies gegenüber einem einzelnen Marktpartner bei entsprechenden Voraussetzungen möglich ist?

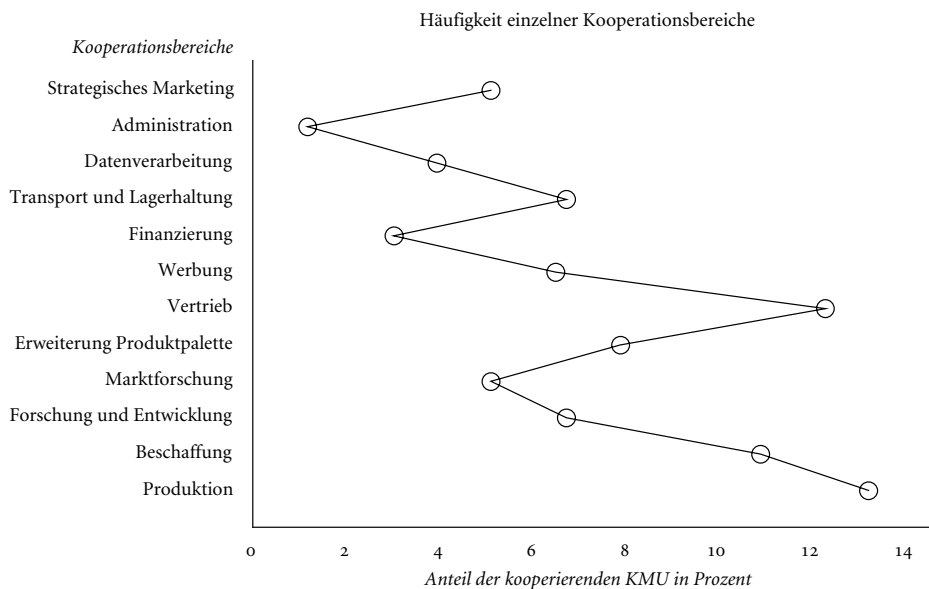


Abbildung 2: Die zukünftige Bedeutung von Kooperationsbereichen (n = 434)

Kooperieren mit Unternehmen mit:	0 bis 9 Beschäftigte	10 bis 49 Beschäftigte	50 bis 99 Beschäftigte	100 bis 250 Beschäftigte
0 bis 9 Beschäftigten	18.52 %	9.64 %	4.42 %	11.54 %
10 bis 49 Beschäftigten	59.26 %	51.81 %	33.82 %	26.92 %
50 bis 99 Beschäftigten	22.22 %	37.35 %	60.29 %	53.85 %
100 bis 250 Beschäftigten	0 %	1.20 %	1.47 %	7.69 %

Tabelle 2: Grössenvergleiche der Kooperationspartner (n = 434)

45 Kundenvertrauen in KMU-Netzwerke – Theoretischer Hintergrund

Vertrauen ist als institutionelles Phänomen in den letzten Jahren zunehmend Gegenstand wissenschaftlicher Auseinandersetzung aus betriebswirtschaftlicher und speziell organisationstheoretischer Sicht geworden.¹³¹ Die prinzipielle Bedeutung von Vertrauen in wirtschaftlichen Austausch- und Leistungsprozessen ist hingegen schon länger

131

Loose, Sydow 1994, Kahle 1998

anerkannt. So ist in diesem Zusammenhang auf den von Gutenberg geprägten Begriff des »akquisitorischen Potentials« hinzuweisen, das immer dann vorhanden ist, wenn es dem Unternehmen gelingt, auf Grundlage von Vertrauen »eine enge Verbindung mit seinem Kunden« herzustellen.¹³² Albach ist bemüht, unter dem Begriff »Vertrauenskapital« die einerseits vorhandene ökonomische Relevanz von Vertrauen deutlich zu machen.¹³³

Andererseits ist Vertrauen jedoch nicht rein rational zu verorten. Vertrauen begründet sich oft weniger auf rationales Handeln als auf Erfahrungen¹³⁴ und subjektive Einschätzungen des Vertrauensgebers.¹³⁵ In diesem Sinne bedeutet Vertrauen üblicherweise die Erwartung des Vertrauensgebers, dass der Vertrauensempfänger willens und in der Lage ist, eine an ihn gerichtete positive Erwartung zu erfüllen.¹³⁶

Mit dieser positiven Erwartung ist jedoch für den Vertrauensgeber immer das Risiko verbunden, dass das investierte Vertrauen enttäuscht wird. Aus diesem Grund kann das im Vorfeld der Leistungs- und Austauschbeziehung gewährte Vertrauen auch als einseitige Vorleistung des Vertrauensgebers oder als »Vertrauensvorschuss«¹³⁷ angesehen werden, der im Fall des Leistungsausfalls zu einem Verlust materieller und/oder immaterieller Art beim Vertrauensgeber führt.¹³⁸

Vertrauensempfänger kann zum einen eine natürliche Person sein, d.h. es handelt sich um Personenvertrauen. Zum anderen kann Vertrauen einer Institution entgegengebracht werden. Dieses institutionelle Vertrauen kann sich auf technische und soziale Systeme richten.¹³⁹

Bezogen auf den Untersuchungsgegenstand KMU-Netzwerke handelt es sich zunächst um *Vertrauen in eine soziale Institution*, welches betrachtet werden soll. In diesem Zusammenhang ist darauf zu verweisen, dass die Institution »KMU-Netzwerk« durch ihre Mitglieder – also natürliche Personen – gebildet wird, die wechselseitig Vertrauensgeber und -empfänger sind und insofern eine enge Wechselbeziehung zwischen institutionellem und personenbezogenen Vertrauen besteht.

Netzwerke als soziale Systeme werden aus Sicht der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung als hybride Organisationsformen angesehen, die Elemente der marktlichen Koordination (Preismechanismus) mit der hierarchischen Koordination (Planungsmechanismus) verbinden. Zwischen Markt und Hierarchie können Netzwerkstrukturen auf einem Kontinuum in sehr unterschiedlichen institutionellen Formen in Erscheinung treten. Marktnah können in Form polyzentrischer Netzwerke kundenauftrags- oder projektbezogen oft temporär sehr flexible Kooperationsverbindungen entstehen. In pyramidalen Netzwerken existiert ein sogenanntes fokales Unternehmen,¹⁴⁰ das den Prozess der unternehmensübergreifenden Aufgabenlösung koordiniert. Diese hierar-

132 Gutenberg 1984, S. 343

133 Albach 1980, S. 3

134 Giddens 1990, S. 35

135 Loose, Sydow 1994, S. 165

136 Kahle 1998, S. 535

137 Gilbert 1999, S. 31

138 Loose, Sydow 1994, S. 167

139 Loose, Sydow 1994, S. 163

140 Sydow 1992, S. 81

chienahe Form setzt in der Regel langfristige Vertragsbeziehungen zwischen den Partnerunternehmen voraus.

Die Untersuchung der Vertrauensproblematik im Netzwerkkontext legt zunächst zwei Betrachtungsebenen offen:

5. Beim *internen Vertrauen* handelt es sich um die Vertrauensbasis, die zwischen den im Netzwerk partnerschaftlich kooperierenden KMU für ein wirtschaftlich effizientes und mögliche Synergiepotentiale erschliessendes Zusammenwirken entwickelt werden muss.
6. Beim *externen Vertrauen* handelt es sich um den Vertrauensvorschuss, den der Kunde als Einzelperson oder institutioneller Käufer im Rahmen seines *Buying-Center* dem Netzwerk, aus einer ›Aussenperspektive‹ betrachtet, entgegen bringen muss, ohne welchen eine Transaktion zwischen Netzwerk und Kunde nicht zustande kommt.

Während die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der internen Vertrauensbasis von KMU-Netzwerken bereits etabliert ist,¹⁴¹ wirft das externe Vertrauen, d.h. das *Kundenvertrauen in KMU-Netzwerke*, neue wissenschaftliche Fragestellungen auf. Diese ergeben sich insbesondere dann, wenn es sich um ein polyzentrisches Netzwerk handelt. Da in diesem Fall kein fokales Unternehmen existiert, das als direkter Partner das Netzwerk gegenüber dem Kunden vertritt, muss sich der Kunde mit der Leistungsbe-reitschaft- und -fähigkeit aller kooperierenden Partnerunternehmen auseinandersetzen. Die Entscheidungsfindung wird für den Kunden in der Regel noch durch die Spezifität des nachgefragten Gutes erschwert. Materielle oder immaterielle Güter (Investitionsgüter und komplexe Dienstleistungen), die im Rahmen von KMU-Netzwerken entstehen, sind häufig kundengebundene Auftragsfertigungen, die sich durch Einmaligkeit, Systemcharakter und einen hohen Innovationsgrad auszeichnen. Für den Kunden sind Informationsprobleme und ein hoher Grad von Unsicherheit mit der Beurteilung eines solch komplexen Gutes verbunden.

Daraus ergeben sich folgende Fragestellungen:

- Wie kann der Kunde, der sich einem nur schwer durchschaubaren, komplexen Netzwerk von kooperierenden KMU gegenüber sieht, von dessen Leistungsfähigkeit überzeugt werden?
- Wie können bestehende Unsicherheiten und Informationsasymmetrien auf Kunden-seite abgebaut beziehungsweise reduziert werden?
- Unter welchen Umständen ist der Kunde bereit, einen Vertrauensvorschuss in das KMU-Netzwerk zu investieren?

46 Ansatzpunkte zum Aufbau von Kundenvertrauen in KMU-Netzwerke

Die theoretische Plattform zu einer tiefgreifenden Analyse der externen Vertrauensproblematik zwischen Netzwerk und Kunde kann der informationsökonomische Ansatz liefern. Informationsökonomische Überlegungen gehen davon aus, dass die

141 Kahle 1998

Ursache von Unsicherheit bei Austauschprozessen in asymmetrisch verteilten Informationen zwischen den Austauschpartnern liegt.¹⁴²

Der Kunde hat in bezug auf seinen Marktpartner KMU-Netzwerk erhebliche Unsicherheiten und Informationsdefizite. Aufgrund fehlenden Wissens kann er weder die Leistungsfähigkeit des Netzwerkes – die aus der Bündelung der Kompetenzen der einzelnen kooperierenden KMU erwächst – beurteilen, noch kann er aufgrund der o.g. Spezifika komplexer Investitionsgüter und Dienstleistungen die Qualität des im Netzwerk zu fertigenden Produktes vor seiner Kaufentscheidung beurteilen. Die Dominanz von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften im Vergleich zu Sucheigenschaften, die eine Bewertung der Produktqualität vor dem Kauf ermöglichen würden, erschwert bei komplexen Gütern den Entscheidungsprozess für den Kunden. Es entsteht für den Kunden das Problem der Qualitätsunsicherheit bezüglich der Beurteilung der Leistungsfähigkeit des KMU-Netzwerkes zur Erbringung der gewünschten Leistung im Zusammenwirken der Partner, das durch Informationssuche allein nicht gelöst werden.

Der informationsökonomische Ansatz und speziell die Qualitätsunsicherheitsansätze beschreiben marketingrelevante Strategien wie Screening, Signaling und die Personalisierung der Märkte durch Reputation zum Abbau beziehungsweise zur Minderung der Informationsasymmetrien.¹⁴³ Die Nutzung dieser Optionen zum Abbau von Informationsasymmetrien und Qualitätsunsicherheiten gegenüber dem potentiellen Kunden von KMU-Netzwerken kann als Weg zur Schaffung von Kundenvertrauen in die Leistungsfähigkeit des Netzwerkes gesehen werden. Im einzelnen ergeben sich daraus die folgenden Überlegungen.

Unter *Screening* wird das Bemühen der schlechter informierten Seite (d.h. des potentiellen Netzwerkkunden) um Verringerung der Informationsasymmetrie verstanden.¹⁴⁴

Dazu bietet sich zum einen die Selbstselektion (*self selection*) als Form an, bei welcher der Kunde das Netzwerk als besser informierte Seite zur Offenlegung der gewünschten Informationen zur Leistungsqualität auffordert. Als Hilfsmittel können beispielsweise Checklisten genutzt werden, die das Kundenproblem in sogenannten Selbstselektionsschemata transformieren und auf diese Weise die Komplexität der Qualitätsbeurteilung deutlich reduzieren. Der Kunde kann dann die Leistungserbringung durch die Netzwerkspartner anhand einzelner Leistungskriterien beurteilen.

Im anderen Fall der sogenannten Prüfung (*examination*) unternimmt der Kunde selbst aktive Anstrengungen, um seine Informationsdefizite zu beseitigen. Er kann aktiv problembezogene Qualitätsinformationen z.B. bei Messebesuchen oder persönlichen Kontakten mit Netzwerkpartnern nachfragen. Für diese Strategie ist jedoch in starkem Masse die Frage nach dem Verhältnis der Informationskosten zum Nutzen der erlangten Informationen zur Qualitätsbeurteilung zu stellen.

142 Kaas 1995

143 Kaas 1995, für das Beispiel Qualitätsbeurteilung innovativer Softwaresysteme untersucht durch Baier 1999

144 Kaas 1995, Sp. 974

Signaling beschreibt das von der besser informierten Seite, d. h. dem KMU-Netzwerk ausgehende Bemühen, die Informationsasymmetrien zu vermindern oder abzubauen.¹⁴⁵ Das KMU-Netzwerk sendet demgemäss Signale aus, die den Informationsstand des Kunden als der schlechter informierten Seite verbessern können. Um den Aufbau von Vertrauen in das Netzwerk zu unterstützen, muss es sich um glaubwürdige Signale handeln, die dem Kunden auch tatsächlich Rückschlüsse auf die Leistungsfähigkeit des Netzwerkes erlauben. In bezug auf Sucheigenschaften können dies direkt leistungsbezogene Informationen wie technische Kenndaten sein. Zur Minderung von Informationsunsicherheiten bezogen auf Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften der Netzwerkleistung können sogenannte Informationssurrogate genutzt werden, die direkt leistungsbezogene Informationen substituieren können und auf diese Weise Unsicherheit für den Kunden reduzieren.¹⁴⁶ Aus Sicht des Marketing eignen sich verschiedene Variablen wie Gütesiegel, Garantien, selbstbindende Verträge, Inaussichtstellung von Kulanzleistungen oder das Angebot von Service- und Beratungsleistungen als *added value*.¹⁴⁷ Unter den speziellen Bedingungen einer preisorientierten Qualitätsbeurteilung können auch Preise als Qualitätssignale durch den Kunden angesehen werden.¹⁴⁸ Geht von Gütesiegeln und Gütezeichen (z. B. DIN-Prüf- und Überwachungszeichen) eine relativ hohe positive Wirkung auf die Unsicherheitsreduktion und die Vertrauensbildung beim Kunden aus, müssen Zertifizierungen der ISO 9000-Reihe allerdings kritisch beurteilt werden, da weder ein Bezug zum Leistungsergebnis vorhanden ist, noch irgend eine Art von Selbstbindung durch den Anbieter eingegangen wird.¹⁴⁹

Unter *Reputationsaufbau* wird das Schaffen von Vertrauenskapital beim Kunden im Sinne eines guten Rufes des KMU-Netzwerkes, eines positiven Image oder von Goodwill gegenüber den Leistungen der KMU verstanden.¹⁵⁰ Der Aufbau von Reputation wird aus Sicht des Marketing i. a. als längerfristiger Prozess verstanden, der mit der Entwicklung der Corporate Identity eines Unternehmens und dem Aufbau eines Markenwertes einher geht. Aus der Perspektive der Vertrauensbildung spielen dabei vor allem die Entwicklung von Kundenakzeptanz, Kundenbeziehung und Kundenbindung durch Kundennähe, Offenheit und intensive Kommunikation mit dem Kunden eine entscheidende Rolle. Eine weitere zentrale Grösse stellt in diesem Prozess die Entwicklung und kundengerechte Vermittlung von Kernkompetenzen des Unternehmens dar.

Für die betrachteten KMU-Netzwerke ist dieser Reputationsaufbau im Vergleich zu Einzelunternehmen aus verschiedenen Gründen erschwert. Zu nennen sind:

- die verschiedenen Partner, die sich für den Kunden uneinheitlich, in einer unter Umständen schwer zu überschauenden, komplexen Organisationsstruktur darbieten
- die Kompetenzen der Partner, die im einzelnen und insbesondere hinsichtlich ihres synergetischen Zusammenwirkens schwer zu beurteilen sind

145 Kaas 1995, Sp. 974

146 Pohl 1996

147 ausführlich bei Baier 1999, S. 77

148 Diller 1977

149 Baier, Zanger 1998, S. 52 f.

150 Hüser, Mühlkamp 1992, S. 150

- der oft uneinheitliche kommunikative Auftritt der Netzwerkpartner und das Fehlen einer gemeinsamen Corporate Identity
- der nicht selten temporäre und projektbezogene Charakter der Netzwerkskooperation sowie
- gegebenenfalls die fehlende Möglichkeit einer räumlichen Verortung des KMU-Netzwerkes aufgrund virtueller Organisationsstrukturen.

Hinweise, um unter diesen ›erschweren‹ Bedingungen Kundenvertrauen in KMU-Netzwerke aufzubauen, liefert der Ansatz der Kernkompetenzen und die daraus abzuleitende Überlegung der Entwicklung eines Kompetenzmanagements für KMU-Netzwerke, das einen Reputationsaufbau wirksam unterstützen kann. Den theoretischen Ausgangspunkt für die Identifikation von Kernkompetenzen bildet das Konzept der Kernkompetenzen (*core competencies*) von Hamel und Prahalad.¹⁵¹ Das Konzept zielt in seiner ursprünglichen Fassung auf die Beherrschung von Schlüsseltechnologien und den Aufbau von technologischen Fähigkeiten. Weiterentwicklungen dieses Konzeptes berücksichtigen Kernkompetenzen auch in anderen Bereichen der Wertschöpfungskette.¹⁵² An Kernkompetenzen sind eine Reihe von Anforderungen zu stellen. Sie müssen für das Unternehmen eine starke Differenzierung von der Konkurrenz ermöglichen und eine hohe Resistenz gegen Imitierbarkeit besitzen. Darüber hinaus sollten sie Zugangschancen zu neuen regionalen oder globalen Märkten oder zu neuen Kundengruppen sowie Chancen zum Ausschöpfen von Marktpotentialen eröffnen beziehungsweise erhalten sowie möglichst objektiv durch die Kunden beziehungsweise den Markt bewertet werden.¹⁵³ Die Entwicklung und Kommunikation solcher Kernkompetenzen ist als erfolgversprechender Weg zum Aufbau externen Kundenvertrauens in KMU-Netzwerke zu sehen.

47 Zusammenfassung

Netzwerkkooperationen eröffnen KMU vielfältige Chancen, in einer komplexen und dynamischen Umwelt Schwächen auszugleichen, Stärken weiterzuentwickeln und sich flexibler den Kundenbedürfnissen anzupassen. Die Auseinandersetzung mit der Vertrauensproblematik in KMU-Netzwerken hat gezeigt, dass Vertrauen eine notwendige Bedingung für eine erfolgreiche Transaktion zwischen Netzwerk und Kunde darstellt. Entscheidet sich der Kunde für den Kauf von Leistungen und Produkten eines KMU-Netzwerkes, so handelt es sich im wesentlichen um eine vertrauensbasierte Kaufentscheidung. Andererseits ist der Aufbau von Kundenvertrauen in ein komplexes, kaum fassbares Netzwerk äusserst schwierig. Aus diesem Grund ist es wichtig, das Vertrauen des Kunden in die Leistungsfähigkeit des Netzwerkes mit geeigneten Massnahmen aufzubauen. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Entwicklung eines Kompetenzmanagements im KMU-Netzwerk.

151 Hamel, Prahalad 1990
 152 Reis, Beck 1995, Steinle et al. 1997
 153 Hinterhuber, Stahl 1996

Literaturverzeichnis

- ADLER, J.: *Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen: eine nachfrageorientierte Analyse*. Wiesbaden 1996.
- ALBACH, H.: Vertrauen in der ökonomischen Theorie, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*. 136, 1980, S. 2–12.
- BAIER, G.: *Qualitätsbewertung innovativer Softwaresysteme – Auswirkung des Neuheitsgrades*. Wiesbaden 1999.
- BAIER, G.; ZANGER, C.: Die Eignung der ISO 9000-Zertifizierung zur Reduktion von Qualitätsunsicherheiten, in: *VDI-Z*. Heft 10, 1998, S. 52–53.
- BULLINGER et al.: Das virtuelle Unternehmen – Koordination zwischen Hierarchie und Markt, in: *Office Management*. Heft 12, 1995, S. 18–22.
- DILLER, H.: Der Preis als Qualitätsindikator, in: *Die Betriebswirtschaft*. Heft 2, 1977, S. 219–234.
- FONTANA, M.: Vertrauen ist der Schlüssel zum virtuellen Büro, in: *Der Organisator*. Heft 1-2, 1994, S. 10 ff.
- GIDDENS, A.: *The Consequences of Modernity*. Oxford 1990.
- GILBERT, D.U.: Vertrauen in virtuellen Unternehmen, in: *io Management*. Nr. 12, 1999, S. 30–34.
- GUTENBERG, E.: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*. Band II: Der Absatz, 17. Aufl., Berlin et al. 1984.
- HINTERHUBER, H.H., STAHL, K.H.: Unternehmensnetzwerke und Kernkompetenzen, in: BELLMANN, K., HIPPE, A. (Hrsg.): *Management von Unternehmensnetzwerken*. Wiesbaden 1996, S. 87–117.
- HÜSER, A.; MÜHLENKAMP, C.: Werbung für ökologische Güter – Gestaltungsaspekte aus informationsökonomischer Sicht, in: *Marketing ZFP*. Heft 3, 1992, S. 146–156.
- KAAS, K.P.: Informationsökonomik, in: TIETZ, B. et al. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*. 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 971–981.
- KAHLE, H.: Vertrauensbasierte Netzwerke als Chance für KMU, in: PLEITNER, H.J. (Hrsg.): *Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft*. St.Gallen: KMU Verlag HSG, 1998, S. 535–544.
- LOOSE, A., SYDOW, J.: Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – strukturationstheoretische Betrachtungen, in: SYDOW, J.; WINDELER, A. (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen*. Opladen 1994, S. 160–191.
- PLEITNER, H.J.: *Ergebnisse der INTERSTRATOS-Studie für die Schweiz*. Arbeitsmaterial INTERSTRATOS-Meeting. Wien, St. Gallen 2000.
- POHL, A.: *Leapfrogging bei technologischen Innovationen – Ein Erklärungsansatz auf Basis des wahrgenommenen Risikos*. Wiesbaden 1996.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G.: The Core Competence of the Corporation, in: *Harvard Business Review*. May/June 1990, S. 79–91.
- REISS, M., BECK, T.C.: Kernkompetenzen in virtuellen Netzwerken: Der ideale Strategie-Struktur-Fit für wettbewerbsfähige Wertschöpfungssysteme?, in: CORSTEN, H., WILL, T. (Hrsg.): *Unternehmensführung im Wandel*. Stuttgart, Berlin, Köln 1995, S. 33–60.

- STEINLE, C., BRUCH, H., NASNER, N.: Kernkompetenzen – Konzepte, Ermittlungen und Einsatz zur Strategieevaluation, in: *Zeitschrift für Planung*. Heft 8, 1997, S. 1–23.
- SYDOW, J.: *Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation*. Wiesbaden 1992.
- ZANGER, C.: *Chancen und Risiken von Netzwerkkarrangements im Marketing zwischen Klein- und Mittelunternehmen*. in: PLEITNER H.J. (Hrsg.): *Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation*. Beiträge zu den Rencontres de St-Gall. St. Gallen: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft, 1996, S. 91–104.
- ZANGER, C.: Kooperation von KMU als Instrument zur Erhaltung innovativer Flexibilität, in: PLEITNER H.J. (Hrsg.): *Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft*. Beiträge zu den Rencontres de St-Gall. St. Gallen: KMU Verlag HSG, 1998, S. 611–626.

Thema D / Topic D

Ethik und Wertvorstellungen in KMU

Ethics and values in SMEs

Still searching: Some thoughts on the entrepreneur

Ray Bagby

It has been almost thirty years since Kilby (1971) likened the literature concerning the entrepreneur to a search for the heffalump, a mythical beast that was never seen. He had over 20 years of research in small business (or small-medium sized enterprises, SME) to rely upon at that time.

Eighteen years after Kilby's work, Mitton (1989) admits that although he cannot define entrepreneurship (or the entrepreneur), he knows it (one) when he sees it (him/her). In other words, he hadn't seen much progress since Kilby's (1971) lament over a lack of results. Mitton blamed a lack of research results on three things: "(1) enigmatic data bases – who is being measured; (2) poorly or incompletely defined characteristics – what is really being measured; and (3) conflicting results brought on by both of the above, plus vague information derived from superficial surveys and questionnaires." (Mitton 1989, p.10) Still he believed that the study of entrepreneurship was the study of the entrepreneur and he did believe that he had seen the entrepreneur(s). Based on what he had observed of entrepreneurs over a long period of time, he went on to describe the "complete" entrepreneur.

Mitton posited several "patterns of entrepreneurial conduct." These were:

- They see a big picture perspective.
- They spot unique opportunities.
- They make a total commitment to their cause.
- They see a need for total control.
- They have a utilitarian view of what's right.
- They welcome uncertainty.
- They use contacts and connections.
- They embrace competence, and
- They possess a special know-how.

He states that when you see someone practicing these behaviors, "you'll know you've seen an entrepreneur." (Mitton 1989, p.18)

The emphasis on behaviors follows well the argument by Gartner (1988) that entrepreneurship research should focus on what the entrepreneur does rather than who the entrepreneur is. He also offered the viewpoint, not the definition, that entrepreneurship is the creation of new organizations. And he further stated that if "... we are to understand the phenomenon of entrepreneurship in order to encourage its growth, then we need to focus on the process by which new organizations are founded." (Gartner 1988, p.26)

Definitions

It has been nearly 30 years since Kilby's (1971) book, and well over 50 years of research in the area of entrepreneurship and small business has been conducted, and we still don't have a clear, empirically based picture of the entrepreneur. We have made progress, to be sure, but we are not there yet.

Although no one clear definition of entrepreneurship appears to have been universally adopted, the so-called 'Harvard definition' seems to be most often cited, to wit: the pursuit of opportunity without regard to the amount resources controlled. Most operational definitions of the entrepreneur, for the purposes of research however, do not employ such lofty ideas but merely base the determination on whether or not the person has ever started a business. Of course, this begs the question of whether every individual who starts a business is, in fact, an entrepreneur. This debate began in the mid-80s but has never been satisfactorily resolved (e.g. Carland, Hoy, Boulton and Carland 1984).

It stands to reason that a fisherman who drags a very large net through the ocean is more likely to catch a greater variety of marine life than one who casts a small net into a school of fish. Therefore, whether we look at traits, or behaviors, or thoughts, or whatever part of the entrepreneurial process, it would seem that we need to have a narrower definition of the entrepreneur than the one most often used, or at least be able to discern different classes of entrepreneurs if we are to come closer to identification. In other words, we must get rid of the enigmatic databases mentioned by Mitton (1989).

Of course, establishing such taxonomies is no easy task. What criteria should be used? Are entrepreneurs different by the technologies they employ in their firms, the size or growth rate of their firms, by the numbers of firms they create, by their behaviors, by their intentions or goals or by the color of their eyes? Gartner (1988), Mitton (1989), Carsrud and Johnson (1989) as well as Shaver and Scott (1991) believe that behaviors are important to identifying entrepreneurs and behaviors cover a plethora of topics, so we might begin there.

Relevant behaviors

While we have been focused on *the* entrepreneur, it is important to note at this time, that no entrepreneur acts entirely in isolation in creating a new business, pursuing opportunity or whatever task may be pertinent to the definition of entrepreneurship. For example, Shaver and Scott (1991) in describing the potential contributions of psychology to the study of entrepreneurship note, that the process of creating an organization cannot occur in isolation. This opinion was expressed by Evans as far back as 1949. Gartner et al. (1994) repeated this theme in the opening of a special issue on "finding the entrepreneur in entrepreneurship". And efforts to explain human interaction are the purview of social psychology (Worchel et al. 2000).

Carsrud and Johnson (1989) called for a social psychological approach to entrepreneurship research, noting that such an approach could provide significant and meaningful advances to the field. They go on to say that the entrepreneur's behaviors are

significantly influenced by the networks to which they belong. Further they posit that the

“... venture development process is strongly affected by social contacts, or linkages, which are the patterns of social interaction with significant human resources. The entrepreneur is embedded in a complex set of social networks that either facilitate or inhibit venture development through linkages between the entrepreneur and required resources and available economic opportunities.” (p. 24)

In other words, much of what the entrepreneur does is to establish and maintain relationships. Let's think about this concept in relation to the behaviors, or what the entrepreneurs do, described by Mitton (1989) above.

In order to 'see the big picture', entrepreneurs need information, different perspectives and opportunities that come from relationships with others. Mitton uses an example of Thomas Edison to support his contention and reports that Edison visited the Wallace-Farmer dynamo where he conceived his concept of an electrical distribution system, ultimately relying upon the light bulb. Presumably, Edison may not have been able to develop his vision without this experience with others. 'Spotting opportunities' often requires interaction with others. For example, Mitton cites the example of Edward Land whose daughter asked him why she couldn't see the pictures she took immediately. This question ultimately led to the development of the Polaroid camera. But Land needed this interaction from a relationship.

With regard to "total commitment", Mitton (1989) cites an example of Bill Lear (Learjet) relying upon assistants and family to maintain the commitment and finish the project after his death. In describing the "need for total control", he uses several relationships to demonstrate who had control. If there were no other people involved, how could there be control? In providing an explanation of the "utilitarian view", Mitton (1989) cites several examples of relationships. Even in *welcoming uncertainty*, we find other examples of relationships in the observations reported by Mitton.

Obviously, relationships are explicit in 'using contacts and connections'. In 'embracing competence', it is the competence of others. Although entrepreneurs 'possess a special know-how' they generally acquire it through experiences with others. So relationships appear to be very important to entrepreneurs whether it be in finding partners, employees, capital, suppliers, distributors, customers, etc. or in gathering information, learning, making decisions, planning, recognizing opportunities, etc.

Need for relationship research

While some research has been done on networks or social capital, published studies to date have not provided a great deal of detail regarding how entrepreneurs (or SME owners) establish and maintain relationships. For example, Hansen (1995) looked at entrepreneurial action set size (the number of people), action set degree (measure of inter-connectivity) and action set frequency (a measure of how often action set members interact with each other). While these provide useful information, they do not shed any light on the entrepreneur's ability to establish and maintain relationships. Honig (1998) examined the social capital of Jamaican microentrepreneurs but used

only marital status and church attendance as measures. Again, while shedding some light on the subject, better measures are needed, especially if we believe that the entrepreneur is indeed central to the venture creation process (e.g. Shaver, Scott 1991).

Although several authors report that social networks play an important part in the emergence of new organizations (Carsrud, Johnson 1989, Van de Ven 1993, Burt 1992), we do not know much about the micro processes. Because such networks seem particularly necessary for SMEs, this would appear to be a fertile area for research. Weaver and Dickson (1998) note the importance of such networks in their research on SME alliances and outcomes. Hansen concludes that “identifying social resources and managing the action sets in which they are embedded emerges as an essential pre-step to new organization founding” (1995, p. 17). What can we do?

Carsrud and Johnson (1989) note that a transactional model of behavior developed by Hollander (1985) may be appropriate for examining the two-way interaction between entrepreneurs and others. Though they warn that the approach had typically been focused on stable organizations or situations, they still thought it might become a bridging paradigm for entrepreneurship research. And hopefully, progress has been made over the past fifteen years.

Variables that deal specifically with relationships and a person’s ability to form and maintain relationships needs to be identified. For example, trust is an integral and underlying aspect of every relationship. The work by Dibben (2000) should facilitate incorporating this topic into entrepreneurial research. Unfortunately, the emphasis of his current work is on trust, and although small entrepreneurial firms were used as the sample, not much information is provided that is specific to SME research. However, it provides a good starting point for future efforts.

In closing this section, one additional observation seems warranted. In their study of nascent entrepreneurs, Carter et al. (1996) reported those who were able to start businesses during the period of the study

“were more aggressive in making their businesses real. They undertook activities that made their businesses tangible to others: they looked for facilities and equipment, sought and got financial support, formed a legal entity, organized a team, bought facilities and equipment, and devoted fulltime to the business.” (p. 151)

In other words, they were very involved in relationships with others. Those nascent entrepreneurs who were still trying were more involved in activities that they could undertake alone such as saving money or preparing a plan.

Conclusion

If we can’t do it by ourselves, how can we learn to work better with others? This appears to be an area of need for future research. Social psychology would appear to be the discipline to look to for help, while building on what we already know from past research. There is work available, such as *Can this partnership be saved? Improving (or salvaging) your key business relationships* by Wylie and Grothe (1993). Other disciplines are beginning to devote more efforts to understanding relationships. For example, the

work by Svendsen in strategic management looks at how companies build long-term, mutually beneficial, collaborative stakeholder relationships.

But in addition to expanding our knowledge of relationships, it also seems that some thought needs to be given to a taxonomy of entrepreneurs. In the last few years we have seen the emergence of terms such as nascent, serial or habitual entrepreneurs. The work has begun, but we can do better!

It is not suggested that either or both of the above areas will completely capture the entrepreneur, but they seem to be a way of bringing us closer.

References

- BURT, R.: The social structure of competition, in: NITIN, N., ECCLES, R. (Eds.): *Networks and organizations: Structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- CARSRUD, A.L., JOHNSON, R.W.: Entrepreneurship: A social psychological perspective, in: *Entrepreneurship and Regional Development*. 1(1), 1989, pp.21–31.
- CARTER, N.M., GARTNER, W.B., REYNOLDS, P.D.: Exploring start-up event sequences, in: *Journal of Business Venturing*. 11, 1996, pp. 151–166.
- DIBBEN, M.R.: *Exploring interpersonal trust in the entrepreneurial venture*. London: Macmillan, 2000.
- EVANS, G.H., Jr.: (1949) The entrepreneur and economic theory: An historical and analytical approach, in: *American Economic Review*. 39, 1949, p. 336.
- GARTNER, W.B.: “Who is an entrepreneur?” is the wrong question, in: *American Journal of Small Business*. 12(4), 1988, pp. 11–32.
- GARTNER, W.B., SHAVER, K.G., GATEWOOD, E., KATZ, J.A.: Finding the entrepreneur in entrepreneurship, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*. 18(3), 1994, pp. 5–9.
- HANSEN, E.L.: Entrepreneurial networks and new organization growth, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*. 19(4), 1995, pp. 7–19.
- HOLLANDER, E.P.: Leadership and power, in: LINDZEY, G., ARONSON, E. (Eds.): *The Handbook of Social Psychology, II*. New York: Random House, 1985.
- HONIG, B.: What determines success? Examining the human, financial, and social capital of Jamaican microentrepreneurs, in: *Journal of Business Venturing*. 13, 1998, pp. 371–394.
- MITTON, D.G.: The complete entrepreneur, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*. 13(3), 1988, pp. 9–19.
- SHAVER, K.G., SCOTT, L.R.: Person, process, choice: The psychology of new venture creation, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16(2), 1991, pp. 23–45.
- SVENDSEN, A.: *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. San Francisco: Berrett-Kohler Publishers, 1998.
- VAN DE VEN, A.: The development of an infrastructure for entrepreneurship, in: *Journal of Business Venturing*. 8, 1993, pp. 211–230.
- WEAVER, K.M., DICKSON, P.H.: Outcome quality of small- to medium-sized enterprise-based alliances: The role of perceived partner behaviors, in: *Journal of Business Venturing*. 13, pp. 505–522.

WORCHEL, S., COOPER, J., GOETHALS, G.R., OLSON, J.M.: *Social psychology*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning, 2000.

WYLIE, P., GROTHE, M.: *Can this partnership be saved? Improving (or salvaging) your key business relationships*. Dover, NH: Upstart Publishing, 1993.

**Planning the succession in family business in agriculture:
Opportunities and difficulties for a sector in crisis.
Empirical research with application to the sectors of agriculture
and market gardening in Belgium**

Jan Degadt

1 Introduction: The scope of the research

1.1 The problem

Succession has always been a critical moment in the life cycle of a family business. Rik Donckels (e.g. Donckels 1996) has analyzed profoundly the strategies of all the parties involved: the (candidate-)predecessor, the (candidate-)successors, their families and relatives, the family business firm. The succession problem in a family firm is a multi-dimensional problem with implications for the family relations outside the firm, the property structures and the management structures in the firm.

In the world of family business, agriculture is a special case. In the western world, most farms have been going through a long period of innovations, involving new technologies, new products, new market structures, new government policies. The sector is becoming more capital-intensive. In other sectors, the answer to innovations is often to expand the enterprise. In agriculture, this is not possible, due to the physical limits to the acreage. There are also other problems. In the member states of the European Union, farmers used to enjoy much government support and protection from international competition. At present, this protection is being scaled down. The involvement of government in the farming business, however, continues, mainly through environmental policy regulations.

In Belgium, these problems are even more intense. Evidently there is a structural problem: Belgium is small, has a dense population and a dense economic activity and infrastructure. The agricultural sector has to compete with other functions to find the necessary space and has to protect its acreage. Acreage is expensive. However, the presence of a dense population with a high standard of living also brings market opportunities for intensive agriculture and high-quality products. At the same time, the Belgian agricultural sector is very open and very competitive with a large foreign trade. A good reputation is crucial for survival.

Belgian agriculture has gone through the so-called dioxin crisis in 1999: A scandal erupted when poison (traces of dioxin) was found in the food chain. The scandal spilled over through the whole society, raising questions about environmental, health and safety standards. The crisis was a blow for the reputation of the whole sector of agriculture and market gardening, having negative consequences for all the firms.

1.2 The project

In order to find the specific characteristics of a succession process in agriculture, the Small Business Research Institute of the K.U.Brussel has carried out a research project, commissioned by the 'Cera Holding Company' (cf. Degadt, De Cock 2000).

The basis for the research were the following three questions:

- Which are the objectives of the farmers who intend to leave their firm?
- Which bottlenecks do they experience or do they expect?
- Who are their advisors?

We used a double methodology. In a first stage we made a general survey of the sector, based on government data and discussions with actors in the sector. In a second stage, a questionnaire was submitted to the target group. As a succession necessarily implies an intensive interaction between (candidate-)predecessor and (candidate-)successor, the successors and the future successors were also involved in the project.

In this paper, we will focus our attention on the opportunities and the bottlenecks, as they are perceived by the leaving and incoming farmers and by their children, the future business leaders. In the next paragraph, the second, we present a general overview of the agricultural sector in Belgium, followed by an overview of the field research. In the fourth and fifth paragraphs, we discuss the results of the research with the business leaders and the future business leaders. The final paragraph is devoted to conclusions and recommendations.

Finally, we want to remind the reader that the project was not a spin-off of the dioxin crisis. The project started in February 1999. The dioxin crisis erupted in June, just at the moment the empirical work had to start.

2 The empirical research: An overview of the methodology

2.1 The objectives: What do we want to know?

As we have mentioned before, the main objective of the research was to find an answer to the following three questions: Which are the objectives of the farmers who intend to leave their firm; which bottlenecks do they experience or do they expect; who are their advisors?

As a general model, we consider the succession as a crucial moment in the life cycle of the farm and the farmers:

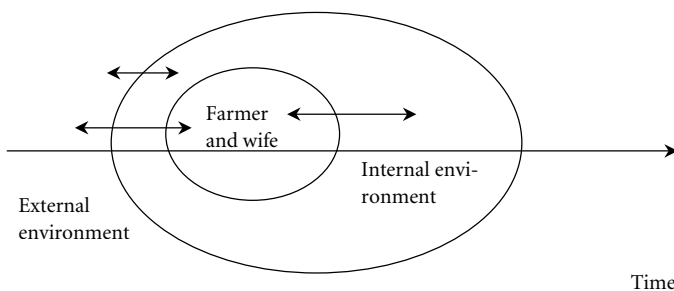


Figure 1: Environment and life cycle of a farmer and his wife

The farmer and his wife take a central position, together with their family. They run the farm, which is an enterprise with an internal and external environment. The situation of the farmer, his relations with his family and his business will change over time. This dynamic perspective is expressed by a time axis. During the succession process, the farmer will disappear as business leader, but a new generation will take over and a new cycle begins.

In order to identify the relevant target groups, we suppose that the succession process has to go through at least three stages. The first stage is the stage of growing awareness, the second is the stage of the cooperation, the third is the stage of final transmission of the firm. In each stage there is a permanent interaction between the (candidate-)predecessor and the (candidate-)successor.

	(Candidate-)Successor	(Candidate-)Predecessor
Stage of growing awareness	Potential future farmer or market candidate Successor	Active farmer with supposed predecessor
Stage of final transmission	Young farmer who has taken over the farm and is the business leader	Former business leader

Table 1: The target groups in the succession process

2.2 The sampling procedure

2.2.1 Preparation

We tried to identify respondents who can be positioned in one of the stages of the succession process. Moreover, we included some additional restrictions:

- *Earning power*: There were no a priori restrictions but we only invited full-time farmers to participate. This implies that our respondents do consider their firm to be large enough to generate an income for themselves and their families.
- *Seniority*: The young business leaders and former business leaders have taken over or, respectively, left the firm less than five years ago.
- *Age*: There was no limit for the young and leaving farmer in co-exploitation. The (candidate-)predecessor is supposed to be 50 years or more.

There were some more clusterings and stratifications in the composition of the sample:

- *Language*: 40% of the respondents are French-speaking (Wallonia) and 60% Dutch-speaking (Flanders).
- *Province and production category*: In each region, the respondents were recruited from three provinces (West Flanders, East Flanders and Antwerp in Flanders; Hainaut, Liège and Namur in Wallonia). Flemish respondents were recruited in the following production categories: dairy cattle, pig breeding and market gardening. Their Walloon counterparts were recruited from the production categories dairy cattle, arable farming and cattle breeding.
- *Future farmers*: We submitted questions to *students* in the AMG-education [agriculture and market-gardening] system. The respondents were students of 5 secondary schools (3 in Flanders, 2 in Wallonia) and 4 institutions of higher education (2 in Flanders, 2 in Wallonia). In each participating class group, all the students received a questionnaire.

2.2.2 The sampling procedure

For the sampling procedure, we were happy to have the cooperation of the Belgian National Institute of Statistics (NIS). As a government agency, the NIS has access to all relevant data based on the surveys which are held each year on 15 May. However, there are legal restrictions on using these data and handing over the names and addresses of the target groups. We had an agreement with the NIS to make a clustering following the provinces and production categories mentioned above and to have a random sampling within these groups.

At the beginning of July 1999, 669 young business leaders (who have taken over their farm between 15 May 1995 and 15 May 1998) and 980 active farmers with a supposed successor received a letter from the NIS with a short explanation about the project and a request to express their willingness to cooperate by sending back a reply card. We received 160 positive reactions.

	Young business leader	Active farmer with supposed successor
French-speaking	18	34
Dutch-speaking	36	72
Total	54	106
Response degree (%)	8	11

Table 2: Profile of the respondents of the NIS-sample

Maybe the response degree was relatively low, but we have to remind that the dioxin crisis had erupted just one month before the letters of the NIS were sent. As a matter of fact, we needed to find more respondents. Moreover, we also wanted to recruit respondents among the groups of former business leaders, young farmers in co-exploitation, leaving farmers in co-exploitation.

We requested some professional organizations of the sector to make a sampling from their membership accounts of young successors and of farmers of 50 years or older (candidate-predecessors and predecessors). Moreover, we publicized an article in magazines to encourage farmers to contact us.

2.2.3 Questionnaire, interviewing technique, selection of the poll-takers

We made a questionnaire composed of mainly closed questions. For each target group, there was a list of common questions and a list of specific questions.

Evidently each interviewing technique (interview by phone, interview by mail, personal interview) has its advantages and disadvantages. We had two additional problems. Firstly, we had to avoid a demotivation due to the length of the questionnaire. Secondly, we had to take account of the sensibility of the subject, involving private life and professional life at the same time.

As much as possible, structured interviews were used where the interviewer presented orally a written questionnaire with mainly closed questions to the interviewee. The task of the interviewer was to guide the interview, to fill in the questionnaire and to keep the interviewee motivated by giving clarifications where necessary. We are aware that the main disadvantage of this technique is that it poses limits on the freedom of the interviewee, so it is very important to have experienced interviewers who are familiar with the target groups. We engaged 16 interviewers. Most of them were collaborators of professional organizations and/or teachers in the AMG educational system. Evidently, a briefing was provided. Most interviews have taken place in autumn 1999 (September to December).

2.2.4 Response and non-response analysis

The final response degree among the respondents who had sent in the reply card of the NIS was 67% in Flanders and 80% in Wallonia. The main reasons for non-response were: "not belonging to the target group" (e.g. widows and new starters among the category of young farmers) or "no interest, no time, too busy" (mainly among the category of older farmers).

Upon our request, the NIS made a profile of those who did send back the reply card and those who did not. A test for the variables education and scale of the firm has showed that well-educated farmers and business leaders of larger farms are overrepresented in our sample.

Among the respondents suggested by professional associations, the final response degree was 36% in Flanders and 27% in Wallonia. Finally, we have been able to bring together a sample of 440 business leaders (successors and predecessors) and 349 students who have cooperated on the project as respondents. This cooperation resulted in 400 (91%) usable questionnaires in the categories of business leaders and 336 (96%) usable questionnaires in the category of students. In this paper, the discussion will be limited to the responses of the business leaders who are successors or (candidate-)predecessors.

	Belgium	Flanders	Wallonia
--	---------	----------	----------

Future business leaders (students)	336	214	122
Business leaders	400	239	161
(young farmers, have taken over)	133	85	48
(young farmers, in co-exploitation)	71	42	29
(candidate-predecessors)	88	51	37
(leaving farmers in co-exploitation)	37	18	19
(former business leaders)	71	43	28

Table 3: Number of workable responses according to the target groups

3 Questioning the business leaders: Results

Using the common questions in the questionnaires, we were able to integrate some categories and to increase the representativeness of the sample. On the other hand, the sample was too small to make a detailed analysis of certain separate categories such as the provinces or the production categories.

We take the same definitions as in table 2: “successors” are young farmers in co-exploitation or as independent business leaders; “predecessors” are in co-exploitation or former business leaders. In practice, co-exploitation almost always involves a father and a son. The group of (candidate-)predecessors is considered as a separate category.

3.1 Characteristics of the respondents in the sample

- *Gender*: Only 5% of the respondents in the category of successors, 7% in the category of predecessors and 7% in the category of (candidate-)predecessors are women.
- *Average age*: 28 years for the successors (born in 1971); 57 years for the leaving farmers in cooperation (born in 1942); 64 years for the former business leaders (born in 1935); 55 years for the (candidate-)predecessors (born in 1944). In the last category, 96% of the respondents are married, there are 3 widowers and 1 is divorced.
- *Education*: 8% have not completed secondary school, 65% completed technical or professional secondary education, 6% general secondary education, 15% higher education and 6% hold a university degree.
- *Succession perspectives*: For 96% of the (candidate-)predecessors, their successor will be one of their children. Only 10% of the supposed successors are women. The average age of the supposed successors is 25 years (born in 1974).

3.2 The position of the family firm

When parents and children involve themselves in a succession process, it makes sense to suppose that they believe in the economic viability of their firm. 90% of the succes-

sors confirm explicitly their belief that the firm will be large enough to keep viable. The predecessors give proof of their belief by making investments in the firm. 76% of the successors state that important renovations have been carried out just before the co-exploitation or the full transmission. 64% state that the firm has expanded. Following the responses of the leaving farmers, we find the same results: 66% have invested in renovating the infrastructure, 47% have expanded the firm.

93% of the successors state that the infrastructure was in good condition at the start of the co-exploitation or the moment of full transmission.

When two generations decide to go through a stage of co-exploitation, there is an additional problem: during the co-exploitation, the firm has to generate incomes for two families. This can be a strong incentive behind the willingness to invest in the renovation or expansion of the firm or its infrastructure. In our sample, all leaving farmers in co-exploitation have renovated the infrastructure, just to prepare for the stage of co-exploitation. 77% have expanded the firm for the same reason.

We also asked the successors how they see possible opportunities for future expansion of the firm. 30% want to acquire more acreage in full property. Half of the young pig-breeders want to rent more acreage. 4 out of 5 young dairy cattle breeders want a larger milk quota. 70% of the young arable farmers and 80% of the young cattle breeders want to rent more acreage.

The main problems in the interaction with the external environment are: environmental policy of the government (legislation, licenses, physical planning), the general image of the sector and the cost structure. Environmental legislation is mainly considered as a big problem in the Flemish region and in the pig-breeding sector.

Evidently the dioxin crisis has had a shock effect in the sector. 30% of the successors confirm that they would be hesitating for a longer time if they had known before. For almost 1 out of 5 young farmers who are in co-exploitation, the dioxin crisis has been a factor of doubt for a very long time.

3.3 The succession process as seen by the predecessor and successor

3.3.1 Selection of a successor

It is up to the (candidate-)predecessors to make a decision on the succession. If they have children, they prefer that one of the children will take over the farm. The responses show that:

- the rank of the child does not play a significant role
- boys have a greater chance to become a successor than girls.

The parents will exert influence on their children. 55% of the parents say that they actually did stimulate them and 53% of the successors confirm that they have been stimulated. 90% of the successors confirm that farming is “in their blood”.

3.3.2 Implementation of management tools

For 40% of the successors a business plan is “indispensable” but only 30% confirm that they actually have one. 25% do not consider it as indispensable and 35% are neutral. 96% of the young farmers who are business leaders have a management accounting

system. 67% of them find it necessary to have an idea of the earning power and the cost structure of the firm but 16% still disagree on this.

3.3.3 The decision process of the (candidate-)predecessor

It is up to the (candidate-)successor to decide whether or not to enter the profession, but it is the predecessor who has to take the final decision about the succession. Moreover, he can speed up or to slow down the process. With his attitude, he can motivate or demotivate his successor. The responses on the questionnaire show that:

- (Candidate-)predecessors are confident that the earning power of the firm will be sufficient (we have to keep in mind that larger firms are overrepresented in our sample), but only for one family. It is not possible to prepare a succession for more than one child.
- The (candidate-)successors are strongly motivated, but sometimes there is some parental pressure.
- The parents want to combine two big priorities: continuity of the farm as a family business and equal treatment of the children. If possible, they look for financial compensation for the children who will not enter the business.

3.3.4 Emergencies

Ideally, the succession in a farm should be the result of a carefully planned process, but it is not impossible that a crisis (death, illness, divorce) ‘erupts’. Such emergency can cause a premature close or sale of the firm. The ‘normal’ succession plan must be completed by a crisis plan. 10% of the young farmers who are business leaders have taken over the firm as a consequence of an accident, illness or death of their predecessor. 19% of them say that their predecessor had a crisis plan, but only 14% of the (candidate-)predecessors answered that they have such a plan. When the farm is in co-exploitation, there is more chance to have a crisis plan.

3.3.5 External advice

The successors and predecessors give a similar ranking of the most frequently consulted external advisors in the succession process.

Advisor	Predecessors (%)	Successors (%)
Succession consultant	59	61
Banker	21	20
Accountant	10	8

Table 4: Ranking of the advisors following their importance

The role of the banker is much larger in Wallonia than in Flanders. It is striking that external advice is mostly in demand for ‘business aspects’ of the succession: technical (35%), legal (57%), financial (90%), administrative (61%), tax and accounting prob-

lems (61%). External consulting is much less in demand for family and social issues (19%) or psychological or emotional aspects (16%).

3.3.6 Transitional stages in the succession process

- 73% of the predecessors and 74% of their successors have started their professional career as an *independent assistant* in the firm of their parents. This raises the question of the financial compensation. The main options are: an effective wage, a postponed wage (kind of an internal savings fund that can be re-invested in the firm), a combination of a postponed wage with board and pocket money. Very often the arrangements on the financial aspects are not clear or are not recognized as such.
- There are two *negative factors* which can induce a (candidate-)successor to look for a job elsewhere: age (the parents or children feel too young to consider the succession issue) or the scale of the firm, which is considered too small to provide a job for an additional worker.
- *Co-exploitation* can be an option. Normally, this is a transitional stage: gradually the successor is supposed to get a growing impact on the decision-making process while the predecessor will withdraw. In reality, it can be a period of clashes between father and son. Nevertheless 37% of the (candidate-)predecessors consider this option very seriously (there are regional differences: 24% in Flanders and 46% in Wallonia). If there are clear arrangements and a great mutual trust, even the clashes need not to be negative. 75% of the successors and 78% of the predecessors who are or have been in this stage, state that the management decisions finally are or were taken by mutual agreement.

3.3.7 The transmission

There is no standard age for transmitting the firm. In Belgium, the normal, legal age for men for retirement and getting a pension is 65 years. An overwhelming majority takes retirement earlier. For independent people, going earlier on pension implies losing a percentage of this pension. On the other hand, retirement is not compulsory. Independent workers can postpone their demand for a pension. However, once they take up their pension, the possibilities to combine it with another labor income are very restricted.

Nevertheless 42% of the (candidate-)predecessors foresee to transmit the business at the age of 60, an additional 23% foresee to do at the age of 65. Only 6% foresee to keep working after the age of 65. 23% state to keep working as long as they feel good. We also asked the former business leaders at which age they actually left. The most common ages to leave are 60 and 65 (resp. 26% and 29%).

3.3.8 After the transmission

After the transmission, the successor wants a maximum degree of autonomy. There are two delicate points: the future place of residence of the predecessor and the assistance by the predecessor to the successor. For the (candidate-)predecessor it is very difficult to consider leaving the parental home and the farm. Half of them want to keep living at the farm (39% in the parental home and 11% at an other home on the farmyard). Giv-

ing assistance is less difficult. 57% of the young business leaders who have taken over the farm state that their predecessor is still working at the farm at least 20 hours a week. It is essential to make clear arrangements. 81% declare that the predecessor fully respects him as the new business leader (only 7% disagree).

3.4 Emotional bottlenecks

3.4.1 Emotional bottlenecks of the predecessors

	As seen by the successors (with or without co-exploitation, in%)			As seen by the predecessors (with or without co-exploitation, in %)			Code
	Belgium	Flanders	Wallonia	Belgium	Flanders	Wallonia	
Worried about losing power	29	29	29	7	2	14	Agree
Convinced that the firm is at risk without his leadership	15	11	22	22	20	24	Agree
Do not like succession planning	25	16	42	20	7	38	Agree
Scared about falling in a 'black hole' after retirement	19	17	23	11	7	18	Agree
	21	22	19	13	15	10	Neutral
	60	61	58	76	78	72	Disagree

Table 5: Emotional bottlenecks of the predecessors

The successors and their predecessors do not evaluate the emotional bottlenecks of the leaving farmer the same way. Especially the worry about losing power is evaluated differently.

A majority of young farmers and leaving farmers in co-exploitation disagree with statements that the older farmer wants to make all important decisions alone or that it is difficult to collaborate with him. A majority concedes that there are regular clashes. These clashes are not considered as purely negative. They are considered as part of the learning process and levers to attain better decisions.

3.4.2 Emotional bottlenecks of the young farmer

	Young farmers who have taken over the firm (%)	Former business leaders (%)	Young farmers in co-exploitation (%)	Leaving farmers in co-exploitation (%)	Code
"My successor did [I did] have problems to raise the	22	9	16	0	Agree

question of the succession.”	26	7	15	9	Neutral
	52	84	69	91	Disagree

Table 6: Emotional bottlenecks of the young farmer

In-depth discussions with witnesses showed that there is in general very little talk between the parents and their children about the succession and its attainability. Very often, both parties simply wait until the other side will open the discussion. Nevertheless only 50% of the leaving farmers state that their future successor had problems to raise the question. The father seems to underestimate the problems of the son while the son considers this to be a task for his parents.

3.5 Financial bottlenecks

The main financial bottlenecks are setting a right price and finding finance.

- For the *(candidate-)predecessor*, the ‘right’ price must take account of the following priorities: the desire to give equal treatment to the children (if the [candidate-]successor has brothers or sisters), the desire to have a safe income from his assets for himself and his wife as a supplement for his pension and the desire to limit the financial burden of his successor.
- For the *successor*, the ‘right’ price must take account of his capacity to pay back possible loans. When he has been working in the parental firm as an independent assistant, the price must take account of the postponed wage. 38% of the successors state that the predecessor is ready to make a concession on the price to alleviate their financial burden. This is confirmed by almost 1 of every 2 (candidate-)predecessors who state that they effectively sold for a price below market value. This proves that limiting the financial burden of the successor effectively is an objective of the predecessor.
- Next to the successor and predecessor, *other parties* can also be involved in the negotiations to set the price for the take-over.

Although the role of the wife of the predecessor is in most cases informal, it is still very important. She has limited power, but great influence. Although it looks as if the influence of brothers and sisters of the successor is limited, it should not be underestimated as 68% of the successors state that their brothers and sisters exactly know at which price their parents handed over the farm. Among the external advisors, the succession consultant (who in general works for a professional association) is most prominent, followed by the banker.

To *finance* the take-over, 84% of the successors have to rely on loans, granted by a bank or financial institution.

	Successors	(Candidate-)predecessors
The husband/wife of the predecessor	87	79

Brothers an/or sisters of the successor	21	24
Accountant	23	16
Banker	38	41
Succession consultant	59	51

Table 7: Parties involved in setting the price of the farm

3.6 Legal bottlenecks: Laws of succession

- In general, the predecessor will transmit the leadership of the firm to the successor but if he has the real estate in full property, he will lease out the acreage to the successor. After the transmission, the parents still are the landlords of their children. It is very important that there is an agreement about the legal succession for this property. Disputes about real estate can undermine the continuity of the firm.
- The laws of succession are based on the principle of equal treatment of the children. For evident reasons, most parents do not want to deviate from this principle. However, the firm is their most important asset and it can be transmitted to only one child. This can present a dilemma. When the predecessor has sufficient assets outside the firm the solution is to compensate the children who will not take over. 59% of the predecessors confirm that this is effectively the case.
- We asked the respondents whether there are general arrangements about the legal succession of the family fortune:

(% answering "yes")

40	former business leaders (average age 65 years)
18	leaving farmers in co-exploitation (average age 56 years)
13	(candidate-)predecessors (average age 55 years)
32	predecessors with succession plan
5	predecessors without succession plan

Table 8: Arrangements about the legal succession

There is a clear correlation between the willingness to make arrangements about the legal succession and the age of the (candidate-)predecessor and/or the readiness to make a succession plan.

3.7 The bottlenecks: A survey

At the end of the interview, the business leaders were invited to make a final ranking of the bottlenecks in the succession process. There are four categories: the successor and his brothers/sisters, setting the value of the firm, the parents, the external environment. In each category we make a ranking of the three most important bottlenecks according to the share of respondents agreeing (completely) to a certain statement.

<p><i>External environment</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uncertainty about the future milk quota (30%); (32% of young dairy cattle breeders) 2. Uncertainty about the future income (20%); (33% of young cattle breeders) 3. Extension of the environmental permit (19%); (31% of young pig-breeders) 	<p><i>Parents</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. The succession has not been discussed within the family on a regular basis (43%) 2. The predecessor was scared about losing his power (29%) 3. The predecessor did not like to plan the succession (25%)
<p><i>Setting the value of the firm and financing the take-over</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Price of the milk quota (25%); (30% of young dairy cattle breeders) 2. Financial institution demanding too high guarantees (21%) 3. Buying real estate from the parents in full property (19%); (42% of the young cattle breeders) 	<p><i>Successor, brothers/sisters</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. It was difficult for me to raise the subject of the succession (20%) 2. The other children demand that the successor will pay their share in the firm (12%) 3. The other children were worried that the parents would transmit the firm for too low a price (11%)

Table 9: Bottlenecks according to the successor

<p><i>External environment</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uncertainty about the future income (27%) 2. Uncertainty about the future milk quota (23%) 3. The firm has/had no possibilities for expansion (18%) 	<p><i>Parents</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. I am convinced that the firm is at risk without my leadership (22%) 2. I do not like to plan the succession (20%) 3. I am afraid that the successor will not make it financially (12%)
<p><i>Setting the value of the firm and financing the take-over</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Price of the milk quota (21%) 2. Buying real estate in full property from 	<p><i>Successor, brothers/sisters</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. There was more than one candidate for the succession (10%) 2. My wife had problems about losing influence

the parents (15%)	in the firm (9%)
3. Financial institution demanding too high guarantees (14%)	

Table 10: Bottlenecks according to the predecessor

4 Recommendations

The research has induced us to formulate some recommendations. We present a short overview.

4.1 Recommendations for the (candidate-)predecessor and his partner

- The actual business leader has to make the first decisions. He has to make an evaluation of the firm (economic viability in the long term) and has to make a first judgment on the (candidate-)successor, taking account of the capacities and the aspirations of the child. If there are more children who are interested, a choice has to be made.
- Planning and communication are very important. This implies a continuing communication with the (candidate-)successor and following up his/her education. Communication will be facilitated if there is a plan for the different stages of the succession. There must also be a 'crisis plan' for the case that there is an emergency.
- It is equally important for the leaving business leader to use professional advice for business aspects (e.g. finding agreement on a reasonable price) as well as for emotional aspects.
- The business leader has to take care of the follow-up of the transmission. Finding a new home is a very sensible issue.

4.2 Recommendations for the (candidate-)successor

- The choice for taking over the parental firm must be a positive choice and may not be a negative choice.
- It is important to find appropriate formal and informal education. The education must take account of the professional skills, but also of the management skills.
- Planning and communication are equally relevant for the successor. If the parents wait too long, the son or daughter will have to raise the issue.
- If there is a stage in the succession process where the (candidate-)successor is working in the parental firm as an independent assistant, there is a need for clear arrangements concerning the remuneration.
- External advice is equally important for the successor.

4.3 The professional associations and the public authorities

- The school system must not only educate future farmers and market gardeners, but also future business leaders. Attention must be paid to the management skills.

- Not only future but also present business leaders need permanent schooling. A decentralized network must be developed.
- Government policy has to help non-viable firms to leave the business, but at the same time attention must be drawn to strengthen viable family firms with growth perspectives. As the total acreage is limited, the only possibility to expand a farm is to take over other farms. The government can help to organize a market for farms which are left over without successor.
- A very sensitive point is uncertainty about government policies (regional, national, European, international) in the future. The government should avoid uncertainty and make its policies more predictable.
- The negative image of the sector can be a problem for young farmers. The government can contribute to ameliorate it.

References

- BELGIAN MINISTRY OF AGRICULTURE AND BELGIAN MINISTRY OF ECONOMIC AFFAIRS: *General statistics on agriculture*. (on a yearly basis).
- DEGADT, J., DE COCK, E.: *Opvolging in de bedrijven uit de land- en tuinbouwsector*. Report of a project commissioned by 'Cera Holding Company', Small Business Research Institute, K.U.Brussel 2000 [exists in a Dutch and a French version].
- DONCKELS, R. et al.: *Te koop. Familiale ondernemingen. Opvolgingsproblematiek in bedrijven*. Koning Boudewijnstichting-Roularta Books-KMO-Studiecentrum, Brussel 1989.
- DONCKELS, R. (Red.): *KMO's ten voeten uit. Van onderzoek tot actie*. Koning Boudewijnstichting-Roularta Books-KMO-Studiecentrum, Brussel 1993.
- DONCKELS, R.: The fascinating world of family businesses. About old challenges in a future-oriented perspective, in: *Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 2, 1996, pp. 1–13.
- DONCKELS, R.: Small and Medium-Sized Family Businesses on Their Way to the Next Millennium, in: TICHY, G.E., MATIS, H., SCHEUCH, F. (Ed.): *Wege zur Ganzheit*. Berlin: Duncker & Humblot 1996, pp. 991–1000.
- DONCKELS, R., HOEBEKE, K.: Towards a dynamic decision making model for succession problems in SMEs. Theoretical considerations and empirical evidence for Belgium, Proceedings 34th World Conference, International Council for Small Business "The entrepreneur and the challenge of the '90s", Quebec Université Laval 1989, pp. 87–102.
- GERSICK, K.K., DAVIS, J.A., MCCOLLOM HAMPTON, M., LANSBERG, I.: *De levenscyclus van familiebedrijven*. Uitgeverij Contact, Amsterdam-Antwerpen 1997.

From shareholder to stakeholder value: The real challenge for family businesses

Rik Donckels

This paper consists of two main sections. In the first section we will define what is meant by a family business. We will also pay attention to a series of shareholder-related issues and will present a schematic overview of the stakeholder structure. In the second section we will examine corporate governance as a lever to make it possible to transform efficiently shareholder value into stakeholder value.

5 What are we talking about?

5.1 What is meant by a family business?

In the last decade, scientific interest in family businesses has grown exponentially. This has not, however, resulted in a more precise definition of the object of the study. Consequently, we fully understand Litz's (1995) plea for a clearer definition. The problem with this, though, is that often both quantitative and qualitative data is used to describe family businesses. Aspects such as "the family must have a significant influence on how the business is run" or "there must be sufficient indications that the business will remain under family control in the future" are extremely difficult to put into practice. Work by Smyrnos et al. (1998) is promising, although certainly not yet at a point where definitive conclusions can be reached. In the following, we envisage companies that satisfy two conditions:

1. Condition of ownership: A single family must own over 50% of the business. Obviously, such families can consist of several branches. In the world of family SMEs, the companies are usually 100% family-owned.
2. Management condition: The main management functions must be in hands of the same family owners.

Thus, the concentration of ownership and management within the same family is the most essential characteristic of family businesses. For an interesting overview of the most important developments regarding family businesses we refer to Aronoff (1998).

5.2 Regarding the shareholders

Recent literature focuses mainly on three themes:

- characteristics of family business shareholders
- conflicts between shareholders
- succession in family businesses.

5.2.1 Characteristics of family business shareholders

Earlier (Donckels 1996), we emphasized that the shareholding in family businesses is based on blood relationships. One very real risk is that the implications of blood relationship are taken to excessive lengths, namely to management levels. We therefore gladly agree with Fischetti (1999), who strongly emphasized the importance of building a strong family team. This is all the more significant, because in family businesses there can be countless sources of dissension. We will return to this later. First, however, we would like to refer to the pioneering work of Davis and Herrera (1998). Their attention is mainly on possible explanations for changes in shareholder attitudes. They are convinced that social psychologists have developed very useful concepts. In particular, they emphasize the role of group cohesiveness, social comparison, conformance with the majority, diffusion of responsibility, de-individualization and social power. They make clear that a multidisciplinary approach is absolutely essential in explaining the shareholder dynamics in family businesses.

Kotey and Meredith (1997) as well as Moran (1998) studied in-depth the personality traits of owners/managers and their influence on the strategic orientation of companies.

5.2.2 Conflicts between shareholders

How do these conflicts arise? To answer this question we return to an idea we proposed in earlier studies (Donckels 1996). We are convinced that there are three lines of reasoning in most family businesses that almost continuously interact with each other:

- the management reasoning, which in principle gives absolute priority to the company
- the family reasoning, which follows the families best interests
- emotional reasoning, often dominated by simple motives such as “if I can’t, you can’t either” or by jealousy.

Obviously, interactions between these motives can easily lead to conflicts. Harvey and Evans (1994) rightly emphasize, that these conflicts can also occur at different levels, both within the company and within the family. Wakefield (1997) devotes much attention to histories of conflicts in family businesses. Such conflicts can have far-reaching effects. Boles (1996) studied the outcome of work/family conflicts on, among other, job satisfaction, life satisfaction and quitting intentions among business owners in family-run businesses.

Immediately, the question arises whether such conflicts can be prevented or, if they do occur, whether there are ways to deal with them. Sorenson (1999) has made an inspiring study of conflict management approaches in such environments. First however, we again wish to refer to Fischetti (1999) and his suggestions for achieving a strong family team. He correctly identifies different levels of team creation: sibling teams, cousin teams, husband-wife teams, executive teams and employee-work teams. We nonetheless prefer to examine ideas and suggestions in two other areas:

5.2.2.1 Bringing the family together

Here attention goes to following subjects:

- *Ownership and management*: “Most family businesses evolve through several well-defined ownership stages, as well as several management stages. Sometimes the transitions coincide, other times they don’t. A family that wants to stay together over time must understand the stages and transitions and the pressures they can raise.” (Ward quoted in Fischetti 1999).
- *Managing a diverse shareholder group*: “Owners in later generations have different needs and desires. Instead of trying to control these, which only leads to trouble, company leaders should create an atmosphere of excitement within the family about being owners of the business, and otherwise create easy exits for members who want to cash out.” (Davis quoted in Fischetti 1999).
- *Give shareholders a voice, without losing control*: “Rather than ignore or battle with unhappy family shareholders, enlightened owners give them a useful voice in business matters. Although this approach is often feared, if done right it can keep the ownership team together and actually benefit the company.” (Davis quoted in Fischetti 1999).
- *In-laws can add value to the team*: “Many owners shun in-laws as outsiders. But the smart owners listen to the in-laws’ observations and include them in family meetings. This approach can prevent inter-family strife and bring valuable insights that improve the business.” (Lansberg quoted in Fischetti 1999).
- *Sustaining trust*: “Creating a sense of togetherness and teamwork depends most fundamentally on establishing an atmosphere of trust. That requires four ingredients: competence, congruence, consistency and communication.” (Lansberg quoted in Fischetti 1999).
- *Maintaining good communication*: Following rules can improve communication:
 1. The sun should never set on an emotionally significant issue in the family that remains unresolved. Avoid letting issues fester unresolved until they get too hot to handle.
 2. Find the right time and place to talk seriously. Avoid the interruptions at work.
 3. Before opening your mouth, clarify in your mind what you want and what is fair to other family members. Be sure about the principle you want to adhere to.
 4. Seek objective advice on your own possible hidden agendas, and on the best way to frame the issues. Once the issues are on the table, look for alternative win-win situations that address both business and family needs and promise a way out of the dilemma.
 5. Family members should agree on what will be expected of successors-to-be and on measures to determine whether those expectations are being met. Potential successors should be given frequent feedback.
 6. Before assigning blame for something, ask yourself what you contribute to the problem. Remember that the person you have the most power to change is yourself.

7. Keep the discussions moving forward. Be willing to negotiate. Other family members may not be ready to hear you. It may take years for them to unfreeze. Stick with it. Build goodwill through your openness.” (Davis quoted in Fischetti 1999).
- *Teamwork between partners’ families*: “In partnerships owned by different families, mechanisms for consistent treatment of family owners and employees are especially important. Here are seven basic devices:
 1. Have real board meetings.
 2. Have joint meetings of the partners’ families.
 3. Write an adequate buy-sell agreement – and keep it up to date.
 4. Diversify sources of retirement income.
 5. Develop a Family Participation Plan.
 6. Break down walls and promote teamwork.
 7. Set up an advisory board.”
 (Bliss quoted in Fischetti 1999).

5.2.2.2 Tools for family business teams

We will discuss four themes:

- *Partnership charters*: “Common complaints of partners are:
 - Feeling one is not getting his ‘fair share’
 - Dissatisfaction with how one’s role has ‘evolved’
 - Lack of trust in a family member’s competence or intentions
 - Finding that consultants’ reports go unused because someone doesn’t like the recommendations
 - Feeling excluded from decision-making.

By creating a written charter, partners clarify what they expect of one another and how they will operate together – before they run into trouble. While a traditional partnership agreement spells out the legal division of ownership, for example, a charter delves into the why, say, a 50–50 split was decided upon. Creating the charter also helps jump-start trust: the process is the key.” (Gage et al. quoted in Fischetti 1999).

- *Family constitutions*: “Family harmony and business continuity can be greatly aided by writing a family constitution, the centerpiece of team governance. It describes the rights of stakeholders, as well as their obligations. It sets up the playing field for orderly succession, provides criteria for decisions, establishes mechanisms to resolve disagreements, guides the distribution of resources and creates a foundation for maintaining trust within the family.

Though details vary, most constitutions contain four basic parts with standard elements:

- i) Mission and purpose
- ii) Values, standards and expectations
 - Central values of the family
 - Ownership, inheritance and succession
 - Responsibilities of family members

- Support for personal development
- iii) Family council operating principles
- iv) Family business agreements
 - Marriage and divorce
 - Family employment policy
 - Compensation policy
 - Stock agreements.”

(Jaffe et al. quoted in Fischetti 1999).

- *Family councils*: “Open communication within the family should begin before a successor team is chosen. It is even more critical when managing the actual transition of leadership. The best tool for sustaining communication is the family council. It can also help educate potential successors, bring extended family members together and convey family values.” (Benson et al. quoted in Fischetti 1999).
- *Retreats*: “A retreat creates a time and place for owners or the extended family to make hard choices that are put off when family employees are preoccupied with day-to-day business operations. A retreat can be used to jump-start a planning process for succession, work out ownership issues or heal wounds that may be undermining the management and family team.” (Powell quoted in Fischetti 1999).

5.2.3 Succession in family businesses

Most scientific work on family businesses is devoted to this theme. Our ambition is not to summarize this extremely extensive volume of literature but rather to briefly concentrate on two points that are relevant to this paper:

- The normal pattern of expectation is completely clear: The aim of the succession process is to keep both ownership and management within the family. This objective does not necessarily correspond with the interests of the different stakeholders. Succession of ownership is a question of blood relationships, while succession of management should depend on the competence of the succeeding family members. Chrisman et al. (1998) provide an interesting overview of what one usually expects of successors within family SMEs. The contributions by Kimhi (1997) and Stavrou (1999) also deserve attention.
- Succession means a period of instability in every family business. It is in the interest of all stakeholders that this difficult period be handled with special care and alertness. Concretely, this implies:
 - Breaking through the taboo surrounding this issue and making it ready for discussion.
 - Seeing succession arrangements as an investment in the true meaning of the word: Resources must be made available for this even though the fruits will only become visible in the long run.
 - It is absolutely essential to differentiate between ownership succession and management succession.
 - Succession arrangements require a multidisciplinary approach. The challenge reaches beyond commercial aspects: Legal, fiscal, financial and even psychological and sociological factors should not be forgotten (Ayres, Carter 1998).

- "Go first class": Professional external support is highly advisable in most cases. On occasion, the contributions of an expert facilitator can work miracles.

5.3 Regarding the other stakeholders

For a general introduction to stakeholders in family businesses, we refer to Poza et al. (1997).

In the diagram below, we show that the parties involved in a family business can be divided over four cells.

Firm	Family	IN (Involved)	OUT (Not involved)
IN (Involved)		1	2
OUT (Not involved)		3	4

Cell no.1: Family members who are involved in the business. We have discussed this cell earlier in the text.

Cell no.2: Non-family members that are involved in the business.

Some of the possibilities are:

- Non-family (close) personnel. These persons often can play crucial roles in the company. They simultaneously present a strength and a weakness for the company. Their knowledge, experience and commitment must be considered a strength. This might also lead to a strong dependency. Such personnel can be strongly tempted to leave the company as soon as they notice that professional reasoning is displaced by family (or emotional) considerations.
- External directors. We will return to this in the second part of this paper.
- Suppliers, customers and the social network. These types of relationships are often intensely personal, certainly if the managing director is also the founder of the company. Consequently, these relationships must be approached with great care. In the event of competent family members, their family ties undoubtedly are an asset when dealing with third parties. If, however, their involvement in the company is nearly exclusively based on family relationships, without underlying skills, this can result in a boomerang effect. For further illustration we refer to Cressy and Olofsson (1997), Bopaiah (1998) and Donckels (2000), who all made a detailed study about the effect the family nature has on relationships with the financial sector.

Cell no.3: Family members who are not (yet) involved in the company. This can be a dangerous category. On more than one occasion we have seen that family members from this group start to exert pressure or manoeuvring to join cell 1. Obviously, this can lead to serious tensions and dangerous conflicts. Our suggestions made before, about developing a strong family team, might certainly be inspiring under such circumstances.

Cell no.4: Non-family members outside the company. The population of this cell forms a highly mixed group. Among other, they consist of experts (legal, fiscal, ...), advisors, trainers/teachers, brokers, colleagues, competitors, etc. Each of these components can contribute towards the family businesses' favourable development. Above all, it is a

question of correctly evaluating the available support and, if necessary, making efficient use of it.

The sole purpose of this brief discussion was to demonstrate that the family business is not exclusively the concern of the owning family. The scope must certainly be extended to encompass other stakeholders too. The entire matter should also be seen from a dynamic perspective: A family business is an entity that often contains a series of processes that need time to converge into an optimum result. If one wishes to rush these developments, there is a high risk of creating centrifugal forces that will result in an explosion. This is not in the interest of any of the stakeholders! This precisely is why it is crucial for family businesses to devote explicitly attention to change management (Gersick et al. 1999).

6 Corporate governance: An efficient lever for more stakeholder value in family SMEs

Corporate governance is a subject that currently occupies nearly everybody's attention. Nonetheless, this is an issue that raises many eyebrows in family businesses and even elicits strong negative responses. The following is mainly based on our personal experiences as consultant in family businesses and as Chairman or member of the Board of Directors in a number of Belgian family SMEs. In fact, it is one of the essential tasks of Boards to guard the interests of all stakeholders. Therefore it is a very idea to reflect on the functioning of a Board of Directors. First we will consider six frequently encountered questions. Then we will formulate ten specific points of attention that should contribute to the optimum functioning of the Board in the interest of all stakeholders.

6.1 Six frequently asked questions

The first two questions are about whether it is useful to have a Board at all, the following are related to a highly delicate issue, i.e. attracting independent non-family directors.

○ *Why does the Board of Directors all of a sudden need to play an active role?*

In at least 85 % of all Belgian family SMEs, the Board of Directors leads a highly passive existence. The Board exists on paper because it is required by law, but beyond this it plays no role whatsoever. This is not only the case in Belgium: In Italy and, to a lesser degree, in the USA too, one observes that these Boards are not very active (Corbetta and Montemerlo 1999).

This is a missed opportunity! The Board of Directors is the ideal sounding board – in family SMEs especially – where one can reflect on the company's future jointly, critically and constructively. To guide, to evaluate and, where necessary, to adjust: these are the Board's fundamental tasks. Few entrepreneurs, however, are open to this reasoning. The implications of the Directors' legal liability sooner catch their attention. Nonetheless, we conclude that it remains a major *tour de force* to convert a passive Board into an active one.

▪ *We see each other all day long and continuously consult with each other; so what purpose will a Board meeting serve?*

The background of this question is an insufficient understanding of the precise tasks of the Board of Directors. In other words, it is a question of differentiating between

daily operations and long-term strategic policy. The former is the job of the management, while the latter is the responsibility of the Board of Directors. Donckels and Fröhlich (1991), Astrachan and Kolenko (1994), Harris et al. (1994), Ward (1997) and Donckels and Aerts (1998) have discussed various aspects of strategic behaviour in family businesses.

- *Why should we work with non-family directors?*

The underlying motive for this question is linked to what we mentioned in the first part of this paper, i.e. the fundamental urge to keep everything within the family circle. “No outsiders! We know quite well ourselves what needs to be done, thank you very much.” Sadly, many ignore the dynamic leverage that can be provided by non-family directors.

- *Do these non-family directors have the same rights as we family members?*

The question itself reveals a basic inconsistency. They not only have the same rights, but above all they have the same obligations. These obligations are easily summarized, i.e. to contribute to maintaining the continuity of the company. Transparency is an essential component of this. This term, however, is greatly feared and scrupulously avoided by many family SMEs.

- *What are the attributes of a good non-family director?*

Schematically, the main attributes can be summarized as follows:

- *professionalism*: knowledge of and experience with developing and implementing strategies
- *the ability to listen*: Anyone who per definition assumes to know everything better and intends to assert his own ideas at any cost is not suitable for service on the Board of Directors of a family SME.
- *diplomacy*: The complexity of a family SME, which we discussed in the first part of this paper, requires considerable tactical and negotiation skills. Often it will be a matter of striking a balance between different lines of reasoning. This balance will usually take the shape of a compromise, i.e. an arrangement with which one is prepared to live, albeit without being wildly enthusiastic about it.
- *acting consistently*: This implies that under all circumstances he must prioritise the continuity of the company. This does not mean, however, that one must remain blind to other goals. In fact, it is a process of optimising business operations within a framework of secondary conditions that may be situated in various areas. Consequently, it represents a multidisciplinary challenge.

6. *Where can these non-family directors be found?*

As for now, no database of candidates for such posts exists in Belgium. Experience, though, shows that if one truly wishes to find such persons, one always does. The network position and personal contacts of the entrepreneur play a central role in this.

6.2 Ten specific points of attention

1. *Standing united behind the decisions made.* Experience shows that this is often a weak point. Board directors who disagree with a majority decision often try to assert their own opinion in the field. Naturally, this has a bad influence on the company and can only compromise the unity of the leadership.
2. *Communicating the decisions that have been made.* Who needs to know what, when and how? The minutes of the board meetings are the ideal instrument for answering this question. It is the responsibility of the Managing Director to ensure that the decisions are implemented. To achieve this, he must draw up a communication plan, so that all persons bearing responsibility are aware of what needs to be done and by when.
3. *Not, or only partially, executing decisions.* This is related to the first point. It is also a form of obstruction in the field. Once again, we refer to the responsibility of the Managing Director for the correct implementation of the Board's decisions.
4. *The role of 'immediate colleagues'.* In the first part of this paper we pointed to the crucial role often played by non-family- yet key-figures. This also applies here. It is a question of permitting these key figures to explain certain points to the Board at the appropriate time. Their responsibilities mean that often they are best cut out for this. In addition, this opportunity can be a great motivator, so that one can expect maximum commitment in the actual implementation of the decisions.
5. *The role of the Chairman.* His role is crucial. The Chairman's responsibility mainly consists of:
 - composing the agenda
 - leading the discussions in a professional manner (e.g. letting everyone have his say, ending with a clear conclusion or, where necessary, with a decision [including the appointment of the person responsible for the execution and, when possible, the time schedule])
 - if necessary, taking responsibility for decisions (e.g. in cases where the Chairman's vote is decisive)
 - final responsibility for the minutes of the meetings
 - negotiator, including outside Board Meetings, whenever serious tensions arise.
6. *Insufficient awareness of the directors' responsibilities.* Membership of the Board entails not only rights but obligations too. The latter does not always fully register with family directors. Some, for example, attend the Board Meetings only irregularly. One of the risks associated with this is that they tend to question any decisions taken in their absence. This does not aid in moving matters forward. Again, we refer to the legal liability of Directors.
7. *The importance of a 'file' in regard to rebel directors.* "My brother is making it impossible to manage the company, I think he should be sacked.", a frequently heard statement in family businesses. One should realize that it is the judge who will ultimately decide whether the company is truly unmanageable. For this he needs to base himself on facts, making it necessary to have a file.

8. *Limiting the time.* Board meetings should not become a place for chatting and exchanging gossip. 'Time is money', is a business dictum that applies here, too. We suggest therefore, that one tries to limit meetings to two hours maximum. Thus the Chairman needs to keep an eye on the clock.
9. *Professionalism as the cornerstone for choosing non-family directors.* We already mentioned the attributes of a good non-family director. We think we should again emphasize that professionalism is the prime criterion.
10. *Sufficiently high frequency of Board Meetings, certainly in the beginning.* Every Board of Directors must go through a learning process. This is why we opt for a frequency of ten meetings per year. Over time, this frequency can be reduced. Whatever the frequency, one must ensure that the Directors can keep in touch with what is going on in the company. If not, they will not be given full opportunity to fulfil their responsibilities.

References

- ARONOFF, C.E.: Megatrends in Family Business, in: *Family Business Review*. 11 (3), 1998, pp. 181–185.
- ASTRACHAN, J., KOLENKO, T.: A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices, in: *Family Business Review*. 7 (3), 1994.
- AYRES, G.R., CARTER, M.: Approaching Succession Planning from an Ability to Pay Basis, in: HAIR, J.F. Jr. (Ed.): *Family Business – Progress and Prophecy. Proceedings of the 1997 Family Firm Institute Conference*. Boston: The Family Firm Institute Inc., 1998, pp. 62–89.
- BOLES, J.: Influences of Work-Family Conflict on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Quitting Intentions among Business Owners: The Case of Family-Operated Businesses, in: *Family Business Review*. 9 (1), 1996, pp. 61–74.
- BOPAIAH, C.: Availability of Credit to Family Businesses, in: *Small Business Economics*. 11 (1), 1998, pp. 75–86.
- CHRISMAN, J.J., CHUA, J.H., SHARMA, P.: Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study, in: *Family Business Review*. 11 (1), 1998, pp. 19–34.
- CORBETTA, G., MONTEMERLO, D.: Ownership, Governance and Management Issues in Small and Medium-Sized Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States, in: *Family Business Review*. 12 (4), 1999, pp. 361–374.
- CRESSY, R., OLOFSSON, C.: The Financial Conditions for Swedish SMEs: Survey and Research Agenda, in: *Small Business Economics*. 9 (2), 1997, pp. 179–194.
- DAVIS, J.A., HERRERA, R.M.: The Social Psychology of Family Shareholders Dynamics, in: *Family Business Review*. 11 (3), 1998, pp. 253–260.
- DONCKELS, R., FRÖHLICH, E.: Are Family Businesses Really Different? European Experiences from Stratos, in: *Family Business Review*. 4 (2), 1991, pp. 149–160.
- DONCKELS, R.: Small and Medium-Sized Family Businesses on Their Way to the Next Millennium, in: TICHY, G.E., MATIS, H., SCHEUCH, F. (Eds.): *Wege zur Ganzheit*. Berlin: Duncker & Humblot, 1996, pp. 991–1000.

- DONCKELS, R., AERTS, R.: Internationalisation and Ownership. Family versus Non-Family Enterprises, in: HAAHTI, A., HALL, G., DONCKELS, R. (Eds.): *The Internationalisation of SMEs. The Interstratos Project*. London: Routledge, 1998, pp.153–163.
- DONCKELS, R.: Financing Growth: Recent Developments in the European Scene, in: SEXTON, D.L., LANDSTRÖM, H. (Eds.): *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2000, pp.199–220.
- FISCHETTI, M. (Ed.): *Building Strong Family Teams*. Philadelphia: Family Business Publishing Co., 1999.
- GERSICK, K.E., LANSBERG, I., DESJARDINS, M., DUNN, B.: Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business, in: *Family Business Review*. 12 (4), 1999, pp. 287–297.
- HARRIS, D., MARTINEZ, J.I., WARD, J.L.: Is Strategy Different for the Family-Owned Business?, in: *Family Business Review*. 7 (2), 1994, pp.159–174.
- HARVEY, M., EVANS, R.: Family Business and Multiple Levels of Conflict, in: *Family Business Review*. 7 (4), 1994, pp. 331–348.
- KIMHI, A.: Intergenerational Succession in Small Family Businesses: Borrowing Constraints and Optimal Timing of Succession, in: *Small Business Economics*. 9 (4), 1997, pp. 309–318.
- KOTEY, B., MEREDITH, G.G.: Relationships among Owner/Manager Personal Values and Perceptions, Business Strategies and Enterprise Performance, in: *Journal of Small Business Management*. 35 (2), 1997, pp. 37–64.
- LITZ, R.A.: The Family Business: Toward Definitional Clarity, in: *Family Business Review*. 8 (2), 1995, pp. 71–81.
- MORAN, P.: Personality Characteristics and Growth-Oriented of the Small Business Owner-Manager, in: *International Small Business Journal*. 16 (3), 1998, pp.17–38.
- POZA, E., ALFRED, T., MAHESHWARI, A.: 1997, Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms. A Preliminary Report, in: *Family Business Review*. 10 (2), 1997, pp.135–155.
- SMYRNIOS, K., TANEWSKI, G., ROMANO, C.: Development of a Measure of the Characteristics of Family Business, in: *Family Business Review*. 11 (1), 1998, pp. 49–60.
- SORENSEN, R.L.: Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses, in: *Family Business Review*. 12 (4), 1999, pp. 325–339.
- STAVROU, E.I.: Successions in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to form and Take Over the Business, in: *Journal of Small Business Management*. 37 (3), 1999, pp. 43–61.
- WAKEFIELD, M.W.: Antecedents of Conflict in Family Firms: An Empirical Study, in HABBERSHON, T.G. (Ed.): *Power Up the Family Business*. Proceedings of the 1996 Family Firm Institute Conference. Boston: The Family Firm Inc., 1997, pp.12–18.
- WARD, J.L.: Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices, in: *Family Business Review*. 10 (4), 1997, pp. 323–337.

Übergabetauglichkeit als Voraussetzung erfolgreicher Übernahmen

Christian F. Lettmayr

7 Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Übernahmen bzw. der Unternehmensnachfolge in KMU

Die starke Fluktuation in der Unternehmensdemographie ist ein wesentliches Merkmal einer klein- und mittelbetrieblich geprägten Volkswirtschaft. Sie erreicht vielfach ein Ausmass von über 10%, d. h. vom prozentuellen Ausmass her erneuert sich die Unternehmensbevölkerung alle 10 Jahre. Dies kann als ein Mass für die Vitalität und Anpassungsfähigkeit einer Volkswirtschaft verstanden werden, die insbesondere in einer Zeit rascher Veränderung auch ein Mass für die unternehmerische Qualität ist, was allerdings nicht unbegrenzt im Sinne von ›je höher, desto besser‹ interpretiert werden kann. Der empirische Befund zeigt durchwegs bessere Indikatoren für Volkswirtschaften mit durchschnittlich grösserer Unternehmensgrösse im Vergleich zu Ländern mit starker Dominanz kleiner Betriebe (z. B. im Vergleich nord- und südeuropäischer Staaten), wobei zwangsläufig die Fluktuationsrate kleiner Unternehmen höhergrösser ist als die mittlerer und grösserer Unternehmen. Dies spricht für ein schwer definierbares Gleichgewicht zwischen Stabilität des Unternehmensbestands einerseits und Fluktuation (Erneuerung) andererseits.

In einem begrenzten Markt, der marktwirtschaftlichen Prinzipien unterworfen ist, werden zwangsläufig schlechtere Betriebe durch bessere verdrängt. Dieses Unterliegen im Wettbewerb (oder auch des Scheiterns auf Grund selbstverschuldeter ›Fehler‹) muss sich in einer frühen Phase nicht zwangsläufig im Konkurs oder der Schliessung des Unternehmens äussern, beeinträchtigt aber jedenfalls die Übergabetauglichkeit des Unternehmens.

Die Schliessung von Unternehmen ist aber fast immer mit materiellen und immateriellen Vermögensverlusten verbunden. Während der Wert materieller Vermögensbestandteile durch entsprechende Anlagenverkäufe noch einigermaßen realisiert werden kann, ist dies bei immateriellen Vermögensbestandteilen kaum der Fall. Soweit dies mit der Person des Unternehmers im Zusammenhang steht, ist der Verlust immaterieller Vermögenswerte kaum vermeidbar. Der Verlust an *human capital* wiegt bei kleineren Unternehmen üblicherweise auch schwerer als in grösseren Unternehmen, die stabilere (soziale) Organisationen darstellen. Damit ist die Organisation intern als wirtschaftliches und soziales Gebilde gemeint, nach aussen gerichtet die Kunden- und Lieferantenbeziehungen, das Image, die Bekanntheit und nicht zuletzt auch die Angebots- und Versorgungsfunktion mit Gütern und Leistungen bzw. Arbeitsplätzen.

Die Sicherung des Erfolges von Übernahmen sollte nicht zwangsläufig als ›konservierende‹ Massnahme verstanden werden. Empirische Erhebungen belegen eindeutig, dass übernommene Betriebe im Regelfall neue, expansive Strategien verfolgen, die substan-

tiell mit Veränderungen im Leistungsspektrum, organisatorischen Anpassungen und deutlich erhöhten Investitionen in Anlagen und Know-how verbunden sind. In der Folge führt dies zu dynamischerem Wachstum der übernommenen Betriebe. Die Übernahme einer bestehenden Struktur und das Potential der im Vergleich zu neugegründeten Unternehmen grösseren übernommenen Betriebe erlaubt häufig ein rascheres Wachstum nach erfolgter Übergabe.

Vor allem aus Sicht des Arbeitsmarktes, d.h. der Sicherung bestehender und der Schaffung neuer Arbeitsplätze, erscheint die Förderung von Übernahmen von grösster (volkswirtschaftlicher) Wichtigkeit, dies auch weil Neugründungen Beschäftigungsverluste gescheiterter Übernahmen nur mit grösseren Zeitverzögerungen wettmachen können. Dennoch kann eine solche Förderung aus den oben genannten Gründen nicht bedingungslos erfolgen, sondern sollte sich nur auf jene Betriebe beschränken, die übergabefähig im Sinne von überlebenstauglich und entwicklungsfähig sind.

Wie eine empirische Erhebung bei einem statistisch signifikanten Sample aus dem österreichischen Gewerbe und Handwerk belegt, konnten übernommene Betriebe im Jahre 1998 ein vier Mal höheres Umsatzwachstum erzielen als die Betriebe im Durchschnitt und investierten je Beschäftigten um 20% mehr. Noch deutlicher ist dieser Unterschied im Vergleich zu zur Übernahme anstehenden Betrieben, in denen ein am Ende seiner beruflichen Laufbahn stehender Unternehmer vielfach vor gravierenderen strategischen Änderungen, grösseren Investitionen oder anderen weitreichenden Entscheidungen zurückschreckt. In der Regel kommt es in diesen Betrieben zu einem abgeschwächten Wachstum, einem Investitionsstau und verzögerten Anpassungen an geänderte Verhältnisse. Das Tempo und die Vielfalt der gegenwärtig stattfindenden Veränderungen im Konsumentenverhalten, in technologischen Grundlagen, geopolitischen und rechtlichen Rahmenbedingungen etc. bringt mit sich, dass derartige Versäumnisse heute rascher und stärker negative Auswirkungen haben als dies vielleicht noch vor 20 Jahren der Fall war. Im Extremfall kann dies dazu führen, dass das Unternehmen, wenn eine Übernahme nicht mehr rechtzeitig stattfindet, in einen Zustand gerät, der eine Übergabe wesentlich erschwert oder sogar verhindert. Aus volkswirtschaftlicher Sicht – wie auch aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen – unterstreicht dies die Notwendigkeit einer ›rechtzeitigen‹ Übergabe bzw. gibt dem Begriff Übergabefähigkeit eine zusätzliche Dimension. Erstens sind also Betriebe nicht übergabefähig, die zum überwiegenden Teil von der Person des Unternehmers geprägt und abhängig sind, wie dies fast immer bei Alleinmeisterbetrieben der Fall ist, zweitens mangelt es an der Übergabefähigkeit, wenn Betriebe in ihrer Substanz schwer geschädigt sind (negatives Eigenkapital, überaltete Anlagen, fehlendes Know-how) und in ihrer Funktionalität den Anforderungen des Marktes nicht mehr entsprechen (fehlende strategische Erfolgsposition). Dieser letztbeschriebene Zustand kann verhindert werden, wenn es rechtzeitig zu notwendigen Anpassungen und Veränderungen kommt, die unter anderem auch durch eine rechtzeitige Übergabe eingeleitet werden können.

Eine Schätzung für Österreich kam zu dem Ergebnis, dass im Zeitraum von 1998 bis 2007 rund 51 400 Unternehmen übergeben werden könnten. Damit betrifft die Übernahmeproblematik in Österreich knapp 25% der gewerblichen Unternehmen. Selbst bei sehr vorsichtiger Schätzung bedeutet dies, dass 360 000 bestehende Arbeitsplätze

betroffen sind, das sind etwas weniger als 20% der bestehenden Arbeitsplätze. Tatsächlich ist der Beschäftigungseffekt erfolgreicher Übernahmen, wie angedeutet, deutlich grösser, weil aufgrund des dynamischeren Wachstums übernommener Betriebe nicht nur die Arbeitsplätze des übergebenen Unternehmens gesichert werden, sondern auch zusätzliche Arbeitsplätze in Folge der Übernahme geschaffen werden.

Zusammenfassend ergeben sich daher folgende Schlussfolgerungen. Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht ist anzustreben, dass die Rahmenbedingungen für Betriebsübernahmen so gestaltet sind, dass durch den Übergabeprozess keine Belastungen entstehen, welche die Übergabe erschweren (bzw. in einer Weise verteuern, welche die Übergabetauglichkeit in Frage stellt). Aus heutiger Sicht ist es unnötig zu betonen, dass sich dies auch auf die administrativen (nicht-finanziellen) Belastungen erstreckt, die möglichst einfach und bürgernah zu gestalten sind. Zusätzlich gilt es Massnahmen zu setzen, durch die sichergestellt wird, dass Übernahmen rechtzeitig gesetzt werden bzw., dass die Unternehmer der Frage der Übergabetauglichkeit ihres Unternehmens die notwendige Aufmerksamkeit schenken. Dies beinhaltet auch unterstützende Massnahmen für den Markt für Übernahmen im Sinne vermehrter Transparenz des Angebots und der Preisfindung. Dies erscheint auch deshalb wichtig, weil tendenziell die Nachfolge innerhalb der Familie zwar die bedeutendste Form der Übergabe bleiben wird, daneben aber andere Formen der Übernahme (Kauf durch Dritte, Übergabe an Mitarbeiter) an Bedeutung gewinnen.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist eine (erfolgreiche) Übergabe die attraktivere Alternative zu Desinvestitionsstrategien, an deren Ende die Schliessung des Betriebes steht. Durch die erfolgreiche Übergabe werden Werte (Firmenwert) realisiert. Dieser Ertrag dient der (Alters-)Versorgung des Unternehmers/Eigentümers oder als Investitionskapital.

8 Übergabetauglichkeit und Firmenwert

Nicht nur die Frage der Übergabetauglichkeit, sondern auch die der Übernahme ganz generell, ist eng mit der Problematik von Unternehmensbewertungen verbunden.

Eine fehlende Übergabetauglichkeit müsste sich in einem Unternehmenswert äussern, der bestenfalls geringfügig über dem Substanzwert liegt. Geht man von den heute bevorzugten Ertragswertmethoden aus, müssten sich die fallenden Erträge bzw. steigenden Verluste und fallenden Umsatzzahlen nicht übergabefähiger Betriebe in entsprechend niedrigen Unternehmenswerten niederschlagen.

Die zum Teil sehr komplizierten Verfahren der Unternehmenswertberechnung, die den Gegebenheiten im Einzelfall oft nur bedingt gerecht werden, eignen sich häufig nur in sehr eingeschränktem Mass für die Feststellung fehlender Übergabetauglichkeit. Auch im Verhandlungsprozess zwischen Übergeber und Übernehmer hinsichtlich des Preises bieten diese Verfahren nur eine Krücke zur Objektivierung der Argumente. Letztendlich bleibt der Preis von den Vorstellungen des Verkäufers und Käufers, deren finanziellen Möglichkeiten und von alternativen Angeboten abhängig.

9 Mindestgrösse als Voraussetzung für Übergabetauglichkeit

Kleinstbetriebe sind, wie bereits erwähnt, eng mit der jeweiligen Unternehmerpersönlichkeit verbunden, insbesondere Alleinmeisterbetriebe (ohne unselbständig Beschäftigte). In diesen Fällen ist es für einen aussenstehenden Dritten, also zum Beispiel einen potentiellen Nachfolger, sehr schwierig, diesen Betrieb fortzuführen: Zu Kunden besteht oft eine langjährige, zum Teil auch freundschaftliche Beziehung, die nach der Übernahme erst wieder aufgebaut werden müsste.

Dass grössere Betriebe tendenziell häufiger übernommen werden, wird auch durch empirische Erhebungen unterstrichen: Die durchschnittliche Betriebsgrösse der übernommenen Betriebe liegt deutlich über jener der übergabewilligen Betriebe.

Aus diesem Grund wurden auch die Alleinmeisterbetriebe in der Potentialschätzung für Österreich grundsätzlich ausgenommen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass nicht auch Alleinmeisterbetriebe übergeben werden könnten. In den meisten dieser Fälle wird es sich allerdings um eine reine ›Standortübergabe‹ handeln und nicht um eine Betriebsübergabe im eigentlichen Sinne.

10 Betriebswirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens

Als Massstab für eine zufriedenstellende betriebswirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens kann die Eigenkapitalquote bzw. die Umsatzrentabilität herangezogen werden.

- Die Eigenkapitalquote (Eigenkapital in Prozent des Gesamtkapitals) gibt Auskunft über die Krisenfestigkeit des Unternehmens, d. h. je höher die Eigenkapitalquote, desto besser. In der Eigenkapitalquote spiegeln sich zudem die Erfolge und Misserfolge der Vergangenheit wider.
- Die Umsatzrentabilität (Gewinn in Prozent des Umsatzes, genauer: Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit in Prozent der Betriebsleistung) ist ein Massstab für die Ertragskraft des Unternehmens.

Solange ein Unternehmen Gewinne schreibt und eine solide Eigenkapitalbasis aufweist, ist der Betrieb – jedenfalls aus betriebswirtschaftlichen Gründen – für einen Nachfolger interessant.

Kaum attraktiv werden jene Unternehmen sein, die überschuldet sind – also mehr Fremdkapital als Vermögen aufweisen – und rote Zahlen schreiben.

Der durchschnittliche österreichische Gewerbe- und Handwerksbetrieb bilanziert ausgeglichen und weist eine Eigenkapitalquote von knapp 10 % auf. Die erfolgreichsten 25 % der Betriebe mit einer Eigenkapitalquote von mehr als 20 % und einer Umsatzrentabilität von rund 8 % sind für potentielle Nachfolger jedenfalls attraktiv.

Genau umgekehrt sieht dies beim unteren Quartil aus: die darin enthaltenen Unternehmen weisen eine buchmässige Überschuldung von rund 16 % und einen Verlust von mehr als 20 % des Jahresumsatzes aus. Bei einer derart ungünstigen betriebswirtschaftlichen Entwicklung wird ein übergabewilliger Unternehmer kaum einen Nachfolger finden.

Sofern ein Unternehmen buchmässig überschuldet ist, über keine stillen Reserven verfügt und kein Übernehmer gefunden werden kann, bedeutet dies, dass der Unternehmer bei der Betriebsschliessung noch Eigenkapital einbringen muss, um das Unternehmen liquidieren und alle Verbindlichkeiten zurückzahlen zu können.

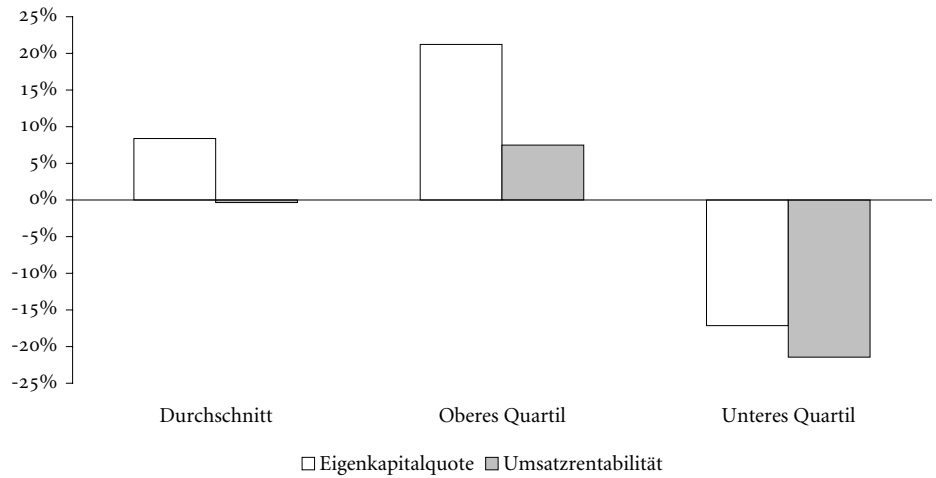


Abbildung 1: Eigenkapitalquote und Umsatzrentabilität im österreichischen Gewerbe und Handwerk, 1996/97 (in %)¹

Nur rund die Hälfte der Gewerbe- und Handwerksbetriebe weist in der Bilanz ein positives Eigenkapital aus, nur 40% schreiben – unter Berücksichtigung von kalkulatorischen Kosten – schwarze Zahlen.

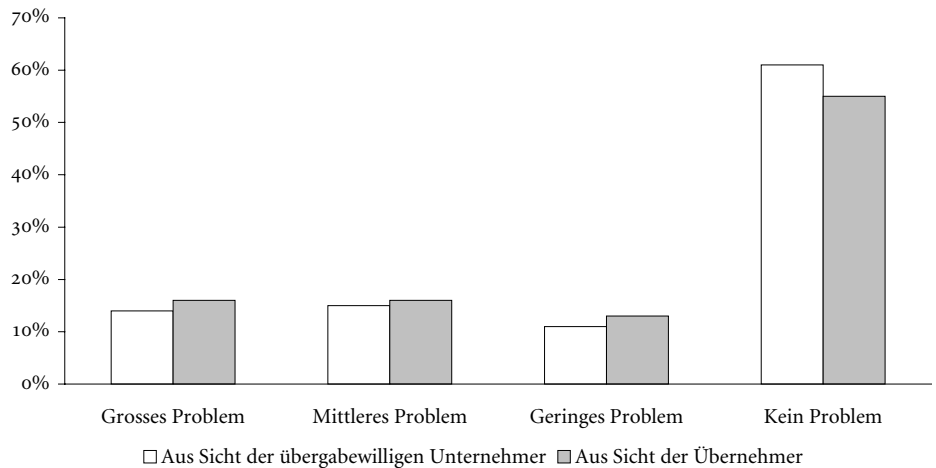


Abbildung 2: Probleme aufgrund schlechter wirtschaftlicher Situation des Betriebes (in %)²

¹ Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung, Wien 1999, IfGH-Grafik

² Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung, Wien 1999, IfGH-Grafik

Diese objektiv feststellbaren Fakten decken sich nur teilweise mit der Selbsteinschätzung der Unternehmerinnen und Unternehmer.

- Rund 60 % der übergabewilligen Unternehmerinnen und Unternehmer sind mit der wirtschaftlichen Situation ihres Betriebes zufrieden bzw. sehen keine Probleme aufgrund einer schlechten wirtschaftlichen Entwicklung. Die übrigen befürchten eine – mehr oder weniger grosse – Beeinträchtigung der Übergabe aufgrund von Ertrags- oder Rentabilitätsproblemen.

- In den Sektoren Textil/Bekleidung sowie Druck/Papier/Photographie ist der Anteil der Gewerbetreibenden, die aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Situation ihres Betriebes den Erfolg der geplanten Übergabe gefährdet sehen, vergleichsweise hoch.

Es gibt jedoch Unterschiede zwischen den übergabewilligen Unternehmern und jenen Unternehmern, die bereits einen Betrieb übernommen haben, hinsichtlich der Einschätzung der wirtschaftlichen Situation. Die übergabewilligen Unternehmer sehen – wohl auch dadurch bedingt, dass es sich in vielen Fällen um ihr ›Lebenswerk‹ handelt – in geringerem Ausmass Probleme als die Übernehmer.

11 Umsatzentwicklung

Die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung der Betriebe wird u. a. wesentlich von der Umsatzentwicklung beeinflusst – aufgrund von vielfach jährlich eintretenden Kostensteigerungen (z. B. im Personalbereich) sind in der Regel Umsatzsteigerungen anzustreben.

Die Studie des IfGH belegt, dass die übernommenen Betriebe eine grössere Dynamik hinsichtlich der Umsatzentwicklung aufweisen als die durchschnittlichen Gewerbe- und Handwerksbetriebe bzw. die zur Übergabe anstehenden Betriebe.

Eine genauere Analyse zeigt, dass diese Unterschiede mit zunehmender Betriebsgrösse deutlich kleiner werden. In Betrieben mit mehr als 20 Mitarbeitern weisen die zur Übergabe anstehenden Betriebe sogar eine dynamischere Umsatzentwicklung auf als die übernommenen Betriebe, bzw. der Durchschnitt der Gewerbe- und Handwerksbetriebe.

Gerade die Entwicklung in Kleinst- und Kleinbetrieben wird durch die Unternehmerpersönlichkeit geprägt. Und bei Unternehmen, die in den letzten drei Jahren übernommen wurden, dürfte das Engagement bzw. die Kreativität der Unternehmer im Durchschnitt höher sein als bei Betrieben, die seit mehreren Jahrzehnten von demselben Geschäftsführer / Unternehmer geleitet werden.

12 Investitionstätigkeit

Die Investitionstätigkeit der Betriebe wirkt sich – im Gegensatz zur Umsatzentwicklung – nur mittelbar auf das Betriebsergebnis aus. Allerdings sollten die Investitionen die Basis für den Zukunftsertrag der Firma darstellen. Verabsäumte oder hinausgeschobene Investitionen bedeuten vielfach eine geringere Produktivität bzw. geringere Qualität.

Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen auch, dass bei übernommenen Betrieben ein grosser Nachholbedarf an Investitionen besteht.

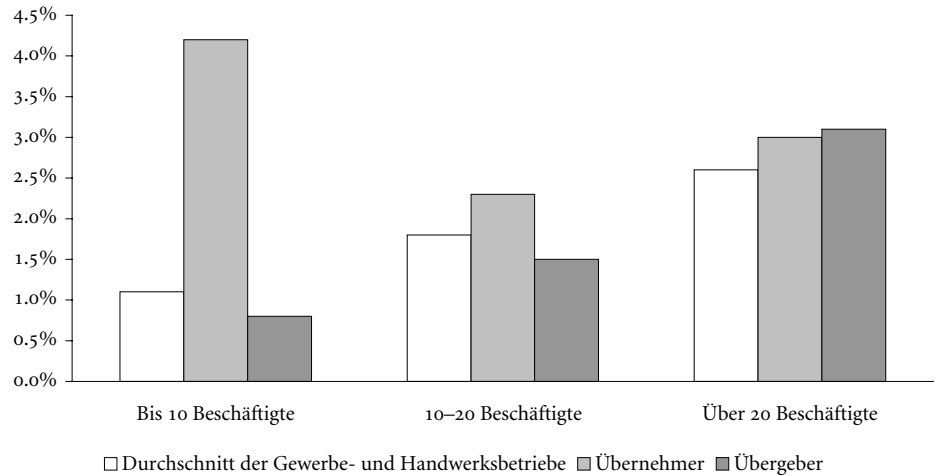


Abbildung 3: Umsatzentwicklung 1998, nach Grössenklassen (Veränderung in %) ³

Im Durchschnitt investierten die Betriebe, die vor längstens drei Jahren übernommen wurden – im Jahr 1998 mit rund öS 100 000 je korrigierten Beschäftigten – um 20% mehr als der durchschnittliche Gewerbe- und Handwerksbetrieb. Viele Unternehmer, bei denen die Nachfolgefrage erst gelöst werden muss, verfolgen hingegen eine Desinvestitionsstrategie: Die durchschnittlichen Investitionen lagen um 13% unter dem Niveau des durchschnittlichen Gewerbe und Handwerks bzw. um 30% unter jenem der übernommenen Betriebe. Diese signifikanten Unterschiede zeigen sich – wenn auch in unterschiedlichem Ausmass – in allen Regionen.

Man kann also davon ausgehen, dass viele potentielle Übergeber nahezu ausschliesslich nur die unbedingt notwendigen Ersatzinvestitionen durchführen. Wiewohl zwar aus Sicht dieser Personengruppe ein Zuwarten mit Investitionen verständlich ist, insbesondere dann, wenn die Nachfolge noch nicht geklärt ist, so mindert diese Einstellung die Übergabefähigkeit der Betriebe. Abgesehen vom notwendigen zusätzlichen Finanzierungsbedarf bedeutet ein veralteter Maschinenpark meist – aufgrund der technologischen Entwicklungen – geringere Produktivität bzw. Qualität der Produkte; anders ausgedrückt einen Wettbewerbsnachteil.

Der Nachholbedarf an Investitionen betrifft sowohl bauliche als auch Ausstattungsinvestitionen. Der deutlich höhere Anteil an Bauinvestitionen bei jenen Betrieben, die übernommen wurden, deutet auch darauf hin, dass diese Investitionen, die in vielen Fällen zu Störungen im Betriebsablauf führen, von der ›Übergebergeneration‹ aufgrund der damit zusammenhängenden Probleme ›auf die lange Bank geschoben werden‹. Erschwerend kommt noch hinzu, dass sich bauliche Investitionen erst langfristig rentieren, während die Ausstattungsinvestitionen meist eine kurzfristige Amortisationsdauer haben.

³ Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung, Wien 1999, IfGH-Grafik

Der Nachholbedarf bei den Investitionen spiegelt sich auch in der Investitionsplanung wider. Daraus lässt sich andererseits auch der Schluss ableiten, dass die Nachfolger diese Investitionen über mehrere Jahre verteilen (müssen).

13 Branchenentwicklung und andere Kriterien der Übergabetauglichkeit

Auf einzelbetrieblicher Basis sind insbesondere folgende Punkte vor einer Übernahme zu überprüfen, da diese die Übergabefähigkeit wesentlich beeinträchtigen und nicht zwangsläufig aus der Bilanz des Unternehmens ableitbar sind.

Nach Expertenmeinung ist keine oder nur eine verminderte Übergabefähigkeit auch gegeben, wenn folgende Punkte zutreffen:

- Das Produkt-/ Leistungsangebot entspricht nicht mehr den Markterfordernissen.
- Der Betriebsstandort ist ungünstig – insbesondere im Einzelhandel ein Problem (mangelnde Kundenfrequenz).
- Der Betrieb ist in einer wenig zukunftsträchtigen Branche angesiedelt und/oder die Betriebsgrösse ist für das betreffende Geschäftsfeld ungeeignet.
- Führungsstil bzw. Managementstrukturen sind überaltert.
- Die Kaufpreisforderungen sind überhöht oder gar unreal.
- Die Planung der Übergabe hat zu spät eingesetzt oder fehlt gänzlich.

Insbesondere der Punkt der wenig zukunftsträchtigen Branche, d.h. der ungünstigen Branchenentwicklung, tritt häufig auf. Letztendlich manifestiert sich hierin in den meisten Fällen auch ein unternehmerisches Manko: Es wurde sozusagen verabsäumt, durch Veränderungen des Leistungsspektrums auf Marktentwicklungen zu reagieren.

Für potentielle Nachfolger ist die zukünftige Entwicklung ein zentraler Punkt. Die o. a. Kriterien Eigenkapitalquote und Umsatzrentabilität sind Bilanzkennzahlen und basieren daher auf einer ex post Betrachtung. Da sich in diesen Kennzahlen jedoch die Vergangenheit des Unternehmens widerspiegelt, bilden sie die Voraussetzung, quasi das Fundament für eine Betriebsübergabe.

Die Branchenentwicklung hingegen zielt auf zukünftige Entwicklungen ab. Im Zuge der Ermittlung der Branchenentwicklung soll ein möglicher Entwicklungspfad und die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken für ein konkretes Unternehmen dargestellt werden.

Ein Indikator für diese Branchenattraktivität könnte die relative Verteilung zwischen übernommenen und übergabewilligen Betrieben sein.

In diesem Indikator verbergen sich allerdings auch Altersstrukturen, die die Ergebnisse etwas verzerren. Immerhin kommen Strukturschwächen in den Sektoren (persönliche) Dienstleistungen, Textil/Bekleidung und Holz zum Ausdruck. Die angezeigte schlechte Entwicklung im Sektor Druck ist Folge der massiven technologischen Entwicklung in diesem Bereich.

Etwas überraschend ist die schlechte Entwicklung im Metall-/Elektro- sowie Chemie/Kunststoffbereich, die durch das niedrigere Durchschnittsalter in diesen Sektoren etwas verzerrt dargestellt wird.

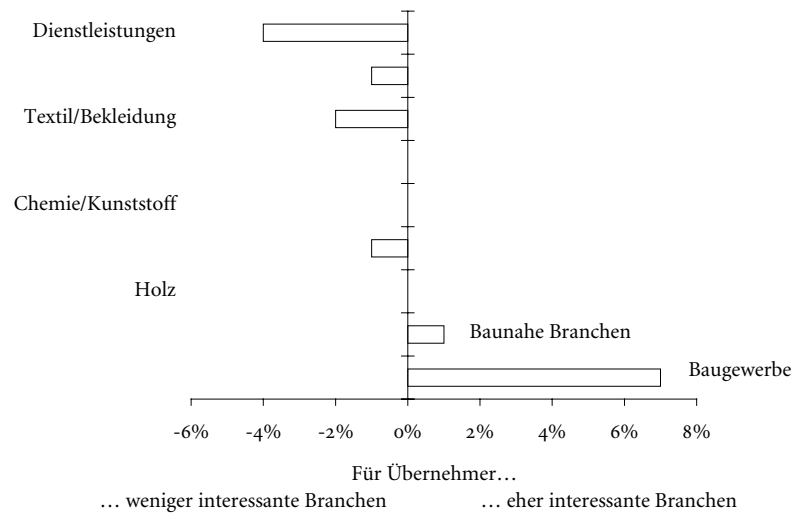


Abbildung 4: Saldo zwischen übernommenen und übergabewilligen Betrieben, 1998 nach Sektoren (in %) ⁴

14 Schlussbemerkung

Die angeführten Indikatoren und Daten sind das Ergebnis einer Reihe von empirischen Erhebungen sowie von Auswertungen aus den Datenbanken des Österreichischen Instituts für Gewerbe- und Handelsforschung im Rahmen der Untersuchung der Nachfolgeproblematik in österreichischen Klein- und Mittelbetrieben. Insbesondere ging es im vorstehenden Text um die Bestimmung der Übergabetauglichkeit von KMU, wobei klar zum Ausdruck kommt, dass diese Frage immer nur in bezug auf eine bestimmte Situation und unter Verwendung einer ganzen Reihe von Kriterien beantwortbar ist.

Daraus liessen sich auch eine Reihe von Konsequenzen für die Betriebsführung und die laufende Dokumentation der Übergabequalität eines Unternehmens ableiten.

⁴ Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung, Wien 1999, IfGH-Grafik

Job quality in smaller business firms: The case of French entrepreneurs

Michel Marchesnay

To assert that, in micro-firms, a high level of job quality achieved by all the members is crucial for the survival of small organizations, would appear as a commonplace – unless it can be shown falsifiable. Anyway, the world of SMEs is so exceedingly heterogeneous that, in consequence, the nature and quality of jobs differ largely within industries (technology, craft), markets (needs, expectations), inner tasks organization and, ultimately, “culture”, “climate”, and “morale of the troops”. However, in this last case, the values inherited and transmitted by the owner-manager (or the entrepreneur) will exert a powerful influence. On the other hand, some influence of the organizational culture and environmental context on the entrepreneurial values may be assumed at first glance.

This paper focuses on specific features inherent to the so-called ‘French entrepreneurial culture’, viewed as resulting from the genesis of capitalism inside the ‘Hexagon’, a mix of state economic policy (‘Colbertism’) and of the Balzacian archetype of the *patron* (boss). A typology will be suggested, including four ‘figures of entrepreneurs’, in relation with both the legitimacies of territory and competition. Some assumed relationships between the very nature of an entrepreneur and the expected ‘quality’ of jobs will be investigated.

15 A semantic foreword

15.1 About job quality

Previously, in order to define more precisely what is usually comprised in the so-called ‘quality of work’ by the layman, a distinction will be made between two meanings, two perceptions, two methodologies.

- The quality relative to the *content of work* (including tasks, required competencies, craft, implicit knowledge), will be ‘measured’ by qualitative (actual) and quantitative indicators, such as productivity, scraps, required expertise and diplomas, stress, etc.
- The quality relative to the *context of work* (comprising behavior, attitudes, level of worker and team satisfaction, organizational climate, etc.), is estimated, in the field of sociology, by a host of criteria, designed to schedule a ‘social balance sheet’ (absenteeism, strikes, labor turnover, etc.)

15.2 About performance

Three levels of performance arise from the above distinction:

- *Efficiency*: according to the economic (rational) use of all the resources of the firm, material and immaterial (at the level of job-content)

- *Efficacy*: data suggested to denote the attainment level of (strategic) objectives, resulting from the interaction between the job-content and the job-process, i.e. the activity
- *Effectiveness*: defined as the level of (perceived) worker satisfaction, relating to the level of (perceived) involvement in his job.

Obviously, these three levels may interact intensively. For instance, a low level of effectiveness may entail consequences on the two other ones. Or the search for a higher level of technical efficiency may entail a lower level of effectiveness (unless there is a low level of targeted involvement by the worker).

15.3 About entrepreneur

To define the 'entrepreneur' appears to be an impossible task. Instead of a risky definition, we suggest to classify the owner-manager according to two opposite logical intents, each of them including a specific 'basket of individual and social values':

- The first one, called 'PIG' (perenniality of business, independence of capital and reactive growth), is mainly spurred by accumulation of patrimony. According to the *Code Napoléon*, the entrepreneur must manage his business as a *bon père de famille* (a good family father), involving derived words as: *patron* (in Latin: *pater familias*) or paternalism. Jean-Baptiste Say, the French liberal economist (himself an entrepreneur in the textile industry) has adequately described this logic and embedded it in the cultural world of French SME entrepreneurs. Underlying values are easily induced, such as: traditional authority (Weber), paternalist leadership or 'craftsmanship spirit' (taste for the 'well-done job')
- The second one, called 'GAP' (growth of business, autonomy of decision, reactive perenniality), is mainly aimed by the search for profitable and short term opportunities: a 'snatcher' (Hicks), opposed to the 'sticker' – the PIG. The PIG tries to benefit from financial leverages, unlike the GAP, who is a priori reluctant to external financing and promotes outsourcing. The underlying values are: bureaucratic or charismatic authority, hierarchical or coaching leadership and managerial or entrepreneurial spirit. The GAP seems nearer from the Schumpeterian vision, focusing on innovation and risk taking.

PIG and GAP are shaped as two ideal types, i.e. as a mental construct. Nevertheless, they helped us to situate living French entrepreneurs on a continuum, and thus to induce their values and expectations concerning the very nature of job quality.

16 Entrepreneur: From a kaleidoscopic word to a kaleidoscopic world

16.1 The diversity of legal statutes

The smaller business firm world is comprised of all the private firms with less than 10 employees (sometimes as many as 20). We can identify some 'stylized facts', some common features such as the decision power of the entrepreneur, a weakly-formalized organization or a lack of environment mastering. But a deeper examination of the French landscape reveals an increasing diversity of statutes and institutions.

The oldest ones, dating from the Middle Ages, are the 'arts and crafts' institution (in French: *artisanat* or *secteur des Métiers*) These micro-firms are registered in specific *Chambers of Métiers* and are legally protected. They include around 150 activities (*métiers*) implying a 'craft skill' (*du métier*: know-how) and requiring a diploma or matriculation. They are presumed to manufacture a product (a butcher, a cook, a builder, etc.). The various professions amount to around 800 000 craft firms, with more than two million employees. They appear almost reluctant to change and highly challenged by 'modernist activities'. The nearby small retailing sector is made of independent micro-firms, registered in the Chambers of Commerce; the sub-contracting sector, consisting of micro-factories, is registered in the Chambers of Industry.

The second historic world of SMEs consists of small *family businesses*, often in the hands of the family for several generations. In some parts of service industries (tourism, hotel, entertainment) this world is expanding. In manufacturing industries, most micro-firms are highly dependent upon bigger multinationals (and in retailing, upon franchisers).

The third world is comprised of the millions of 'single-worker firms' (*Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée – EURL*)

More generally, a distinction will be made between pro-active new ventures ('hunters', in search of profitable opportunities) and the reactive ones ('hunted', comprising people excluded from the salaried world and unemployed people).

The remaining world includes the whole entropic set of micro-firms in traditional activities as well as in modernist ones, specially in service activities (around 500 'un-registered independent activities').

Since the early nineties (except for 1999), the number of new ventures has steadily decreased in France. A lot of explanations have been suggested, but the main reason is the lack of legitimacy of the entrepreneurial venture in the French society, challenged by more 'prestigious' or 'secure' jobs (civil servant, executive etc.), in spite of public incentives.

16.2 *The diversity of identities*

Facing such a diversity, various researchers offered a lot of simple typologies. We suggest our own grid, including the dimension that we call 'legitimacy':

- An *environmental legitimacy* includes the two dimensions of time (perenniality of the firm or entrepreneur, on the local site, for instance, over several generations) and space (density in the social and economic relationships at the local level). This legitimacy is connected with the well-known concept of embeddedness: a high level of environmental legitimacy means that entrepreneur's goals fit well with the local culture (including perceived needs, expectations, values, etc.).
- An *economic legitimacy* means, in a market economy, a high sustainable level of open competition. A high economic legitimacy is marked by a high rate of profitability, a high rate of growth, high productivity, and, more generally, the attainment of high efficiency.

Using a cross-section analysis, we obtain four ideal types of entrepreneurs:

- The 'insulated' entrepreneur is poorly legitimated: he suffers a double handicap, with a lack of local network and low economic results. But he will adapt his goals, until both efficacy and effectiveness appear satisfactorily, relative to the need for survival.
- The 'notable' entrepreneur appears as a typically French social construct. Historically, it refers to the *bourgeois* buying a public 'office' from the king. Nowadays, it includes anyone benefiting from a good local reputation, taking social or economic responsibilities in local institutions: district, non-profit organizations, professional communities or clubs, etc. The notable entrepreneur is more often called a *patron*: he is moved by a need for social esteem from his peers (professional, ethnical, cultural community) or, more extensively, from his social environment. Inside his business, he acts as a father with his employees, waiting for recognition and acceptance of his authority.

Traditionally, the French notable benefited from a high level of protection in his local market, searching for peaceful relationships with his partners, a good reputation or a densely-woven personal network, in such a way that he may get on with his local partners. Benefiting from a 'lock-in rent', he gets a 'normal' profitability, even in case of a low efficiency level. The intrusion of outsiders, be they 'strangers' or 'modernist' entrepreneurs, the opening of competition, has entailed the fall of these over-protected notables for the most part in traditional industries. However, in the French culture, the attainment of the social status of notable remains the best way for social promotion (for instance, the dream of French wage-earners is mostly to become 'his own boss' – *son propre patron*) with the risk of remaining insulated.

- The 'nomad' entrepreneur exhibits opposite features: poorly embedded in the local environment, he is spurred by the attainment of a high level of economic performance. As a former engineer or executive, he behaves rationally, wanting to get higher rates. He reveals a high need for power and his authority rests on his professional competence. More than a traditional *patron*, he is seen and perceived as a 'general manager'. The nomad may easily 'emigrate', either with his own business or move towards another one. Increasingly, the nomad replaces the notable in the French world of SMEs, for instance in agro-food, mechanics, textiles or furniture industries, achieved by mergers and the sale of family businesses, created during the sixties. Obviously, they proliferate in high-tech activities (start-up).
- The 'enterprising' entrepreneur is motivated by a double concern for legitimacy. For many reasons, he tries to be both well-embedded in his local environment and highly competitive. He reveals a strong need for achievement and behaves as a charismatic leader. He promotes innovative processes and the adaptability to changing events (technology, tastes, economic climate, etc.) in order to discover, to exploit or to create lucrative opportunities. Some of these micro-firms may be worldwide leaders inside a 'nano-market', benefiting from core competencies. But enterprising entrepreneurs may be found in more traditional activities, benefiting from 'interstitial rents', due to an accurate positioning within a fragmented sector, a too narrow market for bigger concerns.

17 A cognitive approach

Based on those ideal types, we may infer contrasted cognitive process and various 'rational' behaviors. The cognitive process includes the following analytical stages:

- Individual and social values (ideology, ethics, etc.) to which refers the decision maker
- 'Vision of the World'
- Individual perceptions, perceptual grid
- Strategic intents
- Actual decision-making and strategic ploys.

The so-called rational behavior includes, in fact, three dimensions, each one being part of the whole set of actual choices and attitudes:

- The 'affective' dimension refers to self-esteem, self-interest, altruism or individualism, recognition need, etc.
- The 'intellectual' dimension refers to the "substantive rationality" (Simon), implying analytical and logical reasoning
- The 'effective' dimension refers to the use of decision programming, through technical tools giving the best way, *ceteris paribus*, with given goals and objectives.

Following Simon, affect induces satisfying results (ends and means), intellect and optimizing ends, effect on the contrary optimizing means.

18 Some contrasted attitudes

The attitude towards what is meant by job quality will depend upon the profile of the entrepreneur, as typified above. We shall take examples, drawn from several observed cases, in the wood industry.

18.1 *The 'insulated' entrepreneur: Weakly motivated*

For the insulated entrepreneur, the problems entailed by the quality of job are perceived as not crucial.

The quality of the job content is mainly perceived in terms of 'craft', based on the self-learning by entrepreneur (and family members) and workers. The latter are not required to be highly motivated. They have just to achieve given well-defined tasks requiring no idiosyncratic skills. The quality is confused with implementation, implying some polyvalence. The manufacturing tasks predominate, whatever the importance of market or administrative problems.

The quality of the job context is also poorly perceived. The employees are reactively recruited. The insulated entrepreneur, weakly embedded, complains about the quality of the 'native' workers, perceived as passive and unskilled. The insulated entrepreneur avoids introducing affect within work relations. He just expects a strict task achievement.

We shall illustrate the 'insulated case', with a small entrepreneur installed on the outdoor furniture market. Unemployed in Northern France, he decided to create his own venture in the South. He set up his firm near a small town, along a highway, but quite far from the coast. So, he remained unembedded in this rural area, and he suf-

ferred from an exceeding lack of information and local networking, to harvest 'good' workers. Moreover, he was far from his potential clients, supplying local pine-made furniture for outdoor use, in hotels, camping sites, entertainment parks, etc. Anyway, thanks to a good product, the sales turnover increased. But the insulated entrepreneur did not master that growth: He complained about the 'low quality' of local workers, the 'paucity' of local environment ("they refuse or are unable to send me skilled workers, to give me support or information", etc.). So, this entrepreneur was faced with two alternative choices: to refuse to expand or to leave and to find a location on the French Riviera, nearer his clients.

In short, the impact of job quality was negatively perceived at all the three performance levels: job efficiency (nonetheless, the furniture was well-made, notwithstanding the cost level); job efficacy (the goals were not precise enough); job effectiveness (the workers were just perceived as mere executors, so that they did not feel involved in the survival of the business).

18.2 *The 'notable' entrepreneur: The load of affect*

As described above, the notable entrepreneur plays a social or institutional role in his environment, and, consequently, feels not only a high need for social recognition, but also social responsibility, first of all in his proximate organization: family and business. Consequently, he expects from his employees acceptance of his authority, like a father from his sons. The relations may be dominated by affect, implying day by day micro-conflicts, as shown by sociologists about the French culture at the workshop level. On their side, the workers are proud of a 'micro-social' recognition of their craft skill and hold on to some field of autonomy jealously. So, a macro-conflict will arise at the time where the entrepreneur decides to use managerial tools of control in order to increase job efficiency or to use new technologies, entailing a sharp change in the nature of the job itself.

The notable entrepreneur may be viewed as mostly spurred by the perennality of his own business – more often, a family business, existing for several generations. His own values include a social responsibility: he has to maintain local employment, and, consequently, to recruit at the local level, preferably family members of existing workers.

We can easily find a lot of cases illustrating such behavior. For instance, a carpentry business has been owned by the same family for several generations, located in a small town in a rural and woody area. Traditionally, the entrepreneur is elected as the mayor (see Monsieur de Raynal in *Le Rouge et le Noir* by Stendhal) and the family name is that of the main street.

The workers are recruited locally. They learn the job thanks to seasoned workers in the workshop. But the entrepreneur obtained the creation of an 'apprenticeship center' in the local public school, devoted to carpentry, benefiting from his political relations (he is an influent member of his party). As a president of the local football club, he recruits some players to implement part-time tasks.

The job content quality is viewed in terms of craft expertise, similar to the "flexible specialization" shown by Piore and Sabel. It may imply a high skill level, or, conversely, a low one. The 'notable' SME may get high performance in craft activities, implying

narrow markets: over-specialized business, local markets or products. Usually, it requires some kind of entry barriers or protection such as patents, collective labels ('country products' in food industries), collective bargaining with retailers, lobbying, etc. In the case in question, the carpentry firm will supply 'country' furniture for a well-defined market segment, traded by means of a specialized retailing chain.

The job context quality is of great importance. The effectiveness appears as a *sine qua non* condition of (manufacturing) efficiency and (goals) efficacy: a strike will be perceived as a personal failure by the entrepreneur and a loss of legitimacy.

At first glance, it may be assumed that those kinds of firms and entrepreneurs are vanishing. As a matter of fact, we observed a lot of flourishing and prosperous businesses of this style, as long as they may benefit from some protection. In case of more aggressive competition, the notable becomes vulnerable, replaced by nomad (managerial) or enterprising (entrepreneurial) types.

18.3 The 'nomad' entrepreneur: Focused on efficiency-efficacy

The nomad entrepreneur does not desire to become the main actor on the local stage. He intends to act outside, as a professional manager. The typical nomad was an executive or an engineer elsewhere. As the 'opportunist' typified in the early sixties by Smith, he intends to exploit a profitable idea by creating a new venture or by buying an existing firm (retirement, failure, etc.).

Obviously, the job quality content is usually perceived as technically manageable. The tasks are standardized, well-defined and controllable. The job content implies skills, obtained by education, more than by self-training. In case of fragmented tasks, the job quality is even more easily measured by the fulfilment rate, including scrapped products, time return, use of raw materials, etc. The quality of the manufactured good results directly from that job quality.

On the other hand, the job quality context is not as important, following the famous aphorism by Taylor ("you needn't think"). The worker is just seen as a labor contractor and a wage earner: the more he works, the more he earns.

The level of required job quality is explained by the requirements of competitive pressures (competitors, retailers, suppliers, etc.) and the paramount 'market laws' (including labor market).

In other words, the job quality in nomad small firms is closely linked with efficiency, less with efficacy (the goals are set up by the entrepreneur) and not at all with effectiveness.

Let us take the case of a general executive leaving a Parisian multinational company, who decides to set up his own business in Roussillon (French Catalogne) in a vineyard area. He rents a workshop in an activity park to manufacture all sorts of products in wood for the wine industry (barrels, wine racks, etc.), for exhibition in specialized shops, warehouses, supermarkets, etc. He exports to worldwide market.

The job content is more complex. Beside the manufacturing job, which is quite simple, the manager has developed design and marketing, requiring implementation of higher skill tasks, and thus the choice between outsourcing and recruitment of skill and involved employees. In order to stay more flexible, he chose to outsource.

The manager felt the job quality of the workers (in fact, women, earning lower wages) as a troublesome question, a threat more than an opportunity. He intended to replace handcraft tasks by machines, giving more stable returns, whatever the impact on the local unemployment rate. On the other hand, his Atlantic market (Bordeaux wines) was expanding, comprising export opportunities. As a result, he was searching for another factory in a tax-free site or supported by grants. An alternative choice would have been to focus on 'core competencies' (designing, marketing) and to sub-contract manufacturing tasks to manufacturers using regional woods.

In short, the nomad is insensitive to effectiveness: a strike, a conflict are perceived as an efficiency, a managerial problem to be more important than a human or social one. He focuses on the efficacy performance, i.e. the attainment of economic objectives. This preeminence of efficacy is reinforced by the governance problems: An increasing amount of small French firms are legally controlled by big multinationals, financial companies, business angels, etc. demanding a high rate of profit, and, consequently, a high rate of growth and efficiency.

18.4 The enterprising entrepreneur: Combining the three levels for a systemic view of job quality

The enterprising entrepreneur tries to combine two legitimacies, territorial and competitive. His local embeddedness enhances his competitive power and reciprocally. It may be explained in terms of the resource-based view: The well-embedded entrepreneur will benefit from idiosyncratic resources, inside his organization or outside (externalities). A high economic performance will have a positive impact on the surrounding environment. We can evoke a 'virtuous circle' of the enterprising process.

The enterprising entrepreneur is inherently searching for profitable opportunities: By the way of "new combinations" (Schumpeter) he intends to improve the link woven between core competencies and market positioning.

The job quality appears as a mix between the content and the context. Such behavior indeed requires a strong involvement of employees, in fact as skilled in their tasks as the entrepreneur. So, he behaves as a peak coordinator or a coach, focusing on strategic opportunities and giving priority to confidence in human relations, both inside and outside the organization.

The confidence is marked by the autonomy allowed to each worker in the task design, scheduling, planning, etc. They are assumed to be highly motivated, and, in the best cases, they are partly capital-owners: so, "they don't save on their sweat".

The other main feature is the interactivity of the tasks not only to get a well-made product but also a 'well-designed' one, a 'well-traded' one, etc.

The main evidence is a strong interaction between the efficiency, the efficacy and the effectiveness to evaluate the job quality.

It may be thought that this type of smaller business firm pertains exclusively to the small world of start-ups. However, the observed facts allow us to assert their very existence in the large world of more traditional activities.

For instance, a one century-year old SME, manufacturing doors and windows and situated in a rural area, has started an entrepreneurial process after its *patron* has retired.

The two sons decided to innovate. They began to change the nature of the wood: in place of the local beech, they used the red pine of Finland, better adapted for a rigorous climate and more aesthetic. Next, they called on Italian designers, in order to include aluminium in the frameworks. Finally, they created their niche, contributing to the market segmentation: They targeted the market of regional prestige housing for second home (retired people, residential housing, etc.).

In order to preserve their territorial legitimacy, they invested in a training program for local employees, to help them to adapt to new technologies and to get the required skills. Moreover, they partly shared the capital, the dividends amounting to one quarter of overall earnings (including wages). Furthermore, they implemented a costly training program designed for the local 'chartered' artisans network, in order to improve their own job quality and get exclusive rights for hanging those new doors and windows, sold with a label written in Occitan language: *Fatch en Lozere* (made in the county of Lozère).

We may easily induce a high level of the three performance criteria. Undoubtedly, the enterprising entrepreneur is the most optimistic feature of the assumed future of the small business firm. The pessimistic view includes overloading, stress, exclusion of the unskilled, etc. To conclude, this increasing trend leads us to question more thoroughly and to guess more accurately the future of the work in small business firms.

Socially reasonable division of labour between SMEs and LEs – reconsidering the subcontracting system in the Japanese industrial structure

Mitsuru Tanaka

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

19 Changing economic environment and small and medium enterprises

19.1 Development of industrial structure and small and medium industry

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

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

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

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

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

19.2 Changes in the supporting conditions of small and medium industry

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

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

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

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

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

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

20 The intensified control system by large enterprises and small and medium industry

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

20.1 Affiliated sectors with large corporation as a center and changes in the position of subcontracting small and medium industry

During the period of high-pitched economic growth, the market competition thus took the form of price competition and consequently reduction of costs, shifting the burden on to the subcontracting small and medium firms in such manner as to be seen particularly in automobile industry. Since the large enterprise as a parent company at the top of a business group picked out subcontracting small and medium firms as its subsidiaries of affiliated firms to intensify the reorganization and hierarchical grouping of subcontracting units, those which could not meet the demands from the large enterprise and hardly bear the shifted burden had to be falling out.

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

20.2 Relations with large enterprises – subcontracting problems

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

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

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

The word *Keiretsu* or 'affiliated' is also used. The prefix 'sub' in the term 'subcontract' suggests that the principal gives a contract to other firm of weak position to do a smaller or less important part of work. Therefore, the deal is based on an 'unequal footing'. During a period of recession the principal will abandon their subcontractors as a lizard escapes by casting off its tail in an emergency. In addition, there are small and/or petty business enterprises (cottage industry) placed under floating re-subcontracts. They can be replaced with other petty businesses depending on the principal's circumstances. Unaware of the way the system is set up, foreign companies regard the JIT or the Kanban system as appropriate. So they feel they have to follow Toyota's example.

In the 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" (Averit 1968).

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

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

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

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

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

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

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

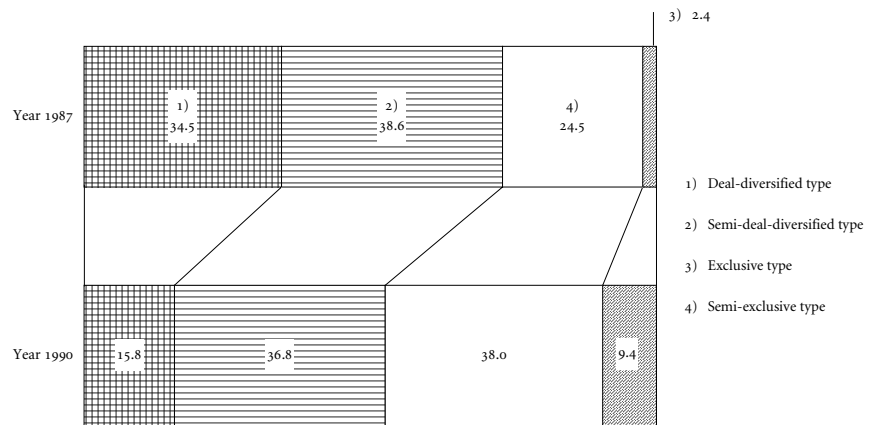
Among small and medium subcontractors, for example, there are companies that do subcontract work, but deal with a number of parent companies in different industries and whose main business is not subcontract work. These subcontractors cannot be viewed as ‘a subcontractor’ in the traditional sense.

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

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

20.2.2 Change in division of business among subcontractors

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



Notes:

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

Figure 1: Share of small and medium subcontractors by type⁵

⁵ MITI (1990a, 1990b)

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

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

20.2.3 Efforts of SMEs-subcontractors

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

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

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

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

From the view point of the relations of technology level and the number of parent companies the number of parent companies was bigger in the companies who answered "Our company has technology superior to other companies in the industry" than the companies who answered "Our company has technology inferior to other

companies in the industry”. That means that the transactions are becoming more diversified (MITI 1993, pp. 14–15).

20.2.4 Technology cooperation between parent companies and SMEs-subcontractors

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

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

20.2.5 Spin-off and economic independence from parent companies

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

1) Dispersion of plants of the large business, 2) independence-consciousness of the employees (particularly relationships between the deadlock-tendency of wages and other income of employees above the age of 30 years working for the small business and the income of the individual little business operator), 3) more profitable effects given to the opening of new business by diversified demand and expanded market in a big city (owing to concentrated population and raised level of income), 4) increasing utilization of subcontract to be engaged in the form of little business activities due to ‘labor shortage’, 5) leveling down of the small business to little business activities, 6) more favorable effects given to the competition of little business operators (conditions for their existence) through the utilization of such labor power as family labor, part-timer, etc., 7) the local development of the social division of labor and facilitation of effective utilization or exterior economy, 8) as a result of more functionalized information, the rise of a possibility even for the individual little business operators to participate in developing a new type of commodity with high added value due to the differentiated (diversified) products in the way of deluxe and fashionable specialty. Furthermore, “the characteristic trend of the individual little business in a greater city” and “the analyses in the case of Osaka City in comparison with Tokyo City” are carefully made (Tatsumi 1973, pp. 51–52, Tanaka 1975, pp. 51–52).

As a result of such studies, the following facts are sharply pointed out: a matter of prime importance is the factual actuality that, among a great many individual little business which had a tendency to increase in number since 1963 in a specific area of a

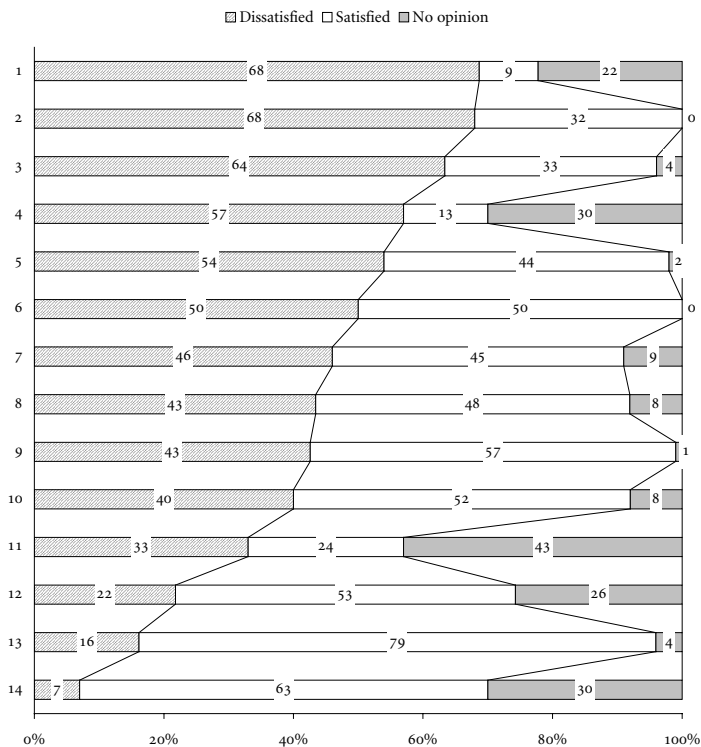
big city, the particular type of little business activities which are equipped with 'modern' mechanical equipments and production technique have tended to increase in its number (being something different from what is asserted by immature arguers for venture business), by effectuating a functional combination of social and economic conditions (social division of labor and developed state of a great many employees in a mass) in relation to the characteristics of the specific local industrial structure (Tatsumi 1973, p. 146), and he further proceeds to make analysis of conditions for existence of the little business activities.

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

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

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

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



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

Figure 2: Assessment of outside suppliers (large firms)⁶

20.3 Subcontracting in the future

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

⁶ MITI (1997)

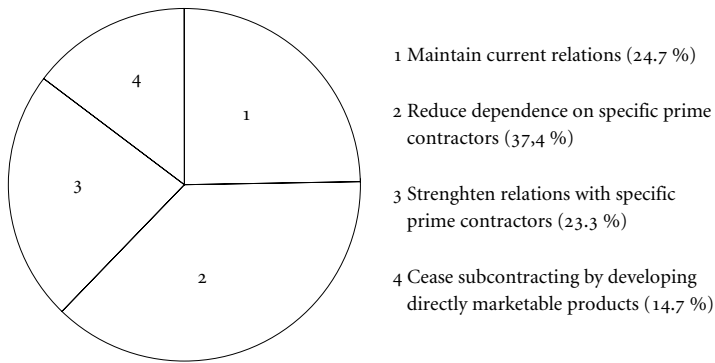


Figure 3: Future relations with prime contractors (SMEs)⁷

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

21 Conclusion

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

Today it is suggested that the establishment of an 'information network' must be further promoted. So, small companies should not only set up their inter-office computer networks but also link them to outside computer networks, particularly of different industries. This carries the name 'heterogeneous business exchange' or 'fusion of different resources'.

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

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

⁷ MITI/Small and Medium Enterprise Agency, Survey of Corporate Management (Corporate Organization) (November 1998)

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

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

3. Flexibility
4. Creativity
5. Demonstration of entrepreneurial daring
6. Accumulation of special technology and skills
7. Integrated management of operators and employees

Of course they should be found at the point where the incessant effort of SMEs themselves and progressive public policy for their promotion meet harmoniously. Furthermore, 'equal cooperation' between SMEs and large enterprises is a matter of the utmost urgency and basis as 'socially reasonable division of labor'!

References

- AVERIT, R.: *The dual economy – the dynamics of American industry structure*. New York: Norton & Company, Inc., 1968.
- MITI/SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE AGENCY: *White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*. Tokyo 1991, 1993, 1998, 1999.
- MITI/SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE AGENCY: *Basic Survey on industrial structure*. Tokyo 1990a.
- MITI/SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE AGENCY: *Field study on the structure of the division of labor in manufacturing industries*. Tokyo 1990b.
- MITI/SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE AGENCY: *Survey of interfirm relations*. Tokyo 1997.
- MITI/SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE AGENCY: *Survey of corporate management*. Tokyo 1998.
- PLEITNER, H.J.: *Small Business in Switzerland*. The Faculty of Sociology at Kansai University. In: *Bulletin of Sociology*. Osaka. Vol. 21, No. 1, September 1989, p. 191.
- TANAKA, M.: *Small Business in the Japanese economy. The position, the role, the present conditions of small business and future directions*. Notes and materials, Kansai University Press, November 1999.

- TANAKA, M.: The recent trend and development of theories of small and little business in Japan, in: *Kansai University Review of Economics and Business*. Vol. 4, December, Kansai University 1995, p. 51 f.
- TANAKA, M.: *Development of information with 'computerization' and small business in Japan*. Study group on information industry 'development of information in contemporary society'. Economic & Political Study Series No. 72. The Institute of Economic and Political Studies. Kansai University. Osaka. March 1990, (in Japanese).
- TATSUMI, N.: (1973): The problems of the little business in Great City, in: *The Osaka City University Economic Journal*. Vol. 69, No. 1 & 2. August, Osaka City University.

Thema E / Topic E

Institutionen und KMU-Politik
Institutions and SME policies

Management of entrepreneurship programme initiatives and the role of regional development boards and board representation

Michael Christie

There is increasing recognition within Australia and internationally of the importance of a Regional Development Board (RDB) in the economic development process of a region. Specifically RDBs are expected to represent the divergent views of regions and at the same time manage regional development initiatives. Little is understood of how representation influences a board's ability to implement management processes and roles.

This study argues for a holistic micro-management role that can contribute to a greater understanding of RDB operations. Based on this holistic examination of RDBs, the paper focuses specifically on representation. The quality of an RDB action contributes to our understanding of how board representation influences board-internal operations. This understanding is particularly important at this time as central government can utilise RDBs as a means to devolve regional development responsibilities. The capacity of an RDB to contribute to the development processes depends crucially on the internal management expertise of an RDB. In turn, the internal management expertise of an RDB depends on the effectiveness of the internal management processes and roles.

This paper examines RDBs through regional development and board's strategy literature that identifies a major gap in the understanding of how RDBs execute management processes and roles. RDB literature can be organised in terms of two broad dimensions: resource-dependence and population ecology. These two perspectives both focus on environmental resources.

From an examination of the conceptual framework, implications of this finding are developed for future research, policy and management implications. Future research promises to extend the understanding of an RDB by codifying the key variable representation from the literature and putting it to work to explain the internal operations of these boards. To sum up, this paper examines the variable representation and the implications this has on RDB management processes and roles.

Importance of RDBs

RDBs are an important mechanism for central governments to devolve regional development responsibility. The role of central governments in advanced nations has changed in response to a number of factors. These factors include greater reliance on market forces for the distribution of resources, the increased removal of industry protection and deregulation of markets. These influences impose on governments to have less managerial control over their economies through fiscal policy. Thus, governments rely on indirect methods like regional economic development as mechanisms of economic adjustment (Hassink 1999). As a prospective aid to regional economic development, greater understanding of the internal operations of an RDB is required to develop board capability (Bureau of Industry Economics 1994, Kelty 1994 a, b & c, McKinsey 1994, 1996, UNIDO 1997).

What is an RDB?

An RDB is the board of a regional development agency. RDBs operate in a range of industry and service domains including tourism development, small business development, infrastructure and property development, regional strategic planning and industry location, facilitation of international trade and investment. These organisations carry out economic development within defined geographic area. RDBs are any publicly financed institution outside the mainstream of central or local government administration for promoting industrial development in regions (Yuill, Allen 1982). RDBs are significant players in the landscape of regional Australia and elsewhere in the world.

The size of RDB operations for the regional development effort varies across different regions and countries. For instance, in Australia, the Albury-Wodonga Development Corporation had an expenditure of \$A 22.415 million for 1995 and 1996 (Albury-Wodonga Development Corporation 1995, 1996). Within Queensland there are 32 RDBs, and just one of these, the Office of Economic Development for the City of Brisbane, had a total expenditure of \$A 2.749 million in 1996 and 1997 (Office of Economic Development for the City of Brisbane 1996, 1997).

In the United States, the Appalachian Regional Development Commission had an expenditure of US\$ 3.8 billion in the period 1965 to 1991 (Higgins, Savoie 1995) and an expenditure in 1990 of US\$ 150 million (Bradshaw 1992), with the Tennessee Valley Authority in 1982 having a staff of 49 000 (Higgins, Savoie 1995). In Britain, the Scottish Enterprise in the three-year period from 1995 to 1997 had an expenditure of GBP 1.4 billion (Scottish Enterprise 1996, 1997). In terms of size, scale and scope these international examples are considerably larger than their counterparts in Australia.

As governments rely increasingly on markets, they have been enlarging the role of devolution to regions which are confronted with markets either not operating efficiently or with the market ideology of decentralisation (Eflin, Wysong 1990). Further pressures for decentralisation occur through increased global competition and control of declining resources (Baeten et al. 1999, Hassink 1999). These pressures place centralised governments in a position where they are often unable to execute economic development initiatives that match the requirements of a specific region (Regional Policy Commission 1996). That is, centralised governments are not “sufficiently differentiated and sensitive ... to tackle the specific problems of particular [regions]” (Jessop 1995, p. 372). Devolution requires a greater reliance on established regional capabilities for *collective* action concerning economic development initiatives (Blakely 1994, Price Waterhouse 1994). An RDB permits the possibility, through collective action, of the joining of energy and assets of the public and private sectors to enter strategic alliances to stimulate regional economies (Blakely 1994). Through coordination, an RDB as intermediary organisation provides a structural mechanism through which the role of *regenerating* regional economies can be carried out (Clayborne, Wilson 1993).

The RDB and board's strategy literature

This paper considers the issue of an RDB from the viewpoint of the devolution of regional development by central government (Hassink 1999). Though regional development research has a multi-disciplinary approach, the focus of much of the research to date has been on relationships in the external environment of an RDB (Haughton 1993, Perry et al. 1993). In addition to drawing on this prior research, this paper extends the focus to an investigation of the *internal* operations of an RDB.

Previous research is multi-disciplinary (Fisher 1988, Gaventa, Lewis 1989) and has been influenced *predominantly* by the parent disciplines of geography, urban planning, sociology, public administration, political science and economics and not by management as a discipline. Adding to the multi-disciplinary focus, RDBs carry out development activities that require a wide range of economic activities at a regional level (Brusco 1989, Haughton 1993, Perry et al. 1993). Consequently, studies within each discipline assume perspectives associated with the particular paradigms that underpin the discipline (Waddle 1989). Moreover, these disciplines sometimes lack a comprehensive methodology or system of analysis that could synthesise objectives from an RDB management's point of view (Holmen, Jirstrom 1994).

RDB literature can be organised in terms of two broad dimensions: resource-dependence and population ecology. Both are theoretical dimensions which are fundamental to organisational sociology and focus on environmental resources (Hannan, Carroll 1995, Miller 1992, Singh 1990). Most of the regional development literature appears to work, implicitly and explicitly, within the scope of one or both of these dimensions.

From a management perspective, *resource-dependence* focuses on the exercise of power-dependence of individual organisations in an environment (Pfeffer 1981, Pfeffer, Salancik 1978, Thompson 1967). In terms of this research, resource-dependence focuses attention on the centralised and decentralised power of the nation state and the power-dependency it creates. For instance, an RDB that is highly centrally planned and controlled would have a high level of power-dependence on government compared to a decentralised organisation with a greater emphasis on partnership. Under conditions of decentralised planning and control, power-dependence is far more dispersed, requiring greater emphasis on partnership. Under conditions of dispersed dependence, organisations seek resources through a number of differing institutions rather than with a single authority.

In contrast, *population ecology* literature from a management perspective focuses on the survival of an organisation by its match with the external environment (Hannan, Carroll 1995, Hannan, Freeman 1977, 1989, Scott 1997, Singh 1990). From a population ecology perspective, an RDB that does not have synergy with its external environment will be replaced by another form of organisation. Thus as the environment changes, the issue of 'structural inertia' within the organisation becomes more critical (Hannan, Freeman 1984, p. 149). This diverges from the resource-dependence theory that assumes that organisations are active players that can adapt to their environment.

In essence, I argue that key contributions to the regional development literature examine an RDB from both perspectives, yielding a range of variables of interest. Several of the regional development variables deal with devolution in terms of both power-dependence and ecological survival (Anderson 1993, Martin, Pearce 1992). Resource-dependence as power-dependence can be examined through centralised and decentralised government decision-making that focuses respectively on high and dispersed power-dependence (Anderson 1993, Halkier 1992). In contrast, according to the population ecology perspective, survival occurs as long as the structure of the organisation matches the environment, for an organisation mismatch to its environment can lead to structural inertia (Hannan, Freeman 1984). Thus the effect on the organisation structure of external environmental issues like turbulence and wealth of a region can become critical (Hassink 1993, Haughton 1993). The combination of these two perspectives underpins an understanding of the dynamics of an RDB.

Research issues and variables	RDB literature	Board's strategy literature	Example of sources
<i>Board management</i>			
Roles of members		✓	Parker 1990
Reporting		✓	Cowen, Osborne 1993
Relationships		✓	Pearce, Zahra 1991
Role of general manager		✓	Finkelstein, D'Aveni 1994
Board controls		✓	Rosenstein et al. 1993
Recruiting, selection, induction		✓	Tashakori 1981
<i>Board structure</i>			
Management structure		✓	Zahra, Schulte 1992
Representation	✓	✓	Danson et al. 1989, Hermalin, Weisbach 1991
Subcommittees		✓	Andrews 1981
<i>Management practices</i>			
Planning documents		✓	Henke 1986
Development of planning		✓	Kenny 1991
Participation in planning		✓	Bogan, English 1993
Program design	✓		Bellini et al. 1990
Implementing programs	✓	✓	Viljoen, Clayton 1985
Monitoring and evaluating	✓	✓	Haughton 1993, Kriger 1991
Lobbying government	✓		Martin, Wilkinson 1984
Networking	✓		Nanetti 1990
Stakeholders	✓	✓	Anderson 1993, Perry et al. 1992
Coordination	✓		Sinclair, Page 1992

Table 1: Identification of variables from the RDB literature board's strategy literature

Diverse perspectives and the difficulty of operationalising key variables have impeded progress towards the strategic management of an RDB. Regional development research on boards has concentrated on the management of external issues, while individual research of a board's strategy literature has dealt with a few of these variables at a time. The development of research variables along with the lack of a combined approach of the research variables by either body of literature has not advanced the understanding in the directions about which this research is concerned. Table 1 shows the variables identified by the regional development and board's strategy literature. Of the 19 vari-

ables, only four appear in both bodies of literature, with regional development having 8 of the variables and a board's strategy 15. The literature has not addressed the way in which these variables would be executed in an RDB.

RDB representation

From the above variables, this study will focus on the variable representation. Representation is considered important because the changing roles of public and private bureaucracies in regions may provide an opportunity for an RDB. Therefore, it is important to understand how an RDB perceives and executes representation. As there is no consensus about the best theoretical approach to be used to study RDB perception and execution of representation.

The representation is summarised in row 1 of table 2 and is identified in the literature as an important variable affecting the internal operations of an RDB (Blakely 1994). Representation is one method of determining board membership (Halkier 1992, Knox 1987, Lazerson 1988).

Population ecology literature offers no existing explanation as to the influence of the demands of external environment (like wealth) on RDB representation. From a resource-dependence perspective, opinion is divided about the extent to which central governments should control representation in an RDB. This discussion suggests that a greater balance is required between the level of centralisation versus decentralisation. The debate in the literature has focused either on centralisation or decentralisation rather than examining a possible convergence of these. For instance, centralisation of an RDB, involving an authoritarian approach by central government to the selection of representatives, stems from mistrust with an RDB (Fairley 1992). The alternative approach of decentralisation, which involves dispersed control over representation, develops trust through participation in the decision-making process (Blakely 1994).

A first step toward understanding representation is to clarify the representative structure, that is, who is represented. The three aspects of who is represented identified in this investigation are the breadth of representation, the control of representation and the resultant affect of representation on an RDB's internal operations.

First, the breadth of stakeholders on a board is a measure of who is represented. A narrow range of representative stakeholders may constrain the internal operations of an RDB due to the extent of expertise and knowledge. The stakeholders on a board could include local government nominees, business owners, professional managers from large corporations, trade union officials, community leaders, members of other development agencies, central government officials and participants in programs (Blakely 1994, Lazerson 1988).

Second, who controls representation in regards to the breadth representation is another important issue for this research. Third, research on representation has not addressed the board members' influence on a board's internal operations. Instead, the literature has examined the external *appointments* to the RDB and internal perspectives are inferred but are not directly examined (Knox 1987). Such research has failed to

provide insight into the board's control of this variable and its resultant affect on a board's internal operations (Blakely 1994).

The above background defines and provides the means to examine RDB representation. Attention can now turn to the issues of representation in terms of three themes extracted from the literature shown in table 2. In this table, specific aspects of representation are raised. The first of these is the representation structure, that is, the mechanisms that allow participation between central government and an RDB (Hechter, Levi 1979, Jones & Saren 1990). The other two themes are integrated regional networks (Taylor, Garlick 1989) and appointments by central government (Anglin 1990). The first of these, representation structure, is dealt with next.

Type of representation selection	Convergence with resource-dependence	External environment of representation	Influence on board control in the literature	Influence on internal board operations in the literature
Representation structure	✓	Appointment from other development institutions provides greater control and coordination (Knox 1987), participants articulating their needs in policy (Lazerson 1988), wider group of stakeholders, decentralisation (Hechter, Levi 1979, Jones, Saren 1990), greater accountability (Jones, Saren 1990), controversy (Bradshaw 1993, Donovan 1993)	Not covered	Not covered
Integrated regional network	✓	Mutual cooperation (Taylor, Garlick 1989), public choice (Anglin 1990, Blakely 1994)	Not covered	Not covered
Selective representation	✓	Conflict of selective representatives within a region (Danson et al. 1989, Fairley 1992)	Not covered	Not covered

Table 2: Literature review of representation and this investigation's identification of existing representation literature, resource-dependence convergence and three new outcomes (shaded)

The first issue of *representation structure* is treated differently in the literature depending on whether it is from a European or United States perspective. According to the European perspective of representation structure, selection of representatives is controlled by central government, suggesting high power-dependence of an RDB (Bradshaw 1993, Danson et al. 1989, Donovan 1993). In contrast, the United States' perspective of representation structure facilitates a greater matching of the board's membership to its environment (Hechter, Levi 1979, Jones, Saren 1990). The outcome of this more dispersed representation is greater government devolution of power-dependence (as shown in table 2, row 1).

Researchers dealing with devolution of representative structures were themselves divided in terms of who should be represented on an RDB (Hechter, Levi 1979, Knox 1987, Lazerson 1988). Scholars working within a resource-dependence framework of power-dependence came to different conclusions about the importance of centralised

government control of RDB representatives. Scholars were divided between central government or RDB control of representation. Moreover, regional development research does not provide specific details regarding the influence of the representation structure on internal operations (as shown by the arrows in figure 1) (Blakely 1994, Knox 1987).

The next issue (table 2) of *integrated regional networks* can be divided into two sub-themes of mutual cooperation (Taylor, Garlick 1989) and public choice (Anglin 1990) in representation. The first of these, mutual cooperation, occurs between central government and an RDB. Mutual cooperation emphasises openness of consultation through dispersed power-dependence. This issue in integrated regional networks describes a means of controlling the design and implementation of public policy for the RDB (as shown in table 2, row 2). The mutual cooperation of the RDB and government is strengthened by closer structural ties. Therefore, the implication for resource-dependence is that boards may control representation in terms of mutual cooperation and this type of control may influence a board's internal operations (as shown by the arrows in figure 1).

The second sub-theme of integrated regional networks is the *public choice* that may provide a means for dispersed power-dependence in the decision-making process for regional development. Much regional development literature assumes that representation is limited to appointed board members (Jones, Saren 1990, Knox 1987, Lazerson 1988). This assumption about appointed board members contrasts with an analysis of public choice of an RDB that operate through the election of wider citizenry (Anglin 1990, Blakely 1994). Little is known of the degree of participation that would be carried out through the citizenry and an RDB (Anglin 1990, Blakely 1994). In particular, the degree of public participation and the resultant affect this has on a board's internal operations has not been adequately explained.

The final of the three themes in table 2, *selective representation*, occurs when central government exerts power in the choice of particular types of regional representation (Fairley 1992) (as shown in table 2, row 3). Using a resource-dependence viewpoint, selective representation implies the exertion of high power-dependence that does not allow the development of mutual cooperation or consultation between the different regional stakeholders, as occurs in an integrated network. Indeed, selective representation of regional stakeholders may increase the likelihood of mistrust and conflict between different types of stakeholders (Fairley 1992). Conflicts between stakeholder factions within a region may well increase in this case, as critics are not co-opted into the decision-making process of an RDB (Danson et al. 1989). However, the resource-dependence view on selective representation does not identify an optimal balance of representation required on an RDB's operations.

Based on the analysis of representation, criteria for evaluating this variable are selected. Criteria for representation of board control and a board's internal operations were developed from the literature review and its convergence with resource-dependence. Previous research has focused on the *external* appointment of members to the board, rather than investigating the direct influence of representation on a board's internal operations (Blakely 1994, Danson et al. 1989).

The synthesis of representation criteria in the literature for an RDB and the resource-dependence perspective highlighted a third gap in the literature. The gap identified is about the extent of the breadth of representative stakeholders and the board control of representation and the resultant affect this has on a board's internal operations (Blakely 1994, Bradshaw 1993, Donovan 1993).

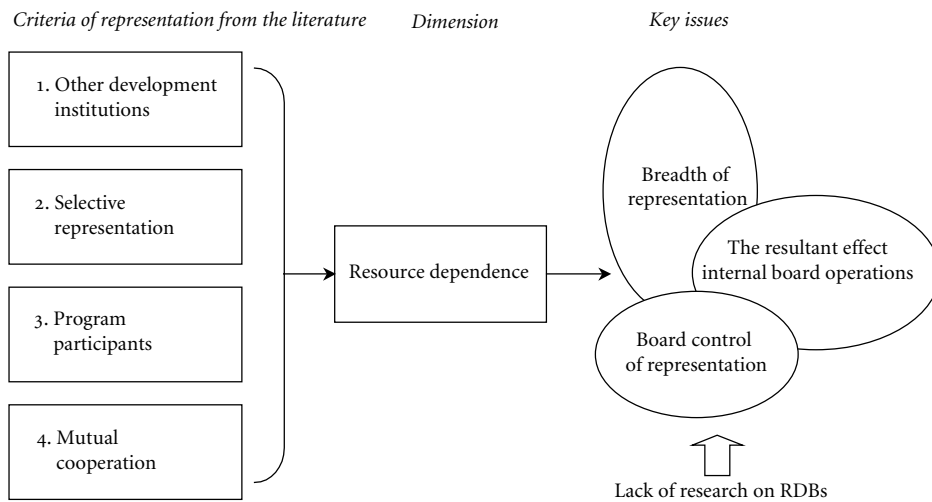


Figure 1: Existing criteria for representation by an RDB and the application of the resource-dependence dimension to develop key issues of the representation structure (breadth of representation, board control of representation and resultant affect on internal board operations), with unresearched areas shaded¹

As a foundation for this research, three unresearched areas have been identified through the perspective of resource-dependence. First, there is little integration of the criteria dealing with the breadth of representative stakeholders (Blakely 1994, Bradshaw 1993, Donovan 1993). Second, the resultant affect of this on a board's internal operations and third its control of representation. The (vertical) arrow in figure 2 points to the shaded unresearched areas of RDB research. For this research, the significant unresearched issues are the breadth of representation and the resultant affect on a board's control of internal operations (Blakely 1994).

Summary

In brief, *who* is represented on an RDB is not fully addressed in the literature (Danson et al. 1989). Research on representation has concentrated on who are the different types of representatives (Lazerson 1988), rather than on control of these representatives and the consequent affect on internal operations (Blakely 1994). Most of the literature on regional development focuses on a particular type of board member, that is, the ap-

¹ developed for this research

pointed representative (Knox 1987, Lazerson 1988) and is consistent with the high power-dependence perspective. In contrast, in terms of dispersed power-dependence, representation potentially provides a breadth of abilities, expertise and skills for a board's internal management requirements (Blakely 1994), to allow the organisation to more efficiently and successfully match its external environment.

Strengths of existing research from the point of view of an RDB lie in the identification of different forms of representation (Bradshaw 1993, 1992). A number of these studies indicate that different types of representation may occur, depending on the type of government policy at work (Anglin 1990, Jones, Saren 1990). In particular, central government devolution of authority allows for the provision of greater matching of the RDB to its external environment through representation (Anglin 1990, Bradshaw 1993, Jones, Saren 1990). In contrast, the power of a central government to control representation produces conflicting factions that may produce differing operational issues for an RDB (Danson et al. 1989, Fairley 1992). Finally, resource-dependency theory identifies the advantage of broad representation for the development of mutual cooperation (Blakely 1994).

A *weakness* of the existing research about representation from an RDB's point of view is a lack of examination of how representatives appointed from central government affect a board's operations. The literature is divided as to whether central government or an RDB would be best placed to control representation (Bradshaw 1993, Donovan 1993). Further research is required on what is the best form of representation in terms of the internal operations of an RDB.

In brief, the breadth and resultant affect of representation strategies have not been adequately researched. In turn, this study builds on the theme of resource-dependence in regional development to provide an analysis of centralised and devolved regional representation for an RDB. However, a population ecology perspective of an RDB was not dealt with in the literature.

Implications for research

Regional development studies regarding the representation of an RDB are at an early stage of development (Blakely 1994, Hodgkinson 1993). A comprehensive analysis of the literature revealed a significant gap in the understanding of RDB representation. Confirmation of representation undertaken through critical realism that would involve case study interviews and peer evaluation would allow for theory building to explain this phenomena. Critical realism is selected for future research as it investigates its social phenomena from the realist view of reality and the preparadigmatic nature of the research area.

First, critical realism provides a worldview in which an actual social phenomenon can be ascertained although it is imperfect and probabilistically comprehensible (Guba, Lincoln 1994, Perry et al. 1997). That is, for realists the reality of a social phenomenon is determined through the triangulation of a cognition process. A second argument for realism is the preparadigmatic nature of the area of investigation. Critical realism attempts to define and predict social phenomena through idiographic research that is

relevant when a phenomenon has not been fully discovered and comprehended. For example, case study research may lead to a more informed basis for theory development (Eisenhardt 1989, Yin 1989) in a newly developing area of research. The early stages of development or preparadigmatic are when the researcher's interests, phenomena requirements and/ or existing theories seem inadequate and when these types of circumstances decree theory building rather than theory testing (Eisenhardt 1989, Gilmore, Carson 1996). The current deficiency in the literature has implications for policy in this area. In brief, future research aims to contribute to our understanding of an RDB by addressing this gap.

Implications for practice

Based on the future research findings, a diagnostic instrument of RDB representation would provide board members, their staff, policy-makers and government officials in regional development with a number of *advantages*. These advantages include:

- gaining a better understanding of RDB representation in which they are involved
- representative stakeholders in an RDB being able to identify the effect a particular policy initiative could have on particular RDBs and
- the possibility of taking remedial action to address managerial shortcomings in the RDB operations concerning representation.

A diagnosis instrument would inform board and external stakeholders of the training requirements for an RDB (Chamard, Christie 1996). The type of training could include:

- developing functional and executive roles of board members concerning representation and
- supporting the attraction of new directors in recruitment, selection and induction.

Further case study research is required to develop and confirm a diagnostic instrument on representation that could assist an RDB as identified in the above points.

Policy implications for RDBs

Devolution through the partnerships between government and RDBs will be particularly attractive to governments where *reliable* RDB representation can be identified and can be trusted with scarce public resources. Identification of RDB representation practices could present an attractive partnership prospect for governments. Management partnerships could allow government involvement in negotiation of different institutional stakeholders.

Diagnosis of RDBs' representation permits an assessment of *intermediate* issues that may be faced by an RDB. Diagnosis of representation is particularly useful when carried out before a major project because intermediate or remedial issues can be addressed prior to implementation. The diagnosis of representation also provides an indication of the type of training needed for the development of an RDB prior to and during project funding. Additionally, diagnosis allows the funding agencies to determine whether funding should be approved or whether further funding should be renegotiated. Though funding is an outcome of this diagnosis, the partnership arrangement allows

trust to be built between the different diagnostic stakeholders as long as there is a professional development program for board members attached to the diagnosis.

Conclusion

This paper has identified the importance in the devolution of central government responsibility and identifies by understanding how RDB representation operates internally how this will assist in regional development management. Further, this research supports qualitative research as recommended by Patton (1990), to develop a diagnostic instrument for future management practice on representation.

References

- ALBURY-WODONGA DEVELOPMENT CORPORATION: 22nd Annual Report 1996 Albany-Wodonga Development Corporation, Albany: Albany-Wodonga Development Corporation, 1995.
- ALBURY-WODONGA DEVELOPMENT CORPORATION: 23rd Annual Report 1996 Albany-Wodonga Development Corporation, Albany: Albany-Wodonga Development Corporation, 1996.
- ANDERSON, H.R.: Rural development systems: lessons from Europe and northern Michigan, in: *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. Vol. 529, Sept. 1993, pp. 140–154.
- ANGLIN, R.: Diminishing utility: The effect on citizen preferences for local growth, in: *Urban Affairs Quarterly*. Vol. 25, No. 4, 1990, pp. 684–696.
- BAETEN, G., SWYNGEDOUW, E., ALBRECHTS, L.: Politics, institutions and regional restructuring processes: from managed growth to planned fragmentation in the reconversion of Belgium's last coal mining region, in: *Regional Studies*. Vol. 33, No. 3, 1999, pp. 247–258.
- BLAKELY, E.J.: *Planning Local Economies Development, Theory and Practise*. 2nd edition, London: Sage Publication, 1994.
- BRADSHAW, M.: *The Appalachian Regional Commission: Twenty-five Years of Government Policy*. Lexington: The University Press of Kentucky, 1992.
- BRADSHAW, T.: Multicommunity networks: a rural transition, in: *Annals AAPSS*. Vol. 529, No. 9, 1993, pp. 164–175.
- BRUSCO, S.: A policy for industrial districts, in: GOODMAN, E., BAMFORD, J., SAYNOR, P. (Ed.): *Small Firms and Industrial Districts In Italy*. London: Routledge, 1989, pp. 259–269.
- BUREAU OF INDUSTRY ECONOMICS: *Regional Development: Patterns and Policy Implications*. Canberra: Australian Government Publishing Service, 1994.
- CHAMARD, J., CHRISTIE, M.: Entrepreneurship education programs: a change in paradigm is needed, in: *Entrepreneurship Innovation and Change*. Vol. 5, No. 3, 1996, pp. 217–226.

- CHRISTIE, M.: Perceptions and execution of board management roles of regional development organisations in Queensland, in: *report to Department of Business, Industry and Regional Development*. Brisbane 1995.
- CLAYBORNE, M., WILSON, W.: Creating a total quality network, in: *Economic Development Review*. Vol. 11, No. 3, 1993, pp. 21–33.
- DANSON, M., LLOYD, G., NEWLANDS, G.: Scottish enterprise: towards a model agency or a flawed initiative?, in: *Regional Studies*. Vol. 23, No. 6, 1989, pp. 557–563.
- DONOVAN, T.: Community controversy and the adoption of economic development policies, in: *Social Science Quarterly*. Vol. 74, 1993, pp. 386–402.
- EFLIN, J., WYSONG, J.: The economic development of management and planning policy, in: *Geographical Review*. Vol. 80, 1990, pp. 141–154.
- EISENHARDT, K.M.: Building theories from case study research, in: *Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 4, 1989, pp. 532–550.
- FAIRLEY, J.: Scottish local authorities and local enterprise companies: a developing relationship?, in: *Regional Studies*. Vol. 26, No. 2, 1992, pp. 193–207.
- GILMORE, A., CARSON, D.: Integrative qualitative methods in a services context, in: *Marketing Intelligence and Planning*. Vol. 14, No. 6, 1996, pp. 21–26.
- GUBA, E.G., LINCOLN, Y.S.: Competing paradigms in qualitative research, in: DENZIN, N.K., LINCOLN, Y.S. (Eds.): *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 1994, pp. 105–117.
- HALKIER, H.: Development agencies and regional policy: the case of Scottish Development Agency, in: *Regional Politics and Policy*. Vol. 2, No. 3, 1992, pp. 1–26.
- HANNAN, M.T., CARROLL, G.R.: An introduction to organisational ecology, in: CARROLL, G.R., HANNAN, M.T. (Eds.): *Organisations in Industry: Strategy, Structure and Selection*. New York: Oxford University Press, 1995.
- HANNAN, M.T., FREEMAN, J.: The population ecology of organisations, in: *American Journal of Sociology*. Vol. 82, 1977, pp. 929–964.
- HANNAN, M.T., FREEMAN, J.: *Organisational ecology*. Cambridge: Harvard University Press, 1989.
- HASSINK, R.: South Korea's economic miracle and crisis: explanations and regional consequences, in: *European Planning Studies*. Vol. 7, No. 2, 1999, pp. 127–143.
- HAUGHTON, G.: The local provision of small and medium enterprise advice services, in: *Regional Studies*. Vol. 27, No. 8, 1993, pp. 835–842.
- HECHTER, M., LEVI, M.: The comparative analysis of ethnorogional movements, in: *Ethnic and Racial Studies*. Vol. 2, No. 3, 1979, pp. 260–274.
- HIGGINS, B., SAVOIE, J.: *Regional Development Theories and Their Application*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 1995.
- HODGKINSON, A.: Local development initiatives in the mid-Atlantic regions of the USA, in: *Regional Policy and Practice* Vol. 2, No. 1, 1993, pp. 17.
- HOLMEN, H., JIRSTROM, M.: Ground level development: NGOs, co-operatives and local organisations in the Third World, in: *Lund Studies in Geography Series B*. Vol. 56, 1994, pp. 141–149.

- JESSOP, B.: The regulation approach, governance and post-Fordism: alternative perspectives on economic and political change?, in: *Economy & Society*. Vol. 24, No. 3, 1995, pp. 307–333.
- JONES, B., SAREN, M.: Politics and institutions in small business development: comparing Britain and Italy, in: *Labour and Society*. Vol. 15, No. 3, 1990, pp. 287–300.
- KELTY TASKFORCE: *Developing Australia: A Regional Perspective*. Vol. 1. Canberra: Australian Government Publishing Service, 1994a.
- KELTY TASKFORCE: *Developing Australia: A Regional Perspective*. Vol. 2. Canberra: Australian Government Publishing Service, 1994b.
- KELTY TASKFORCE: *Developing Australia: A Regional Perspective*. Vol. 3. Canberra: Australian Government Publishing Service, 1994c.
- KNOX, J.: A regional approach to community development, in: *Mid American Review of Sociology*. Vol. 12, No. 1, 1987, pp. 81–86.
- LAZERSON, M.H.: Organisational growth of small firms: an outcome of markets and hierarchies?, in: *American Sociological Review*. Vol. 53, No. 3, 1988, pp. 330–342.
- MARTIN, S., PEARCE, G.: The internationalisation of local authority economic development strategies: Birmingham in the 1980s, in: *Regional Studies*. Vol. 26, No. 5, 1992, pp. 499–509.
- McKINSEY AND COMPANY: *Lead Local Compete Global: Unlocking the Growth Potential of Australia's Regions*. For Office of Regional Development Canberra: Department of Housing and Regional Development, 1994.
- McKINSEY AND COMPANY: Supporting regional; leadership: unfinished business, in: *Report to the Department of Transport and Regional Development Canberra*. 1996.
- MILLER, J.P.: Small and midsize enterprise development: prospects for nonmetropolitan areas, in: BARKLEY, D.L. (Ed.): *Economic Adaptation: Alternatives for Nonmetropolitan Areas*. Oxford: Westview Press, 1992, pp. 89–104.
- OFFICE OF ECONOMIC DEVELOPMENT FOR THE CITY OF BRISBANE: *Office of Economic Development 10th Annual Report*. Office of Economic Development for the City of Brisbane, 1996.
- OFFICE OF ECONOMIC DEVELOPMENT FOR THE CITY OF BRISBANE: *Office of Economic Development 11th Annual Report* Office of Economic Development for the City of Brisbane, 1997.
- PATTON, M.Q.: *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2nd edition, Newbury Park: Sage, 1990.
- PERRY, C., ALIZADEH, Y., RIEGE, A.: Qualitative methods in entrepreneurship research, *Conference Proceedings of the Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand*. 21–23 September, Coffs Harbour, 1997, pp. 547–567.
- PERRY, C., ROBINSON, E., SEABROOK, J.: Regional development bodies in Queensland: analysis of four studies, in: *Queensland Forecasts and Business Review*. Vol. 2, No. 2, 1993, pp. 59–70.
- PFEFFER, J.: *Power In Organisations* Boston: Pitman, 1981.
- PFEFFER, J., SALANCIK, G.: *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row, 1978.

- PRICE WATERHOUSE: *Australia's Regions: Delivering best Practice: Improving Regional Delivery of Commonwealth Programs*. Canberra: Price Waterhouse Economic Studies and Strategies Unit, 1994.
- REGIONAL POLICY COMMISSION: *Renewing the Regions: Strategies for Regional Economic Development*. London: Regional Policy Commission, 1996.
- SCOTT, W. R.: *Organisation as Rational, Natural and Open Systems*. Engelwood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- SCOTTISH ENTERPRISE: *Annual Report and Accounts 1995–96*. Glasgow: Scottish Enterprise, 1996.
- SCOTTISH ENTERPRISE: *Annual Report and Accounts 1996–97*. Glasgow: Scottish Enterprise, 1997.
- SINGH, J. V. (Ed.): *Organisational evolution: new directions*. Sage: Newbury Park California, 1990.
- TAYLOR, M., GARLICK, S.: Commonwealth Government involvement in regional development in the 1980s: a local approach, in: HIGGINS, B., ZAGORSKI, K. (Eds.): *Australian Regional Developments: Readings in Regional Experiences, Policies and Prospects*. Canberra: Australian Government Publishing Service, 1989, pp. 79–103.
- THOMPSON, J. D.: *Organisations in Action*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- UNIDO: *Industrial Estates: Principles and Practise*. Vienna: United Nations Industrial Development Organisation, 1997.
- WADDLE, J. R.: Regional meetings are going places, in: *Association Management*. Vol. 41, No. 11, 1989.
- YIN, R. K.: *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1989.
- YUILL, D., ALLEN, K.: European development agencies: An overview, in: YUILL, D. (Ed.): *Regional Development Agencies in Europe: An International Comparison of Selected Agencies*. Aldershot: Gower, 1982.

Does a semester course in entrepreneurship change career expectations?

Jan De Klerk

1 Introduction

Unemployment in the South African labour market is at the order of the day (Mittner 1998, p. 40). Only 7% of school-leavers find employment in the formal sector. This situation is caused by several factors such as demand for higher salaries, insufficient training pertaining to employment in government and big business, increased use of information technology, restructuring of companies, affirmative action, rationalisation and underutilisation of human resources' potential (Mittner 1998, p. 40, 47, 66, 78, De Lange 1998, p. 78).

Within this scenario people are discouraged and experiencing uncertainty regarding their future, which is contributing to negative career expectations. In this regard, entrepreneurship is seen as part of the solution to increasing unemployment problems (Schoombee 1989 p. 18).

2 Problem statement

Entrepreneurship is regarded as a way of thinking, reasoning and acting that is opportunity-oriented, holistic in approach and leadership balanced (Timmons 1999, p. 27). There are not enough people in South Africa who have the orientation and skills to create new business. Although strong emphasis has been placed on entrepreneurship education in tertiary institutions since the early nineties, this way of opportunity-oriented thinking cannot be comprehended in exposure to one semester course of entrepreneurship. The problem statement of this study examines the role that entrepreneurship education plays in developing students that will consider self-employment as an important career option.

The hypothesis postulates that career expectations of students cannot be significantly influenced by entrepreneurship education and training after the age of 18 to 20 years, even though a lack of job opportunities exists.

In this presentation, a profile of students at the Potchefstroom University for CHE [Christian Higher Education] and a literature review regarding the career expectations of university students will be discussed.

3 The goal of the study

The goal of this pilot study is to analyse the effect of a semester course in entrepreneurship on the career expectations of university students, with the specific aim to deter-

mine if entrepreneurship education at a tertiary level can significantly change career expectations. The objectives of this pilot study is to:

- provide a profile of students in the pilot study
- give an overview of factors determining career expectations
- present the content of the entrepreneurship training course
- indicate the research design
- describe and analyse the results of the t-test
- present some recommendations in the endeavourment that entrepreneurship education will have a more positive effect on career expectations.

4 Profile of students in the pilot study

Some of the deep-rooted generalised factors underlying the perception of students in this pilot group are:

- They belong to an Afrikaans-speaking culture in which business and profit are sometimes subconsciously perceived as sin. This is due to the fact that they were brought up in a conservative community.
- They grew up in a privileged environment with not enough encouragement to think of ways to earn extra money.
- In the past the educational system in South Africa used to lean towards a teacher- and not a learner-oriented culture. It focused too much on left-brain linear thinking and very little on creativity and the right hemisphere of the brain. Repetitive reproduction of material took place, with very little experimental learning.
- The students have mainly been educated to work in a large company – the main focus during their life being preparation for this occupation.
- They were seldom challenged to think critically and be creative.
- In the past the South African community never focused strongly on challenging the *status quo*, which means that the students were never taught to explore alternative options.
- The students have been brought up to believe that they must try to avoid risk by acquiring a job with financial and job security, a pension plan, medical aid and other benefits.
- The majority of students are not used to working hard or under pressurised circumstances and lack determination to succeed in the face of setbacks.
- Most of the students are not used to taking initiative and setting challenging personal goals and objectives.
- The majority of them do not have an opportunity-oriented focus because they were never taught to be sensitive to opportunities that arise from environmental changes.
- There are not enough opportunities to develop and improve the self-confidence of the students.
- Students are more interested in acquiring the qualification than they are in obtaining the relevant skills.

5 Literature review

5.1 Factors determining career expectations

Career expectations within the context of this pilot study can be defined as that which students expect from the future in terms of the career world and their personal well-being, which results from this. Students have expectations that careers within their chosen companies will satisfy their goals (Greenhaus, Callanan 1994, p. 134). The following factors that determine career expectations will be discussed:

1. *Education-related factors.* Universities are presently delivering twice as much graduates than was the case ten years ago (Shapiro 1997, p. 14). It is clear that tertiary education is an attractive future option for many young people. Some examples of education-related factors, which can influence career expectation in a positive or negative manner, are the attitudes regarding the value of education in a changing career world, the ability of tertiary institutions to prepare graduates for survival in the career world and the extent to which graduates accept responsibility for their own career success (Mitchell 1997, p. 6).
2. *The career world in a changing South Africa.* South Africa has been confronted with many changes and as a result of this, the career world is changing just as fast. Some examples of these changes are people having six to ten jobs in two to three careers during their life. The concept of 'a job for life' is no longer relevant (Ali and Graham 1996, p. 128) and temporary and part-time employment is increasingly in more demand than permanent employment (Lindhard 1987, p. 16, Rürup 1994, p. 48).
3. *Entrepreneurship and entrepreneurship education.* The role of entrepreneurship in the South African economy is still growing (Van Gijsen 1998, p. 13). More people are leaving large, bureaucratic corporations for smaller companies where entrepreneurship is emphasised (Anon 1996, p. 61). The shortage of job and promotion opportunities is forcing individuals to create jobs for themselves. The growth of entrepreneurship has important implications for entrepreneurship education. It is important for courses in management and entrepreneurship to satisfy the needs of potential entrepreneurs by providing them with relevant entrepreneurial and management skills. Entrepreneurship, as an alternative to the shortage of job opportunities in the formal sector, may lead to more positive career expectations. However, it is important to realise that it is not always easy being your own boss (Van Wyk 1990, p. 33).
4. *General attitudes about the future.* A student's general attitude about the future has an influence on his or her career expectations. Students who are feeling happy will more likely experience positive career expectations than those who are only focusing on the negative side of things. A person's general attitude towards the future can be influenced by opportunities within society and the extent to which basic needs are met, the availability of opportunities for personal growth and achievement, quality of personal and intimate life, success in studies and the extent to which life is dominated by stress and time limitations (Moller 1996, p. 17, 21–23).
5. *Financial factors.* Compensation is probably one of the most important motivators in the modern society because of its large influence on the satisfaction of needs, expectations and standard of living (Jacobs 1997, p. 8). The most important reason for

pursuing a career is the ability to earn money. This emphasises that career expectations are significantly influenced by financial factors. Graduates who enter the career world evaluate the attraction of a new position mainly in terms of the salary involved. Higher salaries can only be granted when accompanied by increased productivity and economical growth (Anon 1990, p. 33). The dilemma exists that higher salaries are not always accompanied by growth in productivity (Mittner 1998, p. 40).

6. *Career behaviour or -qualities required for success.* The extent to which a person can display the qualities required for success can also have an influence on his or her career expectations. Examples of the qualities required for success are competitive drive, self-confidence, the desire to achieve success, willingness to learn (Anon 1996, p. 61), willingness to seize economic challenges as well as the challenges of the technological age (Lindhard 1987, p. 16), positive canalisation of (instead of ignoring) stress (Rowh 1989, p. 16), positive thinking (Kenneth, Dawson 1989, p. 158) and the development of a critical attitude together with the continuous evaluation of career situations (Raudsepp 1989, p. 161).

5.2 *The entrepreneurship course*

The entrepreneurship education course was presented over a period of four months. The course consisted of class work and experimental practical work, a computer programme, visits to an entrepreneur or intrapreneur and a practical workbook.

The content of the course includes the nature of entrepreneurship and intrapreneurship, importance and problems of SMEs, establishment factors, forms of business, legal aspects and contracts, the entrepreneurial process, creativity, opportunities and feasibility, the business plan with functional plans as well as risk and insurance, taxation and franchising.

The practical exercises include a report on a successful role model (entrepreneur or intrapreneur), evaluation of the students' characteristics for entrepreneurial success, distinction between SMEs, analysis of SME failures, external and internal problems of SMEs as well as the informal sector. The student is also required to analyse his own informal activity as well as trade marks, patents and copyright, ideas on how to make money, new venture ideas, elements of a feasibility study, executive summary of a business plan, evaluation of the students' entrepreneurial potential and a determination of "Do I have what it takes?".

6 Research design

The design used in the research is the "pre-test/post-test control group design" (Robinson 1981, p. 236). This design can be seen as one of the foremost experimental designs to be used in the evaluation of an education course due to the fact that control group(s) are involved (Phillips 1991, p. 123).

After the experimental and control groups were identified, both groups were exposed to the pre-evaluation. The questionnaire was completed by second year students in the experimental and control groups.

6.1 *The questionnaire*

Because of the nature of the research a questionnaire was required that could measure career expectations of the pilot group of university students. Since no such questionnaire existed, one had to be developed. In order to compile the questionnaire, a pool of items – based on the nature of the specific circumstances of the students – was developed and a literature review was done. Seven dimensions, which formed the framework of the questionnaire, were identified. By grouping the various items under these dimensions, content validity was ensured. The questions were presented to knowledgeable people for approval. In this way a high level of face validity was achieved. The dimensions which were identified, represent factors which have an influence on career expectations.

6.2 *Research method*

The results of the pre-tests revealed no differences between the experimental and control groups before the intervention. This implicates that the composition of the groups were suitable because they were equal when they started and any differences occurring could be attributed to the intervention. The experimental group was selected by means of convenient sampling and they attended the entrepreneurship course.

The post-evaluation took place directly after the entrepreneurship education course. Second year students in both the experimental and control groups were asked to complete the questionnaire. The same students who participated in the pre-evaluation, were also included in the post-evaluation process.

In order to evaluate the efficiency of the entrepreneurship course, the t-test on the differences between the means of the groups' pre-tests and the t-test for dependent samples (paired t-tests) were used to compare the pre- and post-evaluation results. In terms of Kirkpatrick's (1987) evaluation criteria, reaction criteria were only partially applied within the context of this study by using the students' answers to the *career expectation questionnaire* as basis. Due to the practical problem of limited time it was not possible to have in-depth interviews with students and because of the high level of anonymity, identification of students was not possible.

7 Results

7.1 *Comparison of test scores of experimental and control groups*

Table 1 gives the results of the t-tests for dependent samples (paired t-tests) in which the mean pre- and post-test scores of the experimental and control groups are compared with each other. The difference in score, before and after attending the entrepreneurship course, regarding dimensions was tested for statistical significance in both the experimental and control groups. The two control groups are first dealt with separately and then they are dealt with jointly.

Before/ after training	Dimension	T-value	Excedence probability	Number of observations
Experimental group	Self-efficacy	0.000	0.000	22
	Challenging South Africa	0.000	0.000	22
	Entrepreneurship	0.000	0.000	22
	General feelings about the future	0.000	0.000	22
	Financial factors	0.000	0.000	22
	Success	0.000	0.000	22
Control group 1	Self-efficacy	0.000	0.000	22
	Challenging South Africa	0.000	0.000	22
	Entrepreneurship	0.000	0.000	22
	General feelings about the future	0.000	0.000	22
	Financial factors	0.000	0.000	22
	Success	0.000	0.000	22
Control group 2	Self-efficacy	0.000	0.000	22
	Challenging South Africa	0.000	0.000	22
	Entrepreneurship	0.000	0.000	22
	General feelings about the future	0.000	0.000	22
	Financial factors	0.000	0.000	22
	Success	0.000	0.000	22
Control groups 1 and 2	Self-efficacy	0.000	0.000	22
	Challenging South Africa	0.000	0.000	22
	Entrepreneurship	0.000	0.000	22
	General feelings about the future	0.000	0.000	22
	Financial factors	0.000	0.000	22
	Success	0.000	0.000	22

Table 1: Career expectation questionnaire – results of t-tests for dependent samples (dimensions)

The number of observations indicates the number of university students who completed the career expectation questionnaire correctly. The following apply to the excedance probability: If $p < 0.05$ (medium effect), the nil hypothesis ($H_0: \mu_1 = \mu_2$) is rejected and it can be assumed that the mean pre- and post- test scores of the specific group (whether experimental or control) differ from each other (Steyn 1999, p. 3). To come to the conclusion that the training intervention had a significant influence, a p-value < 0.05 must be observed with regard to the experimental group. A p-value < 0.05 observed with regard to one of the control groups is insignificant because it contradicts the expected results. The values which are printed in bold in table 1 refer to significance. With regard to the direction of the differences, it can be assumed that the post-test score is better than the pre-test score if the t-value is positive (because the pre-test was deducted from the post-test in the statistical calculations).

The conclusion that can be drawn from table 1 regarding all seven dimensions would be that the difference between the mean score before and after does not differ significantly from nil on the 5% level of significance regarding the experimental group.

The following conclusions can be made regarding the control groups: In control group 1 there is only one dimension namely success where the difference between the score before and after differ significantly from nil on the 5% level of significance. A p-value < 0.05 observed in one of the control groups, is insignificant because it contradicts the expected results. In this case the only conclusion that can be made is that although control group 1 was not subjected to the training intervention, the post-test score is better than the pre-test score. This implicates that other factors such as personal- or study-related factors played a role regarding success. Regarding control group 1 and 2 jointly, success is also the only dimension where the difference between the score before and after differ significantly from nil on the 5% level of significance.

8 Conclusions and recommendations

8.1 Conclusions

It can be concluded that the entrepreneurship course, as measured with the career expectation questionnaire, had no significant effect on the career expectations of the pilot group of students.

8.2 Reasons for statistical insignificant results

The results of the study could have been influenced by the following factors:

- *Low motivation.* Respondents did not regard the completion of questionnaires as very important and were not always sure of their responses. Furthermore the researcher had no control over the completion of the questionnaires.
- *Duration of the course.* A period of four months is too short to change deep-seated career expectations and it was not the only course in which the students participated during this time, which may have contributed to the insignificant effect thereof.
- *Compilation of questionnaire.* Since there was no existing career expectation questionnaire, a new one had to be compiled. Standardisation of the questionnaire could therefore not be done.
- *Content and exercises of the course.* The content of the course was not equally stimulating to all the students and not all students appreciated the practical side of the course which consequently lead them to neglect their practical assignments.
- *Other aspects.* The results may be affected by the lecturer, the students' negative outlook on the country, the learning climate, the training methods and the students' general attitude towards study in general and the specific course.

It is clear that exposure to one semester course in entrepreneurship is not going to ensure entrepreneurial orientation. It is important to teach young children to think entrepreneurially. Students, who have never been taught to think entrepreneurially, could not be expected to have positive expectations about their entrepreneurial abilities and their careers after a single entrepreneurship course. It takes a longer period of time to

make a shift from a non-entrepreneur to an entrepreneur. That is the main reason why the entrepreneurship course was not successful in terms of the effect it had on the career expectations of the pilot group of students.

8.3 Recommendations

To ensure that entrepreneurship education has a significant effect on career expectations, it must be implemented earlier in the educational system. This emphasises the need for entrepreneurship education in primary and secondary schools. Although formal entrepreneurship education is very important, it is equally important to provide sufficient support on the awareness level. It is for example necessary that parents encourage their children to develop and exercise their entrepreneurial skills.

Topics which could be emphasised more during the course are:

- The wide spectrum of career expectations and the manner in which entrepreneurship could satisfy those expectations. It is important to realise that there is more than one way to earn money and make a decent living.
- The benefits of entrepreneurship – to enable students to become more excited about their future.
- Practical activities where the students have an opportunity to realise, appreciate and develop their own abilities. It is also required that students are motivated to be serious about their practical assignments in order to develop their entrepreneurial skills.

Recommendations regarding entrepreneurship development in a South African context should include:

- *The media*. It should play a much larger role in developing awareness of students and the public at large.
- *Educational system*. Although entrepreneurship is a phase organiser in Curriculum 2005, pupils should also be exposed to good outcomes based entrepreneurship programmes like Business Ventures.
- *Business people*. They should assist on a large scale in apprenticeship and mentorship programmes as well as evaluating business plans.
- *Parents*. They can play a significant role in teaching their children to be opportunity-oriented and think entrepreneurially as well as helping them develop entrepreneurial skills from a very young age by means of an entrepreneurial parenting programme.

9 Summary

This research once again emphasises the importance of entrepreneurship in a changing career world where more people are experiencing negative career expectations. The literature review provides a better comprehension of the complex nature of career expectations. The results of the research could be used as a guideline for future entrepreneurship education courses. In this way future entrepreneurship education courses can contribute to the positive attitudes of students towards themselves, their careers and their future.

Bibliography

- ALI, L., GRAHAM, B.: *The counselling approach to careers guidance*. N.Y.: Routledge, 1996, p. 198.
- ANON: Hoër salarisse versus werkloosheid: verhoogde produktiwiteit en groei noodsaaklik, in: *Finansies & Tegniek*. 44(6), Feb. 16, 1990, p. 33.
- ANON: Die klas wat bo uitgekom het: Harvardse Sakeskool se Klas van '74: entrepreneurskap: vernuf, in: *Finansies & Tegniek*. 48(11), Mar. 15, 1996, p. 61.
- ANON: Diskriminasie; Te veel: kommentaar, in: *Finansies & Tegniek*. 48(43), Okt. 25, 1996, p. 7.
- DE LANGE, L.: Gaan delf vir geleentheid, in: *Finansies & Tegniek*. 50(9), Mrt. 6, 1998, p. 78.
- GREENHAUS, J.H., CALLANAN, G.A.: *Career management*. 2nd ed. N.Y.: Dryden, 1994, p. 467.
- JACOBS, J.: What do graduates earn?, in: *HSRC: The graduate: 1997*, pp. 8–11.
- KENNETH, DAWSON, S.: You and your job: the total system of job search, in: *Chemical engineering*. 3(16), Apr. 1989, pp. 158–160.
- LINDHARD, N.: Is there life after matric?, in: *The Transvaal educational news*. 85(4), Apr. 1987, pp. 16–18.
- MITCHELL, G.: The changing world of work: what can graduates expect in the future?, in: *HSRC: The graduate. 1997*, pp. 4–6.
- MITTNER, M.: Heelwat blanke poste in die gedrang, in: *Finansies & Tegniek*. 50(12), Mrt. 27, 1998, p. 66.
- MITTNER, M.: My wette gaan nie werk skep, in: *Finansies & Tegniek*. 50(22), Jun. 5, 1998, p. 47.
- MITTNER, M.: Hoekom Cosatu werkberaad nou steun, in: *Finansies & Tegniek*. 50(26), Jul. 3, 1998, p. 40.
- MITTNER, M.: Werkers bevraagteken bestuur al meer, in: *Finansies & Tegniek*. 50(29), Jul. 24, 1998, p. 78.
- MOLLER, V.: Life satisfaction and expectations for the future in a sample of university students: a research note, in: *South African journal of sociology*. 27(1), Feb, 1996, pp. 16–26.
- PHILLIPS, J.J.: *Training evaluation and measurement methods*. Houston Greef 1991, p. 200.
- RAUDSEPP, E.: You and your job: change jobs or stay put?, in: *Chemical engineering*. 6(24), Jun, 1989, pp. 161–166.
- ROWH, M.: *Coping with stress in college*. N.Y.: College Board, 1989, p. 172.
- RURUP, B.: Die veranderende aard van werk: werk in die toekoms, in: *Finansies & Tegniek*. 46(7), Feb. 18, 1994, pp. 48–49.
- SCHOOMBEE, P.: Werkloosheid word al erger, in: *Finansies & Tegniek*. 50(4), Jan. 30, 1998, p. 18.
- SHAPIRO, Y.: The changing profile of graduates: growth in different fields of study, in: *HSRC: The graduate. 1997*, pp. 14–17.

- STEYN, H.S.: *Praktiese beduidigheid: Die gebruik van effekgroottes*. Potchefstroom: Potchefstroomse Universiteit vir CHO, 1999.
- TIMMONS, J.A.: *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: Irwin/Mcgraw-Hill, 1999.
- VAN GIJSEN, N.: Uitkontraktering bring nuwe geleenthede, in: *Finansies & Tegniek*. 50(3), Jan. 23, 1998, pp. 55–56.
- VAN WYK, D.: Begindae beslis nie maklik nie, in: *Finansies & Tegniek*. 44(6), Feb. 16, 1990, p. 33.

Japan's SME policies and its institutions

Tsugio Ide

10 The role of small and medium sized enterprises in the Japanese economy

The definition of SMEs differs from country to country. In Japan, the legal definition is provided by the *SME Basic Law* (a fundamental law on SMEs) as follows:

- In the mining and manufacturing, the transportation and construction industries, a company capitalized at not more than ¥300 million, or having not more than 300 employees
- In the wholesale business sector, a company capitalized at not more than ¥100 million, or having not more than 100 employees
- In the retail business sector, a company capitalized at not more than ¥50 million, or having not more than 50 employees
- In the service business sector, a company capitalized at not more than ¥50 million, or having not more than 100 employees.

(The definition was changed with the recent amendment of the *SME Basic Law* [reflecting the present situation].)

According to the SME definition, SMEs occupied 98.9% (6.43 million of the total 6.50 million) in terms of the numbers of business establishments, employing 77.6% (44.49 million of the total 57.35 million) of Japanese employees in 1996. SMEs accounted for 50.8% of the value of products shipped by the manufacturing industry in 1997, 64.2% of wholesale business sales and 75.7% of retail sales in 1997.

SMEs in Japan had been considered to be a big problem, which restricted the development of the economy. They were thought to be pre-modern with their establishment based on low wages, which constituted one side of the dual structure of the Japanese economy. It was also said that SMEs were refuges for the unemployed population, where it was impossible to earn enough money to cover the cost of living.

The early 1960s mark the time of two major events involving the management of the Japanese economy. The first was the government's economic plan for doubling the national income within ten years in 1960 and the other was liberalization of trade and thus the transition from a closed to an open economy. Namely, Japan became a full member of the OECD and it accepted IMF Article 8 in 1964.

Conventional thinking towards SMEs and the need to modernize the SME sector encouraged the government to enact the *SME Basic Law* in 1963. However, while high economic growth continued during the 1960s and afterwards, SMEs expanded and the shortage of workers became serious. These facts forced SMEs to modernize themselves and to reduce the wage discrepancy drastically. Responding to the development of SMEs, the traditional perception towards them came to change into a positive view; one no longer based on low wages, but on their adaptability to make major changes dictated by economic circumstances.

SMEs have been gradually regarded as the more active entities bringing about technological development and an essential component of Japan's economy. This development made the government to amend a whole part of the SME Basic Law last autumn.

11 The policy objectives of SMEs and main policy measures

According to the SME Basic Law enacted in 1963, reflecting the social and economic background of the time, SME policy goals and policy directions were as follows:

11.1 Policy Goals

- Correcting economic and social disadvantages of SMEs
- Encouraging self-efforts of SMEs
- Improving productivity and transaction conditions of SMEs
- Promoting growth and development of SMEs
- Improving the economic and social status of SME employees.

11.2 Policy Directions

- Modernization of facilities
- Improvement of technology
- Rationalization of management and administration
- Upgrade of the structure of SMEs
- (Appropriate scaling up)
- (Joint operation of business)
- (Conversion of business)
- (Modernization of management in retail business)
- Prevention of excessive competition and appropriate transaction conditions of subcontracting
- Increased demand
- Securing business opportunities
- Improvement in employment areas such as labor relations, welfare of employees and securing the necessary manpower.

Reflecting the development of SMEs and the changing situation surrounding SMEs, they are expected to play a more positive role in creating new industries, promotion of market competitions, increasing employment and the activation of local economy. In accordance with these expectations, the present policy goals for SMEs stipulated by the amended law stand as follows:

- To encourage the self-help efforts of independent SMEs
- To vitalize the business activities of SMEs
- To overcome the handicaps of SMEs vis-à-vis large enterprise in view of their size and credit-worthiness to contribute thereby to the expansion of employment opportunities and to a more competitive market economy.

In accordance to these new policy goals specific policies are being reviewed and newly being deployed.

The Japanese government is to take the legislative and financial measures required to implement policy goals and directions. It conducts fact-finding surveys on SMEs and submits to the Diet an annual report on trends and measures (the so-called *White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*). Local public bodies should also make efforts to take necessary measures in line with those of the national government.

12 Principal policy and its institution

Measures for SMEs are implemented through the following policy instruments (Summarized by Mr. H. Kinoshita, Chairman JASMEC).

12.1 Finance

12.1.1 Government financial institutions

a) Small Business Finance Corporation

Fund sources: postal savings and pension funds

Outstanding loan amount: ¥7,403 billion (March, 1999)

Borrowers: individual SMEs

Nature of loans: long-term equipment and operational funds

b) National Life Finance Corporation

Fund sources: Postal savings and pension funds

Outstanding loan amount: ¥8,806 billion (March, 1999)

Borrowers: Individual small-scale enterprises

Nature of loans: equipment and operational funds

c) Central Cooperative Bank for Commerce and Industry

Fund sources: Bonds (1 to 5 years) and deposits

Outstanding loan amount: ¥11,287 billion (March, 1999)

Borrowers: cooperatives and their members

Nature of loans: equipment and operational funds for activities of cooperatives

d) Japan Small and Medium Enterprise Corporation (JASMEC) and prefectural governments

Fund sources: national and prefectural government budgets

Outstanding loan amount: ¥1,158 billion (March, 1999)

Borrowers: SME cooperatives

Nature of loans: long-term and low interest loans for industrial parks, wholesale parks, shopping arcades or centers, etc.

12.1.2 Credit guarantees of commercial bank loans

a) Credit Guarantee Associations

Fund sources: prefectural and municipal government budgets

Outstanding guaranteed amount: ¥41,992 billion (March, 1999)

b) Japan Small and Medium Enterprise Corporation (JASMEC)

Fund sources: government budget

Outstanding insured amount: ¥50,629 billion (March, 1999)

Nature of insurance: underwriting of guarantee liabilities of credit guarantee associations.

12.2 Taxation measures

- General measures for individual proprietors
- General measures for corporations

Reduced corporate tax rate is applied to corporations capitalized at ¥100 million or less (30% is applied to corporations capitalized at more than ¥100 million); 22% is applied to annual income of less than ¥8 million; 30% is applied to annual income of more than ¥8 million.

- Special measures for SMEs.

12.3 Promotion of mutual cooperation among SMEs

- Cooperatives or industry associations (local or nationwide) of SMEs in the same business sector, manufacturing, wholesale, retail, service, etc.
- Regional cooperation of SMEs
 - Chambers of Commerce and Industry (City-level, total 521)
 - Societies of Commerce and Industry (Town-level, total 2,808)
- Cross-sector information exchange and technological cooperation among SMEs
- Formation of domestic as well as international information networks by SMEs.

12.4 Promotion of new business start-ups

- The Small Business Investment Company (Tokyo, Nagoya and Osaka)
- Other venture investment companies
- New Business Investment Program (JASMEC)
- Venture Entreprises Center (VEC)
- Regional venture promotion funds
- *Venture Fair* and *Venture Plaza*
- Seminars for entrepreneurs or business start-ups
- SMEs Technological Innovation System (i.e. SBIR).

12.5 Technology and human resources development

- Institute for Small Business Management and Technology (Nine institutes, Japan Small and Medium Enterprises Corporation [JASMEC])
 - Training for SME Management Consultants and personnel of SME consultative organizations
 - Training for SME owners and management
- Training facilities of local governments
- Other training facilities and seminars at all levels
- Various R&D activities which benefit SMEs
 - Encouragement of SMEs' creative R&D activities
 - SME Creative Activities Promotion Law
 - SME Fundamental & Creative Technology Program
 - Other assistance programs for energy saving and labor keeping technologies

- Development of technology by national and local research laboratories
- Promotion of cooperation between SMEs, universities or research laboratories, and national or local governments in technology development.

12.6 Management guidance and information services

- Management guidance

Diagnosis and guidance carried out by local governments, JASMEC and chambers or societies of commerce and industry.

- Information services

- General business information:

foreign trade, overseas investment, technology, environment, product safety, etc.

- Seminars and conferences on information technology

- JASMEC advisory teams to assist SMEs in upgrading their computerized information systems

- Small and Medium Enterprise Super Network database service

- Global Information Network for SMEs (<http://www.gin.sme.ne.jp>).

Japan initiated this Network in 1996 as one of the G-7 international projects. Countries and organizations having participated so far are Japan, France, Germany, Italy, USA, Korea, Canada, Singapore, Australia, UK, Brunei, Spain, Switzerland, Hong Kong, IBCC-Net, UNECE, APEC Network for SMEs and ISBC-Net.

12.7 Mutual relief systems (JASMEC)

- Mutual relief system for the prevention of bankruptcies of SMEs

- Monthly premiums: ¥5,000–80,000

- Loan amount: Actual losses caused by the bankruptcy of the insured or ten times the amount of total premiums, whichever is less (maximum of ¥32 million)

- Total asset: ¥682 billion (March, 1999)

- Mutual relief system for small-scale enterprises

- Monthly premiums: ¥1,000–70,000

- Mutual relief benefits: The amount of receivable benefits is calculated according to the number of months of premium payments and to the reason for application (e.g. retirement, discontinuance of business). Benefits are disbursed in a lump sum or in installments.

- Total asset: ¥6,860 billion (March, 1999)

12.8 Sound development of subcontracting SMEs

- Prevention of unfair business practices by client large companies
- Promotion of sound subcontracting business.

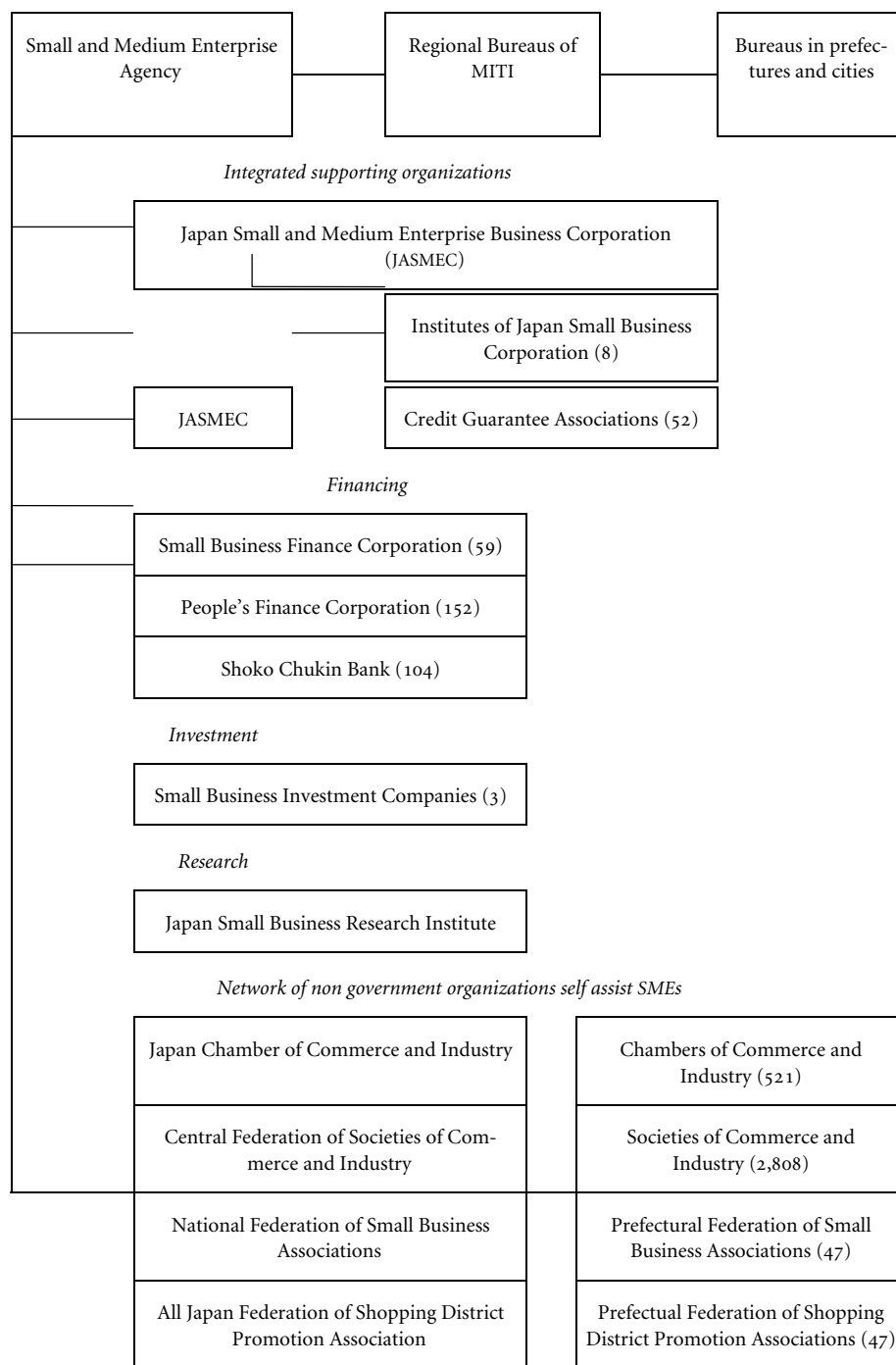
12.9 Small and Medium Enterprise Agency

(Ministry of International Trade and Industry) –
Planning and administering body of SME policies.

12.10 *Japan Small and Medium Enterprise Corporation (JASMEC)*

Integrated SME policy implementation body. Founded after merger of *Japan Small Business Credit Insurance Corporation*, *Japan Small Business Corporation* and the *Textile Industry Restructuring Agency*.

- Founded: July 1st, 1999
- Capital: ¥3,128 billion (January 1st, 2000)
- Number of employees: 937 (January 1st, 2000)
- Functions:
 - Long-term Finance for SME Cooperatives' Projects (3.1.1, d)
 - Small Business Credit Insurance (3.1.2)
 - Machinery Credit Insurance Amount of accepted insurance: ¥1,278 billion (March 1999)
 - Promotion of New Business Start-ups (3.4)
 - Human Resources Development (3.5, 1)
 - Assistance for Research and Development (3.5, 4)
 - Information Services and Information Technology (3.6, 2)
 - Small Enterprise Mutual Relief System (3.7, 1)
 - SME Mutual Relief System for Preventing Bankruptcies (3.7, 2)
 - Textile Industry Restructuring Programs.



Note:

a. Number in parentheses indicate number of branches or related organizations

Table 1: List of supporting organizations for SMEs

	Total	SMEs	%
Number of business establishments (1996)	6,502,924	6,433,557	98.9
Number of employees (1996)	57,346,770	44,492,576	77.6
Value-added of manufacturing industry (1997, ¥ billion)	119,873	66,745	55.7
Shipment of manufactured goods (1997, ¥ billion)	323,072	164,025	50.8
Wholesale business sales (1997, ¥ billion)	427,813	307,875	64.2
Retail business sales (1997, ¥ billion)	147,743	111,865	75.7

Note:

Definition of SMEs in Japan

- 1) In the mining, manufacturing, transportation and construction industries, a company of not more than 300 employees or of capitalization of not more than ¥300 million.
- 2) In the wholesale business sector, a company of not more than 100 employees or of capitalization of not more than ¥100 million.
- 3) In the retail business sector, a company of not more than 50 employees or of capitalization of not more than ¥50 million.
- 4) In the service business sector, a company of not more than 100 employees or of capitalization of not more than ¥50 million.

Table 2: Position of SMEs in the Japanese Economy

A comparison of government efforts to stimulate SME growth in America's biggest states: New York, Texas and California

John R. G. Jenkins

America's 23 million small businesses currently employ more than 52 % of the private US workforce, generate more than 51 % of the US gross domestic product, account for 55 % of innovations and are the principal source of new jobs in the United States. It is clearly of the utmost importance that this vital sector of the US economy continues to flourish.

If well designed, government programs to assist US SMEs to grow and prosper can be extremely effective in ensuring that small and medium-sized business enterprises remain an essential component of a prosperous US economy. (Almost all governments in capitalist and mixed economies – to a greater or lesser degree – now recognize the importance of assisting SMEs, despite the traditional concept of an entrepreneur who succeeds solely through his/her own efforts).

As the reader will be aware, although the US federal government is based in Washington, each of the fifty individual American states has its own government, legislative assembly and mini-capital city. Moreover, because of the nature of the US constitution, each state legislature has considerable powers in such areas as education, health and economic policy – including some taxation powers. (The Swiss Confederation is, perhaps, the closest European parallel to the US system of government, though the regional governments of Germany and Spain also enjoy a good deal of power). Individual American states thus enjoy some flexibility in terms of the decisions they can make to assist their SMEs.

The three largest US states in terms of population are New York on the east (Atlantic) coast, Texas (in the south, bordering the Gulf of Mexico) and California on the west (Pacific) coast. Their precise locations are shown in figure 1. The three states have estimated mid-2000 populations as indicated in table 1.

The combined populations of the three states thus account for more than a quarter of the total US population. Moreover, these population estimates are conservative, if anything – and especially in the cases of California and Texas – because of the likelihood that they underestimate significant numbers of 'undocumented' (i.e. illegal) immigrants.

To emphasize the importance of the three states still further, even the population of New York (the least populous) exceeds that of many European countries – for example the combined populations of Norway, Sweden and Denmark. That of California, the most populous, exceeds that of Austria, Hungary, the Czech Republic and Slovakia. It has been pointed out elsewhere that the economic importance of this state is such that "... if it were a separate country (its GDP) would be the eighth largest in the world" (Jenkins 2000).

State	Est. Mid-2000 Population	% of US
California	34,700,000	12.6
Texas	20,500,000	7.5
New York	18,250,000	6.6
Total	73,450,000	26.7

Table 1: Population in California, Texas & New York

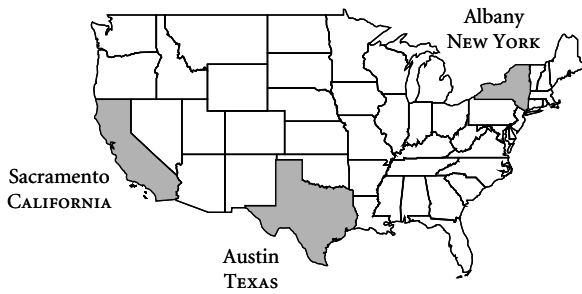


Figure 1: California, Texas & New York in relation to the USA as a whole

For the above reasons, the writer believed it would be instructive to compare and contrast the SME policies of the three states. It should be emphasized that the comments which follow are based only on a *preliminary investigative review* of the interface between SME federal government programs and those of the governments of the three states being discussed.

Hypotheses

Three hypotheses were developed to guide the preliminary investigation being described. They were as follows:

1. A state's unique economic and social circumstances will determine the methods it uses to match SBA funding.
2. The larger the population of a state, the greater the number of Small Business Development Centers established in that state to assist small businesses.
3. The greater the dollar value of exports from a state, the greater that state's emphasis on assisting SMEs to export.

Most governments in most advanced countries now have websites providing access to useful statistics relating to small business. Investigators in the field of small business are aided by the existence of a substantial body of literature dealing with the efforts of governments to support SMEs in various countries and cultures. For example, such aspects of government policy as the provision of appropriate SME-facilitating legal frameworks

(Godina 1996, Jenkins, Nicolescu 1994), financial support (Robidoux 1992, Johns 1996) and the encouragement of ethnic entrepreneurship (Havenga, Jenkins 1996).

The establishment of government-sponsored training programs – despite traditional entrepreneurial suspicions, in some cultures, of government involvement (Donckels 1994, Obrecht 1998, Todorov 1994) – has also engaged the interest of observers. Various other aspects of the small business sector have also been covered.

Federal, state and other support of US small business activities

The US federal government's Small Business Administration (SBA), which is located in Washington, D.C., provides "... a basic framework of support to owner-operators of small and medium-sized businesses – including new ventures – in all fifty states" (Jenkins *ibid.*). It maintains a total of 96 district and/or regional offices throughout the US; 16 of these are located in the three states being discussed. Of these, seven are in Texas, six in California and three in New York.

Funds are made available, by the Congress of the United States, to the SBA in accordance with successive five-year plans. These funds are then made available, by the SBA, to each of the fifty states, largely on the basis of population, *on condition that the state ensures that these funds be 'matched'* (i. e. supplemented on a dollar-for-dollar basis). In this way, each state's budget for SME support activities is doubled. The SBA does not concern itself with the issue of whether or not the state provides its share of the budget from its own state revenues or partially from state resources and partially from a variety of other sources, provided only that the latter are reputable.

The federal government's monies are used, basically, to fund its SME loan programs in each state and to maintain its district offices.

Differences between the three states' SME policies and programs

As we examine state SME policies in more detail, some interesting differences begin to emerge between New York State, Texas and California. The first of these differences relates to the means by which each states' matching funds are obtained:

State small business budgets

- c) In *California*, the state legislature, located in Sacramento, matches federal funds on a dollar-for-dollar basis.
- d) In *New York State*, the Albany-based state government, while providing some additional funds, makes up the balance by seeking assistance from industry and private sources.
- e) In *Texas*, the government, which is located in Austin, doesn't match federal funds directly, but the SBA's contribution is matched indirectly in various ways. Some funds are provided via the state education system, others from private sources.

Hypothesis One, relating to differences between states in their matching-funds policies, was thus *supported*.

Small business development centers

The federal government requires that a portion of the funds it makes available to each of the states be used to establish and maintain Small Business Development Centers (SBDCs). These centers are funded by the SBA. They provide a variety of management and technical assistance services to small businesses and prospective entrepreneurs.

There are 57 SBDCs in the US, but there are a total of over 950 SBDC ‘service locations’, since each SBDC operates subcenters and satellite locations. Despite the funding role of the SBA in these centers, state governments provide considerable input into their numbers, operation and location. A ‘lead organization’ is designated in each state; this organization sponsors the SBDC and manages its programs. Table 2 lists the total numbers of SBDCs and SBDC-satellites in each of the three states.

State	Population rank	Number of SBDCs, SBDC subcenters and satellite offices
California	1	71
Texas	2	56
New York	3	39

Table 2: SBDCs, subcenters & satellite offices

f) In *California*, where, as indicated earlier, there are a total of 71 SBDCs (of which 31 are full-fledged centers supported by 40 subcenters and satellite locations), the former are located exclusively at state community (i.e. two-year) colleges. (There are a total of 107 such colleges but only some of these have been selected to administer SBDC activities).

The California state government has chosen community colleges (as opposed to universities) as SBDC administrators because state officials believe that, with their greater focus on practical education, state colleges provide a more appropriate, less academically intimidating environment to small businessmen and -women and to would-be entrepreneurs of both sexes.

g) In *New York State*, a decision has been taken by the state government to administer its SBDC program primarily via the facilities of the State University of New York (SUNY) system, this includes a number of university campuses and some state college campuses. Some private colleges (such as Baruch College and Pace University), some community colleges and some non-college locations are also involved. In total, New York State operates 23 full-time offices and 16 subcenter/satellite offices. It boasts that “no New Yorker is more than 50 miles from assistance.” (New York also operates a SBDC Research Network to provide SBDC advisors with the latest data).

h) In *Texas*, there are four SBDC regional centers: two of these are located at universities (University of Texas, San Antonio and University of Houston). The other two are in Lubbock and Dallas. These four centers manage a total of 56 subcenters/satellites offering small business assistance.

Hypothesis Two, in which it was suggested that the number of SBDCs in a state is related to the total population of a state, thus also appears to be *supported*.

Business information centers

Business Information Centers provide SMEs and would-be entrepreneurs with such useful facilities as high-tech, hard- and software, a data-base research capability, graphics and reference materials. They operate under the direction of their local SBA district office, with 50% of their funding being provided by private business and/or a variety of other sources. There is one BIC in New York State (in Albany, the state capital), two in Texas (in El Paso and Fort Worth) and two in California (in Los Angeles and San Francisco). It would appear that the two more populous, wealthier states have convinced the SBA that they require more than one BIC.

Loan programs

The SBA administers the following loan programs via its district offices and SBDCs:

- i) The 7(a) Loan Guaranty Program: This is the primary mechanism by which the federal government assists SMEs. It includes a number of options, but loans are generally used for business start-ups, expansions, equipment purchases, working capital, inventory or real-estate acquisition. Specifically, the SBA guarantees loans of up to \$750,000 to small businesses that cannot obtain financial financing on reasonable terms through other channels (SBA 1999).
- j) The 7(m) Microloan Program: This is the SBA's primary loan program, providing short-term loans – and technical assistance where required – of up to \$25,000 (SBA *ibid*).
- k) The 504 Certified Development Company (CDC) Program: This provides long-term, fixed-rate financing for major fixed assets.

In addition to the above, the SBA provides a number of forms of equity investment, surety bond guarantees to major government construction contractors and a variety of miscellaneous forms of monetary and non-monetary assistance.

Export support for SMEs

Table 3 summarizes 1999 exports to foreign countries from the three states. It can be seen that California and Texas enjoy a very significant lead over New York in this area.

State	Exports (US\$billions)
California	107.4
Texas	91.0
New York	40.5

Table 3: Exports to foreign countries

Close to two-thirds of *California's* exports consist of electronic/electrical equipment (28.8%) and industrial machinery/computers (25.8%). Mexico has recently surpassed Japan as California's biggest export market.

In the case of *Texas*, the same two product categories as in California dominate exports, totaling 43% of the latter. Chemical and allied products accounted for close to another 15%. Mexico is easily the biggest foreign market, followed at some distance by Canada and Taiwan.

New York's exports aren't clearly dominated by any one product category, industrial machinery/computer equipment, primary metal industries, miscellaneous manufacturing, electronic/electrical equipment, transportation equipment and, finally, instruments and related products are all significant exports, jointly accounting for over 70% of the total.

In *California*, the state government, operating through the Chancellor's Office of the California Community College Network, has funded 15 International Trade Development Centers. The services of these centers, unlike those of some other states, are made available to importers as well as exporters.

In *Texas*, too, there is a strong focus on foreign trade. The Texas International Center was recently established by the Texas Department of Economic Development. There is a strong emphasis, in this center and elsewhere in Texas, on the important Mexican market. Interestingly, four of Texas' SBDCs are designated 'International' SBDCs.

New York State appears to place more reliance on federal sources of assistance in the export field. This may be because its economy is not currently as vibrant as that of California and Texas.

Because the federal government – as well as state governments – is willing and able to assist SMEs interested in exporting, it is difficult for an outside observer to measure a state's export assistance efforts in monetary terms. Nevertheless, based on the writer's preliminary review, *Hypothesis Three*, relating the dollar volume of a state's exports to the intensity of its government's export activity, would also appear to be *supported*.

Comments and general conclusions

In examining SME support activities in the United States, it must be acknowledged that an outside observer has difficulty in pin-pointing the precise magnitude – let alone effectiveness – of an individual state government's efforts to assist small business. This is, in part, because many of a state's activities in this field are undertaken in conjunction with the federal government and other interested parties. Another complicating factor is that *large* companies – as well as small and medium-sized ones – benefit from such federal and state activities as export promotion. Finally, a good many entrepreneurial launches are financed by non-government sources (e.g. venture capitalists in Silicon Valley).

Having said this, however, the writer has concluded that several factors unique to a specific state help to shape the small business support activities of that state's government. While acknowledging that California and Texas enjoy much more vibrant eco-

nomies than New York State at the present time, no observer can fail to be impressed by the vigor of the small business support activities of the former two states.

In addition, California and Texas in particular, appear to have shown a good deal of ingenuity in building their programs so as to fill in gaps left by federal programs. For example, California guarantees smaller loans (i. e. up to \$250,000) for smaller businessmen and -women, the SBA doesn't deal with loan applications of less than this amount.

It is clear that each US state enjoys a degree of autonomy in using federal funds (for example, California's decision to use its community college network, rather than its university campuses, for its SBDC locations).

In general, there appears to be a minimum of duplication of effort between the small business activities in the US Government and state governments. Their combined efforts appear to be remarkably effective, in that the US small business sector – even in New York, the least prosperous of the three states examined – is thriving.

References

- CALIFORNIA TRADE & COMMERCE AGENCY: Web Site, June 2000.
- DONCKELS, R.: *The Role of Universities within the Framework*. Rencontres de St-Gall 1994, p. 405.
- ECONOMIST: March 11, 2000, p. 5.
- GODINA, V.: *Public Support for SME Training and Consulting Programmes*. Rencontres de St-Gall 1996, p. 220.
- HAVENGA, J.J.D.: *Essential Elements in Entrepreneurship Developments*. Rencontres de St-Gall 1996, p. 438.
- JENKINS, J.R.G.: *An Appraisal of Aboriginal Entrepreneurship in the Canadian Arctic: 1970–1990*. Rencontres de St-Gall 1992, p. 405.
- JENKINS, J.R.G.: *An Evaluation of Canadian Federal and Provincial Policies to Initiate and Support SMEs*. Rencontres de St-Gall 1996, p. 238.
- JENKINS, J.R.G.: *Changing Government Attitudes Toward Small Business: The Canadian Experience*. Eighth European Small Business Seminar, Madrid, Spain, 1976, p. 9.
- JENKINS, J.R.G.: *Entrepreneurship in the People's Republic of China in the Mid-1990s*. Rencontres de St-Gall 1994, p. 32.
- JENKINS, J.R.G.: *Government Assistance to SMEs in California at the Beginning of the New Millenium*. 2000.
- JOHNS, B.L.: *Government Policies Toward SMEs*. Rencontres de St-Gall 1996, p. 241.
- NEW YORK STATE DEPARTMENT OF ECONOMIC DEVELOPMENT: Web Site, June 2000.
- NICOLESCU, O.: *The Emergence & Development of Entrepreneurship in Romania*. Rencontres de St-Gall 1994, p. 38.
- OBRECHT, J.-J.: *Entrepreneurship & Small Business Management in French Higher Education*. Rencontres de St-Gall 1998, p. 325.
- ROBIDOUX, J.: *Promoting New Business Ventures Through Financial Incentive Programmes for Young Canadian Entrpreneurs*. Rencontres de St-Gall 1992, p. 43.
- SMALL BUSINES ADMINISTRATION: *Small Business Start-Ups*. Washington, D. C. 1999.
- TEXAS DEPARTMENT OF ECONOMIC DEVELOPMENT: Web Site, June 2000.

TODOROV, K.: *Small Business & Entrepreneurship in Three Dimensions in Bulgaria*. Rencontres de St-Gall 1994, p. 73.

Zwei Fallstudien innovativer Ausbildung zu Selbständigkeit und unternehmerischem Verhalten

Perti Kettunen

In Finnland haben wir keine lange oder ausgeprägte Tradition des Unternehmertums. Die Anzahl der Gewerbe, hier der kleinen und mittleren Unternehmen ausserhalb der Landwirtschaft, ist gering im Vergleich zu den meisten anderen europäischen Nationen. Der Blick zurück in die Vergangenheit kann uns teilweise Aufschluss für Ursachen geben. Die Bevölkerung Finnlands ist sehr klein, um die Jahrhundertwende zählte sie 2,6 Millionen und vor dem zweiten Weltkrieg erst 3,5 Millionen. Heute leben 5,1 Millionen Menschen in Finnland, und ein bedeutender Einwohnerzuwachs ist nicht abzu-sehen. Im Verhältnis zur Bevölkerung ist die Fläche Finnlands relativ gross, ist es doch das fünfgrößte Land Europas. In Finnland sind auch keine grossen Städte entstanden. Finnland war in den 40er Jahren noch eine Agrargesellschaft von Kleinhöfen. Die in-dustrielle Tradition wurde von der Holzverarbeitenden Industrie geprägt.

Die einzige Ausnahme im Hinblick auf unternehmerische Aktivitäten bildeten dieje-nigen Gebiete in Finnland, welche einen grossen Markt in der Nähe hatten. In Karelien hatte man vor dem Jahr 1917 St.Petersburg als grossen Markt in der Nähe, und in Ost-botnien hat die Bauernschiffahrt und der Markt von Stockholm unternehmerische Aktivitäten angeregt. Eine geringe Bevölkerung Finnlands, weite Entfernungen, eine Agrargesellschaft von Kleinhöfen, keine Nähe zu grossen Märkten und eine industrielle Tradition von Grossunternehmen erklären wenigstens zum Teil, warum wir heute nur um die 200000 kleine und mittlere Unternehmen in Finnland haben.

Nach dem zweiten Weltkrieg machte Finnland einen gewaltigen Strukturwandel durch. Die einstmalige Agrargesellschaft hat sich mittlerweile in eine moderne Indu-strie- und Dienstleistungsgesellschaft transformiert. Finnland hat sich nun das Ziel gesetzt, eine Wissensgesellschaft zu werden. Wir haben erkannt, dass wir sonst keine andere Möglichkeit haben, am globalen Wettbewerb mit Erfolg teilzunehmen. Wissen, Innovationen, Selbständigkeit und Unternehmertum werden für das volkswirtschaftliche Wachstum, die Beschäftigung und den Wohlstand der Bevölkerung als wesentlich und unentbehrlich angesehen.

Finnland investiert dafür bedeutende Ressourcen in die Forschung und Entwicklung. Im Vergleich zu anderen Ländern erreichen die Investitionen Rekordhöhe – bis zu 3 % des Bruttoinlandprodukts. Da wir keine starke unternehmerische Tradition haben, bedeutet das gesteckte Ziel auch, dass wir auf die unternehmerische Bildung und Aus-bildung besondere Aufmerksamkeit richten müssen. Das tun wir in viel grösserem Umfang als bisher. So investieren wir bereits etwa 6% von unserem Bruttoinlandpro-dukt in die Bildung.

Unternehmerische Bildung und Ausbildung haben sich in den letzten Jahren sehr schnell verbreitet. Schulen auf allen Stufen des Ausbildungssystems – von der Gesamt-

schule bis zur Universität – haben Unterricht und Studiengänge zum Unternehmertum eingerichtet. Viele Schulen haben das Unternehmertum und unternehmerisches Denken und Handeln zum Schwerpunkt oder Spezialisierungsgebiet ihres Unterrichts gemacht.

Heute wird in Finnland das Ziel unternehmerischer Bildung im Ausbildungssystem auf folgende Weise umgesetzt: Im Lehrplan für die Gesamtschule ist die ›Unternehmerbildung‹ ein Wahlfach. Wunsch und Ziel ist es, dass alle Schulen dieses Wahlfach in den Lehrplan ihrer Schule aufnehmen. Der Inhalt des Faches soll die positive Einstellung zum Unternehmertum betonen, und damit auch die Fähigkeit, selbständig und unternehmerisch zu arbeiten, wenn man als Unternehmer, aber auch im Dienst eines Unternehmens oder einer öffentlichen Organisation tätig ist. In der Oberstufe der Gesamtschule wird der Unterricht auch auf das theoretische und angewandte Wissen über Kleinunternehmen ausgeweitet. Betriebsbesichtigungen ergänzen die Kenntnisse über das reale Arbeitsleben und den Arbeitsalltag in Unternehmen. Die Unterschiede zwischen den Schulen sind gross: Einige haben Unternehmerbildung sehr weit und breit eingeführt. Die Schüler führen unternehmerische Projekte durch, praktizieren für eine kürzere Zeit in Betrieben usw.

In der gymnasialen Oberstufe hängt der Umfang der Unternehmerbildung sehr stark davon ab, auf welche Lehrfächer sich die Schule konzentriert. Dies wiederum hängt von der Einstellung der Schule und der Gemeinde ab. Es gibt viele Schulen in der Oberstufe, die wirkliche Unternehmerymnasien sind. In solchen Gymnasien hat man auch Firmen gegründet, Firmen, welche die Schüler organisieren und führen.

Während der Berufsausbildung werden die meisten neuen Unternehmer motiviert und geschult. Im Vergleich zur Gesamtschule und gymnasialen Oberstufe erhalten die praktischen Aspekte einer Unternehmensgründung und -führung mehr Gewicht. Wie stark man sich auf die Unternehmerfähigkeiten konzentriert, hängt von der Branche und dem Interesse der Ausbildungsinstitutionen ab. Mit dem Jahr 2001 wird in allen Bereichen der beruflichen Ausbildung eine 20 Wochen umfassende Periode der praktischen Arbeitserfahrung im jeweiligen Tätigkeitsgebiet obligatorisch. Es gibt schon Experimente, wo ein Drittel der Ausbildung in Betrieben abgelegt wird. Ganz häufig findet man an den Berufsschulen Betriebe, die man führt, um den Auszubildenden einen praxisnahen Unterricht geben zu können. Die Anzahl solcher Betriebe beträgt schon mehr als 50.

Fachhochschulen sind ein neuer Ausbildungssektor in Finnland. Das Fachhochschulsystem ist etwa 10 Jahre alt. Fachhochschulen haben ihren Ursprung in der ehemals höchsten Stufe der Berufsausbildung, die das Abitur als Aufnahmebedingung hatte. Diese Institutionen wurden in Fachhochschulen umgewandelt und ihnen wurde eine ähnliche Autonomie wie den Hochschulen gegeben. Fachhochschulen haben sich als der innovativste Teil der Unternehmerbildung in unserem Ausbildungssystem erwiesen. Alle Fachhochschulen haben Studiengänge zum Unternehmertum und zur Unternehmensführung. Viele von unseren 29 Fachhochschulen haben Unternehmerausbildung als ihre zentrale Fachrichtung gewählt. Eine dieser Fachhochschulen ist die Fachhochschule für Unternehmertum in Kauhava. Sie hat keine andere Studienrichtung als Unternehmertum. Viele Fachhochschulen haben für die angehenden Unternehmer die

Möglichkeit organisiert, eine Firma schon während des Studiums zu gründen und zu führen.

Universitäten, Wirtschaftsuniversitäten und Technische Hochschulen waren nicht so aktiv wie die Fachhochschulen. Die Wirtschaftsuniversitäten und vier Universitäten haben aber Studiengänge, die zu einem Hochschulabschluss mit dem Magister Examen in der Fachrichtung Unternehmertum führen. Die Beziehungen zwischen Universitäten und der Wirtschaft haben sich in den letzten Jahren vielseitig und reich entwickelt. Unternehmen und Universitäten werden mehr und mehr als Partner im Prozess einer Wissensgesellschaft gesehen. Beide sind unentbehrlich in der Forschungs- und Entwicklungsarbeit, aber auch in Bildung und Ausbildung.

Unser Ausbildungssystem ist heutzutage stark auf die Erweiterung der unternehmerischen Selbstständigkeit und des Unternehmertums in der Ausbildung ausgerichtet. Doch das Ergebnis ist vorläufig und uneinheitlich. Einige Schulen sind erfolgreich tätig, andere stehen gerade am Anfang der Arbeit. Ausserhalb des Ausbildungssystems gibt es viele andere Organisationen, die Unternehmerkurse anbieten. Einige der wichtigsten sind die regionalen Wirtschaftsförderungszentren. Ihre Hauptaufgabe ist es, das regionale Wirtschaftswachstum zu fördern. Sie helfen kleinen und mittleren Unternehmen durch Beratung, Information, finanzielle Unterstützung für Investitionen und andere Entwicklungsprojekte, aber auch durch Ausbildung. Kurse für Unternehmer, ihre Mitarbeiter, potentielle Unternehmer und Arbeitslose gehören zu den Ausbildungsprogrammen der Wirtschaftsförderungszentren. Kurse für potentielle Unternehmer und Arbeitslose bildeten denn auch den Ursprung für neue Unternehmensformen. Ein gutes Beispiel sind die kleinen Arbeitsgenossenschaften, die Dienstleitungen der Mitglieder anbieten. Diese sind in ziemlich grossem Umfang entstanden.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die gesellschaftliche Atmosphäre zur Zeit sehr günstig ist für alle Massnahmen, welche Selbstständigkeit und unternehmerisches Verhalten in Bildung und Ausbildung fördern. Forschung, Entwicklung, Innovation, Unternehmertum und Ausbildung sind die Eckpfeiler, auf welche Finnland seine Zukunft baut. Ein Faktum ist, dass es viel mehr Möglichkeiten zur Unternehmergeausbildung gibt als tatsächliche künftige Unternehmer. Ein Problem des schnellen Wachstums unternehmerischer Ausbildung ist der Mangel an erfahrenen Lehrern und Dozenten. Die Lehrerausbildung ist eine noch ungelöste Aufgabe. Ausbildung zur Selbstständigkeit und Unternehmertum bedeutet nicht nur, Kenntnisse in kaufmännischen, technischen oder rechtlichen Fragen zu haben, sondern beinhaltet insbesondere auch die richtige Einstellung, Motivation und innovatives und zielgerichtetes Handeln. Die Ausbildung muss sich selbst durch selbstständige und unternehmerische Tätigkeit gestalten, wenn man neue Unternehmer ausbilden will.

Zwei Fallstudien innovativer Ausbildung zu Selbstständigkeit und unternehmerischem Verhalten ergänzen und veranschaulichen diese Ausführungen. Beide Beispiele sind aus Fachhochschulen: das ›O'Sata Enterprises Netzwerk‹ der Fachhochschule Satakunta und die ›Team-Akademie‹ der Fachhochschule Jyväskylä.

Das O'Sata Enterprises Projekt der Fachhochschule Satakunta hat ein streng definiertes Ziel. Das Projekt versucht, Erfinder und erfinderische Unternehmer auszubilden. Es bietet Instrumente, um in der Ausbildung die Entwicklung der Studenten hin

zum erfinderischem Unternehmertum zu fördern, so dass möglichst viele neue innovative Unternehmen entstehen. Dieses Projekt arbeitet in Pori an der Westküste und hat viele Berührungspunkte mit technischen Studien. Denn die Bereiche, in denen man neue Unternehmer zu gewinnen versucht, sind Automatisierungs- und Regelungstechnik, Messtechnik, Informatik und ähnliche technologie-intensive Forschungs- und Ausbildungsbereiche.

Das O'Sata Enterprises Projekt bietet den Studenten, den potentiellen Unternehmern, Räume und Beratung aber auch finanzielle Unterstützung für die ersten Jahre als Unternehmer. Rechtliche Beratung in Patentierungsverfahren und in der Risikokapitalfinanzierung gehören auch zu den Diensten, die zur Verfügung stehen. Bei Misserfolg ist es möglich, auch einen neuen Start zu wagen. Misserfolg bedeutet keine finanzielle Katastrophe für den jungen Unternehmer.

Die zentrale Idee ist die stringente Integration der Unternehmergebung in Ausbildungsprogramme und in die Kultur der Fachhochschule. Das bedeutet, dass unternehmerisches Denken den Alltag der Fachhochschule bestimmt. Die Studenten hören jeden Tag von Unternehmen aus der Praxis und sehen, wie viele Studenten schon als Unternehmer in ihren eigenen Firmen arbeiten. Unternehmerisches Denken und Handeln werden während der Ausbildung in vier Stufen aufgebaut:

Erste Stufe: Interesse erwecken. Dies geschieht durch Vorträge, Gespräche, Besuche von Unternehmern, die über ihre Arbeit und ihren Beruf berichten. Die Studenten erhalten Informationen über Unternehmensgründungen und was es bedeutet, ein Unternehmer zu sein. Die Lehrer der Fachhochschule sind in diesem Prozess die Schlüsselpersonen. Sie inspirieren die Studenten, Unternehmertätigkeit als einen Beruf aufzufassen.

Zweite Stufe: Studenten in F&E-Projekten engagieren. Die Fachhochschule betreibt F&E-Tätigkeiten in grossem Umfang. Sie hat mehrere Grossunternehmen als Kunden. Diese Projekte sind ausserordentlich gut geeignet, Studenten in die Forschungs- und Entwicklungsarbeit einzuführen. Die Studenten arbeiten in kleinen Gruppen an echten Problemen und ihren Lösungen. Die Projekte sind kundenorientiert, Ziele und Anforderungen sind hoch gesteckt und die Studenten arbeiten eigenverantwortlich. Die Lehrer bieten studienbegleitend Unterstützung und Know-how. Diese F&E-Projekte eignen sich als Quellen der Inspiration und Motivation ausgezeichnet, die Studenten zu unternehmerischem Handeln anzuleiten.

Dritte Stufe: Die Studenten, die sich für eine Laufbahn als Unternehmer entschieden haben, passen ihr Studienprogramm an die Anforderungen eines zukünftigen Unternehmers an. Die Ausbildungsprogramme der Fachhochschule sind flexibel und die Modifikation der Studienpläne gehört zum Alltag.

Vierte Stufe: Unternehmensgründung. Diese Stufe kann sich zeitlich mit den anderen Stufen überlappen. Beim Studienabschluss ist abzusehen, ob das neue Unternehmen lebensfähig ist. Arbeitet das Unternehmen erfolgreich, so hat der Student seinen Beruf gefunden. Ist das Unternehmen nicht erfolgreich, so kann der Gründer noch aussteigen und die Firma auflösen.

Diese Unternehmergeausbildung gibt es seit nunmehr drei Jahren. Bis heute haben die Studenten 19 neue Unternehmen gegründet. Eine neue unternehmerische Kultur hat sich bereits herausgebildet. Die mittelfristigen Ziele sehen folgendermassen aus:

	2000	2001	2002
Erste Stufe (Interesse wecken der Studenten)	100 %	100 %	100 %
Zweite und dritte Stufe (Engagieren der Studenten)	20 %	20 %	20 %
Vierte Stufe (Unternehmensgründung)	5-10 %	10 %	>10 %

Das neue Konzept hat sich bewährt. Darum wurde der Beschluss gefasst, es auch auf andere Fachbereiche der Fachhochschule zu übertragen. Die anderen Fachbereiche sind: Bildende Kunst, Betriebswirtschaftslehre, Sozialarbeit und Gesundheitspflege. Die WWW-Seiten der Fachhochschule Satakunta sind unter der Adresse <http://www.spt.fi> zu finden.

Die Team-Akademie ist eine besondere Art und Weise, um Marketing an der Fachhochschule Jyväskylä zu studieren. Der zum Fachhochschulabschluss führende Lehrplan ist traditionell ausgerichtet, aber die Arbeitsweise im Hauptfach Marketing nicht. Die Team-Akademie hat ein eigenes Gebäude, einige Kilometer vom Hauptgebäude der Fachhochschule entfernt. Die Studenten bilden eine vernetzte Gemeinschaft von kleinen Teams. Diese Teams arbeiten selbständig. Sie recherchieren theoretische Kenntnisse aus Büchern, schreiben Aufsätze und Essays, und organisieren Seminare selbständig. Die Lehrer stehen als Mentoren und Tutoren zur Verfügung. Ein grosser Teil der Studien ist praktische Arbeit. Die Teams operieren wie Kleinunternehmen. Sie bieten ihre Dienstleistungen externen Firmen an. Die Teams können Werbematerial produzieren, Werbekampagnen durchführen, Marktanalysen erstellen, Kurse in Teamarbeit veranstalten und Marketingveranstaltungen organisieren. Sie haben auch grosse Aufgaben in Angriff genommen. Ein Beispiel ist die Organisation der Jahresversammlung der Fachhochschulstudenten Finnlands, die jedes Jahr 5 000 Teilnehmer nach Jyväskylä bringt. Ein anderes Beispiel ist ein umfangreiches Ausbildungsprogramm für Arbeitslose. Beim ersten Zusammenkommen im Herbst 1999 nahmen viele hundert Teilnehmer teil. Diese Veranstaltung war eine Arbeitsvermittlungsmesse und Informationsveranstaltung. Später wurden von dieser Gruppe 150 Auszubildende für eine Unternehmergeausbildung gewählt, die von der Team-Akademie mit ihrer eigenen Unterrichtsmethode durchgeführt wird. Die Studenten der Team-Akademie lernen auch durch dieses Lehren. Am Anfang des Studiums ist eines der Ziele der Teams, Geld für eine dreimonatige Studienreise ins Ausland zu verdienen. Dabei handelt es sich meistens um eine Weltreise.

Nach dem Studienabschluss setzen zahlreiche Teams ihre Arbeit als Kleinunternehmen fort, häufig auch als kleine Genossenschaften. Diese Firmen haben schon eine Kundenbasis, ihr eigenes Image und die Unternehmer sind zudem bereit, sich auf dem Markt zu bewähren. Ein Drittel der Studenten wählt den Beruf des Unternehmers.

Die jungen Studenten der Team-Akademie haben die Vision, dass die Team-Akademie bis zum 19.1.2000 die beste Institution in Finnland ist, Marketing zu lernen, bis zum 19.1.2007 die beste in Europa, und bis zum 19.1.2037 die beste in der Welt.

Die Lernmethode der Team-Akademie ist auf reges Interesse bei anderen Fachhochschulen gestossen, und in Tampere und Rovaniemi hat man diese Methode bereits

übernommen. Auch in der *Discimus Business School* in Debrecen (Ungarn) findet diese Lehr- und Lernmethode Anwendung.

Folgende Übersicht skizziert die praktizierte Lernmethode:

<i>Lernen durch Dialog und Reflexion</i>	
Zuhören und Reden * Rede- und Gegenrede lernen * Zuhören lernen * Chaos tolerieren * Verschiedenheit akzeptieren * Erfahrungen reflektieren * Kenntnisse mit anderen reflektieren	Neues schaffen * Neue (Er)Kenntnisse gewinnen * Einsatz neuer Fertigkeiten * Kreativität trainieren * Teamarbeit
<i>Der Student/Die Studentin</i>	
Projekte * Projektarbeit lernen * Unternehmen führen * Führungskompetenz lernen * Theorien in die Praxis überführen	Bücher * Neueste Kenntnisse über Marketing, Führung, Kreativität, Unternehmertum, Teamarbeit und das Lernen lernen * Übertragung der Kenntnisse in die praktische Arbeit
<i>Lernen durch die Praxis</i>	

Das Herz der Team-Akademie sind diejenigen menschlichen Beziehungen, welche die leidenschaftliche Einstellung zur Arbeit stärken, sagen die jungen Studenten. Ihre Werte haben sie folgendermassen formuliert: kontinuierlich experimentieren; immer Neues hervorbringen; nahe an der Praxis sein, Lernen durch selbstständige Arbeit; Unternehmertum; Reisen sowie menschliche Beziehungen. Diese Werte beschreiben auch sehr gut das Denken und die Arbeit an der Team-Akademie. Das Neue ist die besondere Arbeitsweise, Selbstständigkeit konsequent zu fördern und zu entwickeln. Aber darüber hinaus auch, Leidenschaft und Emotionen in die Arbeit und das Studium zu integrieren. In diesem Streben sind die Studenten bisher sehr erfolgreich gewesen. Die Team-Akademie ist unter <http://www.tiimiakatemia.net> zu finden.

Was haben wir erreicht? Wir haben erst kurze Zeit unser Forschungsinteresse und die Aufmerksamkeit auf die Ausbildung zur Selbstständigkeit und zum Unternehmertum gerichtet. Darum muss es eine vorläufige Bewertung sein. Unser Ziel ist, die positive Einstellung zu Unternehmertum und unternehmerischem Verhalten zu verstärken und mehr neue Unternehmen zu schaffen. Wir haben heutzutage etwa 200 000 Unternehmen. Die Anzahl der Neugründungen beträgt 25 000–30 000 pro Jahr. Der Trend ist leicht steigend. Pro Jahr stellen etwa 20 000 Unternehmen ihre Aktivitäten ein. Der Nettowachstum liegt also bei 5 000–10 000 Unternehmen. Das sind 3–5 % Zuwachs zum Gesamtbestand der Unternehmen. Wir brauchen aber ein viel stärkeres Wachstum. In dieser Hinsicht haben wir unser Ziel noch nicht erreicht. Einstellung und Klima haben sich positiv verändert. Der erste Schritt ist getan, aber die Anzahl an Neugründungen ist nicht so gestiegen, wie wir erwartet haben. Die jungen Leute haben eine positive Einstellung zum Unternehmertum aber noch nicht die entscheidende (Risiko)Bereitschaft, selbst Unternehmer zu werden. Wir erwarten jedoch, dass die bisherigen Massnahmen die Anzahl der Neugründungen in Zukunft erhöhen wird und die neuen Unternehmen innovativ und erfolgreich sind.

Information transfer costs in the Dutch social welfare state: Theoretical model and conceptualisation

André Nijsen

13 Introduction

Contrat social and administrative law

The period within which the *contrat social* was, particularly, intended for the defence of national borders is now far behind. In a social welfare state, citizens expect from the government to provide social security, a friendly environment and good working conditions. Citizens also require adequate health care, education, infrastructure, etc.

To finance such public services, the government should be entitled by law to levy taxes. The wishes of citizens become though explicit in the process of political democracy. Through this process, the government is assigned to several tasks (responsibilities) and is being provided with several instruments/tools (authority) to be able to meet the above mentioned expectations. Such responsibility and authority of the government are clearly specified in the administrative law.

Administrative law entails burdens for citizens as well as for the business community. Firstly, the objective of this law is to guarantee the compliance of citizens and businesses with the stipulated law and to provide the necessary information regarding their behaviour and the result of this behaviour. Secondly, it aims at meeting their expectations with respect to public services, such as social security, sound environment, etc.

These obligations do generally govern the behaviour of citizens and businesses “thou shalt or thou shalt not”. The regulations regarding information transfer affecting businesses and the related compliance costs are the subject of this paper.

Different types of obligations and costs

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

There are two types of obligations. The first type relates to the ‘content’ of these activities and endeavours to achieve compliance of businesses with the stipulated standards by society. The second type relates to the compulsory transfer of information by businesses. Both citizens and businesses have to deal with such regulations as soon they participate in society.

The fact that government requires businesses and citizens to comply with the obligation to transfer information can also incur costs for the government. Take, for example, the cost of monitoring whether businesses or citizens actually comply with these regulations. Such costs are called administrative costs.

In this way, three types of costs can be distinguished:

- Administrative costs incurred by the government
- Compliance costs applying to the content for the account of the business or citizens
- Information transfer costs, also called administrative burdens, again for the account of business or citizens.

Hidden costs

The information transfer costs incurred by businesses and citizens are in fact hidden costs. No explicit account of these can be found in any administration kept by citizens or businesses. Even more serious is the fact that the compliance costs for businesses and civilians are not included when compiling the National Budget.

Officials who are responsible for designing new legislation and regulations are generally badly informed about the 'off budget' effects of regulations. Usually, estimates of costs and benefits of legislation and regulations are limited to the consequences for the National Budget ('on budget' effects).

Consequently, when estimating the budget, calculations are usually based on considerably low budgetary price and thereby little incentive for the reduction of costs of regulation is left.

The hidden costs of regulation in general should not be underestimated. The information compliance costs for the Dutch business community was estimated to be about 2.2 % of the GNP (1998). Unnecessary compliance costs may have adverse effects on economic growth and employment. Compliance costs place a relatively heavy burden on medium and small-sized businesses.

Problem definition

Although interest in the phenomenon of the obligation to transfer information and the accompanying compliance costs has recently increased, little attention has been paid to their theoretical foundation behind which the following questions could be put forward. What sort of process led to their existence? Which determinants are decisive for information transfer compliance costs? Which definition of compliance costs is most meaningful, taking into account the fact that the objective is to reduce unnecessary costs for society as a whole? Which part does the perception of business play?

This paper attempts to fill in the above mentioned gaps and concentrates on the obligation to transfer information and the accompanying compliance costs as these apply to businesses. The use of the term 'information compliance costs' instead of the more commonly used administrative burdens is a well-considered choice being made to account for the ideologically charged interpretation of the latter.

14 The theoretical model

Introduction

This part of the paper deals with the theoretical background of the regulations applying to the transfer of information imposed on business and the accompanying costs for

business involved in complying with these regulations, the transfer of information compliance costs.

The core of the theory is that there are two processes involved (see figure 1). One process is shown, in which the individual preferences of free citizens and businesses is translated into social values, norms, rules of conduct and the obligation to adhere to these rules of behaviour. There is a second process in which citizens and businesses in their role of subjects are obliged to provide information about their behaviour or circumstances with reference to the values, norms and rules of conduct mentioned previously. These two processes run in opposite directions but both start with the citizen i. e. business. The model has five actors. Citizens and business operating within the private domain, parliament and government within the public domain and finally, the implementing institutions which can be active within both the private and public domains. The actors are all in contact with each other via instruments or tools, as we have called them in this model. There are four instruments in this model: elections/business lobby, legislation, steering and design. The election/business lobby determines the relationship between the citizens/businesses and the parliament. Parliament and government interact through the instrument of legislation. The steering instrument enables the government and institutions to be in close contact. And finally, the design instrument (of both content and the obligation to transfer information) determines the relationship between the institutions and business i. e. the citizens. Each of these instruments has its own specific impact on the transfer of information obligation imposed on business and therefore the accompanying compliance costs. The model assumes that each of the four instruments has an effect on the determinants of compliance costs. The increasing directness of the effect is also considered. The election/business lobby effect is most indirect and the most direct effect is that of the design instrument.

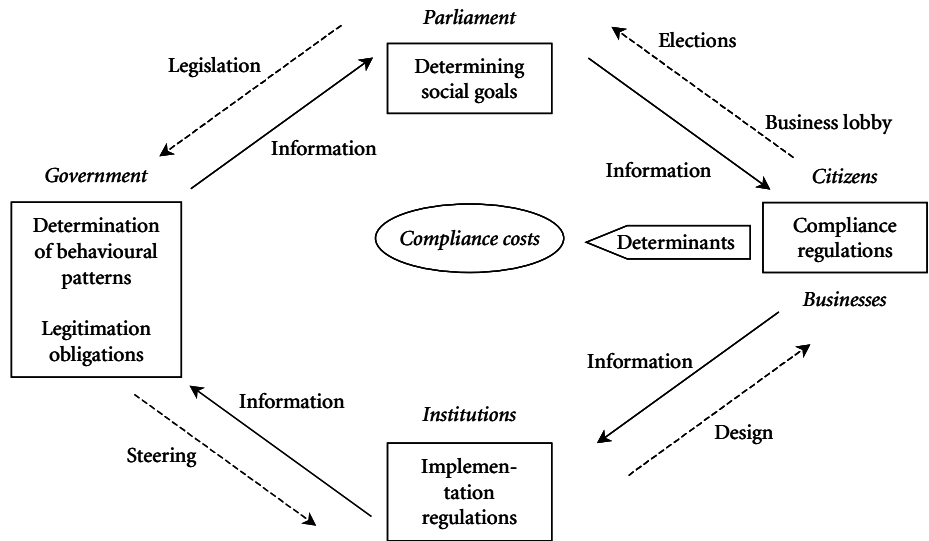


Figure 1: Theoretical model of information transfer regulations and compliance costs

Elections / business lobby have emerged from the collectivisation process which has its roots in feudal times. The increasing inter-dependence between rich and poor means a threat to the rich (external effects) and formed the core of this process. Therefore collective action was necessary. Such collective action took the form of obligatory, national and collective welfare arrangements to prevent free riding. Elections and business lobbying, certainly in principle, exert significant influence on the choice society makes as to values and norms and therefore also on the extent and the nature of the content of codes of conduct and behaviour as well as the extent and nature of the transfer of information regulations applying to citizens and businesses.

Legislation

There are two elements which, as part of the legislation instrument, have a fundamental effect on the transfer of information regulations applying to businesses: the way in which the rules of behaviour have been specified in legislation and the legitimisation of this legislation.

Transfer of information regulations belongs to administrative law. The way in which they are established differs greatly among the various administrative organisations that impose these regulations. There is not one fully comprehensive book for administrative law in general and the transfer of information regulations in particular. In general, it is possible to distinguish three clusters of administrative law which are relevant for information transfer requirements: economic, social and administrative regulations. The importance of social regulations and the accompanying transfer of information regulations is expected to increase. The concerted actions of parliament and government lead, often unintentionally, to changes – which are not part of policy – in all sorts of legislative domains. Complex information transfer regulations are often the result. By and large, the way in which information transfer regulations have been included in legislation has resulted in very little tuning between the various fields of legislation and, in proportion, to considerable complexity.

There is a direct link between the extent of the legitimisation of legislation or a certain information regulation and the extent to which business complies with this regulation. To be able to understand this more clearly, it is important to distinguish between formal and material legitimisation. Administrative law formally empowers the government, i.e. government institutions, to impose transfer of information regulations on businesses. The legitimising function of administrative law specifically aims to modify, change the status quo and – not so much – to codify and stipulate social behaviour which has already developed. The, in principle, modifying character of administrative law and the information transfer regulations which accompany it, indicate the importance of the material legitimisation of information transfer regulations. In this context the material legitimisation of legislation is the attitude of businesses towards objects such as policy making organisations, political systems, legislation itself and general policy making. The foundations on which the material legitimisation of content regulations and the accompanying transfer of information obligations rest are their

sources, the procedures or their cohesion with business' values and standards. It is expected that material legitimisation, as a factor which indirectly effects the cost of complying with information transfer regulations, will be more relevant for the content obligation which includes rules governing behaviour, rather than for the transfer of information regulations. There is, however, the threat of material legitimisation being eroded as a consequence of the extent, complexity, lack of transparency and never-ending changes of information transfer regulations.

Steering

The government can choose from three types of steering models to steer the institutions which are responsible for implementing content and information transfer regulations: legal, economic and communicative. The legal steering model is enforcing and can impose sanctions. The economic model is not, in principle, enforcing and employs financial stimuli: levies and subsidies. The communicative model is based on trust and on the transfer of information. Both the legal and economic steering model recognise both the content and information transfer obligations referred to in our theoretical model. There are no content or information transfer regulations in the communicative model.

In order to encourage businesses to comply with the content regulation, the government, when steering the implementing institutions, can choose to use either stimulating or repressive policy instruments. There is a wide range of such instruments. The legal steering model can make use of the policy instruments 'agreement' (stimulating) and 'orders/bans' (repressive), but also of many intermediate forms such as permits, covenants and collective labour agreements. The economic steering model also offers a great variety of means: subsidies (stimulating) and levies (repressive) and everything between the two as well as credit, financial assistance and contributions, tax deductions, etc. We consider all transfer of information regulations and the accompanying costs of both stimulating and repressive policy instruments, which are part of the economic and the legal steering model, to be transfer of information regulations and transfer of information compliance costs as referred to in our model. The core criterion that led us to this decision is that the information transfer regulations which are part of the government's economic and juridical steering model aim to achieve social objectives only. It is not the mould into which these regulations have been cast, stimulating or repressive, but the objective they aspire to achieve which is decisive.

Design

The implementing institutions can choose between various means of imposing information transfer regulations on businesses. In cohesion with the transfer of information compliance costs both objective and subjective aspects of the design of the information transfer regulation are of importance. The objective aspects of the design refer to the specifications of the regulation and the information technology used. The subjective aspects refer to the way in which these regulations are viewed by businesses. Ensuring compliance with the content regulations is an important aspect when setting out the

stipulations of the information transfer regulations and shaping the relationship between the implementing institutions and businesses.

One of the objective aspects of the design of the information transfer regulations could be that the implementing institutions choose to compel businesses to supply the information (bring). On the other hand there could be reasons why the implementing institution chooses to obtain the information from businesses itself (fetch). These same institutions also have the right to request the business to provide information about third parties. Information logistics, the second objective aspect of design, is responsible for the interrogation techniques.

The subjective aspects of design of information transfer regulations address the acceptance, compliance and psychological costs of these regulations for businesses. The acceptance of an information transfer regulation is the fact that businesses can agree with this specific regulation. The extent to which businesses accept the regulation influences the intention to take action. To act in accordance with or not in accordance with an information transfer or to comply, can depend on the opinion about this regulation and the intention of how to behave, based on this opinion. But it can also depend on a large number of other factors including, for instance, positive or negative sanctions. When deciding whether or not to accept a regulation, the business' own interests are an important consideration. It is possible that there is little likelihood of a transfer of information regulation being accepted by business if, in the perception of business, the regulation is of little or no use for business operations. In such cases there can be said to be psychological costs or irritation costs for businesses.

Information transfer regulations are one component of the range of preventive measures. The obligation to report about compliance with a content regulation, it is assumed, will increase the chances of actual compliance with this regulation. Administrative law has administrative means – monitoring and sanction rights – which can be used by the institutions responsible for implementing the regulations to enforce compliance. By imposing the transfer of information regulations, the implementing institutions compel business to inform them about actual behaviour or actual circumstances. Based on this information, it is possible for the implementing institutions to judge to what extent, in relation to the social objectives to be achieved, the actual situation is in line with the desired behaviour or desired circumstances. In this way, the transfer of information regulation is at the head of the chain of administrative enforcement methods and is part of the monitoring system.

The determinants of information transfer compliance costs

In the theoretical model the relationships between the actors, which run via the four instruments – election / business lobby, legislation, steering and design, affect the determinants of the level of information transfer compliance costs. These are the final components of the model. Knowledge of the determinants leads to insight into the background of the level of information transfer compliance costs. It also becomes apparent where measures could be taken to avoid or reduce unnecessary compliance costs. The level of information transfer compliance costs is influenced by a number of exogenous

and endogenous determinants. Exogenous determinants cannot be influenced by one single business, but endogenous determinants can (see figure 2).

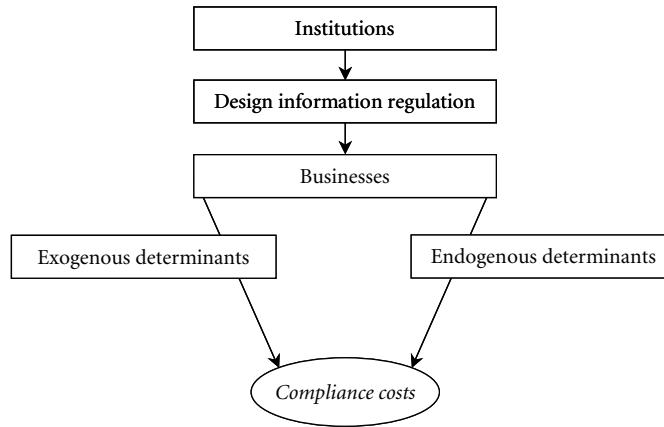


Figure 2: Determinants of compliance costs

Some examples of exogenous determinants of information transfer compliance costs are the process of decision making in parliament: the design of a regulation, differences in definitions between different policy areas, the never-ending changes in regulations, the technological progress and the scale of the business.

Examples of endogenous determinants are the own voluntary choice of the business man, non-compliance and degree of efficiency.

Concluding remarks

Transfer of information regulations imposed on business are part of a greater whole. They are not simply the consequences of arbitrary bureaucratic decisions. Information transfer regulations are an essential part of the democracy of the modern welfare state. It is, however, worthwhile to subject the extent of these regulations to a critical appraisal. The process through which the preferences of free citizens and businesses are translated into social values, norms, content and information regulations focuses primarily on policy and does not pay sufficient attention to implementation aspects such as feasibility, enforcement and compliance. This can result in transfer of information regulations becoming too extensive and unnecessarily complicated for business. This in turn can lead to unintentional and undesirable social side effects such as insufficient compliance with content regulation by businesses or excessively high transfer of information compliance costs for business.

15 Definition of information transfer compliance costs.

Marginalistic versus integralistic concept

In the discussions as to what the real information transfer compliance costs are one interpretation plays a dominant role: one may speak of information transfer compli-

ance costs only insofar as there are costs which are additional to those of normal operating costs. This is what we call the 'marginalist concept'. There are two recognisable streams within this marginalist concept. One of these advocates that the extra costs should be limited to the inevitable costs, the other considers the avoidable costs as extra costs also. The representatives of the first group will be called 'marginalists pur sang', the others 'marginalists of the lawyers concept'.

Within the marginalist concept, the question of gross or net information transfer compliance costs is also raised. In the fiscal domain in particular, the question arises as to what extent, when determining the information transfer compliance costs, should account be taken by businesses of tax advantages gained through compliance. The terms 'social compliance costs' and 'tax payer compliance costs' are used in literature. We are inclined to consider these streams as a variant within the marginalists of the lawyers concept, after all the marginalists pur sang do not accept the – in their view avoidable – costs for tax consultants, etc.

We also intend to place our own concept, i.e. that of the integral costs next to the marginalist concept. We call our concept the 'integralist concept'.

In general, we reject the marginalist concept of the type transfer of information compliance costs. The most important arguments for rejection are as follows:

The marginalists pur sang deny, in our opinion incorrectly, that the transfer of information compliance costs should be considered as an integral part of business operations. We do not consider the exclusion of avoidable costs, for example as the consequence of taking advice or applying for subsidies and permits, to have any point.

The attraction of the marginalists of the lawyers concept gains its merit from the idea that compliance belongs to the integral functions of the business and in the acceptance of "the costs which a reasonable man would incur". In this way, the costs for the tax consultant and for applying for subsidies and permits are part of the transfer of information compliance costs.

The marginalists of the lawyers concept however, does not succeed in making a clear distinction between the costs of normal business operations on the one hand and extra costs as a consequence of information transfer compliance on the other. The fiction which they ply – the extra costs are the costs that would no longer exist should there be no regulation – is not feasible in daily business practice. For us, this is the most important reason to distance ourselves from the opinions of the marginalists of the lawyers concept.

Then there is also the question of the gross, social compliance costs or net information transfer compliance costs, tax payer compliance costs. The net information transfer compliance costs are considered to be less meaningful for our purposes. By deducting all sorts of items of varying origin from the information transfer compliance costs, there will without doubt be a good picture of the definite costs for the business that complies with the information transfer regulation. One important disadvantage is that the view of the real costs of information transfer is lost. This objection no longer applies, of course, once both the gross and net transfer of information compliance costs are available. We choose the gross transfer of information compliance costs, or in other words, the social compliance costs.

And now we are back to our own integralist concept of the transfer of information compliance costs. Why did we choose this? First and foremost because the integralist concept connects well to the basic idea of our theoretical model which is that compliance with information transfer regulations is an integral function of business operations. And with this, we choose in principle the information logistics approach.

All costs of the administrative proceedings which are reasonably necessary to execute the transfer of information and which a business cannot ignore without offending the law, we consider to be transfer of information compliance costs. This is what we call the fundamental argument. In addition, there is also the practical argument that business would not be able to imagine a situation without legislation and regulation.

Definition

Having looked at all aspects, we now arrive at the following definition of structural and one-off information transfer compliance costs

- *Structural information transfer compliance costs*: Structural information transfer compliance costs are the integral costs of the annually recurring administrative proceedings connected to complying with the obligation to transfer information, as specifically described in the regulation applying to businesses operating in country X, to the government or comparable body of country X, which obligation business cannot ignore without offending against the law. The government or comparable body of country X uses the information thus obtained to check and maintain compliance with content obligations deemed by society to be of value.

This definition contains a number of core elements which require some explanation:

- *Structural costs*: the annually recurring costs for compliance with transfer of information obligations
- *Integral costs*: the integral cost price of all the administrative proceedings actions which are necessary to comply with a transfer of information obligation. As we consider compliance with the transfer of information regulation as an integral function of business operations, the overhead costs are, in proportion, included.
- *Administrative proceedings*: all activities that are necessary for the compulsory transfer of information to the government or the implementing institution to take place. This refers to the lawyers concept. Only the costs of those reasonable administrative proceedings can be counted as belonging to the information transfer compliance costs obligation. These proceedings include the following 14, mainly administrative proceedings:
 4. Becoming (one-off) and remaining (structural) familiar with the transfer of information obligations
 5. Receiving the information
 6. Collecting the required information
 7. Judging whether the information transfer obligation is applicable
 8. Filling in or entering the required information
 9. Making calculations or valuations
 10. Printing out the results of the calculations
 11. Checking and possibly correcting the results

12. Obtaining advice

13. Consultation

14. Explanation

15. Executing the instructions to pay

16. Sending the information, the message

17. Filing the data.

- *Regulation*: All legislation and regulation used by the central government and lower authorities together with other bodies with delegated authority to control their legal relationship with businesses in connection with socially stipulated behaviour. These also include grey regulations.
- *Specifically stipulated information transfer obligation*: Accurate and precise definition in legislation and regulation of the content of the information that the business must provide to the government or implementation institution. This passage clearly defines the distinction between this and the generic information which is stored in the normal business administration.
- *Businesses operating in country X*: Within the terms of reference of this paper, the subject is the Netherlands and the legislation and regulation that apply to the Dutch and foreign businesses operating on Dutch territory. This definition is important in order to prevent double counts should international comparative studies be made. Business is taken to include all private individuals and legal persons who are engaged in business and not in the government sector, in the sense of the internationally applicable definitions according to the National Accounts.
- *Government or comparable body of country X*: The Dutch government and comparable Dutch bodies.
- *Which a business cannot ignore without offending against the law*: This refers to the legal obligation to transfer information and is the core of the definition. It indicates explicitly that information transfer compliance costs are not exclusively the extra costs that would disappear should the law disappear (the concept of the marginalists). The transfer of information compliance costs are the costs of all the administrative proceedings required to actually execute the information transfer, whether these actions are of any use for the businesses own operations or not.
- *Content obligations regulations deemed by society to be of value*: Rules of behaviour / conduct which apply to values and standards, laid down by parliamentary decree in legislation or regulation or in grey regulations derived from these.

One-off transfer of information compliance costs

The definition of one-off transfer of information compliance costs is identical to that for structural transfer of information compliance costs, as long as it is remembered that this applies only to situations in which there are major changes to existing laws and regulations or new laws and regulations.

Bibliography

- ALLERS, M.: *Administrative and Compliance Costs of Taxation and Public Transfers in the Netherlands*. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1994.
- ANKER, M. J. J. VAN DEN EN, HOOGENBOOM, A. B.: *Schijn bedrijgt; Overheid, bedrijfsleven en gelegenheidsstructuren voor criminaliteit op de hergebruikmarkt*. Gravenhage 1997.
- BERKVEN, J. M. A.: *Van Heerendiensten naar Informatiediensten; op weg naar de 2e privacy-crisis*. 8 maart 1992.
- BIJ, J. VAN DER: *Kosten van regelgeving*. Regelmaat 1994.
- COMMISSIE ADMINISTRATIEVE LASTEN: *Deel I: Hoofdrapport, De papierberg te lijf*. Tussenrapportage, Den Haag, 10 mei 1999.
- COMMISSIE ADMINISTRATIEVE LASTEN: *Regels zonder overlast; minder, eenvoudiger, sneller*. eindrapport, Den Haag, 25 november 1999.
- COMMISSIE VOOR DE BELASTINGHERZIENING: *Graag of niet, Verlaging, Vereenvoudiging*. Verbreding, rapport, Den Haag: SDU Juridische & Fiscale Uitgeverij, juli 1991.
- COMMISSIE TOT VEREENVOUDIGING VAN DE LOONBELASTING EN DE INKOMSTENBELASTING: *Zicht op eenvoud*. Den Haag: SDU, 1986.
- COMMISSIE TOT VERLICHTING VAN ADMINISTRATIEVE VERPLICHTINGEN VOOR HET BEDRIJFSLEVEN: *Heerendiensten; voorwoord en deel 1 samenvatting plus deel 2-7*. Den Haag: Staatsuitgeverij, 28 juni 1985.
- COMMISSIE VERMINDERING ADMINISTRATIEVE VERPLICHTINGEN BEDRIJFSLEVEN: *Vermindering administratieve lasten bedrijfsleven*. Eindrapport, Ministerie van Financiën, Den Haag, oktober 1995.
- DEIGHTON-SMITH, R.: *Regulatory Impact Analysis: Best Practices in OECD Countries*, in: *REGULATORY IMPACT ANALYSIS: Best Practices in OECD Countries*. OECD/PUMA, 1997.
- DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY: *The Deregulation Initiative, Checking the Cost to Business, a Guide to Compliance Cost Assessment*. UK, December 1992.
- DOELEN, F. C. J. VAN DER: *De gereedchapskist van de overheid; Een inventarisatie*, in: BRESSERS, J. T. A., DE JONG, P., KLOK, P. J., KORTSEN A. F. A. (Eds.): *Beleidsinstrumenten bestuurskundig beschouwd*. Maastricht: Van Gorcum, Assen, 1993.
- EUROPEAN PARLIAMENT, DIRECTORATE GENERAL FOR RESEARCH: *The impact of VAT and Intrastat obligations on SMEs*. Economic Affairs Series, W-25, 5-1996, a study prepared by EIM.
- FRIEDRICH, C. J.: *Man and his Government: An Empirical Theory of Politics*. New York, San Francisco: McGraw-Hill, 1963.
- GEELHOED, L. A.: *Wetgeving en bestuur in de semi-soevereine staat, in Vervlechting en verschuivingen van wetgevingscomplexen aan het begin van de 21ste eeuw*. Publikaties van de Staatsrechtkring, nr. 12, Zwolle: Tjeenk Willink, 1996.
- GENERAL ACCOUNTING OFFICE: *Regulatory Burden, Measurement Challenges and Concerns raised by selected Companies*. Report to Congressional Requesters, GAO/GGD-97-2, November 1996.

- GLASSBERG, B., SMYTH, C.: *Tax Compliance Costs: The Problems and the Practice*, in: SANDFORD, C. (Ed.): *Tax Compliance Costs Measurement and Policy*. Fiscal Publications, 1995.
- HAAN, P. DE, DRUPSTEEN T.G., FERNHOUT, R.: *Bestuursrecht in de Sociale Rechtsstaat, deel I, Ontwikkeling, Organisatie, Instrumentarium*. Kluwer, Deventer 1996.
- HOEVEN, J. VAN DER: *Drie dimensies van bestuursrecht*. VAR reeks no. 100, Alphen aan den Rijn, 1989.
- HOOGERWERF, A., ARENTSEN M. J., KLOK, P. J.: *Om een aanvaardbaar beleid; Een studie over de maatschappelijke acceptatie van overheidsbeleid*. Centrum voor Bestuurskundig Onderzoek en Onderwijs, Faculteit Bestuurskunde, Universiteit Twente, Enschede, januari 1993.
- HOPKINS, T. D.: The Costs of Federal Regulation, in: *Journal of Regulation and Social Costs*. Vol. 2, No. 1, March 1992, pp. 5–31, up-dated data appear in: *Regulatory Costs in Profile*. Policy Study No. 132, centre for the Study of American Businesses, Washington University, St. Louis, Missouri, August 1996.
- KÖBBEN, A. J. F.: Beroep: Antropoloog, in: *Facta Sociaal-wetenschappelijk magazine*. 1999–7, blz. 7. Het betreft een citaat uit een boek van VRIES, P. H. H.: *Verhaal en betoog; geschiedbeoefening tussen postmoderne vertelling en sociaal-wetenschappelijke analyse*. In Leidse Historische Studiën, 1995.
- LUNTEREN, J. N. VAN: Lightening of administrative formalities in tax-legislation, in: KELLERMANN, A. E., CIAVARINI AZZI, G., JACOBS, S. H., DEIGHTON-SMITH, R. (Eds.): *Improving the Quality of Legislation in Europe*. Kluwer Law International, Den Haag: T.M.C. Asser Instituut, 1998.
- MASLOW, A.: *Motivation and Personality*. Harper & Row, 1970.
- OECD: *Regulatory Impact Analysis: Best practices in OECD countries*, OECD/PUMA, Paris 1997.
- POTMAN, H. P.: *Acceptatie van beleid: Onderzoek naar de Wet geluidshinder ter verkenning van een bestuurskundig begrip*. (diss.), Kerkebosch: Zeist, 1989.
- Regeringsstandpunt inzake de aanbevelingen van de Commissie tot Verlichting van de Administratieve Verplichtingen voor het Bedrijfsleven*. augustus 1986.
- SANDFORD, C. T., GODWIN, M. R., HARDWICK, P. J. W.: *Administrative and Compliance Costs of Taxation*. Bath: Fiscal Publications, 1989.
- SANDFORD, C. T. (Ed.): *Tax Compliance Costs Measurement and Policy*. Fiscal Publications in association with The Institute for Fiscal Studies, 1995.
- SCHOLTEN, G. H.: Een empirische benadering van legitimatie, in: *Beleid en Maatschappij*. 1975, jrg. 2, blz. 17–29.
- SIMON: *Publiekrecht of privaatrecht?* dissertatie, V.U. Zwolle 1993.
- SNELLEN, I. T. M.: *Operationalisatie van het begrip informatie-nalevingskosten*. Interne notitie voor de Commissie Administratieve Lasten, februari 1999.
- SWAAN, A. DE: *Zorg en de Staat: welzijn, onderwijs en gezondheidszorg in Europa en de Verenigde Staten in de nieuwe tijd*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker, 1993.
- THE BLAIR/SCHRÖDER MANIFESTO, EUROPE: *The Third Way/Die Neue Mitte*. The Amsterdam Post, 11 juni 1999.

- THE PAPERWORK REDUCTION ACT OF 1995: *Implementing Guidance For OMB Review of Agency Information Collection, Office of Information and Regulatory Affairs Office of Management and Budget*. Draft June 2, 1999.
- TWEEDE KAMER, NATIONAAL MILIEUBELEIDSPLAN: *vergaderjaar 1988–1999*. 21 137, nrs. 1–2
- TWEEDE KAMER, NATIONAAL MILIEUBELEIDSPLAN-PLUS: *Notitie Instrumentarium*. vergaderjaar 1989–1990, 21 137, nr. 22.
- US OFFICE OF MANAGEMENT AND BUDGET: *Budget Baselines, Historical Data, and Alternatives for the Future*, US Government Printing Office. Washington, D.C., January 1993.
- WALPOLE, M., EVANS, C., RITCHIE EN BINH TRAN-NAM, K.: Taxation Compliance Costs: Some Lessons from “Down-under”, in: *British Tax Review*. No. 4, Sweet & Maxwell and Contributors, 1999.
- WESTLE, B.: *Politische Legitimiät: Theorien, Konzepte, empirische Befunde*. Baden-Baden: Nomos, 1989.
- WINSEMIUS, P.: Fatsoenlijke mensen springen zingend door die hoepel, in: *NRC Handelsblad*. 24 december 1985.

Die Leistungsfähigkeit von Genossenschaften zur Organisation von KMU-Kooperationen

Dietmar Rössl

Präambel

Kooperationen ermöglichen, an den Vorteilen von *economies of scale* bzw. *of scope* teilzuhaben und andererseits die rechtliche Selbständigkeit zu wahren. Für KMU sind kooperative Arrangements oft die einzige Chance, vitale Ressourcen sicherzustellen: Gegen die Selbsterstellung dieser Ressourcen sprechen erstens unsichere Ressourcenstrukturen aufgrund des resultierenden Risikos hoher spezifischer Investitionen und zweitens – und dies unterstreicht die Bedeutung von Kooperationen für KMU – mangelnde Möglichkeiten/Fähigkeiten zur Integration dieser Ressourcen (Zeit², Kosten, rechtliche Barrieren). Folglich sind besonders KMU auf Ressourcenakquisition durch Kooperation angewiesen.³

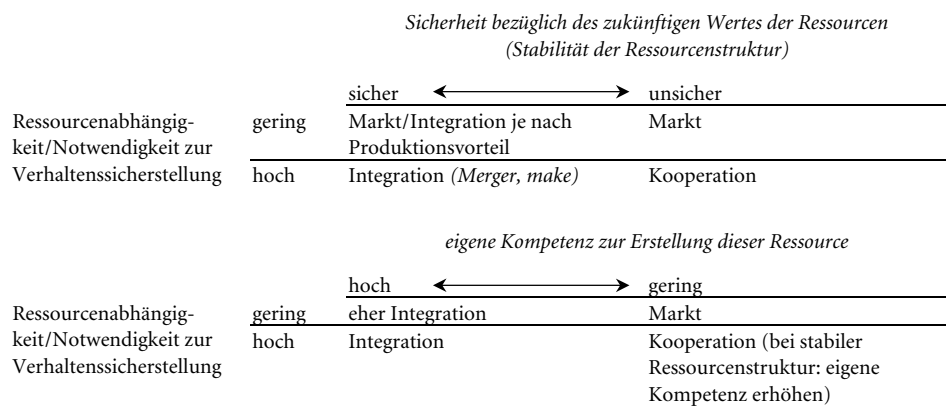


Abbildung 1: Die Leistung kooperativer Arrangements

Die steigende Umweltdynamik und die steigenden Transaktionskosten bei Selbsterstellung der Ressourcen sprechen immer stärker gegen eine vollständige Integration (z.B. Arbeitsschutzgesetze erhöhen die Anpassungskosten, mit steigender Organisationsgröße steigende Planungs- und Kontrollkosten). Quasiintegration in Form von kooperativen Arrangements sind die Folge.

Diese Überlegungen legen einen steigenden Kooperationsbedarf der KMU nahe. »Cooperative activities, partnerships, and alliances are gaining popularity in new and small businesses«. ⁴ Für die USA schätzt man einen Anstieg der KMU-Kooperationen in

² zum Zeitdruck als Ursache für kooperative Ressourcenakquisition vgl. Combs, Ketchen 1999, S.871 f.

³ Zentes, Swoboda 1999, S.52 f.

⁴ Brush, Chaganti 1996, S.37

den letzten 10 Jahren um 25%.⁵ Dementsprechend werden steigende Kooperationszahlen (Franchising⁶, strategische Netzwerke, Joint Ventures⁷, etc.) konstatiert. Die rückläufigen Zahlen an gewerblichen Genossenschaften⁸ sind aber vor diesem Hintergrund nicht erklärbar, schliesslich könnten Genossenschaften nach wie vor zur Überwindung der *liabilities of smallness* beitragen:

»... wird auch heute mittels genossenschaftlicher Organisationsform [...] Konzentrationsprozessen gegengesteuert und wird weiters eine Stabilisierung des Mittelstandes durch gezielten Markt- und Machtausgleich sowie durch die Stärkung der Mitgliederbetriebe [...] bewirkt.«⁹

Angesichts des Kooperationsbedarfs stellt sich die Frage, warum Genossenschaften in den Hintergrund geraten. Es gilt daher die Leistungsfähigkeit von Genossenschaften mit den aktuellen Anforderungen an kooperative Arrangements zu kontrastieren.

16 Die Leistungsfähigkeit von Genossenschaften

16.1 Die Transaktionskostenreduktion von Genossenschaften

Genossenschaften – generell Kooperationen – finden ihre Existenzberechtigung in Transaktionskostenvorteilen.

Das kooperative Arrangement führt zwar zu höheren internen Transaktionskosten (*set-up costs* des kooperativen Arrangements [Anbahnungs-, Vereinbarungs- und Organisationskosten] und Koordinationskosten [Kontroll- und Anpassungskosten] innerhalb desselben), gleichzeitig sinken jedoch die externen Transaktionskosten (Anbahnungs- und Anpassungskosten bei Koordination über den nichtorganisierten Markt).

Bei Transaktionen, die eine langfristige Verhaltensabstimmung erfordern (spezifische Investitionen in Hinblick auf die Transaktion), impliziert der Markt aufgrund seines kurzfristigen Vorteilhaftigkeitskalküls prohibitive Anpassungskosten: Da der Wert spezifischer Investitionen vom Verhalten des anderen abhängig ist, muss dessen Verhalten sichergestellt werden. Andernfalls wäre vor dem Hintergrund des kurzfristigen Vorteilhaftigkeitskalküls im Marktmechanismus nach Tätigung der spezifischen Investition ein opportunistisches Verhalten zu erwarten, das entsprechende Anpassungskosten nach sich ziehen würde. Wenn gleichzeitig die vollständige Integration hohe interne Transaktionskosten nach sich zieht, ist die kooperative Hybridorganisation transaktionskostenoptimal.

16.2 Genossenschaftstypen und ihre Leistungsfähigkeit

Nach Dülfer¹⁰ ist eine Genossenschaft eine freiwillige Mitgliedervereinigung zur Verfolgung gemeinsamer Ziele durch koordiniertes Zusammenwirken, indem eine ge-

5 Nation's Business 1996, zit. nach Brush, Chaganti 1996, S. 37

6 Von rund 75 Franchise-Systemen mit rund 600 Franchisenehmern im Jahr 1991 stieg in Österreich die Zahl auf rund 260 Systeme mit rund 3600 Franchisenehmern im Jahr 1998 (Österreichischer Franchise-Verband 2000, online).

7 Schmengler, Krause 1997, S. 30 und die dort zit. Lit.

8 Von rund 150 Genossenschaften im Jahr 1975 sank die Zahl in Österreich stetig auf heute 88 (exkl. 6 Interessensvertretungen), Österreichischer Genossenschaftsverband Schulze-Delitsch 2000, online.

9 Kemmetmüller, Schmidt 1998, S. 5

meinsam errichtete und/oder erhaltene Betriebswirtschaft in einem Leistungsverbund mit den Mitgliederbetrieben für diese betriebliche Funktionen erfüllt.

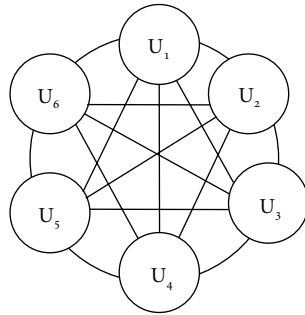
Genossenschaften unterliegen einem Ökonomisierungsdruck; entlang dieser Entwicklung können mit Dülfer¹¹ drei Genossenschaftsformen identifiziert werden.

Organwirtschaftliche (traditionale) Genossenschaft

Hier werden die genossenschaftlichen Aktivitäten direkt von den Mitgliedern gesteuert. Sie ist durch

- freiwillige Selbsthilfe einer grundsätzlich offenen Zahl an Mitgliedern
- durch gleichberechtigte demokratisch organisierte Selbstverwaltung aller Mitglieder (Genossenschaftsmanager zugleich Mitglieder)
- durch das Identitätsprinzip (Mitglieder, Kapitalgeber und Leistungsadressaten)
- durch das Dualitätsprinzip (Genossenschaft als soziale Gruppe und als Unternehmen) sowie
- durch das Förderungsprinzip (Genossenschaft als Mittel zum Zweck) charakterisiert.¹²

In dieser Genossenschaft wird das kurzfristige Vorteilhaftigkeitskalkül durch Selbstverpflichtung der Beteiligten¹³ (verpflichten sich selbst, Opportunismusspielräume nicht zu nutzen) überwunden. Dadurch entsteht Vertrauen der Genossenschaftsmitglieder, dass die anderen die – weiterhin offenen – Opportunismöglichkeiten nicht ergreifen werden. Die Leistung dieses Genossenschaftstyps besteht somit darin, dass sie ohne die Kosten und dysfunktionalen Wirkungen hierarchischer Kontrolle eine Koordination der Akteure i.S. eines langfristigen wechselseitigen Vorteilhaftigkeitskalküls ermöglicht.



(U_i = Mitgliederunternehmen)

Abbildung 2: Die traditionale Genossenschaft

¹⁰ Dülfer 1995, S. 24 ff.

¹¹ Dülfer 1995, S. 91 ff.

¹² Kemmettmüller, Schmidt 1998, S. 33 ff.

¹³ Rössl 1996, S. 324 ff., Sydow, Windeler 2000, S. 13, Wildemann 1997, S. 433 f.

Marktbeziehungs-Genossenschaft

In dieser Genossenschaft ist die Beziehung zwischen Mitglied und Genossenschaft tendenziell auf die Marktbeziehung reduziert. Die professionell geführte, erwerbswirtschaftlich orientierte Genossenschaft weitet ihre Tätigkeit auf Nichtmitgliedergeschäfte aus, und die demokratische Selbstverwaltung tritt in den Hintergrund.¹⁴

Während sich traditionale Genossenschaften durch Austauschbeziehungen zwischen allen Mitgliedern konstituieren, verlagert sich bei Marktbeziehungs-Genossenschaften der Fokus auf die Beziehungen zwischen der Genossenschaftszentrale und dem Markt (Mitglieder und Nichtmitglieder als Marktpartner), sodass z.B. eine erwerbswirtschaftlich orientierte Grosshandelsorganisation im Eigentum der Mitglieder entsteht. Die Tauschvorgänge sind durch wenig spezifische Investitionen der Austauschpartner, geringe Unsicherheiten und dementsprechend durch geringe Anpassungskosten an Fehlverhalten der Austauschpartner charakterisiert. Die Genossenschaft beruht damit zentral auf dem Marktmechanismus. Aus der Organisation der Transaktionen erwachsen somit kaum Transaktionskostenvorteile, da damit gleichzeitig set-up Kosten für das Organisationsdesign und laufende Transaktionskosten aufgrund der Rechtsform verbunden sind.

Im Bereich der Konsumgenossenschaften ist dieser Entwicklungsprozess zur erwerbswirtschaftlichen Unternehmung de facto abgeschlossen: Abgesehen von vereinzelt kleinen Konsumgenossenschaften sind sie entweder vom Markt verschwunden oder verfolgen nach Umwandlung in andere Rechtsformen erwerbswirtschaftliche Ziele.¹⁵

Genossenschaften, die sich zur Marktbeziehungs-Genossenschaft entwickelt haben, können als solche durchaus weiterhin Bestand haben, da die historischen set-up Kosten und Markteinführungskosten als *sunk-costs* zu betrachten sind. Als Organisationsdesign für neu entstehende kooperative Arrangements kommt sie aber definitionsgemäss nicht in Betracht, schliesslich zielen Kooperationen auf die Sicherstellung eines Verhaltens auf Basis des langfristigen Vorteilhaftigkeitskalküls ab. Entscheidungen auf Basis des kurzfristigen Vorteilhaftigkeitskalküls (z.B. Einkauf bei der günstigsten Bezugsquelle) müssen aber nicht über organisatorische Vorkehrungen sichergestellt werden.

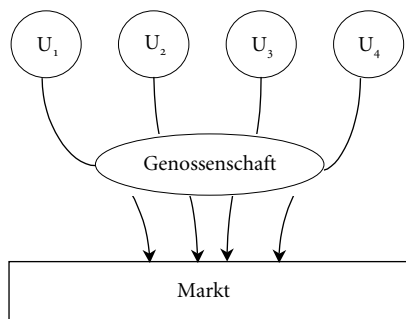


Abbildung 3: Die Marktbeziehungs-Genossenschaft

¹⁴ Purtschert 1990, S. 264 ff., Rössl 1981, S. 91 ff.

¹⁵ Häcker 1989, S. 280

Integrierte (hierarchische) Genossenschaft

Die »integrierte Genossenschaft« ist eine Organisationsform, in der die Aktivitäten der Mitgliederbetriebe weitgehend durch die Genossenschaft hierarchisch gesteuert werden, sodass eine von der Genossenschaftszentrale strategisch gesteuerte Gruppe entsteht (de facto hierarchische Kooperation mit der Genossenschaftszentrale als *hub-firm*). In dieser Genossenschaft wird das kurzfristige Vorteilhaftigkeitskalkül durch Fremdverpflichtung der Beteiligten überwunden. Die Leistung dieses Genossenschaftstyps besteht somit darin, dass sie durch die hierarchische Begrenzung der Opportunismusspielräume der Beteiligten eine Koordination der Akteure i.S. langfristiger Vorteilhaftigkeitskalküle ermöglicht.

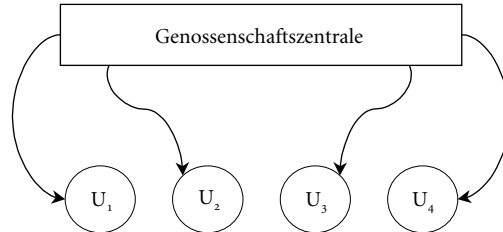


Abbildung 4: Die hierarchische Genossenschaft

Während sich traditionale Genossenschaften durch Austauschbeziehungen zwischen allen Mitgliedern konstituieren, verlagert sich bei hierarchischen Genossenschaften im Laufe der Zeit der Fokus auf die Beziehungen zwischen dem Mitglied und der Genossenschaftszentrale. Damit überwinden hierarchische Genossenschaften die Begrenzung, die sich aus dem idealtypischen Zusammenschluss von »Gleichen« ergibt: Die Genossenschaftszentrale kann Funktionen übernehmen, die über ein Poolen der Ressourcen der Mitglieder hinausgehen.

	ohne Hierarchie	mit Hierarchie
Verhalten auf Basis des kurzfristigen Vorteilhaftigkeitskalküls	<i>Markt</i> • Marktbeziehungs-Genossenschaft	
Verhalten auf Basis des langfristigen Vorteilhaftigkeitskalküls	<i>Selbstverpflichtung</i> • kooperative Netzwerke • traditionale Genossenschaft	<i>Hierarchie</i> • hierarchische Netzwerke • hierarchische Genossenschaft

Abbildung 5: Genossenschaftsformen im Spektrum der Koordinationsmechanismen

16.3 Die resultierenden Anwendungsbedingungen

Aufgrund der Analysen in bezug auf die Marktbeziehungs-Genossenschaft kann die weitere Diskussion der Leistungsfähigkeit von Genossenschaften zur Organisation von KMU-Kooperationen auf die »traditionale« und die »hierarchische Genossenschaft« begrenzt werden:

Die Anwendungsbedingungen der traditionellen Genossenschaft

Traditionale Genossenschaft als Organisationsform für pooling relations. Die ›traditionale Genossenschaft‹ ist aufgrund ihrer Grundprinzipien (Gleichheit und Gleichrangigkeit der Mitglieder etc.) auf das Poolen von Ressourcen begrenzt. Dabei geht es um die Zusammenfassung von Faktoren zur Erzielung von economies of scale bzw. zur Schaffung von kritischen Massen und von Gegenmacht, d.h. der Austauschbeziehung liegt das gleiche Transaktionsgut zugrunde.¹⁶ Sie ist weniger geeignet, ein Bündel unterschiedlichster Austauschrelationen zwischen den Beteiligten zu organisieren; dem stehen ein einheitliches Förderungsziel, der gleiche Einfluss auf Entscheidungen usw. entgegen. Dort, wo es nicht um das Poolen von Ressourcen homogener Mitglieder ging, sind auch früher keine Genossenschaften, sondern z.B. durch Ausgliederung und *sub-contracting* charakterisierte Verlagssysteme¹⁷ entstanden.

Traditionale Genossenschaft als Organisationsform operativer Kooperationen. Aufgrund der fehlenden Hierarchieinstanz beruht diese Genossenschaftsform auf Selbstverpflichtung und Vertrauen zwischen den Mitgliedern. Die Evolution von Vertrauen wirft arteigene Probleme auf,¹⁸ die schon in dyadischen Kooperationen schwer zu bewältigen sind. In grosszahligen Netzwerken dürften diese Probleme nicht überwindbar sein, sodass ›vertrauensbasierte‹ Kooperationen zwischen einer grösseren Zahl an Akteuren nicht jenes Mass an Vertrauen erreichen, das für strategisch relevante Koordinationsaufgaben erforderlich ist.

Die Anwendungsbedingungen der hierarchischen Genossenschaft

Hierarchische Genossenschaft als Organisationsform für emergierende exchange relations. Die hierarchische Genossenschaft kann zwar durch ihren Fokus auf die einzelne Beziehung zwischen Zentrale und Mitglied grundsätzlich auch Austauschrelationen organisieren, in denen unterschiedliche Transaktionsgüter getauscht werden. Solche Exchange-Beziehungen entstehen »durch arbeitsteilige Spezialisierungen [...] und nachfolgendem Austausch der Leistungen«¹⁹. Da sie aber nicht als *exchange Netzwerk* gegründet wird, sondern sich erst im Laufe der Professionalisierung zu einer Organisation entwickelt, in der die Zentrale ein Unternehmensnetzwerk steuert, sind auch hier der individuellen Ausgestaltung der einzelnen Beziehung Grenzen gesetzt. Der Entwicklung zum hierarchischen Netzwerk mit unterschiedlichen Relationen zu den einzelnen Mitgliedern stehen etwa die genossenschaftliche Entscheidungsfindung und Ergebnisverteilung entgegen, welche die unterschiedliche Behandlungen der Mitglieder jedenfalls nicht erleichtern. Die Tatsache, dass Genossenschaften dazu übergehen, ihre Mitglieder zu segmentieren und segmentspezifische Leistungs-/Gegenleistungsstrukturen definieren,²⁰ wird angesichts der damit verbundenen Durchsetzungsschwierigkeiten nicht als

16 Schon die Typologie der Genossenschaften nach ihrem Tätigkeitsbereich zeigt, dass sie vorrangig auf pooling relations beschränkt sind: Beschaffungs-, Absatz-, Verwertungs-, Lager-, Transport- und Kreditgarantiegenossenschaften.

17 Sydow 1992, S. 58 f.

18 Rössl 1994, S. 191 ff., insbes. S. 202 ff., Luhmann 1989, S. 40 ff.

19 Rössl 1994, S. 359 f.

20 Lapus, Reiterer 2000, S. 29 ff., S. 85 f.

Widerspruch zur These der begrenzten ›Heterogenisierbarkeit‹ der Relationen, sondern als Ausdruck der Notwendigkeit zur Heterogenisierung des Leistungsgefüges gesehen.

Hierarchische Genossenschaft als Organisationsform strategischer Kooperationen. Da bei diesem Typus das Verhalten der Mitgliedsbetriebe durch vergleichsweise verlässliche hierarchische Sicherungsinstrumente sichergestellt wird, können Austauschbeziehungen von strategischer Bedeutung koordiniert werden. Vertrauen kann zwar unterstützend wirken, ist aber angesichts der hierarchischen Steuerung – sofern die Transaktionen nicht hochgradig komplex sind – nicht unabdingbar.²¹

Die Anwendungsbedingungen der hierarchischen und der traditionellen Genossenschaft

Während es zahlreiche Beispiele von auf Selbstverpflichtung beruhenden strategisch relevanten Dyaden gibt, dürfte Netzwerken aufgrund der Probleme der Vertrauensentwicklung zwischen vielen entweder nur operative Bedeutung zukommen (regionale Netzwerke) oder sie weisen hierarchische Strukturen (strategische Netzwerke) auf.

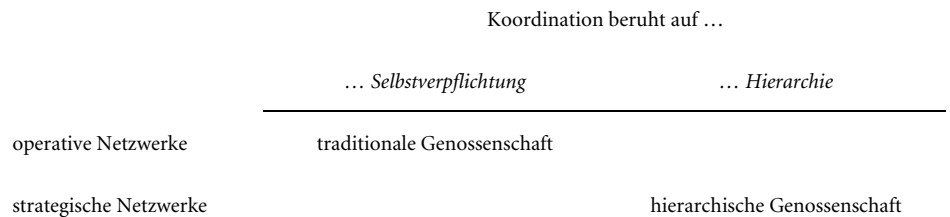


Abbildung 6: Netzwerktypen und Genossenschaftsformen

17 Der aktuelle Kooperationsbedarf

In diesem Abschnitt versuchen wir, ›Versorgungslücken‹ von Unternehmensgruppen als Grundlage der Entstehung von Genossenschaften zu identifizieren.

Gruppenprobleme/pooling relations

Dyaden zum Ressourcen-Poolen: Zwar wird festgestellt, dass »resource pooling, sharing of facilities, equipment and personell are common among all small companies«²², allerdings zeigen Brush, Chaganti²³, dass KMU den Kooperationsbedarf über auf persönlichen Beziehungen beruhenden Dyaden decken. Dementsprechend kann auf Basis explorativer Befunde geschlossen werden, dass der weit überwiegende Teil von Kooperationen dyadische Arrangements darstellen. So sind 90% der Kooperationen in der Studie von Osborn, Baughn²⁴ Dyaden und auch Netzwerke, in denen sich die Mitglieder nicht als System wahrnehmen (z. B. Zuliefer- und Distributionsnetzwerke), bestehen aus einer Menge von Dyaden.

²¹ Rössl 1996, S. 315, 324

²² Brush, Chaganti 1996, S. 37 und die dort zit. Lit.

²³ Brush, Chaganti 1996, S. 42 f., 49

²⁴ Osborn, Baughn 1987, S. 61

Geringe Effektivität von Netzwerken zum Ressourcen poolen: Gruppenprobleme sind hingegen zu konstatieren, wo eine Branche unter starkem Wettbewerbsdruck gerät (z. B. Baustoffhandelskooperationen²⁵). Hier ist die Genossenschaftsgründung parallel zu ihren historischen Vorbildern als »Selbsthilfeeinrichtung« aus der Notsituation²⁶ zu begreifen. Allerdings ist es in »einem hart umkämpften Markt [...] einer Genossenschaft aber kaum mehr möglich, besondere Förderleistungen zu schaffen«²⁷. Mitglieder von Einkaufsgenossenschaften gehen regelmässig davon aus, dass sie auf sich gestellt keine höheren oder nur geringfügig höhere Beschaffungskosten hätten²⁸; angesichts von Käufermärkten können trotz erhöhter Einkaufsmacht kaum Verbesserungen erzielt werden. Kooperationen auf Basis einer *confederate strategy* (*direct activities with competitors*), denen aufgrund ihrer horizontalen Struktur überwiegend pooling relationen zugrunde liegen, korrelieren negativ mit Erfolgsgrössen.²⁹

Die Ressourcenakquisition stellt sich somit heute oft nicht als »Gruppenproblem«, sondern als individuelles Problem (ein Unternehmen benötigt Zugang zu »seinem« Markt, Zugang zu spezifischem Know-how, etc.), das über dyadische Kooperationen gelöst werden kann. Und dort, wo die gemeinsame Ressourcenakquisition als »Gruppenproblem« begriffen werden kann, ist die Effektivität von Netzwerklösungen begrenzt.

Gruppenprobleme / exchange relations

Während die kooperative Organisation von pooling relations zwischen einer grösseren Zahl an Unternehmen heute weniger dringend sein dürfte, ist ein deutlicher Bedarf an einer strategischen Steuerung einer Gruppe von Unternehmen, die durch unterschiedlichste Austauschrelationen mitsammen verwoben sind, zu konstatieren. Die Entwicklungen im Bereich der strategischen Netzwerke³⁰ (z. B. Franchisingnetzwerke, Wertkettennetzwerke) illustrieren deutlich den Bedarf an Exchange-Netzwerken.

Insbesondere »hightechnology companies often participate in co-marketing, joint research, and distribution agreements«³¹ mit grösserer strategischer Bedeutung. Diese Kooperationen verbinden Partner mit unterschiedlichen Beiträgen (*exchange-strategies*) entlang der Wertschöpfungskette. Wegen ihrer strategischen Bedeutung für die Beteiligten bedürfen sie ihrer Absicherung. Dementsprechend beruhen sie häufiger als die marginalen Kooperationen der *non-high-tech* Unternehmen auf vertraglichen Vereinbarungen.³² Die Heterogenität der Beteiligten und der Austauschbeziehungen erschwert aber ihre Organisation als Genossenschaft.

Und schliesslich stellen Golden und Dollinger für conjugate strategies (*direct activities with non-competitor organizations*), denen aufgrund ihrer vertikalen oder latera-

25 Uebelacker 2000, S. 20, 80

26 Grosskopf 1990, S. 106

27 Grosskopf 1990, S. 107

28 Lapus, Reiterer 2000, S. 92, 102, 117f.; ebenso zeigen Brush, Chaganti (1996, S. 41f.) die nur operative Bedeutung der KMU-Kooperationen

29 Golden, Dollinger 1993, S. 53

30 Sydow 1992, S. 19ff.

31 Brush, Chaganti 1996, S. 37 und die dort zit. Lit.

32 Brush, Chaganti 1996, S. 46, 49

len Struktur überwiegend exchange relationen zugrunde liegen, positive Korrelationen mit Erfolgsgrößen fest.³³

18 Genossenschaften und KMU-Kooperationen

Wir konstatierten einen durch Genossenschaften prinzipiell abdeckbaren Kooperationsbedarf in zwei Bereichen.

Marginale Netzwerke zum ressourcen poolen (z. B. Geschäftsstrassengenossenschaften)

Diese Kooperationen mit tendenziell nur operativer Relevanz für die Mitglieder wären prinzipiell in Form der traditionellen Genossenschaft organisierbar. Bei diesen »peripheren Ressourcen« sind die Anpassungskosten an nichtvereinbarungsgemässes Verhalten der anderen allerdings gering. Durch Organisation sind daher nur geringe Reduktionen an externen Transaktionskosten erzielbar, die nicht durch hohe interne Transaktionskosten aufgezehrt werden dürfen. Es bedarf somit eines einfachen Organisationsdesigns, das auch unterschiedliche Kapitalbeteiligungen und Entscheidungsmacht der Beteiligten leicht abbilden kann,³⁴ womit die Genossenschaft zur Organisation dieser Kooperationen in Frage gestellt ist. Tatsächlich werden Einkaufskooperationen überwiegend nicht als Genossenschaft gegründet (z. B. Baustoff Einkaufszentrale GmbH, ÖBAU Einkaufs- und Kooperations GmbH, Austrojagd GmbH & Co KG).

Strategische hierarchische Exchange-Netzwerke

Diese Kooperationen, in denen von heterogenen Partnern mit divergenten Zielen sowohl heterogene Leistungen in die Kooperation eingebracht als auch von ihr nachgefragt werden, sind prinzipiell in Form von hierarchischen Genossenschaften organisierbar.

Hierarchische Genossenschaften entstehen im Lauf der Zeit über die professionelle Administration der gepoolten Ressourcen. Damit eignet sich die Genossenschaft nicht zur Gründung von hierarchischen Exchange-Netzwerken, schliesslich entstehen strategische Netzwerke um die bereits existierende hub-firm.

Zur Organisation des entstandenen Netzwerkes ist die Genossenschaft grundsätzlich geeignet. Allerdings werden die genossenschaftlichen Strukturen und Prinzipien diesen kooperativen Arrangements nicht optimal gerecht. Trotz ihrer Ähnlichkeit zu strategischen Netzwerken sind die Entscheidungsfindung und -durchsetzung in der hierarchischen Genossenschaft deutlich erschwert.

- Will man hierarchisches Management in Genossenschaften implementieren, müssen durch die Satzung die Gesetzesbestimmungen modifiziert werden.
- Für Franchisingnetzwerke wird festgestellt, dass »Zentralisierungstendenzen und eher zwangsbasierte Kontrollmechanismen [...] das Klima belasten«³⁵; solche Pro-

³³ Golden, Dollinger 1993, S. 53

³⁴ Aussage eines an der Austrojagd GmbH & CoKG beteiligten Unternehmers

³⁵ Sydow 1994, S. 108 und die dort zit. Lit.

zesse belasten Genossenschaften aufgrund ihres Widerspruchs zur basisdemokratischen Grundverfassung zweifelsohne noch stärker.

- Entscheidungen über Aktivitäten der Genossenschaftszentrale sind oft Ergebnis eines mikropolitischen Prozesses in einem komplexen Einfluss- und Entscheidungsgefüge von Mitgliedern, Spitzengremien, Projektgruppen und Geschäftsführern. In Kooperationsystemen, die als hierarchische Netzwerke gegründet werden (z. B. Franchise-Systemen), sind die Entscheidungsstrukturen wesentlich klarer.
- In Genossenschaften, die der Heterogenität der Mitglieder durch Betriebstypenkonzepte begegnen wollen, kommt es nicht selten zu Konflikten,³⁶ die z.B. in einem Franchise-System aufgrund der Klarheit dieser Unterschiede an Rechten und Pflichten von Beginn weg vermieden werden.
- Diese Probleme der strategischen Gruppensteuerung innerhalb genossenschaftlicher Strukturen zeigen sich auch im Verhalten von Genossenschaften:
- So tritt z. B. der Funkberater-Ring über eine GmbH gegenüber seinen Mitgliedern zugleich als Franchisegeber auf.³⁷ Damit wird das Mitglied auf die Miteigentümerrolle des Eigentümers des Franchisegebers, mit dem er einen Franchisevertrag abgeschlossen hat, beschränkt. Dieses System ermöglicht zum einen eine erleichterte unterschiedliche Behandlung unterschiedlicher Mitgliedersegmente und ersetzt die grundsätzlich auf Selbstabstimmung beruhende Entscheidungsfindung³⁸ durch eine klare hierarchische Über-/Unterordnung, um so auf das Verhalten der Mitglieder mehr Einfluss nehmen zu können.
- Genossenschaften versuchen, Mitglieder zu segmentieren und jeweils über Zusatzverträge unterschiedliche Austauschstrukturen zu etablieren (z. B. ›Gewusst-wie-Drogerien‹).

Wenn die Genossenschaftszentrale als hub-firm eines strategischen Netzwerkes auftreten möchte, überlagern sich die genossenschaftlichen Strukturen durch franchising- oder vertragshändlersystemähnliche Strukturen, d. h. die Genossenschaften versuchen, schrittweise aus der Rechtsform auszubrechen.

19 Schlussfolgerungen

Die folgenden Überlegungen berühren aufgrund unserer Betrachtung der Genossenschaft als Organisationsform kooperativer Arrangements zwischen KMU in keiner Weise die Frage der Zweckmäßigkeit des Genossenschaftsrechts für die etablierten Wohnbau-, Kredit- und landwirtschaftlichen Genossenschaften.

Zur Organisation von KMU-Kooperationen ist der genossenschaftliche Rechtsrahmen so zu ändern, dass er als Hilfestellung zur Lösung der kooperativen Koordinationsaufgaben dienen kann.

³⁶ Lapus, Reiterer 2000, S. 29ff., 46f., 115

³⁷ Osel 1999, Interview

³⁸ Von ihrer Grundkonstruktion basieren Genossenschaften auf der prinzipiellen Gleichheit aller Mitglieder, die gleichberechtigt an der Entscheidungsfindung teilhaben (Kemmetmüller, Schmidt 1998, S. 37)

Die genossenschaftliche Rechtsform ist so zu verändern, dass sich die Genossenschaft auch zur ›top-down-Gründung‹ eines hierarchischen Netzwerkes durch eine hub-firm eignet. Die ersten Schritte zur Flexibilisierung (z. B. Abkehr vom strengen ›ein Mitglied = eine Stimme-Prinzip‹) dieser Rechtsform sind deutlich voranzutreiben, damit den kooperations-suchenden Unternehmen ein flexibler Rechtsrahmen an die Hand gegeben wird, z. B.:

- Flexible Abbildung unterschiedlicher Positionen der Mitglieder in der Entscheidungsfindung entsprechend der unterschiedlichen, sie aktuell mit der Genossenschaft verbindenden Austauschstrukturen,
- Flexible Berücksichtigung der Veränderungen der Ressourcenstrukturen (wechselnde Austauschpartner, geänderte Anreiz-/ Beitragsstrukturen),
- Flexibel anpassbarer ›Förderungsauftrag‹
- Die Organisation von Exchange-Netzwerken über Genossenschaften gelingt nur, wenn der – an sich kaum operationalisierbare und kaum kontrollierbare³⁹ – Förderungsauftrag so abstrakt formuliert wird, dass sich die heterogenen Austauschstrukturen subsumieren lassen. Da sich die Beurteilung der ›Förderung‹ zuletzt ohnehin in den Entscheidungen der Mitglieder niederschlägt (Beitritts- bzw. Austrittsentscheidung, Erhöhung/Zurücknahme von Commitment), ist ihre Festschreibung u. E. entbehrlich.

Die Genossenschaft in ihrer traditionellen Form wird als Organisationsform für Netzwerke mit nur marginaler Relevanz für die Mitglieder ihre Bedeutung bewahren (z. B. Geschäftsstrassenkooperationen oder Einkaufsgenossenschaften ohne deutliche Anreizsalden für Mitglieder⁴⁰ und ohne massives Commitment der Mitglieder). Allerdings wird sich in vielen dieser grundsätzlichen Anwendungsfelder die Frage stellen, ob der Aufwand dieser Rechtsform gerechtfertigt ist. Um für marginale Kooperationen zweckmässiger zu sein, müsste die Rechtsform einfacher gestaltet bzw. gestaltbar sein.

Die hierarchischen Genossenschaften werden zwar weiter Bestand haben. In dem Masse, in dem sie unterschiedliche exchange relations zu ihren Mitgliedern handhaben, werden sie die genossenschaftliche Struktur schrittweise durch hierarchisch leichter zu handhabende Strukturen ergänzen.

Solange die Genossenschaft weder als einfacher Rechtsrahmen zur Organisation marginaler Kooperationen noch als Rechtsrahmen zur Organisation eines strategischen Netzwerkes durch eine hub-firm geeignet ist, werden KMU-Kooperationen vorrangig in andere Rechtsformen gegossen werden. Auch wenn Kooperationen ganz wesentlich auf Vertrauen und weniger auf dem Rechtsrahmen beruhen,⁴¹ könnte ein für KMU-Kooperationen adäquater Rechtsrahmen das erforderliche Vertrauen reduzieren.

»We should promote the right conditions for cooperation [...], without assuming that the prior level of trust will be high enough to bring about the cooperation on its own account.«⁴²

39 Kemmettmüller, Schmidt 1998, S. 35 f. und die dort zit. Lit.

40 Lapus, Reiterer 2000, S. 102

41 Larson 1991, S. 176, Rössl 1994, S. 202 f.

42 Gambetta, 1988, S. 229, zit. nach Volery, Mensik 1998, S. 992

Literatur

- BRUSH, C.G., CHAGANTI, R.: Cooperative strategies in non-hightech new ventures: An exploratory study, in: *Entrepreneurship Theory & Practice*. Vol. 21, Nr. 2, 1996, S. 37–54.
- COMBS, J.G., KETCHEN, D.J.: Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics, in: *Strategic Management Journal*. Vol. 20, Nr. 9, 1999, S. 867–888.
- DÜLFER E.: *Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative*. 2., überarb. Aufl., Göttingen 1995.
- GAMBETTA, D.: Can we Trust?, in: GAMBETTA, D. (Ed.): *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*. London 1988, S. 212–237, zit. nach VOLERY, MENSİK, 1998.
- GOLDEN, P.A., DOLLINGER, M.: Cooperative Alliances and Competitive Strategies in Small Manufacturing Firms, in: *Entrepreneurship, Theory & Practise*. Vol. 17, Summer, 1993, S. 43–56.
- GROSSKOPF, W.: Genossenschaftliche Identität bei sich ändernden Rahmenbedingungen, in: LAURINKARI, J. (Hrsg): *Genossenschaftswesen*. München 1990, S. 102–111.
- HÄCKER, A.: Zukunftsperspektiven des Genossenschaftswesens am Beispiel der Konsumgenossenschaften und Genossenschaftsbanken, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*. Vol. 12, Nr. 3, 1989, S. 269–286.
- KEMMETMÜLLER, W., SCHMIDT, M.: Die Genossenschaft als kooperative Wirtschaftsform; in: KEMMETMÜLLER, W., SCHMIDT, M. (Hrsg): *Genossenschaftliche Kooperationspraxis*. Wien 1998, S. 3–56.
- LAPUS, T., REITERER, A.: *Erhöhung des Commitment von Genossenschaftsmitgliedern aus der Sicht der Prinzipal-Agent- und der Anreiz-Beitragstheorie*. Wirtschaftswiss. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien 2000.
- LARSON, A.: Partner Networks: Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance, in: *Journal of Business Venturing*. Vol. 6, Nr. 3, 1991, S. 173–188.
- LUHMANN, N.: *Vertrauen, Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 3. Aufl., Stuttgart 1989.
- NATION'S BUSINESS: *Striking the right match*. May, S. 18–28 zit. nach Brush, Chaganti 1996.
- OSBORN, R.N., BAUGHN, C.C.: New Patterns in the Formation of US/Japanese Cooperative Ventures: The Role of Technology, in: *Columbia Journal of World Business*. Vol. 22, Nr. 2, 1987, S. 57–65.
- OSEL: Interview (verantwortlich für Marketing- und Kommunikation im Funkberatering), 1999.
- ÖSTERREICHISCHER FRANCHISEVERBAND: http://www.franchise.at/html/1_4.htm, Stand am: 13.03.2000.
- ÖSTERREICHISCHER GENOSSENSCHAFTSVERBAND SCHULZE-DELITSCH: <http://www.volksbank.at/oegv>, Stand am: 13.03.2000.

- PURTSCHERT, R.: Zur Ökonomisierung der genossenschaftlich organisierten Wirtschaft, in: LAURINKARI, J. (Hrsg.): *Genossenschaftswesen*. München, Wien 1990, S. 264–275.
- RÖSSL, D.: Selbstverpflichtung als alternative Koordinationsform von komplexen Austauschbeziehungen, in: *ZfbF*. Vol. 48, Nr. 4, 1996, S. 311–334.
- RÖSSL, D.: *Gestaltung komplexer Austauschbeziehungen*. Wiesbaden 1994.
- RÖSSL, D.: *Die Probleme der demokratischen Willensbildung als genossenschaftliches Charakteristikum*. Wirtschaftswiss. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien 1981.
- SCHMENGLER, H.J., KRAUSE, J.F. (1997): Kontroverse innerhalb der Mittelstandsfor- schung, in: *Der Betriebswirt*. Vol. 38, Nr. 3, 1997, S. 28–35.
- SYDOW, J., WINDELER, A.: Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, und vor allem aber offene Fragen, in: SYDOW, J., WINDELER, A. (Hrsg): *Steuerung von Netzwerken*. Opladen 2000, S. 1–24.
- Sydow, J.: Franchisingnetzwerke, ökonomische Analyse einer Organisationsform der Dienstleistungsproduktion und -distribution, in: *ZfB*. 64. Jg. Heft 1, 1994, S. 95–113.
- SYDOW, J.: *Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation*. Wiesbaden 1992.
- UEBELLACKER, S.: *Kooperationen im österreichischen Baustoffhandel*. Wirtschaftswiss. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien 2000.
- VOLERY, TH., MENSİK, ST.: The role of trust in creating effective alliances: A managerial perspective, in: *Journal of Business Ethics*. Nr. 9/10, 1998, S. 987–994, zitiert nach Datenbank-Volltext: <http://proquest.umi.com>
- WILDEMANN, H.: Koordination von Unternehmensnetzwerken, in: *ZfB*. Vol. 67, Nr. 4, 1997, S. 417–439.
- ZENTES, J., SWOBODA, B.: Motive und Erfolgsfaktoren internationaler Kooperation mittelständischer Unternehmen, in: *DBW*. Vol. 59, Nr. 1, 1999, S. 44–60.

Wee-Liang Tan *

Introduction

Strategic alliances have become pervasive over the last three decades (Contractor, Lorange 1985, Harrigan 1988, Bleeke, Ernst 1991). The use of strategic alliances by businesses has not been confined to businesses in developed economies. In East Asia firms are increasingly using alliances for rationalization of business. Whilst Japan and Korea may have been the leaders in terms of intra-regional investments in East Asia, the other economies in East Asia, such as the members of the Association of South East Asian Nations (ASEAN) have also invested intra-regionally.

Beginning in 1994, Singapore government has been exhorting its domestic firms to invest in the region. Since then, Singapore's investments in East Asia have grown considerably, leading to tremendous growth in the number of strategic alliances. The recent Asian economic crisis has not deterred the rationalization drive of the Singapore government, as the government is convinced that rationalization is the way forward for Singapore enterprises. Since the call to regionalize the overseas investment of Singapore firms was S\$ 37.3 billion in 1994, up by S\$ 8.4 billion or 29.1 % increase over the previous year (Economic Bulletin 1996).

The success of the strategic alliances in East Asia is, in particular, critical to the economies with smaller reserves and resources. Failure of the strategic alliances implies a loss to the economies. This explains the authors' interest in strategic alliances in East Asia. Another reason is the fact that much of the prior research in strategic alliances and joint ventures have been about alliances in the west or of alliances involving businesses from developed nations (multinational corporations) in developing nations. Little research has been conducted involving intra-regional alliances in East Asia (e.g. Tsang 1998). However, international growth and foreign direct investments are no longer the sole purview of the multinational corporations from developed countries. Even small and medium sized enterprises from developing countries are engaging more and more in international strategic alliances. This trend has moved in tandem with the increasing realization that globalization of business and free trade are soon to become reality.

Unlike their larger counterparts, SMEs face different hurdles in the formation of strategic alliances. They do not have the advantages of size and resources to weather any failure of alliances. Large corporations are able to enter strategic alliances with relatively better bargaining positions. SMEs are at a disadvantage. It is with these factors in mind, that the authors embarked on this study on strategic alliances entered into SMEs in Singapore. In particular, the study sought information about the motivations

* co-authored by Joan van Aken

of SMEs for their international strategic alliances, the manner in which they selected their partners and their perceptions of the effects of cultural differences on the formation of strategic alliances.

Relevant literature

The literature on strategic alliances has mainly focused on larger corporations from developed countries. A number of studies have shown that the success of strategic alliances has been rather low (Harrigan 1988, Kanter 1988, Shaw, Meier 1994) with the performance outcomes being mixed (Osland, Cavusgil 1996). Other studies have highlighted the effects of cultural differences on the part of joint venture partners as a reason for the failure of joint ventures (Tse, Pan, Au 1997, Kogut, Singh 1988).

Much research on internationalization of businesses by SMEs has focused on their export behavior. The research on international strategic alliance of SMEs has mainly been prescriptive in nature, recommending alliances as a way for small businesses to expand. Svatko (1988), for example, identified four advantages strategic alliances offer to small businesses as basically the same as those applicable to larger organizations, namely, access to new markets, access to a marketing support system, finance or human resources and the opportunity to gain prestige. In another study, Hara and Kanai (1994) concluded that there is more symmetry in international strategic alliances between small firms than those between large and small firms. However, the latter type of alliance may prove to be as successful as the former. Most researchers agree that finding a trustworthy and compatible partner is the key to success in a strategic alliance involving SMEs. Brown (1996) found that firms that have joint ventures grew faster than those that did not participate in such partnerships. Donckels and Lambrecht (1995) argue that a joint venture is the most suitable form of alliance between SMEs in a developing country and a developed country and suggest ways how this can take place. It is the paucity of research in these areas on international strategic alliances of SMEs that the authors hope to address.

Methodology

The nature of the research topic 'dictates' that qualitative research is most appropriate. Qualitative research methods are recommended for studies on human behavior and functioning (Strauss, Corbin 1990). Interviews were employed as means to gather data. The interview was of a focused nature. The interview was typically 1–2 hours long and semi-structured following an interview schedule. The interviews were recorded on cassette and mini-disc and written notes were taken. The interview employed open-ended questions centering on the partner selection process, knowledge of culture and overseas location, relationship with the joint venture partner as well as trust.

Companies were selected on the basis of two criteria, namely, they must be SMEs (defined for the purposes of this study as enterprises where the founder-owner still owns more than thirty percent of the equity and employes less than five hundred employees) and they must have alliances abroad. Moreover, the informant had to be

someone who was actively involved in the negotiation process. For the purpose of our study, six companies were selected. As there is no directory listing SMEs with international joint ventures, the authors had to rely on introductions and cold calls. The data gathered was coded and analyzed to examine the strategies used in selecting their overseas partners and the social processes involved.

The research questions that the authors had in mind were the motivations of the SMEs for their strategic alliances, the manner in which they chose their partners as well as the approach with which they reduced the distrust that would apparently exist when SMEs with fewer resources venture abroad. The specific questions that intrigued the authors were:

- What motivated the SMEs to enter international strategic alliances?
- How did the SMEs select their partners?
- Whether they employed networks that the literature (Hamilton 1996, Redding 1993) suggested was the main way in which business is done in Asia?
- How did they overcome the distrust that exists in the regional countries (as the literature suggests) that Asian countries are low trust communities (Fukuyama 1995)?

Findings

The six firms, whose identities have been cloaked and the countries in which they have strategic alliances, are shown in table 1 below.

Respondent	Location/s
Pneumatic	China, Australia, New Zealand, Thailand (failed)
All Metal	China (failed), Hong Kong, Brunei, Indonesia
Logistics	China
Manufacturing	China, Thailand, Germany
Leisure	Indonesia, Malaysia
Stationery	Indonesia, Malaysia (both successful and ended)

Table 1: Respondents and location of their strategic alliances

All the SME owners are Chinese. Their overseas partners are Asian except for two interviewees: 'Manufacturing' and its German joint venture and 'Stationery' and its joint ventures with a German manufacturer. 'Pneumatic's' overseas alliances in Australia and New Zealand were with a Chinese partner who had immigrated to Australia from Singapore.

Regarding the strategic alliances, there were two instances where the alliances failed ('Pneumatic' and 'All Metal') and one instance where the interviewee parted company

amicably with his partner (Stationery). All Metal's joint venture failed for reasons of the difficulty with control over the venture because of the distance between Singapore and Shandong and the lack of progress after three years. Pneumatic's explanation for the failure of its Thailand joint venture was a lack of understanding of the Thai culture. Stationery withdrew from its two joint ventures with its German partner amicably after many years of success because of Stationery's then impending joint venture with a competitor from Sweden.

Motivations for international strategic alliance

In almost all the cases, expansion of their businesses was the prime motivation for venturing overseas. The rationale for employing overseas partners was well expressed by one of the respondents, 'Logistics', who said, "it is always a risky thing to go overseas ... and if you just go in without the right partner, you will have to suffer." Others cited unfamiliar local conditions – particularly government regulations – as reasons for having a local partner. The SMEs indicated the familiarity with local conditions as a key reason for selecting a particular partner. All Metal referred specifically to the government contacts its partner had.

Partner selection and networks

One key aspect of the study revolved around the question of how the SMEs identified and selected their respective alliance partners. In most of the cases, the partner identification and selection were based on prior relationships. Four companies interviewed reported having had prior relationships with their current foreign partners. These prior relationships took the form of either personal or business relationships. 'Logistics' and 'Leisure' stated that they were friends with their partners, way before they decided to pool their resources in China and Malaysia. Stationery was the agent for their partners, with the initial contact established through word of mouth. The business relationship in the case of one of its alliances was spanned twenty-seven years ago. Manufacturing reported that their partner was initially their supplier. Pneumatic's partner in Australia was a person in whom there was trust gained through the experience and rapport established over time when the partner started working for them a few years previously. In all the cases except for Stationery, the period of prior relationship was between three to five years. Logistics said: "Through making friends so many years, I can roughly study his character. I have known him for three to five years before we started the joint venture. That is why I can trust him."

Of the remaining two SMEs, All Metal relied upon the introduction of a person who wrote to All Metal after having noticed All Metal in a newspaper. Manufacturing's introduction to a partner in Germany was by way of an introduction of a German supplier with whom they had business dealings.

Trust and distrust

The interviewees were also asked to comment on their perceptions on the importance of trust in their alliances and how they overcame the element of distrust. All the interviewees felt that personal trust was an important factor in their selection of their busi-

ness partners. However, trust was but one of the factors, as there were other important factors that were important. Pneumatic reported that its venture with the Malaysian counterpart was not based so much on trust, as it was on competence. There is a need for other factors when distrust emerges. All Metal, for instance, cautioned that people could not be trusted at first sight. He believed that he could only trust a person after working with him for a long time. All Metal and Manufacturing echoed that trust were not so important but rather one's own judgment and experience. The owner of All Metal felt that the element of trust was not essential since even a trusted person could change at any point in time.

A recurring remark from the interviews concerned the character of the overseas partner. It is best captured in the remarks of the logistics' CEO, who said "First is the personal character which is very important, whether he will contribute money or not, is very important. Second, see whether he is efficient and honest."

When asked the question how they overcame the distrust that the authors anticipated would exist when SMEs ventured into new markets, the interviewees did not express difficulty in this area with respect to their partners. The distrust was removed because they (except All Metal) had previous dealings with their partner. The managing director of Pneumatic noted: "Don't trust at the start unless have past dealing, if not no basis for trust." Stationery spoke of a long friendship from being an agent for its German principal before becoming a partner in Malaysia; "It's because twenty-seven years is long enough, that's why we know we can trust him."

Although All Metal did not have any prior business dealings with the contact who introduced it to its ultimate partner in China, the entrepreneur said they became good friends. Hence, when his new friend brought him to China, he was open to the idea. However, he made his own assessment of the situation in China when deciding on the joint venture.

Social processes

Whilst the respondents did not refer to their approach to locating suitable partners in terms of strategy, they did refer to activities and social processes. The respondents were asked to provide details on the activities that they were engaged in with the prospective alliance partners prior to and during the alliance formation negotiations. The importance of social processes extended across all the various countries where the SMEs had foreign partners.

Pneumatic, Logistics and All Metal voiced the same sentiments that to build up a closer relationship with their Chinese partners, it was important to carry out social activities like having dinners, going to lounges and presenting gifts. All Metal revealed that they brought with them, cigarettes and wine as gifts whenever they visited China and occasionally even bought \$100–\$200 worth of jewelry for their partners' sons and grandsons so as to develop *guanxi* (relationships). Pneumatic also felt that engaging in these social activities was necessary to develop closer ties. The interviewee often instructed his managers and subordinates "if you are a staunch Christian and you don't want to betray your values, you are not suitable for business there."

Both Leisure and All Metal reported that engaging in social activities like having dinners and sending gifts are part and parcel of doing business in Indonesia. Hosting government officials to fine dining and presenting them with gifts such as a full set of golf clubs worth \$17,000 were normal social activities Leisure reported. The Leisure representative proffered as the following explanation that in order to develop closer business ties, “this relationship has to start with friendship, then it will be proceeded by giving little gifts here and there, followed by an unspoken kind of ‘under table’ process.” Leisure also engaged in meetings and social events including staying over at their partners’ place. The interviewee said they learned to trust their partners through a lot of communication.

Pneumatic noted that in Malaysia the social processes were not similar to China. They were similar in context but not in the extent. According to Leisure, the usual activities involved dinners and some gifts as a courtesy. In their dealings in Australia and New Zealand, Pneumatic discovered that social meetings are few in Australia compared to China. In the New Zealand venture, the only social activity is to bring each other home for a simple dinner. He thinks that in the Western context, “you have dinner because you need to eat rather than because you need to socialize.” Stationery, along with its German partner included food and golf. For the managers and the lower level employees, they might indulge in karaoke and some drinking and dancing in the nightclubs.

Discussion

Motivations

The findings indicate that the SMEs are prompted by similar reasons as the MNCs in the strategic alliance literature in citing local conditions (government regulations, in particular) and risk reduction as motivations for seeking overseas partners in their ventures abroad. The difference lies in the degree of risks that the SMEs are exposed to, since they are smaller, they have fewer resources and clout. Whilst the motivation for international strategic alliances was business expansion, the manner in which the SMEs proceeded with their choice of location and partners was opportunistic rather than methodical or deliberate. Unlike the larger corporations, who set forth with their search criteria and location feasibility studies and engaged in the steps suggested by the literature (e.g. Hebert, Geringer 1993), the SMEs in our sample adopted a different approach. They seem to embark on overseas ventures with an intent bordering on a notion that overseas ventures would be a good thing but not acting upon the intent until they found (in a opportunistic sense) an appropriate partner. All Metal and the stranger who became a friend illustrate the opportunistic behavior. In Stationery’s case, the opportunity arose because its principal desired a joint venture in Malaysia and Indonesia and there was no reason to refuse.

Partner selection

The findings are insightful as most of the SMEs reported employing a strategy involving their contacts with whom they had prior relationships. Contrary to the literature, all but one of the cases made reference to the word 'networks'. The exception was Pneumatic where the word networks only appeared in the context of the joint venture in Japan. The use of networks in Japan is consistent with the developed status and culture of that country. The joint venture in Japan is to be contrasted with other regional alliances reported on in this study between Singapore (a more developed developing nation) and the other countries in Asia, who are in a continuum of development equal to (e.g. Taiwan) and a little behind Singapore (e.g. Thailand and Indonesia). By networks, the managing director of Pneumatic was referring to business networks that are more akin to the western-style business networks than to Asian business networks that have been the subject of some discussion. The latter group of networks are family and kinship networks associated with the Chinese (Tony 1996, Redding 1993). It is apparent that with growing SMEs, who – unlike the established family firms that exist in Asia – do not have the kinship networks that the literature refers to as the bamboo network (Weidenbaum 1996). The interviews highlighted the role of social processes in overcoming the cultural and organizational differences that confront both parties (the SMEs and their respective overseas partners). The social relations and processes appear to have a purpose in reducing the distrust that exists in a situation where two enterprises from different cultures, markets and environments seek to cooperate.

The findings are interesting given the mechanism picked by the SMEs in their choice of overseas partners. They did not appear to have a systematic search for overseas partners but rather looked for partners based on prior social relations: individuals with whom they have business and/or social relationships. Their strategy appears to be to examine the potential location and be on the lookout for someone they knew or were introduced to. This aspect of choosing individuals with whom they have familiarity, fits well with the use of networks. However, it is not on formalized networks these SMEs relied upon but on the informal networks of contacts.

The strategy worked in providing a basis from which to formulate the cooperation. In the case of Stationery, for example, the Singapore entrepreneur had known his German partner for some twenty-seven years prior to their alliance in Indonesia and Malaysia. This relationship contributed to both parties knowing each other very well in terms of personality and business. The same could be said for Leisure, who said that the partnership was based on the trust that existed in the friendship and sincerity. The sincerity towards their partner is expressed through communication and by delivering as promised.

Whilst most of the SMEs employed a strategy involving the identification of individuals with whom they had prior dealings with and about whom they have some awareness about, there was an alternative approach employed by Pneumatic with respect to its partner, responsible for Australia and New Zealand. As an alternative to personal knowledge and familiarity, Pneumatic relied upon a trusted reference person, a common friend. Pneumatic attributed his trust to his Australian and New Zealand

partner with the trust his friend had in this partner. Hence, he felt that “trust is like something transferable”. The same could be said of All Metal who relied on the new-found friend. However, in both All Metal and Pneumatic, the SMEs in question did take steps to find out more about the firms they were introduced to and did enter into the social activities we discuss in the next section.

Role of social processes on the reduction of distrust

The cases reveal that distrust is reduced through building up familiarity with partners through engaging in various social activities. The social interactions also act as a catalyst to speed up the deal-making process. Most companies agree that there is a need for mutual understanding in their alliances and that it could be cultivated through engaging in social processes to develop this understanding. Second, it is found that appreciation of cooperative relations can develop over time and this may deepen trust, which explains why most firms interviewed believe that confidence is developed slowly.

There is an apparent difference in the role that social processes play in the case of partners from western countries. The difference is seen in the selection criteria emphasized by the SMEs. With western partners, social processes feature but do not seem to play the role of the reduction of distrust in the selection process as with partners from Asia. It was seen in the case of SMEs in this study with partners in developed countries like Germany and Australia, that there is less need to socialize as compared to partners from Asia. The SMEs report that when dealing with western partners, competence and results are a clearer evidence of capability. However, the social processes are necessary for the communication and fostering of a better understanding during the operation and implementation of the alliance. In contrast, in developing countries like Indonesia and China – more often than not – it is necessary to entertain government officials and prospective business partners to dinners, lounges and presents in order to develop closer business relationships.

The social processes that we have examined are similar to the relationship building activities that Chinese businesses engage in when relating to their partners in the Chinese business networks, the so-called *guanxi*. Leung and Yeung (1995) found that *guanxi* is an important contributing factor to the success of business negotiations in China in the formation of strategic alliances. Social meeting in restaurants and sending gifts are found to be the two most popular ways of establishing relationships or *guanxi*, followed by sending samples and proposals in the pre-negotiation stage. Whilst it may be tempting to think that what has been discovered in this study is nothing more than *guanxi*, it must be noted that not all the alliances we examined involved China. Furthermore, the emphasis of the research on *guanxi* lies in the use of networks of relationships that stem from Chinese culture. The similarity lies in the social processes and the role that relationships have to play. The finding from this study that distinguishes it from the *guanxi* stream of literature is the rationale and role played by the social processes engaged in by the SMEs in the formation of strategic alliances.

One plausible explanation for the need for social processes lies in the criteria employed by the SMEs in partner selection. The character of the prospective partner – specifically the personal trustworthiness – appears to be the key criterion in addition to

other criteria such as competence, familiarity with local conditions and connections. It was mentioned in the interviews as honesty (Logistics), sincerity (Leisure) and trust (various interviewees). While not all the overseas partners are Chinese, the majority was Asian and there is some similarity here with the Chinese emphasis on interpersonal trustworthiness (*xinyong*) in business dealings. Tong (1996) observed that since interpersonal trustworthiness is of utmost importance, Chinese businessmen usually deal with those whom they are familiar with. Whilst he made these comments in the context of Chinese family firms and their ‘familials’ (the children, relatives and clansmen), it seems plausible to argue that the SMEs in our sample apply the same principles when venturing overseas.

Conclusion

The study began with the intention of understanding the strategies employed by SMEs in partner selection. It reveals that SMEs employ a partner strategy that involves selecting individuals with whom they have had prior working relations or personal acquaintance/relationship with. In addition to this strategy, they employ social processes involving activities that facilitate the relationship building. The underlying purpose served by these two strategies is the reduction of distrust that exists between the SMEs and their prospective partners.

The role of social processes in the alliance formation process as suggested by the cases can be shown in the model in figure 1 below. The cases that have been examined in this study would suggest that social processes play a role throughout the formation process.

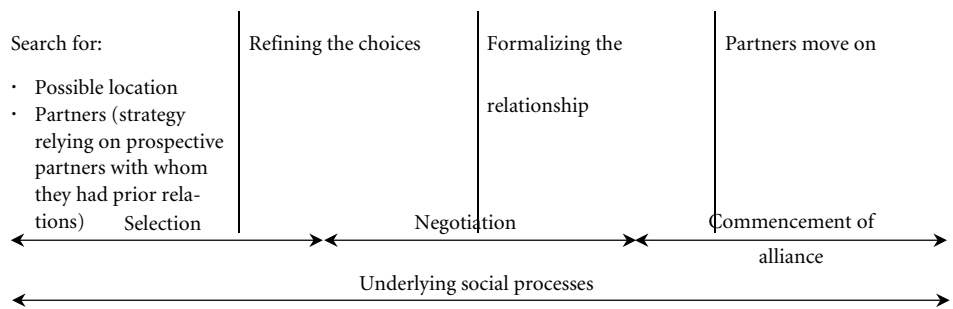


Figure 1: Role of social processes in alliance formation

Whilst the literature on *guanxi* and relationship building has concentrated on the business dealings in the People’s Republic of China (e.g. Leung et al. 1995) and Chinese-to-Chinese business dealings in China, this preliminary study shows that the preference for relationship building is not a Chinese phenomenon as it involves other Asians (the overseas partners) as well. The relationship building is therefore not confined to Asians

alone but includes also western partners so that there is no cultural gap between the East and the West. The initial suggestions from this study are that the relationship building serves different purposes for different sets of partners.

This study is part of a larger research agenda on international strategic alliance behavior of SMEs. Additional research is required as the number of cases interviewed in this study is small. There is a need to develop the required constructs and measures to test the hypotheses suggested that there is a relationship between the social processes and the reduction of distrust. The authors intend to examine the role of networks in the partner selection process. It is noteworthy that in none of the interviews the word networks was mentioned. The interviewees merely referred to the contacts they had and the relationships themselves. This may point to an absence of formal or informal networks in the case of SMEs. It may also suggest the perception on the part of SMEs that their contacts are loose connections rather than networks.

The investigation into social processes and relationships is relevant to SME research. In contrast to studies in large firms, SMEs rely on relationships and social processes to a greater extent than their larger colleagues. Larger companies engage less on social processes when forming strategic alliances abroad, since they enjoy greater reputation and credibility. On the other hand, it is necessary for SMEs to engage heavily in social processes in order to increase awareness of their existence and to cultivate trust. This aspect of social processes has been neglected in previous studies. Madhok and Anoop (1995) have argued that overemphasis by managers on the outcomes of joint ventures has resulted in a neglect of the social processes underlying the outcomes. Parkhe (1993), Hebert and Geringer (1993) in their studies on joint ventures among larger firms have argued that focusing only on the outcome of joint ventures ignores critical issues pertaining to the relationship process that have the potential to link and bridge disparate work on joint ventures through core concepts like trust, reciprocity, opportunism and forbearance. It is hoped that there will be greater research in this field.

References:

- BLEEKE, J., ERNST, D.: The way to win in cross-border alliances, in: *Harvard Business Review*. 1991, pp. 127–135.
- CONTRACTOR, F., LORANGE, P.: *Cooperative Strategies in International Joint Venture Alliances*. Lexington: Lexington Books, 1988.
- DEPARTMENT OF STATISTICS: *Singapore's Investment Abroad 1992–1995*. Singapore 1996.
- DONCKELS, R., LAMBRECHT, J.: Joint ventures: No longer a mysterious world for SMEs, in: *International Small Business Journal*. 13(2), 1995, pp. 11–23.
- FUKUYAMA, F., 1995.
- HAMILTON, G.: *Asian Business Networks*. New York: Walter de Gruyter, 1996.
- HARA, G., KANAI, I.: Entrepreneurial networks across oceans to promote international strategic alliances for small business, in: *Journal of Business Venturing*. 9(6), 1994, pp. 489–508.

- HARRIGAN, K.R.: Joint ventures and competitive strategy, in: *Strategic Management Journal*. 9, 1988, pp. 141–58.
- KANTER, R.M.: The new alliances: How strategic partnerships are reshaping American business, in: SAWYER, H. (Ed.): *Business in a Contemporary World*. New York: University Press of America, 1988, pp. 59–82.
- KOGUT, B., SINGH, H.: 1988. The effect of national culture on the choice of entry mode, in: *Journal of International Business Studies*. 19(3), 1988, pp. 411–32.
- LEUNG, T., YEUNG, L.L.: Negotiation in the People Republic of China: Results, in: *Journal of Small Business Management*. 33(1), 1995, pp. 70–76.
- LEUNG, T.K.P., WONG, Y.H., TAM, J.L.M.: Adaptation and the relationship building process in the People's Republic of China (PRC), in: *Journal of International Consumer Marketing*. 8(2), 1995, pp. 7–18.
- MADHOK, A.: Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures, in: *Journal of International Business Studies*. 26(1), 1995, pp. 117–135.
- OSLAND, G.E., CAVUSGIL, S.T.: Performance issues in US-China Joint Ventures, in: *California Management Review*. 38(2), 1996, pp. 106–130.
- PARKHE, A.: Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances, in: *Organization Science*. 4(2), 1993, pp. 301–24.
- SHAW, S.M., MEIER, J.: Second-generation MNCs in China, in: *The China Business Review*. September-October, 1994, pp. 10–15.
- STRAUSS, A.L., CORBIN, J.M.: *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. California: Sage, 1998.
- SVATKO, J.E.: Joint Ventures, in: *Small Business Reports*. 13, 1988, p. 65.
- TONG, C.K.: Centripetal authority, differentiated networks: The social organization of Chinese firms in Singapore, in: HAMILTON, G. (Ed.): *Asian Business Networks*. New York: Walter de Gruyter, 1996, pp. 133–156.
- TSANG, W.K.: Can guanxi be a source of competitive advantage for doing business in China?, in: *Academy of Management Executive*. 12 (2), 1998, pp. 64–73.
- TSE, D., PAN, Y., AU, K.Y.: How MNCs choose entry modes and form alliances: The China experience, in: *Journal of International Business Studies*. 28(4), 1997, pp. 779–805.
- WEIDENBAUM, M.: *The Bamboo Network: How Expatriate Chinese Entrepreneurs are creating a New Economic Superpower in Asia*. Free Press, 1996.

Community development as background of SMEs

Agnes Tibor

A large group of Hungarian civil organisations together with the government and the World Bank (the last two were not too happy about it) made a common analysis about the economic and societal consequences of economic policy of transition in Hungary. The study (called “Structural Adjustment of Participatory Review Initiative”) stated that the transition demanded too many sacrifices from the Hungarian society and emphasised that the economically rational loan conditions – as well as the World Bank ones – ruined the local economies and societies. Some months ago, the Development Group for Alternative Policies (DGAP) in Washington came to the same conclusion. Of course, this process could not have happened if not for the assistance of the concerned governments. This was the case in Hungary, too.

What happened during the last ten years in Hungary?

- Having established the institutional system of market economy, Hungary became part of the world economy and headed for a two times quicker economic development than the developed countries did in the last two years.
- The liberalisation of the foreign trade without the defence of the domestic companies led to the loss of the COMECON markets (the main importers of Hungarian goods) and did not lead to chances to capture other foreign markets.
- Because of the disadvantageous privatisation of the land (restitution without any kind of help for the new farmers as well as a decomposing of the agricultural cooperatives), Hungarian agricultural production almost collapsed.
- The efforts to relatively quick privatise other industries without almost no kind of support for the potential Hungarian owners – especially not for the since 1982 existing small business owners – led to a considerable regression in other fields of production. The decrease of the economy was 25–30% and reached only in 2000 the yearly value of 1989.
- During the privatisation, the national wealth, which was HUF 2208.8 billion at 1990 prices brought only an income of HUF 518.2 billion. $\frac{3}{4}$ of the original wealth annihilated or got to a new owner for free.
- Because of the above mentioned way of privatisation, the most important companies of the industrial competitive sector are not in Hungarian ownership. The foreign ownership is also dominant in the financial sector and in the infrastructure. (It is important to add that there is no significant Hungarian ownership abroad.)
- Foreign firms on the duty free zones account for the 43% of export (and employ only 2% of the total workforce). But the foreign trade deficit of this zone is enor-

mous: If it would not be for a quite big working capital import into the country, the balance would be lost.

- With the interest of involving foreign capital as much as possible, the majority of the newly settled firms get duty and tax advantages – the Hungarians do not.
- The promises of subsequent governments about the support of small and medium-sized businesses came into realization only lately and very weakly.

Consequently, two parallel economies established. The dynamically developing foreign industry with well paid employees and with a thin *strata* of the *nouveau riche* and, on the other side, the minimally developing small and medium-sized Hungarian and mixed organisations with a group of self-employed and unemployed people, with families with more children, pensioners, farmers with small land and without machines. Between the two economies, there is only a scarce connection. The domestic small and medium-sized businesses are not able to fulfil the requirements of the big firms, and the multinationals are mostly not interested even to try the Hungarian potential suppliers. (Their conditions in Hungary are good enough without them and if not, they move further east.)

The Hungarian society splits into two parts. The gap between them is growing: The monthly salary of an employee in middle management in a multinational company (age 25–30) is 10 to 15 times more than the monthly income of the head of a family business manager. The average of the net salaries is under the level of that ten years ago. There exists no middle class.

The unemployment rate is high (however, not the officially registered unemployed; but this has special reasons, which are not discussed here), and the number of the permanent unemployed people is considerably high. The growth of the economy does not have any influence on the employment rate. Among the Gypsies, the unemployment rate is about 70%. At the same time regional differences are growing. Budapest and the north-western countries are in a relatively good situation.

The present Hungarian government (as well as the two previous) is urging the joining to the European Union. The man of the street is fed up with hopes that he will live better as a citizen of a member state.

Is it really the European Union that Hungary now needs?

On the one hand it is no question: We can not allow ourselves not to be part of it. (Hungary, which is a small, not very rich country with an open economy at the border of two big economical and cultural powers, should belong to the more developed one of them and would get better in return.) But on the other hand Hungary is not yet prepared to enjoy all advantages of membership.

Why? The answers are far-reaching. They lie in organisational problems (for example the lack of sufficient and correct statistical information), in judicial immaturity (for example the insufficient solutions for public procurements), the lack of political understanding (who can buy land property in Hungary?), in deficiency of thorough knowledge of policymakers about some important processes in the society (as among others the social and socio-psychological content of unemployment) and so on. I do

not mention why the EU does not look at Hungary as at a country, which is mature for joining, because these factors are more or less known, as well as other reasons of the EU that have (EU)-internal reasons.

Necessary to discuss in more detail are the following issues:

18. The economic development – competitiveness – of the country, including
 - certain areas, regions
 - industries
 - sectors and the
 - social strata of it.
19. The social conditions in every area of the country, including
 - employment
 - explored possibilities for establishing self-employment or family businesses
 - accessibility of important information in an inexpensive and quick way and the
 - stage of satisfaction of the average health and cultural needs.
20. The general condition of the local societies and the good/bad feelings of their residents.

In official reports, it can be read about point 1, much less about point 2 and nothing about point 3.

Hungary can get 200–250 billion euro yearly from three funds of the European Union (PHARE, ISPA, SAPARD), if it is able to apply for it with acceptable plans. But the PHARE-money, which is available for the country since 1990 for small business support, did fulfil neither the hopes of the EU nor the expectations of the Hungarian small entrepreneurs. (No doubt, in the case of this first support program – especially in its first years – neither of the partners had experiences.)

From the two new funds, Hungary can use only the development of environment friendly infrastructure (ISPA) for agriculture (SAPARD); and this only with many special obligations for development of area development (SAPARD). Among the conditions of the last one is: The support of non-profit organisations is forbidden.

If we disregard the Brussels bureaucracy, the difficulties of application-writing of Hungarians and the application writing civil servant's lack of knowledge about the problems of the countryside, we have to admit: We, researchers ourselves, have not enough and sufficiently systematized information about the special needs of every (or at least certain) local (areal, regional) community.

If there are communities at all in Hungary, then in the sense of collectivism, the aggregate of common interests and joint actions of residents and institutions.

As a further consequence of the last decade's changes, the Hungarian society atomised. Because of entirely transformed scales of values, a major share of the population lives in isolation; many people lost their friends, colleagues. There are many small syndicates (coinciding interests and people who state, who represents them), but there is no connection among them, or they are fighting against each other. From another aspect, many people have no time to live any kind of community life. They fight for their or their families surviving or for getting rich in a short time. Neither of the group is very much interested in working for the others, working together for the neighbourhood.

From the experiences of many countries of the world, what in this moment the society of Hungary needs are bottom-up organized local and areal communities. Communities, which are collecting internal and external resources, economical, social and environmental capital, formal and informal relations, trying to maintain the wealth of the community, involve the capital: All this will lead to long term prosperity. In these types of communities, micro businesses can be established, which are sure to find local demand, local partners, which are not totally at the mercy of multinationals, which present an alternative to consumers, offering personalized and taylor-made products and services. These businesses would get moral support from the local society as well as – possibly not only moral – support from the local authorities.

References:

- A Gödöllő környéki és Galga menti kistérség térségfejlesztési koncepciója.* [The development conception of neighborhood of Gödöllő and Galga mente].
- A magyar regionális képviselői irodák kiadványai* [Brochures of Hungarian Regional Offices], ITD, Budapest, Hungary 1999.
- ANTONIO, J.: *Capital and community Economic Development 1999.* CED Resource Book, <http://www.sfu.ca/cedc/research/students/403/01antonio.htm>
- DICKSTEIN, C. BRANSCOMB, D., PIOTTI, J., SHEEHAN E.: *Sustainable Development in Practice: A Case Study Analysis of Coastal Enterprises*, in: *Inc.'s Experience*. Wiscasset: Maine, 1997.
- Irány az EU!* [Let's go to the EU!], Serie of Euro-Information and Documentation Centre, Budapest Kereskedelmi és Iparkamara, Budapest 1999–2000.
- KÁLLAY, L.: *Alternatív módszerek a mikrofinanszírozásban.* [Alternative methods in micro-financing], CIPE, Washington, Budapest 1999.
- KMU Ratgeber: OBSERVA*, St. Gallen, Genf 1997–1998.
- LÓRÁNT, K.: *Hasadózó gazdaság, társadalom.* [Cracing economy, splitting society], *Üzleti* 7, 3 of July, Budapest 2000.
- MCLLENIGHAN, V., THOLIN, K.: *Partners in Community Building.* Chicago: Woodstock Institute, 1997.
- Making Waves*, in: *Canada's Community Economic Development Magazine.* 1998–1999. *Népszabadság*: issues 1999–2000.
- Networks of Enterprises and Local Development.* OECD Publication, Paris 1996.
- New Westminster Community Development Society: Annual Report 1999.*
- Small Enterprise Development*: issues 1997–1998.
- WELTER, F.: *Stock-taking excercise.* RWI, Essen 1998.

Small and medium-sized enterprises in Vietnam – situation and policies

Nguyen Van Thom

Concept

The policy of economic renovation with the moving from a centrally-planned economy to a socialism-oriented market economy began in 1986, and, in reality, it came into effect in 1990. It was also the date that the notion of small and medium-sized enterprises (SMEs) are first mentioned in Vietnam.

The establishment of criteria to classify enterprises by their operational scale, which has just been introduced in recent years, varies by institution and depends on specific targets. In Vietnam, there are two criteria to define small and medium-sized enterprises as reference for the government to build SME assistance policies:

- registered capital under VND 5 billion (~ USD 385 000)
- labour employment up to 200 workers.

The above criteria reflect the government's development policies and ability to support SMEs at different stages, so they may be changed over time. To receive the government's assistance, the enterprise has to meet the two requirements and to obtain feasible business plans. As a result, to meet these criteria is a necessary condition but not a sufficient one. Ministries and provincial authorities may decide to apply one or both criteria mentioned in accordance with their specific conditions.

In the meantime, to be assessed as an SME for the assistance of an organization, the enterprise has to meet the organization's own criteria. Vietnam Industrial and Commercial Bank considers SMEs to be those with fixed capital of less than VND 10 billion (USD 775 000), current assets under VND 8 billion (USD 620 000), fewer than 500 workers and a monthly turnover under VND 20 billion (USD 1.5 million).

According to the Ministries of Labour and of Finance, SMEs are businesses with legal capital under VND 1 billion (USD 77 500), labour employment under 100 workers and an annual turnover under VND 10 billion (USD 775 000).

The Rural Development Fund under the State Bank of Vietnam considers SMEs as those with total fixed assets of not more than USD 2 million and employment of not more than 500 persons.

According to the SME Promotion Fund under the Vietnam-EU program, SMEs include businesses with prescribed capital from VND 600 million to 3.6 billion (~ USD 50 000–300 000) and employment between 10 and 500 workers.

Structure

In most countries – developing as well as industrialized – the lion's share of total businesses is made up by SMEs and they thus play an important role in the national economy.

According to the *survey* on economic and administrative entities in 1995, based on the criterion of total assets under VND 5 billion defined by the government, out of investigated 23 500 enterprises, there are 21 000 SMEs, accounting for above 88%. Based on the criterion of employment under 200 persons, 96% of surveyed businesses are SMEs. Classified by economic sector, 65.9% of businesses in the state sector are SMEs, and the percentages are simultaneously 99.4% in the private sector, 42.3% in joint stock companies and 94.6% in limited companies.

In general, 90% of Vietnamese businesses are SMEs, employing 25% of the national workforce, accounting for 24% of the total national GDP and contributing 31% of the total industrial volume. However, although the SME percentage is rather high, their total assets represent only 20% of the total business capital. In respect of the non-state sector, SMEs account for 52% of the sector's business capital.

Classification by industry and region

Most of SMEs are engaged in three main industries: manufacturing, trade and transport, including 18% in manufacturing and construction, 46.2% in trade and repair services and 10% in transport and warehousing services.

In the manufacturing sector alone, there are 37.3% of SMEs involved in food processing, 11% in textiles, garments and leather, 12.3% in mechanical engineering, production of equipment, machinery, precise tools and assembly of vehicles.

SMEs cluster mainly around populated cities and developed rural areas close to consumer markets. They may find there favourable conditions of good techno-economic infrastructures and an abundant supply of high-skilled labour.

As many as 55% of SMEs do business in the south-eastern provinces and the Mekong Delta, 18% in the Hoàng River Delta in the North, 10% in the central coastal region and 10% in the Central Highlands.

Capital

Most of SMEs face financial difficulties in business exploitation and expansion. They usually seek loans from their families, relatives, friends and moneylenders.

Their invested capital remains small, 65% of SMEs in the private sector have capital under VND 200 million each (USD 15 500); there are only 4.5% with above VND 1 billion each (USD 77 500). The figure is lower if they operate in rural areas, equivalent to one-fifth of urban counterparts.

The SMEs find it hard to access bank loans due to complicated procedures and borrowing conditions, for example, feasible business plans and medium and long-term

strategies which most of them have not yet been capable of and experienced in formulating, moreover, there are collateral requirements.

As for banks, due to the lack of experience and managerial skill, they are extremely cautious and hesitant to consider lending and only approve those businesses which meet all conditions of repayment. Consequently, they give loans to state-owned enterprises only.

SMEs financial supporting policy from the government will be set up, established and carried out through banks; with the help of capital supporting programmes from domestic and foreign sources. A government financial fund could be created to give direct or indirect support to SMEs through consulting services, training programmes or else.

Equipment and machinery

At present, most of SMEs equipment and machinery are becoming increasingly obsolete. With limited capital, they are not able to replace the equipment. As a consequence, hurdles are standing in the way to their development, quality and output promotion and production expansion. All, inevitably, reduces the competitiveness of SMEs.

According to statistics from the Center for Technology Promotion Assistance, there are now half of SMEs using old machinery, one-third using new ones and 16% manufacturing their equipment themselves. Therefore, most of SMEs use old machinery and equipment with low capacity and high material waste.

Employment

Like those in other developing countries, the Vietnamese SMEs, both in state and non-state sectors, made significant contributions to the creation of jobs and incomes. Nevertheless, according to the 1985 statistics, the total workforce of SMEs registered some 7.8 million or 25% of the national workforce. The Ministry of Planning and Investment believes this percentage to be much lower than that in regional countries (50–60%). On the other hand, most of SMEs employ unskilled workers with low schooling. Only 5% of them are university graduates, mainly working in limited and joint stock companies.

Furthermore, non-state businesses' owners commonly have not yet been trained in official courses, 48.4% having no specialization certificates and only 31.2% graduating from junior colleges and universities.

Training courses for workers on one hand and for managers and owners of SMEs on the other hand are organised by educational and vocational institutions with the support of the government.

SME position and role in socio-economic development in Vietnam

In the stage of open door policies, non-state SMEs experience substantial growth while the number of state-owned SMEs declines. In 1986, with the centrally planned economy policy, the number of private companies was close to zero, and then soared to

10 096 in 1997. In the meantime, the state SMEs tumbled from 6 042 in 1991 to 5 790 in 1997. According to the Ministry of Planning and Investment's estimates, the non-state SMEs account for 52 % of the sector's total capital and some 19% of GDP whereas only 5 % of the state counterparts contribute to this figure. In the manufacturing sector alone, SMEs produce about 31% of the total output value annually, including 25 % from the non-state – the majority of – SMEs.

However, in their contributions to the national economy, SMEs still encounter a lot of barriers in the process of becoming the country's leading engine. Their shortage of capital hampers investments into the improvement of technology as well as equipment innovation to improve product quality and reduce costs with the aim to survive and develop in increasingly harsh markets.

An important impediment are the labour skills of SMEs. Most of their skills are derived from practice and hereditary apprenticeship. The coordination between the educational system and enterprises is not close, leading to the shortage of well-trained labour. In addition, not a few SMEs are in favour of family business, not willing to recruit high-skilled workers which have no close kinship with the enterprise owner.

Moreover, SMEs do not pay full attention to the product research and development, so they are too much dependent on markets and have fewer opportunities to launch new products. Shortage of capital, poor management as well as labour skills, the lack of experience, obsolete technologies and low-quality products are factors that have caused great difficulties for SMEs to improve and expand their production and put them into a weak position in terms of competitiveness.

The role of the Ministry of Commerce and the Embassies and Consulates' network in helping enterprises to access domestic and foreign market information is very important. Nevertheless, due to their simple structure and widespread networks, SMEs are flexible and able to gain market shares where large enterprises are not interested. They can also easily adapt to market volatility.

Notes

THE MINISTRY OF PLANNING AND INVESTMENT: *Strategic Orientation Policies for SMEs in Viet Nam by 2010*. Hà Nội, August 1998.

HOCHIMINH CITY ECONOMIC INSTITUTE: *SMEs – Facts and solutions*. Scientific Research Work, 1999.

ECONOMICS UNIVERSITY OF HOCHIMINH CITY: *Some facts about SMEs in Viet Nam and Hochiminh City*. Report on Center of Training and Consultancy of SMEs, 2000.

Small and Medium-sized Enterprises: Role and Difficulties, in: *Viet Nam Economic Review*. No11, 12(65) 1999.

CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY: *Viet Nam Small and Medium Enterprises, Present situation and solutions*. Thong Ke Publisher, 1998.

Thema F / Topic F

KMU und Human Resources

SMEs and human resources

The South African reconstruction and development programme and training of entrepreneurs

Klaas Havenga

1 Introduction

The United Nations Universal Declaration of Human Rights states that

“... education (training) shall be directed to the full development of the human personality and to the strengthening of respect for human rights and fundamental freedoms. It shall promote understanding, tolerance and friendship among all nations, racial and religious groups ...” (Barnard 1993, p. 1).

Much has already been said and done in the world with regard to education and vocational training in general and to a lesser degree as far as entrepreneurs or SMEs are concerned. To even try and recap what has already been done would be unwise, because undoubtedly one would fail in one's attempt to even summarise all the programmes and theories put forward.

The main purpose of this article would therefore rather be to highlight the present and future situation of training of entrepreneurs in South Africa.

In order to address this issue, an attempt is made to take only those aspects considered to be relevant from existing documentation and to discuss them along broad lines. Thus, a framework of the new government's approach to training and education will be given and where possible, it will be drawn through to SMEs and training of entrepreneurs.

A brief discussion of the philosophy of the African National Congress (ANC) Reconstruction and Development Programme (RDP) and the reasons why such a programme is needed, will be followed by highlighting the ANC's 'Policy Framework for Education and Training'. Policies regarding technical training, institutional issues relating to training for SMEs and management training will also be considered. This will be followed by briefly examining principal forms of training for SMEs.

2 Reconstruction and development programme

The basis from which all future development in South Africa will be done is the RDP as drawn up by die ANC which constitutes the present government.

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

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

- A history that was dominated by colonialism, racism, apartheid, sexism and repressive policies

- An economy that was built on systematically enforced racial division in every sphere of the society
- Segregation in education, training, health, welfare, transport and employment which resulted in inequality and economic inefficiency.

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

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

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

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

In as much as one can address the principles mentioned previously to the question of education and training, it centres around developing human resources of the country which can be seen as one of the key programmes of the RDP. Interrelated to this is, of course, the key programme of building the economy. In figure 1 a schematic representation of the RDP and programmes is given.

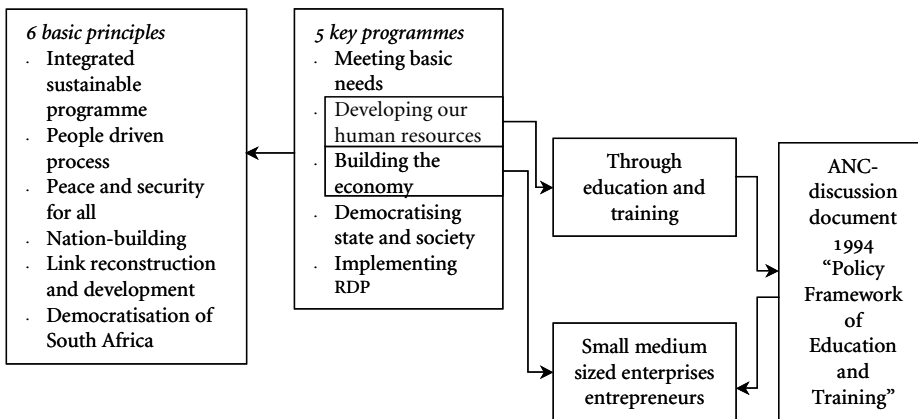


Figure 1: Base of the reconstruction and development programme and training of entrepreneurs

Developing human resources can only occur through education and training programmes that will empower people. Education and training have to range from primary to tertiary level, from childcare to advanced scientific and technological training. Not only does it focus on young people but also on adults. Furthermore, it deals with

training in formal institutions and on-the-job training. The underlying approach is that education and, where possible, training should be available to all people.

3 Policy framework for education and training

In January 1994, the ANC presented a document (ANC Discussion Document 1994) that covers all aspects of the key programme 'Developing Human Resources'. The principles that inform their education and training framework flow from the vision expressed in the goals and values of the RDP and the Policy Framework for Education and Training document. The values and goals not only cover the right as well as access to lifelong education and training, but also the development of human potential, realisation of democracy, the reconciliation of liberty, equality and justice and the pursuit of national reconstruction and development.

The principles by which the new government is guided are (ANC 1994, pp. 3–4):

- The state has the central responsibility in the provision of education.
- The provision of education and training shall be planned as part of a coherent and comprehensive national social and economic reconstruction and development programme, including a national strategy for the development of human resources and the democratisation of the society.
- A nationally determined framework of policy and incentives shall ensure that employers observe their fundamental obligation for the education and training of their workers.
- Education and training policy and practice shall be governed by the principle of democracy, ensuring the active participation of various interest groups, in particular teachers, parents, workers, students, employers and the broader community.
- In the process of ensuring education and training for all, there shall be special emphasis on the redress of educational inequalities among historically disadvantaged groups such as youth, the disabled, adults, women, the unemployed and rural communities.
- There shall be mechanisms to ensure horizontal and vertical mobility and flexibility of access between general formative, technical, industrial and adult education and training in the formal and non-formal sectors.
- There shall be nationally determined standards for accreditation and certification for formal and non-formal education and training, with due recognition of prior learning and experience.
- The education process shall aim at the development of a national democratic culture, with respect for the value of the country's people's diverse cultural and linguistic traditions in order to encourage peace, justice, tolerance and stability in the communities and nation.
- Education shall be based upon the principles of co-operation, critical thinking and civic responsibility, and shall equip individuals for participation in all aspects of society.

In order to achieve the goals put forward, with the principles as set out above kept in mind, a national learning system will be implemented.

A more specific base of principles for this national learning system centres around: access to lifelong learning and training, integration of education and training system to ensure flexibility and mobility, development of a national standards and qualification structure, mechanisms for the accumulation of credits, the recognition of prior learning and experience, promotion of career paths, development of a national curriculum based on integration of academic and vocational skills, and democratic participation of stakeholders in the education and training system.

To govern this national learning system it is proposed that a national Ministry of Education and Training and Provincial Education and Training Authorities be brought to life.

Statutory councils at national and provincial level will be established to enable stakeholders to participate in the formulation and development of education and training policy. The four national councils that will be established are:

- National Education and Training Co-ordinating Council (NETCC) to formulate and develop national education and training policy and to co-ordinate the activities of the sub-councils
- General Education and Training Council (GETC) to formulate and develop policy relating to all aspects of further education
- Further Education and Training Council (FETC) to formulate and develop policy relating to all aspects of further education
- Higher Education Council (HEC) to formulate and develop policy relating to all aspects of diploma and degree-level study.

4 Training of SMEs

With the RDP and the Policy Framework for Education and Training discussed in broad terms above, the question that can be posed now is: What bearing does it have on the training of entrepreneurs or SMEs and its personnel component?

More specifically with regard to SMEs it can be asked what type of policies should be adopted to give direction to technical training, management training and institutional issues relating to training.

Before attempting to answer these questions one should take note of the current situation and skill constraints that affect the training of entrepreneurs or potential entrepreneurs.

4.1 Current situation and skill constraints

In the present situation, the structure and content of the South African education system does not equip school-leavers with immediate useful skills. The main concern up to now has been academic education. Vocational training has been very limited and mostly directed toward the white population. Furthermore the culture of self-employment and the establishment of SMEs has not been fostered to the extent that one would like it to be.

Black workers were until 1979 legally inhibited from acquiring artisanal training, which again reflected on the meagre number of Black entrepreneurs. Even those entrepreneurs who did manage to obtain some vocational training found it insufficient.

One of the major constraining factors facing Black or White entrepreneurs, is that they need to perform a range of functions in their businesses ranging from being managers, production workers, marketing agents and financial managers. Multi-skilling therefore requires an education and training system that can address this problem.

Inadequate skills and training furthermore prevent most entrepreneurs from diversifying into new markets. The current economic crisis with its large scale retrenchments also created the need for re-training and / or having their skills upgraded.

In the past, training offered to SMEs did not always meet the demand prevalent in the economy. The market was oversupplied with large numbers of people trained in a limited range of skills. Standardised courses especially with regard to management training are offered widely, entrenching the problem of fierce competition between a very large number of training institutions.

Amongst these training institutions are banking and other lending institutions, whose main concern is the financial aspects of training, thus losing the more holistic training approach required in order to be effective for SMEs.

Another constraint is that some technical courses offered do not always take into account the applicability of skills required – this applies particularly to technology. Care should be taken to ensure that technology is appropriate to the conditions in which the individual or entrepreneur will be operating.

Wolmarans (1982) also gives consideration to factors constraining Blacks from entering the economic process. With these constraints kept in mind, the questions posed at the beginning of this paragraph can now be addressed.

4.2 Technical training

Suggestions made by Taskgro (1993, pp. 19–20) indicate that policies with regard to technical training should address the following aspects.

4.2.1 Sector-specificity

Technical courses should be designed in such a way that they fit a specific sector. It should take into account the differences between the needs of entrepreneurs in the manufacturing, commerce, service and construction sectors. This must apply to management training as well.

4.2.2 Mobility of skills

Training courses should also be structured in such a way that they can articulate between different occupations or SMEs with relative ease.

In this respect, one should take notice of the basic outline of the UK education and training system where post-school education is organised flexibly in order to provide a wide range of opportunities for academic and vocational education, training and continuing study throughout life. This is also the objective of the new South African government.

4.2.3 Modular training

Training should furthermore be structured to take into account the time constraint experienced by entrepreneurs. The module-approach can address this problem relatively easily. Apart from the required flexibility or mobility mentioned in the previous paragraph, it can be noted that Le Roux (Coetzee 1990, p. 709) already stated in 1990 that the modules of the 'Scottish Action Plan' give mobility and enable persons to move from one form of education to another and furthermore that modules are not exclusively of a vocational character. There are general educational modules and leisure modules too. Thus vocational training and liberal education are brought into juxtaposition. Provision must therefore be made in the new South African education and training system for mobility between different formal forms and between the formal and non-formal training.

The Scottish modular system enables the pupil to leave school, pick up modules while being engaged in on-the-job training and return to formal education if desired. It should be noted that all future vocational training planned in South Africa is already based on the competency-based modular training approach.

It is also evident that the amount of flexibility and mobility brought about by the competence-based modular approach has major potential for state intervention to create opportunities in the new South Africa, especially to accommodate the past shortcomings of formal education and training system for the disadvantaged communities and to accommodate the so-called 'lost generation'.

4.2.4 Prior learning

Training courses should, if possible, recognise the prior learning of entrepreneurs, whether it be formal education at primary, secondary or tertiary levels or even non-formal training.

In this respect the Policy framework for education and training (ANC Discussion Document 1994, p. 10) states that a nationally integrated system will link one level of learning to another and enable learners to progress to higher levels from any starting point in the education and training system. Learning and skills which people have acquired through experience and informal training will be formally assessed and credited towards qualifications.

4.2.5 Co-ordination

It has become quite clear that there exists no or very little co-ordination amongst institutions that offer training for SMEs. Future co-operation of all these institutions is undoubtedly necessary in order to provide training and consequently skills in a concerted and efficient way.

4.2.6 Certification

Individuals who complete training courses ought to be accredited as having been equipped with specific skills. This calls for an accrediting mechanism. In this respect the ANC's policy document (ANC 1994, p. 10) confirms the establishment of a national

South African Qualifications Authority (SAQA) with the explicit objective to underpin and develop the progressive integration and qualitative improvement of education and training systems. A more direct accreditation system for vocational qualifications of which South Africa can take note, is that of the National Council for Vocational Qualifications of the United Kingdom (NCVQ 1989).

The main aims of this council are to:

- Improve the value of vocational qualifications to employers (entrepreneurs) and individuals alike
- Encourage individuals to develop their vocational competence by improving access to vocational qualifications and by clearly defining progression routes
- Encourage the provision of more and better vocational education and training through vocational qualifications which meet the real needs of employment and prepare individuals (and entrepreneurs) for changes in technology, markets and employment patterns, thus contributing towards improved national economic performance.

The 'Taskgro document' suggests that a restructured 'Department of Manpower' fund a national exercise evaluating all courses offered to SMEs and then grant recognition to those courses considered to be of value (Taskgro 1994, p. 20).

4.2.7 Apprenticeships

It is further suggested that the present system of vocational training with regard to apprenticeships be examined and realigned. The present system excludes a large number of potential entrants to industry and business, especially Black workers. High requirements for entry prevent them from entering various trades.

4.2.8 Accessibility training

Taking the language and literacy barriers of the majority of the population into consideration, special training programmes need to be designed to address these problems. Physical accessibility is also an important consideration, since the location of training centres determine whether women who are forced to work at home because of their child care responsibilities and people located in peri-urban and rural areas get access to training.

4.2.9 Access to training

At present, access to training in the industry training boards is dependant on payment of fees by members of the boards. This system is hostile to SMEs in the sense that few of them can afford to apply the required fees to secure training in an industry. Subsidisation seems to be the answer to those entrepreneurs who cannot afford the fees.

4.3 Management training

Far fewer constraints exist when it comes to management training. Whereas skills training is regulated and guided by boards the general business training has no restrictions and access is much easier.

With the process of deregulation and removal of restrictive legislation that started in the 1980s, it was made much easier for the Black population to participate in the economic activities of the country. Especially the 'Development Aid Laws Amendment Act 53' of 1988 removed most vital constraints in participating in a free market economy. Restrictions such as obtaining a trade licence, entering into partnerships, control of companies by Blacks, acquiring a second trading site and others have been removed (Havenga 1991).

The net result of this was that potential Black entrepreneurs started their own micro and small businesses, mainly in the trade sector. This has, of course, had an increasing demand for management training. By simply looking at the annual report (SBAB 1992) of the largest university based small business unit, namely the Small Business Advisory Bureau [SBAB] at the Potchefstroom University, one can get an indication of the increasing demand for management training. During 1992 a total of 441 management courses were presented, which meant an increase of 15% to that of the previous year. Attendance of seminars increased by 51% over the same period. Courses were attended by 9 362 persons. The extent to which the Black business people specifically attended courses can be measured by the 157 courses presented country-wide with an attendance figure of 3 744.

The figures given above only speak for the activity of one training unit in South Africa. If one takes into consideration all the NGOs and smaller units at other universities and technicons, then it is evident that the demand may even exceed the supply of management courses.

To make a precise judgement of the quality and value of the various management courses available, is not possible at this point in time.

Making any solid recommendations on business training for SMEs would still be relatively superficial. This is largely due to inadequate data on the nature and characteristics of the current supply of such training to SMEs. One could, however, also supply broad outlines of possible directions in which policy should be aimed.

4.3.1 Sector-specificity

Management courses should be designed in such a way that they not only cover the general management principles applicable to any type of business, but also relate to a specific sector. Needs of entrepreneurs in various sectors such as commerce, service, construction, transport and manufacturing should be addressed separately.

4.3.2 Mobility of skills

In contrast to technical skills, management skills are much more portable between occupations and businesses. Policy in developing management courses should, however, also be structured in such a way as to articulate between different SMEs with relative ease.

4.3.3 Modular training

It has already been stated earlier on in this paper that the time constraint plays a major role in the training schedules of SMEs. For this reason modular programmes can like-

wise, with technical skills training, address the problem with regard to management training.

Provision should be made in course and curriculum designs that these can fit into modular systems. Such systems should be developed within South Africa by its own expertise. Too often does one resort to foreign programmes only to find that they do not fit into the environment of a developing country (Anon 1991).

4.3.4 Prior learning, access to training, accessible training and certification

With regard to these aspects, the same arguments that were put forward for technical training apply here. Management courses should recognise prior learning of entrepreneurs in any form and access to courses and physical facilities should be equal for all people. Furthermore, all management courses should also be subject to certification. In this way entrepreneurs will get value for their money.

4.4 *Institutional issues relating to training for entrepreneurs (SMEs)*

4.4.1 Industry training boards

In this respect the Taskro group found that the structure and organisation of the industry boards is such that it mainly serves the interest of the larger type of businesses. Not only is representation on the boards dominated by large firms, but access to training is dependent on the payment of levies. This clearly excludes small and medium-sized enterprises from access to training.

In this respect Hill (1991, p. 197) also states that firm size may affect training. Some studies show that smaller firms are training grounds for larger firms which bid away employees with higher wages after smaller firms have trained them. As a result, smaller firms incur higher training costs than larger ones.

Furthermore, potential entrepreneurs who are unemployed, self-employed or otherwise outside an industry are thus excluded from training in this way.

Recommendations suggested to eliminate these discrepancies include the following:

- SMEs must be represented in the industry boards so that their interests can be reflected in the design and implementation of training for each sector. It is recognised that the board's present structure and culture mitigate against SMEs receiving sufficient attention, but it is argued that the creation of a parallel structure responsible for the training requirements of SMEs – implying segregated skill acquisition between those in the larger firms and those in SMEs – runs the risk of further marginalising SMEs.
- It is further recommended in line with proposals of the Congress of South African Trade Unions (COSATU) that the boards adopt a modular system of training, so that workers and entrepreneurs can acquire specific training in the fields and at the pace they choose.
- The idea is also expressed that boards should accommodate and encourage communities to submit courses designed by themselves, for accreditation by boards. Here the Department of Trade and Industry can play an important role to monitor and discipline boards who do not adhere to the rules laid down.

4.4.2 Small business units at technical colleges, technicons and universities

Up to now these institutions, of which most were highly racially stratified institutions, catered largely for the needs of the White population who represents the minority of the population.

The technical colleges are best placed to cater for the technical needs of entrepreneurs and individuals in the SME sector as well as for those seeking entrance. Courses at these colleges are practically oriented, taking into account time constraints of students and allowing for multi-skilling of individuals.

Before the apartheid-system came to an end, it was not racial discrimination in general that barred Blacks from entering into technical training through colleges, but financial constraints appeared to be one of the major inhibiting factors towards entry. The new government should undoubtedly have to consider some form of financial aid to individuals in order to make access to vocational training at technical colleges easier.

With regard to Small Business Units at universities, it can be mentioned that these divisions were founded in the early seventies and for the greater part of their budget they are being subsidised by government. Totalling in the order of twenty, with the SBAB being the largest, they provide the bulk of management training for SMEs in both the formal and informal sector. In the last five to ten years, NGOs have also embarked on management training schemes.

It does appear as if all these SME-business units at universities do not function as efficiently as one would have expected. Restructuring of such units in conjunction with other NGOs and the Small Business Development Corporations could be beneficial to training of entrepreneurs.

According to the ANC, the SME development institutions need to be restructured. Following the examples of Denmark, Germany and India, they believe that an institution like the Small Business Development Corporation can only work if its services are decentralised. They believe that:

- There should be one 'National Service Centre' with a decentralised network of Local Service Centres (LSC) rather than wide range parastatals.
- Local Service Centres should involve all stakeholders in a given region to be successful, that is development banks, SME associations, trade unions, chambers of commerce and industry, universities, technicons and research institutes
- These LSCs should assist SMEs with marketing, training, finance, credit and information dissemination.

In the White Paper (1995) on small business in South Africa, the whole question of small and medium sized businesses and strategies for its development are discussed extensively. Figure 2 sets the national SME-support strategy in perspective.

Here one can see that the local service centres are only a part of the institutional framework. Quite a number of other organisations are proposed. Education and training of entrepreneurs is, however, not addressed explicitly in the White Paper.

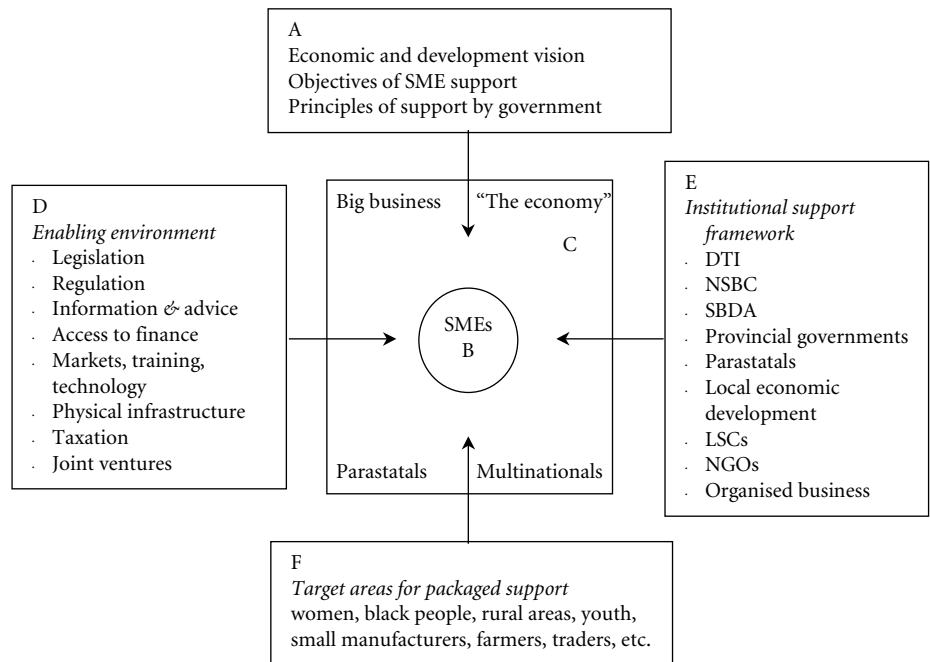


Figure 2: The national SME support strategy in perspective

5 Further educational training

Up to this point we have discussed the new government of South Africa's plans and policies with regard to education and training. However, it should also be kept in mind that most training and/or education that SMEs get should be considered to be further (continuing) education and training, that includes curriculums, facilities and time span. Pleitner (1992) highlights some reasons for further education and training. We will, however, refrain from discussing them.

In a note on further training in SMEs (Kailer 1990, p. 60), it was evident that the important current problems of SMEs are:

- Under-utilisation and financial problems
- Problems with staff members, such as lack of motivation for further training and lack of identification of staff with the company
- Management problems
- Organisational problems, and
- Lack of technical and especially commercial knowledge on the part of owners and lack of qualifications of the employers.

One can safely assume that these problems also apply to South African SMEs and perhaps even more. These problems also reflect the areas in which training is needed.

Continuing (further) education and training for SMEs in South Africa mainly consists of attending external special courses offered by NGOs and university based institutes, courses offered by producers, reading job- or business oriented literature or vis-

iting business exhibitions. On the internal level, on-the-job training programmes and introductory courses on new machines are most frequently used.

With regard to factors influencing the attitude of SMEs toward further education and training, it would also be safe to assume that the likelihood of using it in SMEs would mainly depend on (Kailer 1990, p. 61):

- Innovativeness of the branch the company belongs to
- Specificity of the visions for the future and the length of the planning horizon
- Profile of the employee and his or her qualifications and willingness to work as perceived by the employer
- Degree to which the staff can cope with stress at work, and
- Age of the employer and his own past experience with education and training.

In its document 'Policy framework for education and training', the ANC devotes some general attention to the question of further education and training (ANC 1994, pp. 108–111) but refrains from taking note of the spectrum of training and educational opportunities. In a document presented by the Further Education Unit of the UK (FEU 1978b, p. 7) the spectrum is broken down into seven groups:

- 'Work-centred', i.e. courses which are solely of relevance to a specific type of employment; the content of which would be determined largely by the needs of an employer
- 'Work-focused': designed to qualify people for entry into particular types of occupations
- 'Work-enabling', i.e. courses designed to help people enter or re-enter the labour market by facilitating occupational choice and developing skills of general application
- 'Work-related' as applied to courses which aim to enhance the position of particular groups within the labour market, for example minority groups
- 'Academically qualifying', i.e. courses designed for those whose main aim may be progressing to higher education rather than immediate employment, but whose advantage to those entering or already in the labour market, in terms of employer-perceptions, is well-known
- 'Community-related' provision, designed to support community activities which may or may not be employment-related, but which have a function in the development or regeneration of communities
- 'Leisure-related', i.e. purely recreational, which may or may not include skills and attitudes of relevance to the world of work.

The courses in this spectrum should range from graduate level in almost every academic and technical disciplines through to specialised courses for managers, technicians and craftsmen in virtually every sector of industry, from lower level technical and commercial courses to courses providing for continued general education at all levels. Study should be full-time or part-time and lead to a national recognition. Because of such flexibility, it would be possible for individuals who have no formal qualifications to enter further education and training at the most elementary level and eventually to gain the highest qualifications available.

6 Forms of training

In the preparation of courses and curricula for SME-training the form which the training should take on is not always discounted adequately. This may definitely lead to ineffective training which a country like South Africa at this time can ill-afford. When accreditation of courses is done by the new proposed accreditation board consideration should also be given to the form that training will take on.

Forms of training can be classified into two basic categories for SMEs, namely, on and off-the-job training (Pleitner 1992, pp. 6–10).

Off-the-job training comprises:

- Presentations/lectures without active participation of addresses
- Presentations/lectures including discussion facilities
- Special courses/seminars for SMEs which are focused on entrepreneurs to provide an 'education' which meets the actual and potential requirements
- Systematised exchange of experience between SMEs in groups
- Sister companies which were conceived for entrepreneurs of less developed countries and aim at the co-operation between an SME of an industrialised country and an SME operating in the same industry in an LDC.

On-the-job training again includes:

- In-company courses by trainers
- Use of teachware on personal computers
- Printed matter such as magazines, brochures, etcetera
- Retired entrepreneurs as training advisors.

7 Conclusion

From the discussions it should be clear that the new political order has definite plans with regard to education and training. Furthermore, that specific direction should and can be given of the way in which training for SMEs could be fostered. Besides policy suggestion with regard to specific aspects of entrepreneurial training, brief mention was also made of the continuing education and training and the forms in which training can be done.

Involvement to a larger extent in the affairs of SMEs in general and more specifically the training side, will undoubtedly be on the main menu of the new government.

The main aim is to promote 'collective efficiency' amongst SMEs. Measures which they are looking at to stimulate the development of SMEs are: a market reservation act with the idea to encourage big business to buy a proportion of their products from SMEs for a limited period of time, measures to encourage joint ventures between Black and White-owned business, big business should include small business in their business plans, a sub-contracting act that would protect SMEs, a procurement policy with specific reference to government allocation of contracts and a reviewing of the structure of competition and controls which act against SMEs and their development.

In conclusion one can say that economic wealth can be created on a broad basis of SMEs, owned and managed by well-trained and capable entrepreneurs. This means in

effect that whether government and/or the private sector wants to support SMEs have to see that skilled SME business leaders are cared for in education, training, finance and in other means.

References

- AFRICAN NATIONAL CONGRESS: *The Reconstruction Development Programme: A policy framework*. Johannesburg 1994, p. 147.
- AFRICAN NATIONAL CONGRESS: *A policy framework for education and training*. Braamfontein, S.A., 1994, p. 119.
- AFRICAN NATIONAL CONGRESS: *The ANC's position on small and medium enterprise development*. Johannesburg 1994, p. 4.
- ANON: *Entrepreneurship curriculum design in developing and changing nations: Problems in the following U.S. model*. Unpublished paper, 1991, p. 19.
- BARNARD, D.: Education and training, in: *Prodder Newsletter*. 5(3) Braamfontein, S.A., 1993, p. 2.
- COETZEE, D.: *The UK education and training system: Some relevant features for a future South Africa*. 7(4). 1990, pp. 693 – 711.
- FURTHER EDUCATION UNIT: *Relevance, flexibility and competence*. UK, 1978b, p. 7.
- HAVENGA, J.J.D.: 1991. Die Deregulierung und ihre Auswirkungen auf die Entwicklung des Unternehmertums, in: *IGA – Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen*. St. Gallen 1991, pp. 109–120.
- HILL, E. T.: Post-secondary vocational education and on-the-job training. in: *Applied Economics*. 23(1), 1991, pp. 197–208.
- KAILER, N.: Further training in small and medium-sized enterprises (Austria), in: *Journal of Small Business Management*. 1990, pp. 60–63.
- MUGLER, J.: *The role of universities in education for entrepreneurship*. 18th European Small Business Seminar, Brussels 1988, p. 15.
- PLEITNER, H. J.: *The role of training in small business development*. Proceedings of the ICSB Southern African Conference, Johannesburg 1992, p. 18.
- SMALL BUSINESS ADVISORY BUREAU: *Annual Report 1992*. Potchefstroom 1992, p. 24.
- TASKGRO: *Policy proposals for small, medium and micro enterprise development: A discussion paper*. Unpublished report, Johannesburg 1993, p. 40.
- WHITE PAPER OF THE DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY: *National strategy for the development and promotion of small business in South Africa*. Pretoria 1995, p. 55.
- WOLMARANS, D. J.: 1982. The elements of a training strategy for the small industrial sector in a developing country. Proceedings of the Rencontres de St-Gall. Switzerland. p. 15.

Egbert Kahle*

8 Einleitung

Wissen stellt unbestritten einen der entscheidenden Faktoren für die Durchsetzung eines Wettbewerbsvorteils dar. Das gilt in besonderer Weise für kleine und mittlere Unternehmungen, die typischerweise engere Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und der Führung, den Mitarbeitern untereinander und zu den Kunden als Grossunternehmen aufweisen (Kahle 1988, 1991, 1994), so dass andere und zwar im allgemeinen bessere Bedingungen zum Wissenstransfer vorliegen. Aus diesen engeren Beziehungen ergeben sich hinsichtlich der Wissensgenerierung und -übertragung zwei Ebenen, die für die KMU gesondert zu beachten sind. Wenn ein enger Kundenkontakt vorliegt, kann ein Wissensmanagement Vorteile auf der externen Ebene bringen, welche die Prozesse und Interaktionen zwischen Mitarbeitern und Kunden betrifft. Besonders diejenigen KMU, welche sich als lernende Unternehmen verstehen oder wissensbasierte Leistungen erbringen oder gar selber Wissen vermarkten, müssen Signale über Kunden und deren Wissen aufnehmen und Veränderungen der eigenen Wissens- und Organisationsstrukturen zulassen. Auf der internen Ebene der Prozesse im Unternehmen und der Interaktionen zwischen den Mitarbeitern ergibt sich durch die engere Kommunikation, die intensivere Zusammenarbeit und die häufig stärkere Unternehmenskultur eine verbesserte Möglichkeit des direkten Wissenstransfers.

9 Inhalte und Arten von Wissen

Auch wenn es bei einem Blick in die jüngste Literatur der Wirtschaftswissenschaften manchmal so scheint, als wäre Wissen deren originäres Erkenntnisobjekt, beschäftigen sich traditionell verschiedene andere Wissenschaften wie Philosophie, Soziologie und Psychologie vorrangig mit dem Thema Wissen (Van Doren 1996). Gilt es eine allgemeine Definition von Wissen herauszuarbeiten, stösst man an Grenzen. Die verschiedenen erkenntnistheoretischen Perspektiven bedingen einen heterogenen Wissensbegriff, der auch in der Betriebswirtschaftslehre anzutreffen ist. Dieser Beitrag folgt einer kognitionswissenschaftlichen Sicht, die Wissen als die Gesamtheit der subjektiven pfadabhängigen, geistigen Konstruktionen begreift (Varela 1994, S.28, Von Foerster 1996, S. 34, Kahle 1995). Menschliches Wissen ist demzufolge abhängig von den Erfahrungen der Vergangenheit und das Ergebnis eines individuellen geistigen Berechnungsvorganges, der von den inneren Zuständen des Subjekts determiniert wird. Wissen unterscheidet sich durch diesen interpretativen Charakter von Informationen, die sich aus Daten

* unter Mitarbeit von Ricarda B. Bouncken

zusammensetzen, welche das einzelne Individuum persönlich verwerten kann, indem es sie als Grundlage für die Wissensgenerierung verwendet.

Somit haben Informationen durch den für den Empfänger relevanten Aussagegehalt eine höhere Ordnung als die Daten, welche die Informationen enthalten (Güldenbergs 1997, S. 155). Wissen in diesem Sinne lässt sich im Gegensatz zu Informationen eigentlich nicht zwischen Personen transferieren, denn durch die individuellen Deutungsmuster der Personen wird die Information jeweils auf andere Weise als Wissen in die bestehenden mentalen Muster eingeordnet. Gleichwohl kann die gezielte Hingabe von Daten mit intendiertem Informationscharakter Wissensgewinnungsprozesse auslösen, was hier mit dem Begriff des Transfers von Wissen gemeint ist. Dieser Transferbegriff ist vor allem dann berechtigt, wenn der auslösende Akteur die Informationsverarbeitungsmechanismen und Arten der Wissensgenerierung des anderen abzuschätzen vermag, was eine längere Zusammenarbeit voraussetzt und auch durch den Begriff des *Transactive memory* (Brauner 1999) beschrieben werden kann.

In der Betriebswirtschaftslehre besteht Konsens hinsichtlich bestimmter Differenzierungen des Wissensbegriffs. Grosse Popularität erlangte die Erkenntnis von Polanyi, dass Menschen mehr wissen, als sie zu sagen vermögen. Beispielhaft führt Polanyi die künstlerischen oder wissenschaftlichen Fähigkeiten eines Genies, den Spürsinn eines Detektivs sowie die Geschicklichkeiten sportlichen, artistischen oder technischen Ursprungs an. Aufbauend auf dieser Erkenntnis unterscheidet er implizites und explizites Wissen. (Polanyi 1966, S.14). Implizites Wissen ist nur bedingt dokumentier- und kommunizierbar. Folglich lässt es sich nur bedingt teilen und weitergeben, da es letztlich an Individuen gekoppelt ist (Rebhäuser 1996, S.6), wenn es nicht gemeinsam erworbenes organisationales Wissen darstellt. Das explizite Wissen stellt nach der Explizierung Information bzw. potentielle Information dar.

Darüber hinaus finden sich weitere Differenzierungen von Wissen. Die individuelle Vorstellung der Wirklichkeit findet sich unter Begriffen wie ›Know-what‹ (Nonaka 1995, S. 18f., 72f.) oder der Bezeichnung des Begriffs- oder Faktenwissens, welches das sukzessiv erworbene Wissen repräsentiert (Sackmann 1992, S.142). Das ›Know-how‹ (Nonaka 1995, S. 18f.) dagegen beantwortet die Frage nach dem ›Wie‹ und erklärt, wie Probleme gelöst werden können. Dieser Sachverhalt findet sich auch unter den Begriffen Prozess-, Handlungs- oder Auskunftswissen (Sackmann 1992, S. 142f). Know-how und Know-what umfassen implizite und explizite Facetten. Implizite Facetten des Know-what betreffen dann die Wert- und Glaubensvorstellungen von Menschen. Die nicht vergegenwärtigten oder nicht artikulierten Aspekte von Kommunikationsprozessen und anderen Abläufen dagegen repräsentiert eher das implizite Know-how.

Wichtig für Unternehmen ist die Unterscheidung zwischen individuellen und kollektiven Wissensarten, wobei kollektives Wissen mehr ist als die Summe des Wissens der Einzelnen, vor allem dann, wenn es gemeinsam erarbeitet ist. Kollektives Wissen findet sich im Kontext der Unternehmen häufig unter dem Terminus ›organisationales Wissen‹, welches die Gesamtheit des für die Mitarbeiter einer Organisation zugänglichen bzw. geteilten Wissens darstellt (Pautzke 1989). Darunter werden neben anderen Wissensbeständen der Know-how und der Know-what-Ebene auch die Basisannahmen, wie sie sich in der Unternehmenskultur niederschlagen, subsumiert. Diese legen

fest und kanalisieren, was als Wissen für die Organisation angesehen wird (Kahle 1995) und stellen somit eine Form von Wahrheitstheorie für die Unternehmen dar (Schreyögg 1998, S. 194). Neben solchem eher impliziten organisatorischen Wissen zählen zum organisationalen Wissen auch die kodifizierten Wissensbestände wie Akten, Datenbanken, Berichte, Lizenzen, Patente usw.

Die hohe Wettbewerbsrelevanz von Wissen ergibt sich nicht so sehr aus der Existenz von organisatorischem Wissen, sondern vielmehr aus der Fähigkeit, neues Wissen zu entwickeln. Diese wird häufig mit dem Begriff Metawissen bezeichnet oder als Lernfähigkeit der Unternehmung begriffen. Neben den individuellen Voraussetzungen des organisatorischen Lernens (Stotz 1998) ist mit dem organisatorischen Lernen oder Metawissen ein sogenanntes strategisches Wissen verbunden. Dieses gibt Auskunft über die Art, den Ort und die Verwendungsmöglichkeiten von Wissen im Unternehmen. (von Krogh 1995, S. 422), die sich zum Teil auch als ›Know-who‹ bezeichnen lassen, bei dem ein Individuum weiß, wer etwas weiß oder als ›Know-where‹ wenn es die Struktur der Verteilung dieses Wissens kennt.

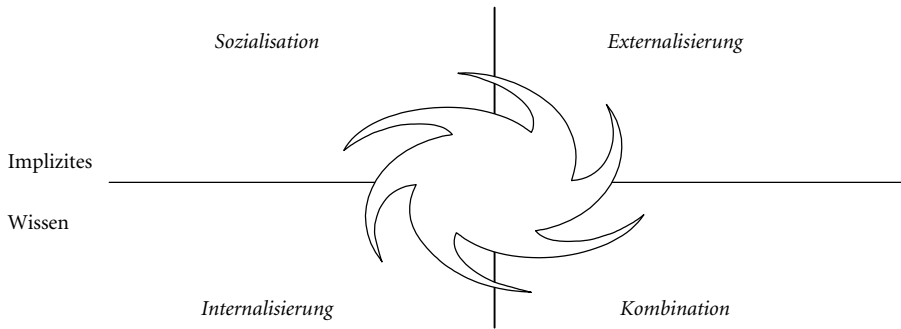
10 Entwicklung von Wissen

Wenn es um die Verbesserung der Wettbewerbssituation geht, die auch darin bestehen kann, eine prospektive Verschlechterung abzuwehren, dann ist über den Bestand einer Wissensbasis hinaus vor allem die Entwicklung bzw. der Erwerb von Wissen entscheidend. Mit dieser Thematik beschäftigen sich viele verschiedene Ansätze der Betriebswirtschaftslehre. Hier wird vor allem auf das Modell von Nonaka et al. zurückgegriffen, da es am deutlichsten zwischen implizitem und explizitem Wissen unterscheidet.

Nonaka et al. sehen die Grundlage für die Entstehung neuen Wissens in der Konversion von implizitem zu explizitem Wissen und vice versa und gelangen so zu vier Mechanismen: ›Sozialisation‹, ›Externalisation‹, ›Internalisation‹ und ›Kombination‹ (Nonaka et al. 1994, S. 339 f.). Werden jeweils explizite Wissensbestandteile wie Technologien, Berichte usw. in Verbindung gebracht, bezeichnen Nonaka et al. dies mit Kombination. Für den Vorgang der Explikation oder Artikulation von implizitem Wissen und dessen Reflexion verwenden sie die Bezeichnung Externalisation. Der Prozess der Internalisierung beschreibt den Vorgang, bei dem explizite Wissensbestandteile (geschriebenes oder dokumentiertes Wissen wie Unternehmensgrundsätze) von Individuen aufgenommen, interpretiert und mehr oder weniger unbewusst gelebt werden. Indem implizites Wissen mit implizitem kombiniert wird, können neue Wissensbestände entstehen. Dieser Vorgang – angeregt typischerweise durch Beobachtung, Imitation und gemeinsame Übung – wird Sozialisation benannt.

In diesem Kontext wird davon ausgegangen, dass die Konversion des expliziten und impliziten Wissens jeweils zwischen Individuen erfolgt, so dass die vier Ausprägungen den Raum der Möglichkeiten erschöpfen; so wird z.B. bei der Sozialisation davon ausgegangen, dass das eine Individuum vom anderen etwas übernimmt. Es könnte stattdessen aber auch von beiden gemeinsam geübt werden; es ist zu hinterfragen, ob bei dem gemeinsamen Erarbeiten von impliziten oder expliziten Wissensinhalten in Organisationen oder auch bei der beiderseitigen gleichberechtigten Vereinbarung über die

Gültigkeit von Wissen oder Regeln, die angegebene Vierteilung ausreicht oder ob weitere Formen definiert und beschrieben werden müssen.



zu

Explizitem

Wissen

Implizites Wissen zu Explizitem Wissen

11 Wissensorientierte Strategien bei KMU

Die vier Mechanismen, die seitens Nonaka et al. zur Beschreibung der Wissensgenerierung angeführt werden, basieren auf der Differenzierung von implizitem und explizitem Wissen. Dementsprechend lässt sich die organisatorische Wissensentwicklung in einer recht groben, dichotomischen Einteilung in eine durch persönliche Kontakte entstandene und eine andere durch Kombination von explizitem bzw. kodifiziertem Wissen generierte unterscheiden, wenn man die beiden Prozesse Internalisation und Externalisation als auf das Individuum bezogene Vorgänge ansieht. Aus diesem Zusammenhang heraus können dann auch zwei wissensorientierte Strategien unterschieden werden. Soll der Schwerpunkt auf der Interaktion zwischen Menschen und somit auf dem Transfer von implizitem, personengebundenem Wissen liegen, so wird eine Personalisierungsstrategie verfolgt. Diese bietet die Möglichkeit, vielfältige Wissensbestände interindividuell auszutauschen. Allerdings ist sie mit den Nachteilen verbunden, dass eine breite Vervielfältigung und Nutzung des Wissen von vielen Personen sehr

aufwendig ist, dass durch die Subjektivität der Verarbeitung eine Vereinheitlichung der Wissensinhalte sehr in Frage steht und dass das Wissen dem Unternehmen abhanden kommen kann, wenn die Mitarbeiter (Wissensträger) das Unternehmen verlassen.

Wird dagegen die Vermittlung von explizitem, also kodifizierbarem Wissen in den Vordergrund gestellt, dann liegt eine Kodifizierungsstrategie vor. Im Wege einer solchen ist es äusserst schwierig, implizites Wissen zu generieren und zu transferieren. Beide Strategien sind für Unternehmen grundsätzlich wählbar; sie schliessen einander auch nicht aus.

11.1 Kriterien zur Strategiewahl

Welche der Strategien sich bei den so verschiedenen Unternehmen anbietet, kann anhand verschiedener Kriterien erörtert werden. Dabei wird sich auch zeigen, warum gerade eine Personalisierungsstrategie für KMU Vorteile bietet.

11.1.1 Überlegungen hinsichtlich der Interaktion

Geht es darum, interindividuell Wissen auszutauschen und zu generieren, d.h. insbesondere um den Mechanismus der Sozialisation aber auch um Externalisation und Internalisation, erfordert dies Interaktionen zwischen Personen, die verschieden ausgestaltet sein können und somit unterschiedliche Implikationen auf die Wissensentwicklung aufweisen können. Bei der Sozialisation ist die Interaktion begriffsnotwendig eingeschlossen, während Internalisation und Externalisation grundsätzlich auch von einem Individuum alleine vorgenommen werden könnten, häufig aber für das Verarbeiten von explizitem zu implizitem Wissen und vice versa die Hilfe eines anderen erforderlich ist. Während explizites Wissen auch ohne persönlichen Kontakt ausgetauscht werden kann, bedarf der Transfer von implizitem Wissen direkter Interaktionsbeziehungen. Grundsätzlich nimmt das Potential, Wissen zu transferieren mit steigender Interaktionsintensität zu. Interaktionen bei Unternehmen liegen vor im internen Bereich und im externen mit Kunden, Lieferanten und sogar Konkurrenten. Abgesehen von den unterschiedlichen Beteiligten lässt sich Interaktion hinsichtlich ihrer Intensität weiter differenzieren.

Zunächst determinieren zeitliche Aspekte die Intensität der Interaktion. Zu ihnen zählt die absolute Dauer der jeweiligen Interaktionsbeziehung und die Häufigkeit der Interaktionssequenzen. Grundsätzlich gilt, dass mit zunehmender absoluter Dauer der Interaktion mehr Potentiale zum Austausch von Wissen generell und vor allem des von implizitem Wissen bestehen. Denn die Vermittlung von implizitem Wissen, die qua Beobachtung und Übung erfolgt, erfordert regelmässig mehr Zeit als der Transfer von explizitem Wissen, wenn nur die Übermittlung betrachtet wird; andernfalls kann für die pragmatische Ebene der Kommunikation, das ›Verstehen‹, noch erheblich Zeit benötigt werden. Treten wiederkehrend Interaktionssequenzen zwischen Individuen auf, so wirken vorher gemachte Erfahrungen auf die Wissensträger ein. War die Beziehung von Vertrauen, Offenheit usw. gekennzeichnet, so wird der Wissenstransfer in zukünftigen Interaktionssequenzen gefördert.

Neben den rein zeitlichen Aspekten determinieren raumzeitliche Aspekte den Wissenstransfer. Interaktionen, in denen Wissen ausgetauscht wird, können im Wege di-

rekter Face-to-face-Kommunikation bei raumzeitlicher Übereinstimmung (Gespräch, Beratung usw.), im Wege mittelbarer mediengestützter zeitlicher Simultanität (Telefon, Chat, Bildtelefon) oder mittelbar im Wege mediengestützter Kommunikation ohne raumzeitliche Bindung erfolgen (Brief, Fax, E-Mail). Grundsätzlich ist festzustellen, dass, je direkter die Interaktion ist und je mehr soziale Kontakte vorhanden sind, sich mehr Potentiale hinsichtlich der Wissensgenerierung – insbesondere des Austausches an implizitem Wissen – ergeben; beide Bedingungen werden von KMU stärker erfüllt als von grossen Unternehmen. Im Wege der direkten persönlichen Kommunikation können alle Formen der Wissensgenerierung im Sinne von Nonaka et al. wirken. Faktenwissen, prozedurales und vor allem auch die impliziten Wissensbestandteile lassen sich transferieren. Dabei ist zu betonen, dass der Transfer von implizitem Wissen an die Notwendigkeit der raumzeitlichen Präsenz gebunden ist. Darüber hinaus können sowohl intellektuelle als auch emotionale Aspekte der Kommunikation wirken und den Wissenstransfer beeinflussen. Dieses gilt für beide Kommunikationspartner. Z. B. können Kunden explizites Wissen und Forderungen artikulieren, welche in die Leistungserstellung integriert werden. Des weiteren bestimmen nicht artikuliert Wissensbestände die Leistungserstellung. So geben Gesten darüber Auskunft, wie und was der Interaktionspartner (z.B. Kunde) will und zeigen zum anderen auch, ob dieser (z.B. der Kunde mit der Leistung zufrieden ist) die Botschaft verstanden hat und ein Wissensfluss zustande gekommen ist. Vorrangig wenn es um das Einüben oder Training von körperlichen Fähigkeiten geht, bedarf es der Vermittlung von impliziten Wissensaspekten und des Transfers mittels Beobachtung. Emotionale Einflüsse des Wissenstransfers, d.h. affektive Bezüge der Personen untereinander, aber auch Komponenten wie die Vertrautheit mit der physischen Umgebung und das ›Sich-Wohlfühlen‹ spielen bei der direkten Kommunikation eine entscheidende Rolle.

Wenn der Kunde zur Leistungserstellung die Räume bzw. das Geschäft des Unternehmens (speziell bei Dienstleistungsunternehmen) im weitesten Sinne betreten muss, so wirkt das Umfeld der Interaktionsbeziehung auf den Kunden ein. Dabei sind funktionsorientierte und symbolische Facetten zu beachten. Innerhalb des Umfeldes muss sich der Kunde orientieren und lernt gewissermassen einen Umgang mit den materiellen und immateriellen Gegebenheiten. Dabei ist dies nicht unerheblich für die Erwartungshaltung, die der Kunde dann an das Unternehmen richtet. In KMU kann der Kunde mit grösserer Wahrscheinlichkeit am gleichen Ort den erwarteten Ansprechpartner finden als in einem Grossunternehmen.

Die mediengestützte mittelbare Kommunikation beruht vorrangig auf der Artikulation von expliziten Wissensbeständen (Fakten- und Prozesswissen), weil keine körperliche Präsenz der Wissensträger erforderlich ist. Eine Ausnahme bildet dabei das Bildtelefon, weil es Mimik, Gestik und Körperbewegungen der Interaktionspartner überträgt und diese somit auf den Wissenstransfer Einfluss haben. Mittels des Telefons können allerdings Stimmcharakteristika der Gesprächspartner wie Betonung usw. wahrnehmbar werden und sich somit ›Informationen zwischen den Zeilen‹ feststellen lassen; diese werden häufig unbewusst abgegeben, beeinflussen die Gesprächspartner aber implizit.

Mittels mediengestützter Kommunikation ohne raumzeitliche Bindung können lediglich explizite Wissenskomponenten wie Fakten- und Prozesswissen ausgetauscht werden.

Bei Kommunikation bzw. Interaktion kann es sich um symmetrische oder asymmetrische Formen handeln. Bei der asymmetrischen Kommunikation ist der eine Kommunikationspartner aktiver; von ihm werden in stärkerem Masse Informationen und Wissen abgegeben. Der aktive Partner kann sowohl Kunde als auch Mitarbeiter, aber auch Vorgesetzter oder Kollege sein. Betrachtet man die asymmetrische Kommunikation zwischen Individuen im Unternehmen in vertikaler oder horizontaler Richtung oder aber zwischen Kunden und Mitarbeitern oder Lieferanten, lassen sich verschiedene Kommunikationstypen ausmachen, die sich an der Ausprägung der Komplexität der Kommunikation während der Leistungsbeziehung ausrichten. Bei niedriger Komplexität beantwortet der eine Interaktionspartner kurze Fragen und gibt kurze, eher standardisierte Antworten. Mit der geringeren Komplexität der Kommunikation ist häufig auch ein weniger komplexer Wissensaustausch verbunden. Vielfach handelt es sich um Faktenwissen. Folge ist, dass dieses Wissen leicht kodifizierbar ist und die jeweiligen Interaktionspartner leichter austauschbar und einsetzbar sind. Bei mittlerer Komplexität der Kommunikation hat der aktive Interaktionspartner häufig Fragen zu beantworten, die einer komplexeren Erklärung und höherer Aufmerksamkeit beim Zuhören bedürfen. Die Erklärung der komplexeren Zusammenhänge verlangt danach, breitere Wissensbestände zu besitzen oder aufzubauen, von denen nicht alle kodifizierbar sind oder erst individuell interpretiert werden müssen. Folglich bauen die Interaktionspartner in höherem Masse implizites Wissen auf, so dass sie schwieriger austauschbar sind.

Kommunikationssituationen mit hoher Komplexität sind im Regelfall angereichert durch Emotionen und liegen bei vielschichtigeren Zusammenhängen vor. Bei solchen Kommunikationssituationen gibt es häufig nicht einen aktiveren Partner, sondern es handelt sich um eine symmetrische Kommunikation. Vielfach geht es nicht nur um den Austausch von Fakten-, sondern von prozeduralem Wissen, welches implizite Wissenskomponenten aufweist. Ausserdem baut sich, wenn ein längerer und oft häufiger Kontakt vorliegt, eine engere Beziehung auf. Gerade diese Interaktionspartner gewinnen dann eine hohe Menge an implizitem Wissen, von dem jedoch grössere Anteile artikulierbar wären. Trotzdem ist es sehr schwierig, dieses Wissen zu externalisieren und einer personenunabhängigen Speicherung zugänglich zu machen. Damit sind solche Mitarbeiter nur schwer austauschbar. Diese hohe Kommunikationskomplexität findet sich in KMU sowohl intern als auch extern sehr häufig.

11.1.2 Überlegungen hinsichtlich des Standardisierungsgrads

Bieten Unternehmen dem Kunden standardisierte Leistungen an, so reicht es vielfach aus, auf standardisierte Wissensbestände zurückzugreifen. Diese standardisierten Wissensbestände können grundsätzlich expliziter (z. B. Produktionstechnologien) und impliziter (beispielsweise bestimmte körperliche Fertigkeiten) Natur sein. Im Regelfall jedoch sind diese Standards artikuliert und liegen in kodifizierter Form vor. Die Kodifikation erlaubt dann leichte Verbreitung der Standards innerhalb der Organisation. Je besser sich die kodifizierten Wissensbestände abrufen, nutzen und verbreiten lassen,

desto effektiver kann die Unternehmensleistung ausfallen. Hier liegen die Kostenvorteile der *economies of scale*.

Bieten die Unternehmen dem Kunden jedoch massgeschneiderte Lösungen an, die in Zeiten der Individualisierung des Kunden immer mehr an Bedeutung gewinnen, so reichen standardisierte Leistungen und somit standardisiertes Wissen nicht aus. Kundenorientierte Unterschiedlichkeit der zu erbringenden Leistungen und ein häufiger Wechsel der Verrichtungstypen und die Breite und Vielfalt des dazugehörigen Wissens sind typische Merkmale der KMU (der gewerblichen Wirtschaft) (Gutersohn 1962, S.17).

Es wird also darauf ankommen, in den wesentlichen Leistungsbeziehungen und im zugrundeliegenden Wissen die notwendige Differenziertheit zu behalten und die Standardisierung auf diejenigen Bereiche zu konzentrieren, die eher unterstützenden und administrativen Charakter haben. Das bedeutet, dass man bei unterschiedlichen Standardisierungsgraden eine innerbetriebliche Differenzierung der Strategie betreiben sollte.

11.1.3 Überlegungen zur Zahl der Wissensnutzer

Das Kriterium der Anzahl der Nutzer des Wissens ist mit dem der Standardisierung der Unternehmensleistung verbunden. Muss eine grössere Anzahl von Wissensnutzern auf gleiche oder gleichartige Wissensbestände zugreifen, so bietet sich in stärkerem Masse eine Kodifizierungsstrategie an. Abstrahiert vom Standardisierungsgrad der Leistungen schränkt eine personengebundene Übertragung den Transfer von Wissensbeständen zwischen Personen ein, auch wenn sich qua Seminaren oder Vorträgen personengestütztes Wissen (vorrangig explizites) generieren lässt.

11.2 Umsetzung der Wissensstrategien

In der Umsetzung der Wissensstrategien zeigt sich deren Verschiedenheit. So impliziert eine Kodifikationsstrategie in erster Linie den Aufbau eines meist IT-gestützten Wissensspeicherungssystems. Bei der Entwicklung des Wissens kommt es vorrangig darauf an, die Mitarbeiter zur Speicherung und damit zur Externalisierung ihres Wissens und zur Nutzung der vorhandenen Wissens- bzw. Informationsbestände zu motivieren. Um die Nutzung des Wissens zu erleichtern, bedarf es der Pflege und guten Strukturierung der kodifizierten Wissensbestände. Geht es hingegen um die Implementation einer Personalisierungsstrategie, dann ist auf die Interaktionsbeziehungen zwischen den persönlichen Wissensträgern ein besonderes Augenmerk zu richten.

Gegenüber Grossunternehmungen bieten sich für KMU höhere Chancen aus einer Personalisierungsstrategie. Dies gilt vor allem dann, wenn die KMU dem Kunden gemäss der oben genannten Wesensbeschreibung differenzierte Leistungen bieten und nicht durch verschiedene Rahmenbedingungen gezielt standardisierte Leistungen anbieten müssen. Wollen KMU demzufolge ein Wissensmanagement forcieren, so haben sie den Aufbau und das Funktionieren interner und externer persönlicher Netzwerke stärker zu fördern. Die Aufgabe der Netzwerke zwischen persönlichen Wissensträgern liegt darin, die Entwicklung von Wissen auf Individual-, Gruppen- und Organisationsebene zu verbessern. Dies folgt der Erkenntnis, dass Wissen vor allem durch die Ver-

netzung von *bestehendem* Wissen entsteht. Des weiteren bieten sich all solche Instrumente oder Programme an, welche die Interaktion zwischen Wissensträgern stützen wie beispielsweise Kommunikations-Foren, Zirkel oder Teamarbeit. Solche Mittel wirken nur ergänzend bei KMU, da diese ohnehin eine höhere Interaktionsintensität zwischen den Mitarbeitern aufweisen.

Liegt der Focus auf der interindividuellen Wissensentwicklung, kommen dabei implizite und explizite Wissensarten zum Tragen. Wird einer Personalisierungsstrategie gefolgt, so impliziert das nicht, dass keine Kodifizierung von Wissen erfolgt. Denn gerade diese sichert die Funktion einer Raum-Zeit-Überbrückung, die bei dem Wechsel von Mitarbeitern aus dem und in das Unternehmen relevant ist. Eine Personalisierungsstrategie bedeutet ausserdem nicht, auf den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie zu verzichten, auch wenn Wissen in KMU (insofern es sich nicht um virtuelle Unternehmen handelt) weniger stark in physisch verteilten Orten entsteht. Auf Individualebene sollte ein Informationssystem Fakten über Produkte, Kunden und Verfahren umfassen und auf Organisationsebene Wissen über Technologien und Produkte sowie über den Ort des (persönlichen) Wissens – z.B. wer zu kontaktieren ist – enthalten. Neben diesem formellen Netzwerk sind jedoch andere persönliche und insbesondere informelle Netzwerke entscheidend für die Entwicklung von Wissen.

Unabhängig von der gewählten Form der Interaktionsintensivierung muss die Qualität der Interaktion unter dem Aspekt des Wissenstransfers betrachtet und verbessert sowie Barrieren reduziert werden. Da KMU einer eher personengebundenen Entwicklung von Wissen folgen sollten, besitzen Medienbarrieren eine geringere Tragweite. Dies sind Barrieren, die durch Skepsis bei der Nutzung verschiedener Medien ausgelöst werden (telefonische Kommunikation, E-Mail oder die Nutzung von Dokumenten [Speicherung und Abfrage von Wissen]).

Wenn keine ausreichende Kommunikation mit Kunden und Lieferanten vorliegt und somit Wissen schlechter ausgetauscht werden kann, handelt es sich um Barrieren im externen Verhältnis. KMU weisen im Regelfall eine grössere Nähe zu Kunden und Lieferanten auf, so dass die Beziehungsgüte und damit auch der Austausch von Wissen besser ist.

Da hierarchische Barrieren den Wissensaustausch im vertikalen Verhältnis behindern, sollte gerade bei KMU, die auf den Austausch personengebundenen Wissens angewiesen sind, die Diffusion von Wissen verbessert und hierarchische Grenzen hinsichtlich des Wissenstausches verringert werden.

Horizontale Barrieren resultieren aus der Unterschiedlichkeit von Mitarbeitern der verschiedenen Funktionen. Verantwortlich dafür sind verschiedene mentale Muster, die sich in der Interpretation von Wissen, in der Kommunikation und in der individuellen Zielsetzung niederschlagen.

In Folge einer Personalisierungsstrategie lassen sich die Barrieren vorrangig auf den kommunikativen Aspekt reduzieren. Dies impliziert insbesondere eine grössere Offenheit zwischen den Wissensträgern und die Verringerung von Macht und hierarchischer Distanz. Macht sollte dabei nicht nur auf den persönlichen Machtbegriff reduziert werden, sondern auch eher strukturelle Facetten der Macht sind einzuschränken. Der

erfolgreiche Wissenstransfer ist an das Vorliegen von Vertrauen gebunden, das wie folgt erklärt und differenziert werden kann: es dient dem Abbau von Barrieren (Kahle 1999).

Die geistigen Landkarten – die Wissensbestände – des Individuums enthalten nicht nur Faktenwissen, sondern auch Verhaltensregeln und Erklärungsmuster; sie sagen dem Menschen, wie er sich verhalten soll und warum etwas so ist, wie er es wahrnimmt, wobei die Erklärungen auf Grund der Linearität der Sprache oft einfacher – monovariabel – sind als es tatsächlich der Fall ist.

Das Verlassen auf die erfahrene und durch Kommunikation ausgebaute geistige Landkarte kann als ontologisches Vertrauen bezeichnet werden. Diesem sehr nahe, aber meines Erachtens doch davon zu unterscheiden, ist das institutionelle Vertrauen. Dieses kommt dadurch zustande, dass mit der denotativen Übermittlung von Fakten und Erklärungen auch konnotative Zusammenhänge, d.h. Wertungen positiver und negativer Art in der Sprache transportiert werden. Das bedeutet, dass beispielsweise mit der Kenntnis über die Elemente und das Funktionieren des Rechtssystems auch die Erwartung der Schaffung von Gerechtigkeit durch dieses System vermittelt wird oder dass das Vorhandensein von Hierarchie und Vorgesetzten allein durch seine Existenz als Legitimation der Weisungsbefugnis dient.

In dem Masse, wie die konnotativen Erwartungen an Institutionen enttäuscht werden, löst sich institutionelles Vertrauen auf, d.h. denotative und konnotative Ebenen der Beurteilung einer Institution fallen auseinander oder auch die denotative Beschreibung wird angezweifelt.

Während institutionelles Vertrauen weitgehend als eine Weiterentwicklung, eine strukturelle und komplexitätsverarbeitende Vertiefung ontologischen Vertrauens angesehen werden kann, das im Wesentlichen über die Sprache vermittelt wird, lässt sich persönliches Vertrauen im Wesentlichen auf direkte Erfahrung in Begleitung verbaler Kommunikation zurückführen. Das bedeutet, dass ein Mensch sich ohne frühe Vertrauenserfahrung schwer tut, überhaupt persönliche Vertrauensbeziehungen aufzubauen und es bedeutet weiterhin, dass immer ein gewisser Erfahrungshorizont mit der Person – oder dem Typus, den sie repräsentiert mit allen potentiellen Nebeneffekten wie *halo* oder *recency* etc. – vorliegen muss, um persönliches Vertrauen zu schaffen. Dabei kann in gewissem Umfang Vertrauenskapital auch verbal transferiert werden. Wenn z.B. A dem B vertraut und dieser dem C und letzteres von B an A mitgeteilt wird, so kann auch Vertrauen durch Kommunikation bewirkt werden. Diese indirekte Erfahrung ist jedoch deutlich wirkungsschwächer als die direkte Erfahrung von Bestätigung oder Enttäuschung von Vertrauenserwartungen.

Zusammengefasst heisst das:

- Wir vertrauen auf unser Weltbild, das wir uns durch Erfahrung und Kommunikation erarbeitet haben; es enthält Unsicherheiten bei Fremdinformationen und fehlenden Informationen. Dieses Weltbild gibt Verhaltenssicherheit und wird stetig und inkrementell verändert. (›Ontologisches Vertrauen‹)
- Wir vertrauen in das Funktionieren von Institutionen und in die Qualität (Werthaltigkeit) ihrer Ergebnisse; dieses Vertrauen ist komplexitätsreduzierend und erleichtert das Handeln. (›Institutionelles Vertrauen‹)

- Wir vertrauen anderen Personen dahingehend, dass sie die Fähigkeit und Bereitschaft haben, uns gegenüber positiv zu handeln; dieses Vertrauen ist erfahrungsbedingt und verringert Transaktionskosten. (»Persönliches Vertrauen«)

Vor allem die letztgenannte Fassung von Vertrauen ist für den Wissenstransfer bedeutsam.

Des Weiteren verhilft ein gemeinsames Wertesystem bei dem Transfer von Wissen. In KMU, die über weniger dezentral verteilte Einheiten verfügen, ist es einfacher, eine von vielen geteilte Unternehmenskultur durchzusetzen. Dies repräsentiert einerseits eine Form der kollektiven impliziten Wissensbasis einer Unternehmung und wirkt andererseits als Katalysator für die Entwicklung neuen Wissens.

12 Fazit

Wissen in Unternehmungen ist eine ebenso wichtige wie vielschichtige Angelegenheit; zur sachgerechten Auseinandersetzung mit den Einflussgrößen des Wissens und für ihre strategische Steuerung ist eine Differenzierung wenigstens zwischen individuellem und organisationalem sowie explizitem und implizitem Wissen wichtig. Dabei ist nicht allein der Besitz von Wissen bedeutsam, sondern vor allem auch die Fähigkeit, Wissen zu entwickeln oder zu erwerben.

Dafür lassen sich im Grundsatz vier Mechanismen der Wissensentwicklung – eventuell auch zwei mehr – beschreiben, aus denen zwei unterschiedliche Wissensstrategien, die Kodifizierungsstrategie und die Personalisierungsstrategie, abgeleitet werden können. Diese beiden Strategien schliessen sich nicht aus, sondern ergänzen sich; sie können aber unternehmenstypbezogen schwerpunktmässig eingesetzt werden. Die Personalisierungsstrategie bietet sich dabei auf Grund ihrer immanenten Eigenschaften im besonderen Masse für kleine und mittlere Unternehmen an, die den Bedingungen und Möglichkeiten dieser Strategie besonderes Augenmerk widmen sollten.

Literaturverzeichnis

- BRAUNER, E.: *Controlling als transaktives Wissenssystem*. Vortrag Kommission »Wissenschaftstheorie« im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, Berlin 1999.
- GÜLDENBERG, S.: *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: ein systemorientierter Ansatz*. Wiesbaden, Dissertation Wirtschaftsuniversität Wien 1997.
- GUTERSOHN, A.: *Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft*. Band II, Zürich, St.Gallen 1962.
- KAHLE, E.: Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor mittelständischer Unternehmen. in: ALBERS, S., HERRMANN, H., KAHLE, E., PERLITZ, M. (Hrsg.): *Elemente erfolgreicher*

- Unternehmenspolitik in mittelständischen Unternehmen*. Lüneburger Mittelstandssymposium 1988, Stuttgart 1989, S.85–94.
- KAHLE, E.: Mittelständische(n) Unternehmung, Organisation der. in: FRESE, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*. 3. Auflage, Stuttgart 1992, S. 1408–1419.
- KAHLE, E.: Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor mittelständischer Unternehmen, in: GESELLSCHAFT ZUR FÖRDERUNG DES SCHWEIZERSCHEN INSTITUTS FÜR GEWERBLICHE WIRTSCHAFT AN DER HOCHSCHULE ST.GALLEN UND BAUMANN & CIE BANQUIERS (Basel) (Hrsg.): *IGW Stichworte*. Sonderheft 1994, St. Gallen, Basel 1994.
- KAHLE, E.: *Kognitionswissenschaftliche Grundlagen von Selbstorganisation*. Arbeitsbericht 01/95 der Forschungsgruppe kybernetische Unternehmenssteuerung an der Universität Lüneburg. Lüneburg 1995.
- KAHLE, E.: *Remarks on the cognitional basis of understanding, selfunderstanding and self-organization*. Arbeitsbericht 03/95 der Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmensstrategie (Fokus), Universität Lüneburg, Lüneburg 1995.
- KAHLE, E.: Vertrauensbasierte Netzwerke als Chancen für kleine und mittlere Unternehmen. in: PLEITNER, H.J. (Hrsg.): *Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft*, Beiträge zu den Rencontres de St-Gall 1998, St.Gallen: KMU Verlag HSG 1998.
- KAHLE, E.: *Vertrauen als Voraussetzung für bestimmte Formen organisatorischen Wandels*. Arbeitsbericht 01/99 der Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmensstrategie an der Universität Lüneburg, Lüneburg 1999.
- KAHLE, E.: Voraussetzungen und Möglichkeiten organisationalen Lernens aus kognitionswissenschaftlicher Sicht. in: SCHWANINGER, M. (Hrsg.): *Intelligente Organisationen – Konzepte für turbulente Zeiten auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik*. Berlin 1999, S.103–118.
- NONAKA, I., BYOSIERE, P., BORUCKI, C.C. et al.: *Organizational Knowledge Creation*. 1994.
- NONAKA, I., TAGEUCHI, H.: *The Knowledge-Creating Company*. New York 1995.
- POLANYI, M.: *The Tacit Dimension*. London 1966.
- REBHÄUSER, J., KRUMHOLTZ, H.: Wissensmanagement im Unternehmen. in: SCHREYÖGG, G. C. P. (Hrsg.): *Wissensmanagement*. Berlin, New York 1996. S. 1–40.
- SACKMANN, S.: Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge, in: *Administrative Science Quarterly*. 32 (1), 1992, S. 140–161.
- STOTZ, M.: *Organisationale Lernprozesse*. Diss., Universität Lüneburg, Wiesbaden 1999.
- Theory: A First Comprehensive Test, in: *International Business Review*. 3 (4), S.337–351.
- VAN DOREN, C.: *Geschichte des Wissens*. Basel 1996.
- VARELA, F.: *Ethisches Können*. Frankfurt a.M. 1994.
- VON FOERSTER, H., SCHMIDT, S.J.: *Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke*. 3. Aufl., Frankfurt 1996.
- VON KROGH, G.: Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, in: *Die Unternehmung*. 49 (6), 1995, S.417–436.

Norbert Kailer

13 Zur Bedeutung von Gründungsberatung und -training

Der Förderung von Unternehmensgründung und -nachfolge wird aus wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Gründen international ein hohes Augenmerk zugemessen. Beispielfhaft genannt seien in diesem Zusammenhang die »Empfehlung der Kommission zur Verbesserung und Vereinfachung des Umfelds von Unternehmensgründungen« (1997), der BEST-Report (1998), die Nationalen Aktionspläne der EU-Mitgliedsstaaten für Beschäftigung mit ihrem Schwerpunkt *Unternehmergeist* sowie landesweite und regionale Gründungsoffensiven und Business-Plan-Wettbewerbe. Die Zielsetzungen liegen dabei in Veränderungen der Rahmenbedingungen, im Ausbau der Gründungsinfrastruktur und einer Verbesserung der Finanzierungsmöglichkeiten sowie der Kompetenzausstattung der Gründungsinteressenten und Jungunternehmer. Im Rahmen dieser breiten Palette von Unterstützungsmassnahmen kommt Beratung und Training eine zentrale Bedeutung zu: So zeigt die »Münchener Gründerstudie« (Brüderl et al. 1991), dass neben der Anfangsgrösse des Unternehmens (Mitarbeiterzahl, Kapital) der Humankapitalausstattung der Gründungsperson(en) (Bildung, Berufs-, insbesondere Branchenerfahrung) hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg zukommt. Picot et al. (1989), Klandt (1990), Weihe (1994) und Reuber, Fischer (1999) belegen die Bedeutung impliziten Erfahrungswissens als wesentliche Determinante des Gründungserfolges. Schmidt et al. (1998) heben Managementqualifikation und Führungsfähigkeit als zentrale Erfolgsfaktoren heraus. Nach Wanzenböck (1998) wird das Überleben österreichischer Jungunternehmer in der Frühentwicklungsphase ausschliesslich durch personenbezogene Humankapitalvariablen bestimmt. Zu ähnlichen Ergebnissen kam im englischsprachigen Raum Cressy (1994); Storey (1994) identifiziert Motivation und Ausbildung der Unternehmer, deren Fähigkeit zu Teamarbeit und zum Nutzen von Nischen sowie sektorale und lokale Einflussfaktoren als primäre Wachstumsdeterminanten. Zu berücksichtigen sind auch die mittelbaren Auswirkungen der Kompetenzausstattung der Gründungsperson(en) auf andere Erfolgsfaktoren, wie z. B. Finanz- und Liquiditätsprobleme infolge kompetenzbedingter unternehmerischer Fehlentscheidungen. Aus dieser erkannten zentralen Bedeutung der Kompetenzausstattung für den Gründungs- und Nachfolge-Erfolg resultiert die konkrete Entwicklung direkter und indirekter Unterstützungsmassnahmen, mit denen insbesondere die Transaktionskosten (Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten) (Picot 1982) der Gründung gesenkt werden sollen (Picot 1982, Gries et al. 1997).

In diesem Beitrag wird zuerst gezeigt, dass je nach Gründungsphase Weiterbildungs- und Beratungsangebote unterschiedlich gestaltet werden müssen. Daran anschliessend werden aktuelle Problemfelder der Weiterbildung und Unternehmensberatung in der

Gründungs- und Frühentwicklungsphase dargestellt. Abschliessend werden Ansatzpunkte für deren Umgestaltung herausgearbeitet.

14 Die Bedeutung von Beratung und Training in den einzelnen Gründungsphasen

14.1 Vorgründungsphase

Jedem potentiell Gründungsinteressierten stehen prinzipiell eine Vielzahl von Informationsquellen zur Verfügung. Die Auffindung und Auswertung solcher Informationsquellen ist jedoch von der individuellen Informationsbereitschaft der Gründer, deren Fähigkeiten zur Informationsgewinnung und -verarbeitung aufgrund branchenspezifischen Erfahrungswissens, sowie der genutzten Informationstechnologie abhängig. Externe Dienstleistungsangebote zur Informationssuche, -verdichtung und -auswertung tragen dazu bei, dass Marktnischen erkannt, Geschäftsideen entstehen und ausgearbeitet werden (z.B. durch Branchen-Newsletters, individuelle Fachliteraturberatung, Datenbankrecherchen). Ein weiterer Schwerpunkt liegt bei Weiterbildungsangeboten zur Generierung und Bearbeitung von Gründungsideen (z.B. »Ideen-Workshops« für die – derzeit zunehmende – Zielgruppe der Gründungsinteressenten mit noch zuwenig ausgereiften Gründungsideen). Dadurch wird der Gefahr begegnet, dass durch eine verfrühte und u.U. auf falschen Einschätzungen beruhende Selbstselektion potentielle Gründer schon an dieser Barriere vor dem Einstieg in den eigentlichen Gründungsprozess scheitern (Frank et al. 1999).

14.2 Gründungsphase

Für die Weiterentwicklung des Geschäftsplanes sind problembezogene Informationen und Beratung, z.B. rechtlicher, steuerrechtlicher, betriebswirtschaftlicher und technischer Natur erforderlich, da gerade Informationsdefizite bzw. fehlerhafte Interpretation verfügbarer Informationen zu Fehlentscheidungen führen (z.B. Standort- und Rechtsformwahl), die später nur mehr mit beträchtlichem Aufwand korrigiert werden können (Hunsdiek, May-Strobl 1986). Weiterbildungsmassnahmen werden belegt, um erkannte Kompetenzdefizite zu beseitigen bzw. um sich auf die Ablegung notwendiger Zulassungsprüfungen vorzubereiten. Über seminaristisch organisierte Fachlehrgänge hinaus sind Angebote zur Persönlichkeitsentwicklung und zum Erwerb von *soft skills* (z.B. Verhandlungs- und Präsentationstechnik, Selbstorganisation, Mitarbeiterführung oder Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit *stakeholders*) von Bedeutung. Die Bedeutung von organisierter Weiterbildung nimmt aufgrund der zeitlichen Arbeitsbelastung ab, wogegen *Angebote zum Erfahrungsaustausch* und zum Knüpfen von Kontakten (z.B. regionale Jungunternehmertreffen) deutlich an Bedeutung gewinnen. Darüberhinaus spielt auch in dieser Phase das persönliche Coaching eine wichtige Rolle, um Gelegenheit zur Reflektion des laufenden Gründungsprozesses zu bieten. Dabei wird eine breite Palette von teilweise aufeinander aufbauenden Beratungsleistungen eingesetzt, wie beispielsweise Erstberatungen, Kurzchecks, problembezogene Einzelberatung, moderierter Erfahrungsaustausch und längerdauernde Coaching-Programme für Jungunternehmer (Bremberger, Klimitsch 2000).

14.3 Frühentwicklungsphase

Eine Unterstützung der Jungunternehmer in dieser Phase ist von besonderer Bedeutung, da die stärksten Beschäftigungs- und Wachstumseffekte erst im zweiten bis dritten Jahr nach der Gründung ausgelöst werden (IfG 1997) und da die Wahrscheinlichkeit einer Beendigung oder Weitergabe im dritten bis vierten Jahr am grössten ist (Frank et al. 1995). Die Dominanz des Tagesgeschäftes setzt für die Kompetenzentwicklung besonders enge zeitliche und örtliche Restriktionen. Als Lernquellen werden deshalb informelles Lernen im Prozess der Arbeit, Erfahrungsaustausch mit Unternehmerkollegen und Lernen aus der Zusammenarbeit mit Beratern (im Zuge von Coachingprozessen) bevorzugt (Kailer 1999). Damit verschiebt sich der Angebots- und Nachfrageschwerpunkt in dieser Phase von seminaristisch organisierten Blockseminaren und Kursen hin zur Teilnahme an arbeitsbegleitenden integrierten Trainings- und Beratungsprogrammen, zu Einzel-Coaching, firmeninternen Workshops mit Mitarbeitern und zur Teilnahme an Angeboten lokaler Netzwerke unter Einbeziehung von regionalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen, Trainings- und Beratungsanbietern und etablierter Unternehmen (z.B. Jungunternehmerclubs, Kooperationsbörsen).

15 Problemfelder

15.1 Mangelnde Angebots- und Qualitätstransparenz

Die grosse Anzahl von Informations-, Weiterbildungs- und Beratungsanbietern ist ein charakteristisches Kennzeichen des Gründungsberatungs-Marktes (Frick et al. 1998). Die damit verbundene mangelnde Angebots- und Qualitätstransparenz erhöht jedoch die Transaktionskosten bei der Suche nach geeigneten Informations- und Beratungsangeboten, insbesondere wenn über eine erste Überblicksinformation hinaus spezielle Leistungen zu Marktpreisen nachgefragt werden. Angebotsübersichten werden nur teilweise in Anspruch genommen (ENSR 1997), da Gründer subjektiv oft der Meinung sind, einen guten Angebotsüberblick zu haben. Dies ist aber de facto nicht der Fall (Kailer, Scheff 1998). Gerade gut ausgelastete Anbieter verzichten oft bewusst auf Marketingmassnahmen, wodurch innovative Angebote unbekannt bleiben und Vergleichsmassstäbe für Angebotsbeurteilungen fehlen (Kailer et al. 1998). Schliesslich erfordern die unterschiedlichen Kompetenzschwerpunkte der einzelnen Know-How-Anbieter die Inanspruchnahme mehrerer Anbieter.

15.2 Nicht genutzte Qualitätssignale der Anbieter

Angesichts geringer Markttransparenz gewinnen Qualitätssignale als Orientierungshilfe für die Nachfrager an Bedeutung. Als anbieterseitige Qualitätssignale in der Praxis relativ verbreitet sind Verbandsmitgliedschaften (z.B. BDU in Deutschland, ASCO in der Schweiz, Gütesiegelverbände), Zertifizierung gemäss ISO 9000ff., EFQM-Self Assessment, die individuelle Zertifizierung von Beratern gemäss den Richtlinien des *International Council of Management Consulting Institutions* bzw. in Österreich die verpflichtende staatliche Unternehmensberaterprüfung. Allerdings berichten Berater und

Kleinbetriebe übereinstimmend, dass diese Signale in der Such- und Auswahlphase kaum berücksichtigt werden (Kailer, Scheff 1998).

15.3 Zentrale Bedeutung der Gründungsperson

Die Inanspruchnahme der Unterstützungsstruktur hängt zentral von den Gründungspersonen ab (Pleitner 1996). Beratungsabstinentz bzw. Unzufriedenheit mit Beratungsergebnissen sind nicht nur auf hemmende Gestaltungsparameter (geförderter) Unterstützungsprogramme oder fehlende Angebote zurückzuführen, sondern zu einem wesentlichen Teil auf die grundsätzliche Einstellung der Gründer gegenüber externer Beratung. Das »unklare Kosten-Nutzen-Verhältnis« wird sowohl von KMU als auch von Beratern als wichtigstes Kooperationshemmnis eingeschätzt (Kailer, Scheff 1998). Dieses kommt insbesondere dann zum Tragen, wenn nach ersten kostenlosen Informationen und Beratungen im Zuge der weiteren Unternehmensentwicklung Weiterbildung und Beratung zu Marktpreisen in Anspruch genommen werden. Das Problem wird dadurch verschärft, dass Kritik an einer »Praxisferne« der Angebote insbesondere von fortgeschrittenen Gründern geäußert wird, die stark an »handlungsnahem« Problemlösungswissen interessiert sind (Schmidt et al. 1998). Schliesslich verbirgt sich hinter dem oft geäußerten »Zeitmangel« der Auftraggeber im Prozess der Kooperation in vielen Fällen mangelnde Kooperationsbereitschaft hinsichtlich der Bereitstellung personeller und materieller Ressourcen für die Durchführung von Beratungsprojekten (Kailer, Merker 1999).

15.4 Phasenspezifische Beratungsdefizite

Unabhängig von der Form der Beratungsleistung vollzieht sich diese in einem dynamischen Prozess, in dem mehrere – in der Praxis voneinander nicht eindeutig abgrenzbare – Phasen durchlaufen werden (Lippitt & Lippitt 1982). Aktuelle KMU- und Beraterbefragungen (siehe Kailer, Walger 2000) zeigen deutlich erkennbare Defizite in den einzelnen Phasen des Beratungsprozesses auf: In der persönlichen/betriebsinternen Vorbereitungsphase wird die Beziehung von Beratern u.U. von Entscheidungsträgern als persönliches Versagen oder Machtverlust gesehen und deshalb möglichst vermieden (Mugler 1991). Der Entschluss zur Beratersuche fällt oft reaktiv, als Reaktion auf akute Probleme oder auf Veranlassung wichtiger Kontaktpartner (z.B. Hausbank). Es wird relativ wenig Zeit zur internen Klärung und Eingrenzung des Problem es verwendet, sodass die Grundlagen für ein späteres *briefing* der Berater fehlen. Aufgrund der Dominanz des Tagesgeschäftes wird versucht, die Such- und Auswahlphase möglichst kurz zu halten. Bei der Auswahl wird auf Fachwissen der Experten geachtet, beratungsmethodische und sozial-kommunikative Kompetenzen werden demgegenüber eher vernachlässigt (Köppen 1999). Die Suche nach geeigneten Beratern wird in vielen Fällen vollständig an eine Vermittlungsinstanz delegiert. Hohe Bedeutung bei der Beraterauswahl hat das private bzw. geschäftliche Netzwerk der Gründer, deren Empfehlungen – oft unreflektiert – gefolgt wird (Lachnit, Müller 1993). Hemmend wirkt sich aus, dass inhaltliche Zielvereinbarungen zum Beratungsprojekt in vielen Fällen sehr vage gehalten sind bzw. überhaupt fehlen (Kailer et al. 1998). Die daraus oft resultierenden Probleme hinsichtlich fehlender Mitwirkung der Auftraggeber und mangelnder Ressour-

cenbeistellung erweisen sich als sehr kritische Faktoren für den Beratungserfolg (Kailer, Scheff 1998). Bei der »Durchführung der Beratungsprojekte« ist ein sehr unterschiedliches Verständnis hinsichtlich der Rolle der Experten festzustellen (Wick 1999). Oft wird rein fachliche Beratung nur der Leitungsebene als ausreichend an. Auch in Beratungsprojekten unter Mitwirkung der Mitarbeiter zeigen sich deutliche Auffassungsunterschiede zwischen Unternehmensinhabern und Beratern hinsichtlich der Einbeziehung der Mitarbeiter in unterschiedlichen Phasen (Kailer et al. 1998). Fehlende Umsetzungsunterstützung wird sowohl von Beratern als auch von Nachfragern als zentrales Hemmnis für einen Beratungserfolg gesehen. Trotzdem werden Berater in die Implementierung und Umsetzung erarbeiteter Problemlösungsansätze überwiegend nicht einbezogen (Kailer, Scheff 1998, Wick 1999). Es werden meist auch keine Evaluierungskriterien vereinbart, was angesichts weitgehend vager Zielvereinbarungen nicht überrascht. Mangels Zwischenevaluierungen entfallen Lern- und Steuerungsmöglichkeiten innerhalb des Beratungsprozesses (Kailer et al. 1998). Die Kosten-Nutzen-Relation von Beratungsprojekten bleibt potentiellen und tatsächlichen Nachfragern somit unklar.

15.5 Vorzeitige Selbst- bzw. Fremdselektion

Die Gründungsabsicht wird oft aufgegeben bzw. die Gründung abgebrochen, wenn eine Kombination aus geringen Ressourcen und hohen Anforderungen seitens der gründungsrelevanten Umwelt vorliegt, u.U. verstärkt durch (zu) kritische Selbsteinschätzung oder unrichtige Annahmen über das Umfeld (Frank et al. 1999). Die Wahrscheinlichkeit von Selbstselektion steigt, wenn in der Vorgründungsphase keine entsprechenden Beratungs- und Trainingsangebote zur Verfügung stehen. Je früher der Zeitpunkt der Fremdselektion z.B. durch Gründungsberater von Banken oder Wirtschaftsförderungseinrichtungen liegt (z.B. nach allgemeinen Informationstagen oder erstem Kurzberatungsgespräch), desto eher geht Gründungspotential verloren. Dies gilt insbesondere für unkonventionelle Unternehmensgründungen, die von klassischen Infrastruktureinrichtungen beraten werden (IfM 1997), sowie für Gründungsinteressenten mit noch unausgereiften – aber deswegen nicht notwendigerweise unrealistischen – Geschäftsideen. Hier können Zielkonflikte zwischen den institutionellen Zielsetzungen und vorhandenen personellen und finanziellen Beratungsressourcen auftreten.

16 Ansatzpunkte für die Umgestaltung

16.1 Erweiterung der Dienstleistungspalette der Anbieter

Aufgrund geäußelter Kritik sowie erhoffter Zeit- und Kosteneinsparungen erweitern die Anbieter zunehmend ihre Leistungspalette für Klein- und Mittelbetriebe (Kailer 1998). Bei diesen Angebotsinnovationen wird besonderer Wert auf die verstärkte »Integration des externen Faktors« gelegt (Meffert 1994). Diese intensivierte Kundenorientierung schlägt sich in der Entwicklung zielgruppen- und branchenspezifischer Angebote für den gesamten Lebenszyklus der Unternehmen nieder (Mugler 1991). So sind z.B. Programminnovationen in der Jungunternehmerentwicklung, wie *cases of best*

practice aus den EU-Mitgliedsstaaten zeigen (BMWA 1998), durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Die Programme sind längerfristig und begleiten die unternehmerische Tätigkeit.
- Neben Wissensvermittlung stehen Reflexion und Austausch von Praxiserfahrungen.
- Es findet eine Integration von Trainings- und Beratungseinheiten statt.
- Es wird an konkreten Projekten der Teilnehmer gearbeitet und Coaching angeboten.

16.2 Verstärkter Einsatz neuer Medien und Lerntechnologien

Mit einem Abbau des Einsatzdefizites neuer Lerntechnologien und -medien verbinden Anbieter weitreichende Hoffnungen hinsichtlich Zeit- und Kostenersparnis. Aufgrund der steigenden Interessentenzahl werden zunehmend CD-ROMS, CBTs und Multimedia-Lernpakete mit gründungsrelevanten Informationen erstellt und der Internet-Zugang wird ausgebaut (z.B. virtuelle Gründerzentren). Insbesondere bei jüngeren Unternehmensgründern kann von steigender Akzeptanz dieser Lern- und Informationsmedien ausgegangen werden (Pichler, Heinrich 1998). Einen wesentlichen Engpassfaktor für den Einsatz weiter fortgeschrittener Lerntechnologien (z.B. Videoconferencing, Teletraining und -beratung) bilden die Berater und Trainer selbst, weswegen entsprechende Kompetenzentwicklungsprogramme erforderlich werden (Petrovic et al. 1998).

16.3 Aufbau anbieter- und nachfragerseitiger Kooperationen und Netzwerke

Aufgrund unterschiedlicher Kompetenzschwerpunkte der Beratungsinstitutionen gewinnt die *anbieterseitige Kooperation* an Bedeutung, um auf regionaler Ebene ein modulares Gesamtangebot zu entwickeln und den Erfahrungsaustausch zu fördern (IfM 1997). Die *nachfragerseitige Vernetzung* wird gefördert durch Unterstützung bei der Entwicklung von Erfahrungsaustauschgruppen, Kontaktplattformen, Jungunternehmerclubs, sowie von Netzwerken unter Einbeziehung von Mentoren, (ehrenamtlichen) Senior- oder Juniorexperten (ENSR 1997), potentiellen Unternehmensgründern, etablierten Unternehmen, Kapitalgebern usw. Der Schwerpunkt liegt eher auf der Förderung der allmählichen Entwicklung einer informellen vertrauensbasierten Netzwerkstruktur und nicht auf dem Aufbau eines neuen zentral administrierten Netzwerkes.

16.4 Kompetenzentwicklung der Berater und Trainer

Geht man vom einem Beratungsmodell der individuellen Prozessbegleitung über den gesamten Gründungsprozess hinweg aus, gewinnen beratungsmethodische, sozial-kommunikative und personale Kompetenzen an Bedeutung. Gerade in diesen Bereichen werden aber bei KMU-Beratern deutliche Defizite festgestellt. Zur Förderung der beraterseitigen Kooperationsbereitschaft tragen die Einrichtung entsprechender Netzwerke zum Erfahrungsaustausch und Supervisionsangebote bei.

16.5 Entwicklung der ›Beteiligungskompetenz‹

Zusätzlich müssen Massnahmen bei der Verbesserung der Beteiligungskompetenz der Gründungsinteressenten und Jungunternehmer ansetzen: Erforderlich ist eine Basiskenntnis eingesetzter Vorgehensweisen und Instrumente, um Berater kriteriengeleitet auszuwählen, eigene Zielvorstellungen zu konkretisieren, und um mit Beratern ›ge-

sprachsfähig zu sein und um mit ihnen im Laufe des gesamten Beratungsprozesses zusammenarbeiten zu können (Titscher 1997, Kailer, Merker 1999). Eine gezielte Entwicklung dieser Beteiligungskompetenz kann z.B. in vorgelagerten Aus- und Weiterbildungsgängen oder in Erfa-Treffen von Jungunternehmern erfolgen, unterstützt durch schriftliche Materialien oder Selbstlernpakete.

16.6 Veränderung der Rahmenbedingungen von Gründerberatung und -weiterbildung

16.6.1 Angebotsübersichten und Datenbanken

Angesichts der Intransparenz des Beratungsmarktes insbesondere in späteren Phasen des Gründungsprozesses erscheint die Weiterentwicklung regionaler Angebotsübersichten sinnvoll. Allerdings legen gerade Gründer mit geringer Beratungs- und Weiterbildungserfahrung Wert auf (kostenlose) persönliche Information durch unabhängige Beratungs- und Vermittlungsstellen. Datenbanken sind in diesen Fällen eher als Unterstützung für Beratungsgespräche einsetzbar. Zu beachten ist zudem, dass aus Datenschutzgründen in diese Angebotsübersichten keine Angaben über Qualität oder Bewertung der Leistungen integriert werden können, was ihre Aussagekraft stark einschränkt.

16.6.2 Qualitätssignale

Neben einer Erhöhung des Bekanntheitsgrades der oben erwähnten Qualitätssignale sollten kundenorientierte Beurteilungssysteme entwickelt werden. Als Praxisbeispiel dazu sei die *Costumer Certification* durch den Verband der Wirtschaftstrainer in Österreich angeführt. Im Zusammenhang mit der Entwicklung von Kompetenzentwicklungsprogrammen für Gründungshelfer können Gütesiegel entwickelt werden, die bei Nachweis entsprechender Vorbildung, qualifizierter Beratungserfahrung, Absolvierung des Weiterbildungsprogrammes und laufender Supervision verliehen werden können.

16.6.3 Ausgestaltung geförderter Beratungs- und Weiterbildungsprogramme

Gerade die inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung (geförderter) Beratungsprogramme übt einen beträchtlichen Einfluss aus. Dabei sind seitens der Anbieter vorab einige wichtige Grundsatzentscheidungen zu treffen: Ist das Programm allgemein zugänglich oder für bestimmte Zielgruppen entwickelt? Je selektiver die Teilnehmerauswahl, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit und damit letztlich auch die Beurteilung durch die Teilnehmer positiver (Storey 1998). Entscheidend ist auch der Umfang der Förderung. Ist z.B. auch die Transferphase mit eingeschlossen, steigt dadurch die Umsetzungswahrscheinlichkeit und Teilnehmerzufriedenheit. Auch organisatorische Regelungen können die Motivation zur Inanspruchnahme von Fördermassnahmen erheblich beeinflussen, wie z.B. Klarheit hinsichtlich Kostenerstattung, angelegter Prüfkriterien oder der Geheimhaltung von Unternehmensdaten. Ein »Abbau des Evaluierungsdefizites« (Storey 1998, BEST 1998, ENSR 1997) kann ebenso wie die Förderung von Programminnovationen in Form von Modellprojekten mit wissenschaftlicher Begleitforschung (z.B. im Rahmen von EU-Programmen) eine Reihe von Hinweisen für eine Umgestaltung von Unterstützungsmassnahmen liefern.

Literatur

- BEST (BUSINESS ENVIRONMENT SIMPLIFICATION TASK FORCE): *Bericht der Task Force Vereinfachung des Unternehmensumfeldes*. Teil I und II, Europäische Kommission (Hrsg.), Luxemburg 1998.
- BMWA – BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ANGELEGENHEITEN (Ed.): *KMU in der Wachstumsphase – Schlüsselfaktoren zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit*. Europäisches Forum im Rahmen der Konzertierte Aktion »Unterstützungsmassnahmen für KMU«, Wien 1998.
- BREMBERGER, W., KLIMITSCH W.: Die Gründungsberatung in der Wirtschaftskammer Oberösterreich – Ergebnisse einer Kundenbefragung, in: KAILER, N., WALGER, G. (Hrsg.): *Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen*. Wien 2000, S. 305–325.
- BRÜDERL, J., PREISENDÖRFER P., BAUMANN, A.: Determinanten der Überlebenschancen neugegründeter Kleinbetriebe, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. Jg. 24, 1991/1, S. 91–100.
- CRESSY, R.: *Are Business Startups Debt-Rationed?* Centre for Small & Medium Sized Enterprises, Working Paper No. 20, Coventry: Warwick University, 1994.
- ENSR (EUROPEAN NETWORK FOR SME RESEARCH): *Fifth Annual Report*. Zoetermeer 1997.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION: *Empfehlung der Kommission vom 22. April 1997 zur Verbesserung und Vereinfachung des Umfelds von Unternehmensgründungen*. K(97) 1161 endg. 22. April 1997 (Amtsblatt L 145 vom 5.6.1997).
- FRANK, H., KORUNKA, C., LUEGER M.: *Fördernde und hemmende Faktoren im Gründungsprozess*. Wirtschaftsministerium (Hrsg.), Wien 1999.
- FRANK, H., MUGLER J., WANZENBÖCK, H.: Entwicklungspfade geförderter Unternehmensgründungen – Beendigungsquoten und Wachstumsdynamik, in: *Journal für Betriebswirtschaft*. 1, 1995.
- FRICK, S., LAGEMANN, B., VON ROSENBLADT, B., VOELZKOW, H., WELTER, F.: Möglichkeiten zur Verbesserung des Umfeldes für Existenzgründer und Selbständige, in: *Untersuchungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung*. Heft 25, Essen 1998.
- GRIES, C.-I., MAY-STROBL, E., PAULINI M.: *Die Bedeutung der Beratung für die Gründung von Unternehmen*. Materialien des Instituts für Mittelstandsforschung, No. 126, Bonn 1997.
- HUNSDIEK, D., MAY-STROBL, E.: Entwicklungslinien und Entwicklungsrisiken neugegründeter Unternehmen, in: *IfM – Schriften zur Mittelstandsforschung*. NF Nr. 9, Stuttgart 1986.
- INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN: Wissenschaftliche Begleitforschung 1996 zur Gründungsoffensive Nordrhein-Westfalen, in: *IfM-Materialien 123*. Bonn 1997.
- JOHANNISSON, B.: Entrepreneurs as learners – Beyond education and training, in: KLANDT, H., MÜLLER-BÖLING, D. (Hrsg.): *IntEnt92 – Internationalizing Entrepreneurship and Training*. Dortmund 1993, S. 95–108.

- KAILER, N.: Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen durch Nutzung neuer Kooperationsfelder und -formen bei Personalentwicklungsmassnahmen, in: *IGA – Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen*. Heft 2. 1998, S. 100–117.
- KAILER, N.: Vom Seminarwesen zur arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung – Problemfelder, empirische Ergebnisse, Ansatzpunkte, in: *QUEM Bulletin*. 2/99, Berlin 1999, S. 7–11.
- KAILER, N., HEYSE, V., FALTER, C.: *Arbeits- und Lerngestaltung als strategische Einheit – Anpassung von Klein- und Mittelunternehmen an den industriellen Wandel – Wissenschaftliches Begleitprojekt*. Endbericht, Forschungszentrum für Personalentwicklung der Ruhr-Universität Bochum/ Trainingszentrum für Personalentwicklung Regensburg, Bochum 1998.
- KAILER, N., MERKER, R.: Kompetenz in der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen – Defizite und Barrieren limitieren den Beratungserfolg, in: STAUDT, E. (Hrsg.): *Berichte aus der angewandten Innovationsforschung*. No. 180, Bochum 1999.
- KAILER, N., SCHEFF, J.: Wissensmanagement als Dienstleistung: Die Zusammenarbeit zwischen kleinen und mittleren Unternehmen und Bildungs-, Beratungs- und Forschungsinstituten, in: KAILER, N., MUGLER, J. (Hrsg.): *Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen*. Wien 1998, S. 167–194.
- KLANDT, H.: Zur Person des Unternehmensgründers, in: DIETERLE, W. et al. (Hrsg.): *Unternehmensgründung – Handbuch des Gründungsmanagements*. München 1990, S. 29–34.
- KÖPPEN, R.: *Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen*. Wiesbaden 1999.
- LACHNIT, L., MÜLLER, M.: Nutzung von Unternehmensberatung in mittelständischen Unternehmen, in: *Der Betrieb*. 28/ 1993, S. 1381–1386.
- LIPPITT, G. & LIPPITT, R.: *The Consultation Process in Action*. LaJolla/Cal., 1978.
- MEFFERT, H.: Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: *Die Betriebswirtschaft*. Jg. 54, 1994/4, S. 519–541.
- MUGLER, J.: Unternehmensberatung für Klein- und Mittelbetriebe, in: HOFMANN, M. (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung*. Wien 1991, S. 371–401.
- PETROVIC, O., KAILER, N., SCHEFF, J., VOGEL, D.: *Qualifizieren in der Informationsgesellschaft*. München 1998.
- PICOT, A., LAUB, U.-C., SCHNEIDER, D.: *Innovative Unternehmensgründungen*. Berlin 1989.
- PICOT, A.: Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: *DBW*. 42, 1982, S. 267–284.
- PLEITNER, H.J.: Unternehmerpersönlichkeit und Unternehmensentwicklung, in: PLEITNER H.J. (Hrsg.): *Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation*. Beiträge zu den Rencontres de St-Gall 1996, St.Gallen 1996, S. 531–546.
- REUBER, R., FISCHER, E.: Erfahrung und Unternehmensgründung, in: *Internationales Gewerbearchiv*. Heft 4/ 1999, S. 235–251.
- SCHMIDT A. et. al.: Erfolgsfaktor Qualifikation, in: *Trierer Schriften zur Mittelstandsökonomie*. Band 2, Münster 1998.

- STOREY, D.: *Understanding the Small Business Sector*. London 1994.
- STOREY, D.: *Six Steps to Heaven: Evaluating the Impact of Public Policies to Support Small Businesses in Developed Economies*. Warwick University, Coventry 1998.
- TITSCHER, S.: *Professionelle Unternehmensberatung*. Wien 1997.
- WANZENBÖCK, H.: *Überleben und Wachstum junger Unternehmen*. Wien und New York 1998.
- WEIHE, H.: *Entrepreneurship – Neue Wege zum Unternehmertum*. Hamburg 1994.
- WICK, V.: Die Auswahl und Nutzung externer Berater durch Klein- und Mittelbetriebe – eine empirische Untersuchung, in: KAILER, N., WALGER, G. (Hrsg.): *Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen*. Wien 2000, S. 105–128.

Intrapreneurship – a major category of entrepreneurship

Ovidiu Nicolescu

One feature of the present economic development – as Peter Drucker outlined – is the increasing importance of the entrepreneurial process. It is not possible to have a dynamic economy without having a highly entrepreneurial management. Within large companies, a specific form of entrepreneurship – intrapreneurship – has developed, often producing remarkable results.

17 Intrapreneurship – conditions, definition and variables

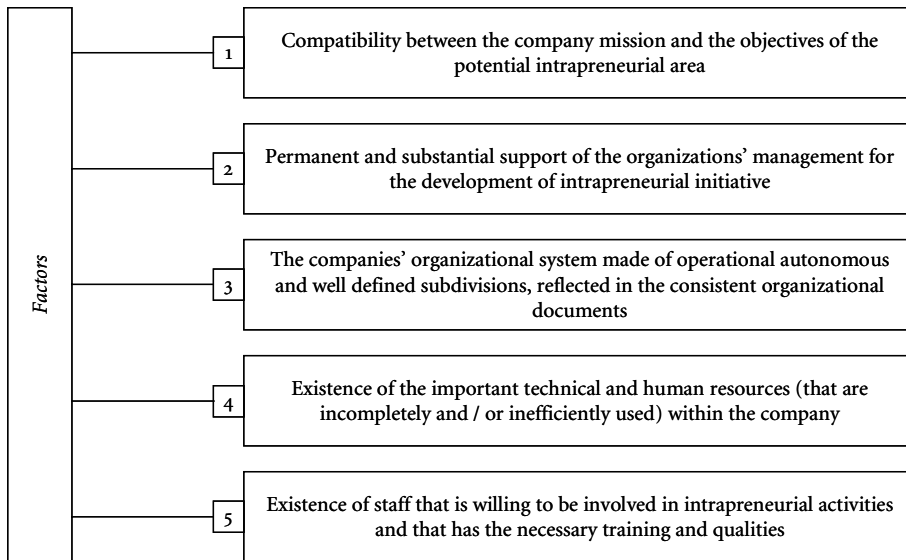
Intrapreneurship, a major specific form of entrepreneurship, is relatively little known and used, despite its multiple economic, managerial, technical and social values. Intrapreneurship came into being as consequence of some major changes, mainly of economic, informational and organizational nature at macro and, especially, microeconomic level.

Intrapreneurship's crystallization conditions were:

- Rapid increase of the number of medium and large companies, especially in developed countries, accompanied by an increased complexity and diversity of their activities
- Relatively low degree of use and capitalization resources in large and medium companies
- Partial change of organizations content, reflected in the appearance of significant dimensions referring to the development of intrapreneurial spirit, strategic vision over the evolution of the organization, flexibility of operational approaches, emphasize on effective and rapid innovation, complex motivation of employees and group of employees as well as an increase of competition in companies in a pluralistic optic
- High educational level of the labor force
- Increasing importance of the role of information and knowledge in the company
- The understanding of an increasing part of the population about the enormous advantages brought by intrapreneurial activities to individuals and organizations.

There is an important number of research on intrapreneurship – although there are not too many compared to other fields of economic practice and theory – where its specific aspects are approached in (slightly) different ways. Starting from some of these works and on the basis of our own analysis, we consider that intrapreneurship consists in the development of some autonomous intrapreneurial activities within an existing company, generally of medium or large dimensions and carried out by some of its employees using part of the companies' technical resources, that either are not used or are used but not enough profitable. More concretely, intrapreneurship consists of the creation of some autonomous intrapreneurial nuclei within the company by the existing high

skilled labor force. Most often, the intrapreneurial nuclei develop activities with a considerable innovational character, focusing on certain market niches or opportunities



that are still not accessed at all or without any success by the parent company.

Figure 1: Factors on which the success of intrapreneurial activities depends on significantly

There are more factors (see figure 1), on which intrapreneurial economic and social success depends.

1. Existence of a compatibility between objectives of intrapreneurial areas and the company mission as a whole is essential.¹ If there is a fundamental incompatibility, the intrapreneurial initiative – regardless of the favourable conditions offered by the potential intrapreneurial areas and of the potential competitive advantage of the intrapreneurial approach – dies in the incipient phase.
2. Permanent and substantial support of the companies' management for the development of intrapreneurial initiative. The simple acceptance of intrapreneurial ideas by the organizations' top management is not enough. Especially in the intrapreneurial building phase within a company, the involvement of the top management is essential from an economic, managerial and human point of view.
3. The companies' organizational system through its structural and functional characteristics should be favourable to the intrapreneurial initiative. Thus, it is very important that the intrapreneurial areas within the company are well defined, having a certain degree of operational autonomy. A decentralized organizational system and/or one that is based on extent use of the delegation method is also favorable to intrapreneurial activities. Existence of the complete organizational documents – organization manual, partial or general organization chart, job description – both for

¹ Schwartz 1991

overall organization and for its main components – represent another organizational element with positive consequences for intrapreneurial actions.

4. The company should have substantial resources, especially human and technical, which, at least partially, are profitably used. Sufficient use and economic capitalization of technical resources is, as a rule, the background that generates intrapreneurial ideas. Moreover, resources have to be sufficient for continuing overall organization activities under normal conditions. When the resources are not sufficient for a company's current activities, chances of intrapreneurial initiatives to be implemented are very small, practically 'zero', even if they are considered as highly performing from an economic point of view.
5. Existence of staff that is willing to be involved in intrapreneurial activities and that has the necessary training and qualities is compulsory.

If the previous four factors are fulfilled to a high degree for intrapreneurial actions, but misses intrapreneurial employees who are motivated and capable, the company will never successfully carry out intrapreneurial activities. The development of profitable intrapreneurial motivation training and selection activities within the organization is of great help to contribute substantially to the human premises assurance for initiating intrapreneurial actions.

18 Intrapreneurs and intrapreneurial situations

Surely, intrapreneurship is operationalized by intrapreneurs. In Brenner & Brenner's¹ vision, the intrapreneur is a person from a company, an employee who acts in an innovative manner and/or one who takes risks whereby he succeeds in either introducing compensatory structures or a working environment (or both) that encourages innovations and risk taking by subordinates. In our opinion, this definition is not completed, especially missing those points that delimited an initiative-innovative or commercial reward – from a company – generated from a truly intrapreneurial action.

Starting from the definition that we gave about intrapreneurship, we believe that the intrapreneur can be defined as being the employee that initiates and operationalizes a well defined intrapreneurial process within the company, this together with the participation of a group of employees, having an appreciable managerial and intrapreneurial autonomy and being motivated through their performance.

An intrapreneur differs from a 'classic' entrepreneur through certain features:

- Taking a lower risk due to the manifestation of the intrapreneurial action within a company of appreciable size, that offers resources, prestige and protection, from which an entrepreneur does not benefit.
- Temporary constraints are lower, due to access to technical, financial, informational and human resources of the company in which the intrapreneur manifests himself. As a rule, the access to these resources, services, and so on is faster under these conditions than for an entrepreneur that starts from 'zero'.

¹ Brenner & Brenner 1988, p. 2

- An intrapreneur is more ‘disciplined’, more rigorous in decisions and actions due to his knowledge about the company, about written or unwritten rules that are known by everybody in a well developed organization culture.
- Additional to these elements presented by Canadian specialists², we add another factor that we consider to be very important: Under the conditions of similar projects, an intrapreneur’s income will be sensibly lower than that of an entrepreneur.³ Such situations emerge, because the intrapreneur uses resources from its company and consequently the organization participates to a large extent in the distribution of net incomes. This difference explains largely why most of the employees with high intrapreneurial abilities from large and medium companies don’t manifest it within these institutions but in independent entrepreneurial activities.

Jean Marie Toulouse has identified, on the basis of empirical researches, more possible profiles of the intrapreneurs within a company, as we can see from the examination of the information from table 1. These intrapreneurs manifest themselves in the context of five intrapreneurial situations.

Type of intrapreneurial situation	Characteristics of organization structure	Organizational climate	Potential intrapreneurs
Marginal intrapreneurship	Bureaucratic hierarchized	<ul style="list-style-type: none"> • Controlled • Stable • Divided by compartments 	<ul style="list-style-type: none"> • Engineers • Quality controllers • Salesmen
Basic Intrapreneurship	Bureaucratic flexible	<ul style="list-style-type: none"> • Supportive for initiatives • Project funders • Permissive 	<ul style="list-style-type: none"> • Staff that realizes the interface with clients
Planned intrapreneurship	Divisional structure	<ul style="list-style-type: none"> • Programmed 	<ul style="list-style-type: none"> • Analysts • Functional specialists
Exploiting intrapreneurship	Functional or divisional structure	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerance for ambiguities • Supportive for research • Liberty of action for employees 	<ul style="list-style-type: none"> • Researchers • Specialists in research-market interface
Investment intrapreneurship	Structure based on specialized modules	<ul style="list-style-type: none"> • Partners associates 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsibles of specialized modules

Table 1: Intrapreneurial situations and possible intrapreneurs⁴

19 Phases of the typical intrapreneurial process

Previous factors previously have been taken into consideration through the elaboration and the implementation of the training special programs for intrapreneurial actions.

² Brenner & Brenner 1988, p. 7–11

³ Of course, sensible higher to the incomes previously realized as a company employee.

⁴ adapted by Toulouse, Bécharel 1989

Such a program has been conceived by Swedish consulting group Handley Walker⁵, that applied it successfully in their own country and in Great Britain. This program is structured in the following phases:

- *Phase I* starts with top management sensibilization about the necessity and advantages offered to company by appealing to intrapreneurial actions. Following the information exchange and talks regarding the company specific situation, the intrapreneurial program and its main coordinates are settled. The success depends on the agreement of the companies' top management by the consultants. The agreement refers not only to the top management but also to Board or an equivalent participating management body, the Director. In case of the ample intrapreneurial projects that change in fact the company strategy and substantially effect its activities, the consultation and decision of shareholders assembly or of an equivalent management body should be obtained.
- *Phase II* has as content to inform the whole company staff regarding the intrapreneurial decisions and the starting of the intrapreneurial training program, presenting its objectives, content and its advantages for the overall organization and for its employees. Subsequently, the employees who are interested to participate in the intrapreneurial actions then attend training seminars, where they are presented with the intrapreneurial main constitutive elements and with the operationalization way. A special emphasis is given to the presentation of the necessary knowledge and qualities for intrapreneurs, the perspectives, risks and the advantages specific to intrapreneurial activities. Through training and information actions, the development of receptivity towards future intrapreneurial action within the company organization culture, is targeted.
- *Phases III* represents the intrapreneurial team building from those who have been sensibilized, informed and trained in previous stages. Specific to this phase is the team building process on the basis of human relationship configuration, especially those of informal nature. Employees will be practically involved in the management and development of intrapreneurial activities. Only those employees who manifest this desire and who sufficiently believe in the economic viability and opportunity of an intrapreneurial project are starting in the project. By this, a strong motivation of the participating staff regarding the intrapreneurial actions assured from the beginning on. Of course, besides motivation it is essential to employ persons who also have intrapreneurial qualities that are strong enough for approaching and finalizing the complex, innovative and often risky intrapreneurial processes successfully. It is essential to have intrapreneurial spirit and at the same time the capacity of communicating and developing good human relationships with a large number of persons. At the end of this phase, the intrapreneur who will lead the overall project will be named.
- *Phase IV* has as content the definition of the goals together with the definition of the areas within the company where the activities will be taking place. Simultaneously,

⁵ Could Hidden Talent Lead your Company into New Market?, in Business Marketing Digest, vol. 6, no. 1, 1991

the team that will effectively lead the intrapreneurial action is being organized. Financial, marketing and management training will be given to the group that will coordinate the intrapreneurial project. The aspects regarding market research and its segmentation, strategy settlement, sales organization and promotion, cost management, interpersonal communications, staff participation and motivation will be the main issues in the intrapreneurs' training.

- *Phase V* – and the last one in the vision of the Swedish consultants – consists in the detailed settlement of the intrapreneurial project and the implementation of the program. This phase is in fact the detailed elaboration phase of the intrapreneurial project. It is essential to develop certain financial and managerial ways to harmonize the intrapreneurial areas with the overall organization.

Although the Handley Walker specialists stop at this phase⁶, at least two other etapes should follow: the implementation of the intrapreneurial project and the evaluation of results compared with the expectations and objectives of the company and the intrapreneurial group, followed of course by the correction of errors as well as further development and improvements. We recommend to realize the whole intrapreneurial process as shown in figure 2.

20 Intrapreneurship advantages

Advantages of intrapreneurship within large and medium-sized companies are multiple:

- The degree of capitalization increases and incorporated material resources are among the first of them. Having in view that Romania, in the state and public sector, incorporates more than 2/3 of the country wealth, the degree of manufacturing capacities is under 30%. Intrapreneurship can determinate a much more profitable use of the assets incorporated by those companies and especially of those that are not privatisable due to the lack of capital or their special economic and / or social importance.
- A higher degree of economic performance and lower costs through intrapreneurship compared to classical entrepreneurial activities represent another major advantage. Its basis is represented by time earnings and resource economy; as the investment is (integral or in most part) already made, there is a group of persons with a certain pragmatic training and competence and part of organizational elements exist and function.
- On the human side, intrapreneurship determines a superior fructification of human resources and information from existing companies. Experience and know-how specific to each company, accumulated in previous years and positive relationships that exist among its employees represent potential sources for realizing high performing products and services in short periods.

⁶ Probably because they consider that the consulting action ceases here and the implementation of the intrapreneurial project is understood. In our opinion, the consultancy has to continue at least during the first months after the intrapreneurial action starts, to prevent the risk of major errors, generated by the lack of intrapreneurial experience. That can completely endanger the project and generate other negative effects on the overall organization.

- Presently, the situation of SMEs or very large companies is problematic. Of course, in some cases, only a few company components can be saved but also these partial gains are more than welcomed.
- Intrapreneurship is a productivity amplifier. Personnel superior motivation, focus on products and services that are in demand on the market, superior innovation specific to the intrapreneurial activities represent additional sources for an increase of productivity, simultaneously with obtaining significant qualitative improvements.

In a wider view, intrapreneurship can represent a major way for solving social problems both at micro- and macroeconomic level. Voluntary participation of a part of the companies' staff in intrapreneurial actions with economic results superior to those resulting from the usual manufacturing is the basis of social effects to which we referred to.

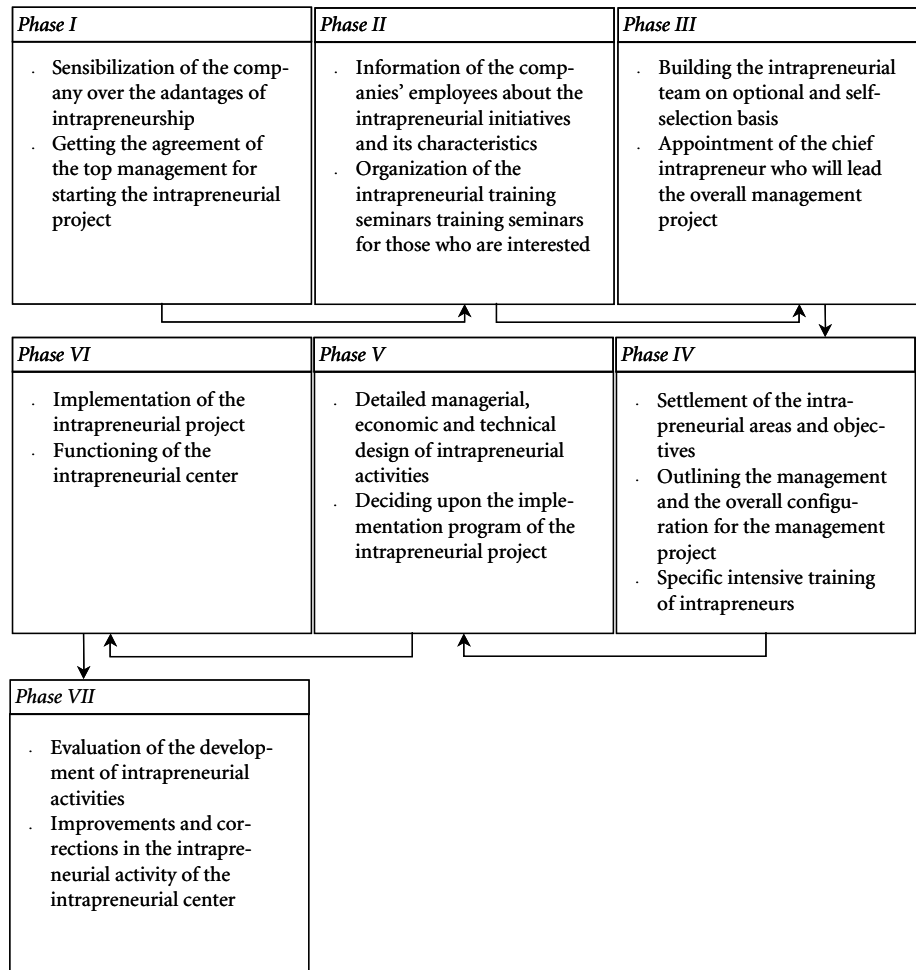


Figure 2: Intrapreneurship phases

21 Central-Eastern European possibilities for developing intrapreneurship

In Central and Eastern European [CEE] countries, comparative with those from the EU, the conditions and approaches of intrapreneurship are partially different. If one compares EU countries with CEE countries, there are factors that favour intrapreneurship at a high level and others that hinder its development to a large extent. The main factors that favour the development of intrapreneurship in CEE countries are the following:

- a) Existence of a high number of SMEs large companies that ensure dimensional premises for the manifestation of intrapreneurship. The number of these companies in CEE countries is 2–4 times higher than in EU countries.
- b) In large companies from CEE countries there are many specialists with higher education, many of whom having managerial and intrapreneurial talents that couldn't manifest and capitalize under the conditions of the previous communist regime. Intrapreneurship offers them the chance to make use of those talents while they go on with their jobs in the company and with the help of their well known colleagues.
- c) In the conditions of transition to a market economy, some laws that offer a wide range of possibilities for the privatization and the restructuring of the state owned companies have been established, in which intrapreneurship can find its place relatively easy.
- d) A high number of very large or large companies are state owned, consequently without an existing authentic proprietor who, if he wants, can stop intrapreneurial initiatives of employees.

The main factors that are unfavourable to the development of intrapreneurship in companies from CEE countries, comparative with those from the EU, are the following:

- a) The economic culture of the population is less 'open' and receptive to intrapreneurial and entrepreneurial manifestations.
- b) Institutional and legislative fluidity from most of CEE countries that make the design and implementation of intrapreneurial activities difficult.
- c) Very few specialists from CEE countries know the intrapreneurship advantages, their content and ways of implementation.
- d) Suspicion and even hostility that are frequently showed in large companies, especially by workers and members of trade-unions with regard to newly invented intrapreneurial initiatives.

In every CEE country, these factors have different intensity and forms of manifestation, favoring to different extents the initiating and development of intrapreneurship.

If we strictly refer to Romania, we think that very large possibilities for intrapreneurship exist, much higher than in most of the other European countries, including those from CEE. The arguments on which we ground our statements are the following:

- Romania has a very high number of very large and large companies – over 3 000 – that are mainly state owned and in which a great part of technical resources are only used partially. Besides, these companies have, as a rule, well trained specialists, especially in the technical field, whose innovative potential is insufficiently used and thus being wasted.

- Intrapreneurship promotion can be one of the main solutions to generate managerial advantages such as motivation and participation of personnel or higher social and economic performances in companies that are in a state of failure.

Forms of realization of intrapreneurship can and have to be varied in each company. Among those we will mention the leasing of one or more organization subdivisions from a company to a group of employees; the separation and autonomy of certain parts of the company and their management by one or more persons that initiate intrapreneurial projects on the basis of management contract as well as the development of business incubators or industrial parks in large companies.

Naturally, intrapreneurial projects are best to be accompanied – as we previously emphasized – by an organization that conducts training and information actions of employees, using local trainers and consultants and – in a first phase – also from abroad. A professional and fast approach of intrapreneurship in Romania can be, besides privatization and the development of SMEs, one of the major way to generate economic growth in the Romanian economy.

Bibliography

- BRENNER, G., BRENNER, R.: *Intrapreneurship – What is it and how to compresate it?* Research report 8811–09, November, 1988.
- NICOLESCU O.: *Intrapreneurship – great potential but minor results.* paper, 22nd, ISBA National Small Conference Strategies Growth and Development, Leeds 1999.
- SCHWARTZ, L.: Managing Intrapreneurship, in: *Management Decision*. Vol. 29, 1991.
- TOULOUSE, M. J., BÉCHAREL, J. B.: *L'entrepreneurship dans la Grand Entrepris.* Repport de Recherche, 8911, Nobember, 1989.
- N. N.: Could Hidden Talent Lead your Company into New Market?, in: *Business Marketing Digest*. Vol. 6, 1991.

INTERSTRATOS: A longitudinal study of European enterprises in five industries

Antti Haahti

Introduction

The INTERSTRATOS research programme was launched in 1989 to explore the patterns of internationalisation and to describe strategies of adjustment of European manufacturing SMEs during the period of 1991–1992. The initiators were Rik Donckels, Antti Haahti, Erwin Fröhlich and J. Hanns Pichler. The main issue of interest was at that time: “What influences would a major change in the task environments – EU in 1992 – have on the internationalisation strategies of European SMEs?”

An research team consisting of eight countries was formed with participants from Austria, Belgium, Finland, Great Britain, The Netherlands, Norway, Sweden and Switzerland. The question required a longitudinal approach, which was very soon elaborated into a questionnaire plus case studies based on longitudinal research design to cover eight countries, five industries and the years of operations from 1990 through to 1994.

The first sampling was carried out in 1991, and it was followed by annual cohorts through to year 1995. During the five year period of data collection, data from 11 650 firms were obtained, with the year-to-year data sets containing altogether 6 567 firms who responded only once, 2 221 firms that responded twice, 1 162 firms responded three times, 906 firms responded four times and 794 firms responded every year during the five year period. Thus, the total data of INTERSTRATOS consists of 22 089 observations.

Three dissertations and the first book from Routledge were published during 1997–1998, and over hundred conferences and working papers have been published by the eight country teams since the early availability of the first data set in 1992. With two to three more dissertations in preparation and an unaccounted number of masters' theses, we hope that both academic and practical findings of interest and ramifications of INTERSTRATOS project will unfold in years to come.

The international group of researchers known as INTERSTRATOS Group consists in 1999 of J. Hanns Pichler, Christian Lettmayr, Peter Voithofer and Erwin Fröhlich as an associate (Austria), Rick Donckels, Ria Aerts and Jan Degadt as an associate (Belgium), Antti Haahti (chairperson), Petri Ahokangas (Finland), Yvonne Prince and Peter Zwart as an associate (The Netherlands), Per-Anders Havnes, Arild Sæther (Norway), Håkan Boter, Carin Holmquist (Sweden), Hans Jobst Pleitner, Margrit Habersaat (Switzerland). In addition to this, there are several persons active with their dissertations and theses that participate in the group, but who do not share ownership and copyright of the data.

An overview of recent activities

The INTERSTRATOS research program design was developed by integrating several viewpoints into a theoretical frame of reference, which guided in the choice of theoretical and empirical variables. There were several streams of research which were of interest when we thought about the research issues, questions, design and methodology.

The research model and methodology was specified in Haahti et al. (1998) and in Donckels et al. (1997). We will only enumerate the variables of the model in table 1, but for the theoretical justification, see the above sources. For a good summary of the descriptive results discussed in published publications and unpublished working papers within the group, see de Lind van Wijngaarden (1997).

In Scandinavia there were two streams of research that had an influence on the approach chosen. The strategic decision-making, and especially the strategic marketing management tradition, gave an impetus to a viable view of internationalisation of a firm held within marketing discipline. The internationalisation of firm-project led by Luostarinen (see Luostarinen 1979, Welch, Luostarinen 1988) was started in Finland in late 60s and still continues to follow the internationalisation processes of Finnish firms.

In this model internal resources, i. e. capability of management, capacity of the firm and external factors such as market attraction influence the strategic choices of a firm. The theoretical view links the theory of business idea with learning about the choices of products, markets and mode of international operations contributing towards the likelihood of market share gains in chosen markets.

The linear, stage-wise process of strategic choices between products, markets and operations (and functional strategies) lent us a model of fifteen modes that we combined into ten operative modes. This strategic choice view was also in line with the group's previous experiences with STRATOS research during years 1979–1991 (see e.g. The STRATOS Group 1990, Bamberger 1994). It is also one of the models the validity of which we were interested in testing with longitudinal design.

In the STRATOS research project one of the findings was the influence values of entrepreneurs and managers both had on the corporate strategy, business strategies and performance in European SMEs (see Fröhlich, Pichler 1988). And therefore, from early on, we were interested in the entrepreneurs' and managers' aspirations and what influences their values and attitudes would have on the choice variables mentioned above.

The Uppsala school views, besides supporting the stage and cyclic models (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975), was about how experience with internationalisation influences learning the 'ropes' of international business. The first timers would have a much smaller stock of knowledge about the entry modes to different markets and less justified choice of modes of operations in a chosen market than experienced operators. We adopted the state aspect as our starting point and were, originally, interested in what changes the 1992 incoming EU would have on the commitments to go international.

This process model of internationalisation (Johanson, Vahlne 1977, 1990) that focuses on the experiential knowledge of the manager, influenced us to integrate aspects of information gathering intensity and competitive information in our design, in order

to have some opportunity to follow both the experience formation and consequent knowledge generation in terms of variation in information collection activities in SMEs.

In viewing these internal to the firm factors as of relevance, we also accounted for the consequences of integrating the external resource dependence view of Pfeffer and Salancik (1978). This view that we also call the external control theory view, suggests that the external environment influences the strategic behaviours of firms. The role of a firm is not that much of a strategic choice, but a choice of adaptive behaviours resulting in evolutionary processes of learning and change.

We combine two perspectives to this research. The entrepreneurship research tradition views the personal experiences of the owner-manager with the firm level strategic or tactic actions and sometimes links these processes to macro level phenomena such as environmental effects of the firm and the numbers of new jobs created. Strategic management tradition focuses on the bases for the most efficient strategies and often disregarded the managerial aspirations even though McGregor and other human traditionalists always stressed the human side of enterprise. Given the management by values and knowledge creation views, this difference in levels of research is diffuse.

The research design of the INTERSTRATOS Group integrated to resource theory view of firm growth (Penrose 1995, Wernerfelt 1984) (later case studies found in Petaraf (1993) additional insights into resource-based views) with strategic choice and specifically the strategic marketing management view of internationalisation as a choice of products, markets and operations.

We had our doubts about the reality of the numerous variants of linear growth models, e.g. the stage wise progress through a combination of more complex choices and higher commitment for selected markets.

To avoid to lose degrees of freedom in our search process, choice of approach, theoretical justification and choice of level and time of analysis were tuned to justify a broad exploratory approach, but with a design that would allow for a number of very specific hypotheses on a fairly broad bases of questions.

Where did we start and what themes are evolved?

The issues that lead into the exploration were tied to the following objectives:

- How do changes in competitive conditions, changes in market factors, and constraints and inducements to undertaking international orientations influence changes in product-market strategies and especially export orientation, and the degree of co-operation of small and medium-sized enterprises?
- What patterns of behaviour relevant to the methods and models of internationalisation can be observed and how do adaptive changes in this behaviour affect changes in the export success of firms?
- What kind of learning capability can be observed in SMEs in their growth vector from local to common markets and how does this learning capability influence their choices and mode of operation in the common markets and in the international operations?

- Furthermore, are changes in manager's values and attitudes related to changes in his adjustments to the demands of his task environment, and what types of learning behaviour can we observe?

The exogenous and endogenous variables of the research design are enumerated in the table 1 below. There is a justification for these theoretical choices to be found in Haahti et al. (1998) that will not be repeated here.

<i>The exogenous variables</i>	<i>The endogenous independent variables</i>	<i>The endogenous dependent variables</i>
Manager characteristics · Nationality · Age, Sex, Education · Work experience · Use of information sources Manager values & attitudes Firm and structure · Industry · Region · Size: number of employees · Ownership · Legal status · Degree of independence · Type of production · Form of order servicing Contextual constraints: · Task Environment - Changes in competitive conditions - Changes in market factors - Changes in constraints & inducements for international operations	Corporate strategy · Product scope - Number of product groups · Market scope - Number of customer groups · Geographic scope - Geographic location of markets · Key success factors Business strategy · Export orientation - Import strategy - Form of export operations · Degree of cooperation	Business performance · Total sales - Domestic sales - Export sales - Number of employees

Table 1: *The variables in the model*

The richness of variation, opening windows to different landscapes of entrepreneurial behaviours, is well reflected in the first book by Haahti et al. (1998, *The Internationalisation of SMEs*. Routledge) and the three dissertations that were defended during 1997 and 1998. The authors and dissertations were respectively Petri Ahokangas (1998, *Internationalisation and Resources – An Analysis of Processes in Nordic SMEs*. Acta Waasaensia. No.64. Vaasa), Per-Anders Havnes (1998, *Dynamics of small business internationalisation. A European panel study*. University of Stirling) and Stefan F. Bornheim (1997, *The Evolutionary Family Business Ecology: A Grounded Theory Approach*. Dissertation Nr. 2041. St.Gallen).

Ahokangas dissertation

The study of Petri Ahokangas focused on the internationalisation of Nordic electronic and mechanical engineering SMEs from the perspective of the resources available to the firms during the years 1991–1995. The central question put forward by the study was as follows: Through what processes do the resources – both internal and external to the

firm – of small manufacturing firms develop, accumulate and contribute to the firm's internationalisation activities and behaviour over time?

In the theoretical part of the study, three kinds of theories or models pertinent to the internationalisation of SMEs were distinguished: the traditional models of internationalisation, the resource-based models of internationalisation and the network models of internationalisation.

Building on resources and their availability, a theoretical framework for studying the resource adjustments and internationalisation of SMEs was developed.

The framework includes the dimensions of development of resources (firm versus network orientation in development) as well as source(s) of resources (internal versus external to the firm) and suggests that the internationalisation strategies of SMEs differ according to the aforementioned dimensions. In the framework, special attention is paid to the aspects of development, control, and interdependency of resources.

The empirical findings of the study are generated through an exploratory research methodology that is a combination of qualitative case studies and quantitative data analysis. The analyses cover the years 1991–1995. In the study, five strategies of internationalisation were identified. These were the following:

- Internationalisation through customer-oriented diversification
- Product-oriented networking internationalisation
- Efficiency and external information-based internationalisation
- Product development and marketing-based internationalisation
- Domestic networking and customer selection internationalisation.

The implications of the case studies, the strategies identified and the theoretical discussion allow a number of conclusions to be drawn.

- First, the development, the accumulation and the interdependency of resources needed in internationalisation are intertwined in the resource adjustment processes and can be understood to affect the flexibility of the firms.
- Second, the internationalisation of SMEs appears as a largely firm-specific process, in which heterogeneous resources of several firms interact and result in different development patterns.
- Third, the management of the resource adjustment processes and internationalisation in SMEs appear either as interdependency or control-focused, which leads to different ways of managing the internally and externally available resources.

Havnes dissertation

The main contribution of his study according to Per-Anders Havnes is the challenge offered to the incremental change models of SMEs internationalisation, the traditional, dominant paradigm. In the study of small firms, entrepreneurial behaviour often dictates innovative processes that can best be characterised by bursts of activity in Schumpeterian terms. Such changes may be observed as discontinuities, jumps and as irregular changes. The main findings clarify and elaborate these patterns of change. The incremental change models imply stable growth patterns. The variation in change is – as proposed in the INTERSTRATOS design – highly diverse.

Havnes found the following patterns:

- Incremental growth with stable increase in the degree of internationalisation
- Stable patterns with little change in the proportion of international and domestic operations
- Incremental decline during all periods in some or all foreign markets
- Irregular changes with high levels of periodic increase or decrease in international operations
- Intermittent pattern with one or several occurrences of complete stop of foreign operations and/or sudden start of activity after dormant periods.

The variation in behaviours is much more diverse than the step-wise or linear pattern implies.

Bornheim dissertation

Stefan Bornheim focused on family businesses and started with a set of case studies to learn more about the core of the family business. The cases studies contributed towards specification of hypotheses that were tested with the INTERSTRATOS five-year data through probit and logit analysis.

Medium-sized family business were observed in their actions and their responses to the formation of the European Union. As in all other INTERSTRATOS countries no drastic or rash actions were taken by these family businesses in response to this changing environment. Based on this analysis it was concluded that for family businesses there was a retrospective sense-making process going on – consciously or unconsciously – that suggested the necessity for some adaptation, i. e. the re-framing of their context.

He developed a model of the family business, core based on grounded analysis. This core model explains the organisational form of the family business as a holistic system with long-term perspective. This system-based view permits the observation and analysis of the evolution of family business, but without any predictive capacity. The natural setting of family business can serve as a foundation for the study of evolutionary change processes.

The test with INTERSTRATOS data of a set of hypotheses pointed toward the fact that the organisational core of the family business is likely to be significantly different as compared to non-family business. It was also found that placing high value on the belief that the family firm should remain in family hands was likely to be an element of the family business core.

Dissertations in process and future activities

At the University of Groningen (the Netherlands), Liane J. A. Voerman finalizes her dissertation “The Determinants of SMEs’ Export Performance”. She will present an integral model of export performance studies.

Robert Hartl at the University of St. Gallen (Switzerland) studies attitudes of cooperation of SMEs in the INTERSTRATOS countries. This includes a comparison of the

results of recent additional surveys in Switzerland and Germany. The aim is to develop a model of cooperation in SMEs.

Though numerous publications have been written for researchers with interest in the theme of internationalisation of SMEs or related subjects. Another book is planned for researchers with interest in the methodology of designing and using a transnational questionnaire. It certainly will be a challenge to capture cultural dynamics of handling a multicultural data base, the transition from a cross-sectional to a longitudinal analysis and to explain the cultural differences between the participating countries.

References

- AHOKANGAS, P.: *Internationalisation and Resources – An Analysis of Processes in Nordic SMEs*. Acta Wasaensia. No. 64. Business Administration 24. Management and Organisation. Vaasa. Finland 1998.
- BAMBERGER, I. (Ed.): *Product/Market Strategies of Small and Medium-sized Enterprises*. Avebury 1994.
- BORNHEIM, S.P.: *The Evolutionary Family Business Ecology: A Grounded Theory Approach*. Dissertation Nr. 2041 der Universität St.Gallen. Bamberg 1997.
- BUCKLEY, P. J., PERVEZ, N. G.: *The Internationalisation of the Firm: A Reader*. London: Academic Press, 1993.
- FRÖHLICH, E., PICHLER, J.H.: Werte und Typen mittelständischer Unternehmer, in: PICHLER, J.H. (Ed.): *Beiträge zur ganzheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftslehre*. Vol. 8, Berlin: Duncker & Humblot 1988.
- DE LIND VAN WIJNGAARDEN, K.: *Strategies and characteristics of SME entrepreneurs going international*. Zoetermeer: EIM, 1997.
- DONCKELS, R., HAAHTI, A., PICHLER, J.H.: *INTERSTRATOS – A Pioneering Project on Internationalisation of SMEs in Europe*. Workshop paper, ICSB World Conference, Stockholm 1997.
- HAAHTI, A., HALL, G., DONCKELS, R.: *The Internationalisation of SMEs. The INTERSTRATOS Project*. Routledge 1998.
- HAVNES, P.-A.: *Dynamics of small business internationalisation. A European panel study*. Dissertation. University of Stirling. Stirling 1998.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J.-E.: The Internationalisation Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: *Journal of International Business Studies*. Vol. 8, no. 1, 1977, pp. 23–32.
- JOHANSON, J., WIEDERSHEIM-PAUL, F.: The Internationalisation of the Firm – Four Swedish Cases, in: *Journal of Management Studies*. October 1977, pp. 305–322.
- LUOSTARINEN, R.: *The Internationalisation of the Firm. An Empirical Study of the Internationalisation of Firms with Small and Open Domestic Markets with special Emphasis on Lateral Rigidity as a Behavioral Characteristics in Strategic Decision Making*. Acta Academie Oeconomica Helsingiensis No. 30. Helsinki 1979.
- PENROSE, E.: *The Theory of the Growth of the Firm*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 1995.

- PETARAF, M.: The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, in: *Strategic Management Journal*. Vol. 14, no. 2, 1993, pp. 179–191.
- PFEFFER, J., SALANCIK, G.: *The external control of organisations: a resource dependence approach*. New York: Harper & Row, 1978.
- THE STRATOS GROUP: *Strategic Orientations of Small European Businesses*. Avebury 1990.
- WELCH, L. S., LUOSTARINEN, R.: Internationalisation: Evolution of a Concept, in: *Journal of General Management*. Vol. 14, no. 2, 1988, pp. 36–64.
- WERNERFELT, B.: A resource-based theory of the firm, in: *Strategic Management Journal*. Vol. 5, no. 2, 1984, pp. 171–180.

Canadian firms garnered an increasing share of global trade to become the United States leading supplier of goods and services from 1988 to 1998: Possible impact on the prosperity of certain types of SMEs located in the province of Quebec

Jean Robidoux

Global trade picture in 1998

According to a recent report published by the World Trade Organization in 1998, the top 10 exporting nations in the world merchandise trade were the following countries¹:

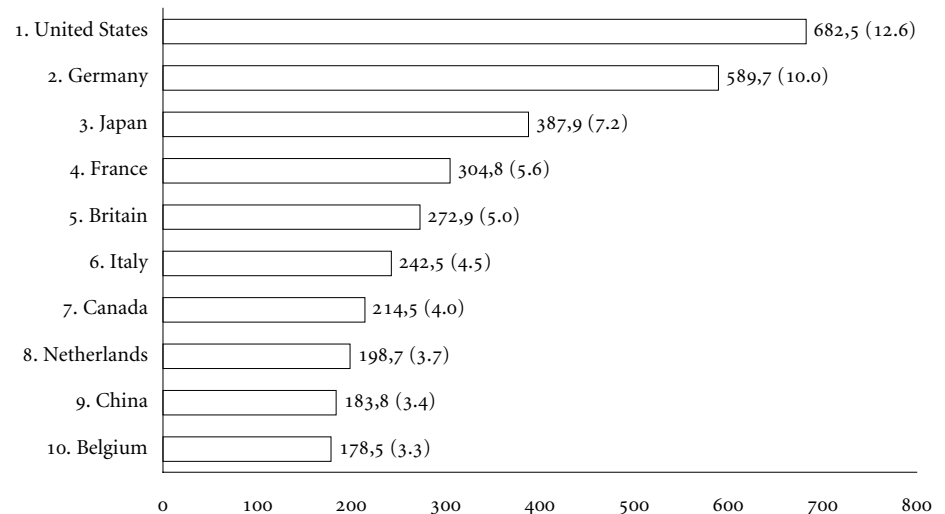


Figure 1: Top 10 exporters in world merchandise trade, 1998 value, USD billion (share of market, %)

Canada-US trade 1988–1998

While Canada ranked only in seventh position among its rivals in 1998, according to the above-mentioned report, it nonetheless made significant inroads with respect to its penetration of American markets from 1988 to 1998. The previous observation will become obvious to anyone glancing at the following trends in Canada-US trade during the 1988 to 1998 decade.

In order to provide a country by country breakdown of Canada’s international exports, it becomes necessary to establish a comparison based on the published data provided by Statistics Canada in 1996.

¹ Trade Talks Threatened, in: *The Globe and Mail*. Nov. 24/1999, Toronto 1999

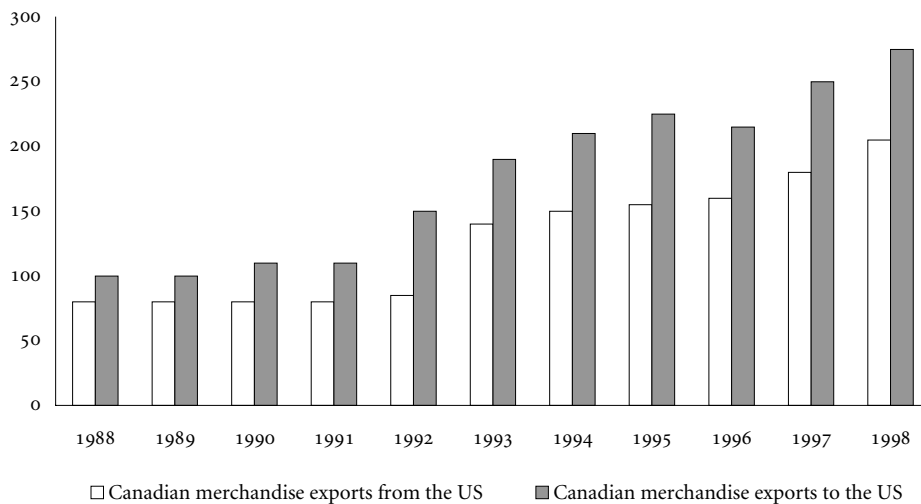


Figure 2: Canada-US trade (in millions of Canadian dollars)

Canada's increasing dependency on the US for its exports : A portent to closer Canadian-American integration?

Table 3 illustrates the fact that the United States are Canada's best export customer by a very wide margin (79.1 % of all Canadian exports in 1996). According to a more recent estimate, the percentage of Canadian exports that flowed southward was already up to 85 % of all goods and services produced in Canada in 1999.² Such a high dependence on Canadian exports to the United States is not without creating some amount of concern in both countries at the present time. On the one hand, the United States are investigating the advent of free trade between the world's two largest trading partners: It is already obvious that

"Economic ties between Canada and the United States run so deep that government policy makers and business leaders, are now contemplating not only a closer trade alliance, but integration on all economic fronts."²

This question inevitably leads to the suggestion that a *common currency* might be in the offing, quite soon. Several respected economists associated with the Fraser Institute and C.D. Howe Institute in Canada have been advocating a euro-style North American monetary union. Likewise, senior economist Tom Courchesne of Queen's University in Kingston, Ontario expresses the view that "... Canada no longer has a national economy but a series of north-south economies tied with US regions".³ Professor Courchesne argues that if governments don't adopt a common currency, Canadian companies will make increasing use of the US dollar for transactions, in any case. This practice has already been favoured by several of Canada's largest exporting firms, notably the Canadian communication giant, Nortel Networks to name only one of Canada's several

² Canada-U.S. to explore Free Trade, in: *Financial Post*. December 31/1999

³ Canada pushed on several fronts toward integration with U.S, in: *Globe and Mail*. July 1999

large firms who already compile their annual financial reports in American dollars for the benefit of their American shareholders.

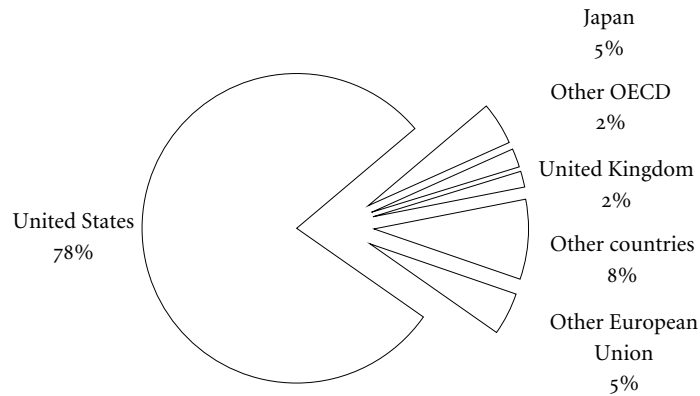


Figure 3: Breakdown of Canadian exports by major trade partners in 1996⁴

Already identified as one of Canada's most prominent Liberal Cabinet members, Pierre Pettigrew, the acting Canadian Trade Minister, is of the opinion "that there is no alternative to globalization unless we want to go backward, and that is not an option".⁵ Trade Minister Pettigrew nonetheless wants to 'humanize globalization' by adopting what he refers to as a postmodern approach. This view is shared by a senior professor of International Law Justice at McGill University, Armand de Mestral, who is of the opinion that "...now is a good time to be asking these questions".⁶

Current American policies toward greater economic ties with Canada during the new millennium

While Canada's neighbours to the south appeared more than willing to explore closer trade relationships with the United Kingdom under the sponsorship of Senate Finance Committee Chairman William Roth in 1999, the US Congress is definitely not in the mood to consider a North American common market during this pivotal election year scheduled for November 2000.⁷

Moreover, the current US Foreign Trade Representative, Charlene Barshefsky is not expected to be a very enthusiastic supporter of this project at the present time if her position at the Seattle WTO meeting is an indication. However, Canadian Trade Minister, Pierre Pettigrew is known to excel in bringing together opposite sides by using what he refers to as a personal brokering technique. The Canadian Trade Minister has little patience for various types of anti-free-trade activists. He recently expressed the view that he does not need new borders. He prefers more opportunities.⁸

⁴ *Globe and Mail*. Nov., 24/1999

⁵ Expanding Free Trade, in: *The Gazette*. Montreal Nov. 2/1999

⁶ Canada pushed on several fronts toward integration with the U.S., in: *Globe and Mail*. Toronto, July 1999

⁷ Canada, U.S. to explore free trade with U.K., in: *Financial Post*. Dec., 31st/1999

⁸ Canadian Trade Minister Aims to Humanize Globalization, in: *Globe and Mail*. Toronto, October 25 1999

The Canadian industrial structure and its strong reliance on SMEs for survival

It has often been mentioned that Canada is one of the world's leading branch plant economies governed by many large firms whose headquarters are located in the United States and abroad. In actual fact, while many large foreign-based firms operate several branch plants in Canada (the automotive industry in particular), few Canadian firms qualify for the term *transnational businesses*. According to a United Nations report published in 1999 and entitled 'World Investment Report', only three Canadian companies are defined and singled out as transnational businesses: these are Seagram's, (alcoholic beverage and film production) listed as being in 23rd position among the world's top 100 TNCs. It is followed by BCE Inc., the Canadian telecommunications company in 49th position and Thompson Corporation, the printing and publishing company in 52nd position.

This United Nations report claims that some 60 000 TNCs *worldwide* with more than half a million overseas affiliates, are driving globalization worldwide⁹. These 60 000 TNCs represent, according to the United Nations report, an estimated 25 % of the world's total output of goods and services.

According to recently published reports, Canada encompasses approximately 1 million businesses of all sizes and types. Some 97 % of these firms can be described as being SMEs. In Quebec, there are some 175 000 SMEs. However, only 2 % of the manufacturing firms employ more than 100 employees according to the latest survey published in 1998 by the Ministry of Industry, Commerce, Science and Technology.¹⁰ The core of Quebec's manufacturing base therefore consists of a vast number of diversified SMEs at the present time.

The situation of Quebec's SMEs with respect to employment, export, potential and productivity in the light of increasing flows of goods and services to the United States

During the past ten years, the flow of Quebec goods and services to the United States has followed a trend that is comparable to Canada's performance as a whole. Quebec's Ministry of Trade and Commerce seldom publicizes this reality: Quebec's exports have increased 130 % in total output between 1990 and 2000. These exports constituted approximately 38.5 % of Quebec's Gross National Product in 1998. Quebec's current exports can be broken down as follows: 88 % are manufactured goods while services represent 12 % of all exports.¹¹ During the same time frame, Quebec's exports to the United States represented 85.2 % of all its exports. This percentage is, in fact, greater than the remaining Canadian exports to the United States, which stood at 79.1 %. Therefore, it becomes perfectly obvious that Quebec has benefited handsomely from its trade flows with the United States in the past ten years. In order to emphasize this point, Quebec's exports to Mexico rose by 11.6 % and those to Europe by a mere 4.8 % during the same period. According to the president of Resources Global, Emanuel

9 The Corporate Engine that Drives Globalization, in: *Financial Post*. September 29, 1999

10 Les PME au Québec, État de la situation, 1998

11 Un virage complet chez nos voisins du Sud, in: *Les Affaires*. 26 février 2000

Cobal, a Montreal-based firm specializing in export development “... nous avons débuté dans notre marché naturel, les États Unis”.

	1990	1998	1999*
United States	75.7	83.3	85.2
Europe	14.9	10.0	9.2
Asia	5.0	3.3	2.7
Latin America	2.4	1.9	1.5
Africa, Middle East	1.9	1.5	1.4

* First 10 months of 1999

Table 1: Quebec’s exports by countries, 1990–1999 (in %)

The above table demonstrates that Quebec’s economy, despite frequent equivocations by Parti Québécois Government officials, is heavily dependent on trade opportunities originating with the United States.

Specific areas of Quebec’s exports and their relative contribution to sectoral trade patterns

As mentioned earlier, Quebec’s economic fabric rests on some 175 000 SMEs. The most important segments of Quebec’s leading exports are now to a large extent confined to many high technology driven industries, as will be demonstrated in table 2.

Those firms whose export potential tends to lag are often smaller SMEs: food processing, clothing, furniture, etc. Yet, many of these firms remained competitive largely because of the sagging value of the Canadian dollar in terms of US funds over the past several years.

Conclusion

The data analysed in this report on Canadian exports demonstrate that Canadian prosperity is heavily tied to the continued success of Canadian exports to the United States. These remarks apply equally well to Canada as a whole or to individual provinces, notably Quebec, with its strongly manufacturing-oriented SME manufacturing base. While the entire picture has been quite bright during the past 10 years under review, it must be kept in mind that Canadian competitiveness only ranked in 10th position out of 47 manufacturing countries according to the World Competitiveness Yearbook that was compiled in 1999 by IMD, the Swiss-based school of business.¹² It must be recalled that the United States remains the leader in world competitiveness. This decisive position is in turn attributed by the authors of the Competitiveness Yearbook to American breakthroughs in new technologies, deregulation policies and low corporate and personal income taxes.

It must also be noted that the average income gap between the United States and Canada currently represents a 7 000\$ disadvantage per year and that it is growing

¹² World Competitiveness Yearbook, in: *IMD*. Lausanne, 1999.

steadily. It is therefore of vital importance that Canadian government authorities wake up to this shortfall if the discrepancy and resultant drain of well-educated people to United States is to be quelled before it is too late!

	1990		1999*	
	Value mio dollars	%	Value mio dollars	%
Transport and avionics	4 367	16.42	9 037	17.78
Electronic components	4 060	15.27	7 824	15.40
Metal transformation	3 722	14.00	5 680	11.18
Pulp and paper products	4 339	16.32	5 828	11.47
Wood	874	3.29	884	7.64
Chemicals	870	3.27	1 956	3.85
Heavy machinery	731	2.75	1 747	3.44
Other manufactured goods	536	2.02	1 593	3.13
Food processing	983	3.70	1 549	3.05
Metallic products	594	2.24	1 358	2.67
Clothing	211	0.79	1 254	2.47
Furniture	221	0.83	1 080	2,12

* First 10 months of 1999

Table 2: Quebec's exports 1990 to 1999 by sectoral activities¹³

¹³ Quebec Ministry of Industry, Trade and Commerce, in: *Les Affaires*. Feb. 26/2000

Internationalisation¹⁴ of Indian small scale industry (SSI)

David Watkins *

This paper reviews and assesses recent research on the internationalisation of smaller firms in the context of two kinds of models of the internationalisation process: stage models of internationalisation and the network perspective. It tests the relevance of these models in the context of small firms and in particular of SMEs in a major – but less developed – economy. Internationalisation has traditionally been examined using a single theoretical framework and has usually been studied in the context of large manufacturing firms. Theories of internationalisation, in particular stages-based models, are usually offered to explain the export structures that firms adopt, and to provide normative or prescriptive approaches for assisting export decision-making. This paper empirically questions the general applicability of the internationalisation thesis using data gathered from a group of Indian firms from the SSI sector which appear to be internationally competitive in Europe.

The results show little support for most existing models, although the importance of contacts and connections in all aspects of internationalisation is generally supportive of network theory. A survey undertaken among small firms in the brass builders' hardware industry (BBHI) indicates that 84% of small firms first became active abroad through direct exporting, with this approach being most common amongst manufacturing companies. Most of these companies did not even *consider* alternative ways of entering foreign markets.

The authors argue for a consideration of the stage models of internationalisation and network theory in a more integrated and holistic manner if a deeper understanding of the processes is to be achieved.

Introduction

“International business matters. It matters not only to the planning departments of large multinational companies, or to government trying to attract the investment of such companies to create jobs for their people. It matters also to the managers of small-sized firms, and to corner shops, trying to retain the business of their local customers. Whether they know it or not, they are competing in an international marketplace for goods and services. Every initiative taken by an international firm has an impact in a local market and on the market share of local firms and their ability to satisfy their customers.”
(Segal-Horn 1994)

There are various reasons why an organisation decides on a strategy of internationalisation. A major incentive thought to lead companies into international trade is that of comparative economic advantage. Other reasons include the importance of developing the capability to compete with enterprises from other countries within the home market and reduction in production costs through the pursuit of economies of scale. International growth also provides additional sales opportunities for firms constrained by the small size of their national markets. Most research on internationalisation focuses

¹⁴ There is a difference between the globalisation of a firm and internationalisation of a firm. Albaum et al. (1998) define globalisation as a process of development of programmes to market products or services on a worldwide basis, whereas internationalisation is a step-by-step process of international business development, whereby a company becomes increasingly committed in its international business operations through specific products in specific markets. This study deals with internationalisation.

* co-authored by Nitin Jain

on larger firms. It also deals mainly with firms located in the more advanced economies and/or industries.

Small-sized enterprises are also increasingly active in international markets, thus contributing to economic growth and prosperity. However, much less is known about the international activities of these companies as they have not received the same kind of academic attention as large firms, despite the fact that they produce, for example, about 35 % of Asia's direct exports (OECD 1997). Changes in communication, technology and the organisation of production have all favoured this process and mean that more small firms can successfully compete internationally.

Small firms use many different strategies to achieve internationalisation, such as exporting directly or indirectly, using an agent to deal directly with the end customer or an intermediate buyer, licensing a foreign distributor or using a mixture of these approaches.

Research objectives

The primary objective of this research was to identify the internationalisation process and test the relevance of 'stages' models of internationalisation and their assumptions in the context of small firms from developing countries, using a sample of Indian small firms. The secondary objective was to examine the internationalisation of small firms in the more integrated context of both the stages models and the network perspective on internationalisation. By integrating these two major internationalisation theories this research should enable us to develop a more holistic and relevant understanding of key managerial processes.

Context of this study

Small scale industry in India

There is no universally accepted definition of small firms (Hertz 1982). Some countries classify small firms according to their number of employees and others on the turnover of the company. Thus, according to the Indian government's industrial size classification:

"An industrial undertaking in which the investment in fixed assets i.e. plants and machinery, whether held on ownership terms or lease or on hire purchase does not exceed INR 3 crores (GBP420 000) is called small scale industry." (Confederation of Indian Industry 2000)

This official Indian definition of SSI has been adopted throughout the current paper.

The Indian small business sector consists of a total of over 3.1 million units, approximately 25 % of which belong to the small scale industry sector, the rest are micro firms making up the so-called 'tiny sector' (units having investment in plant and machinery up to INR 2.5 million are known as 'tiny units'). Of almost 7 500 different classes of goods produced by Indian small firms, about 55 % is accounted for by small units and the balance by tiny ones. Most of these goods are consumer items but capital and intermediate goods are also included. The SSI sector's contribution to total output can be judged by the fact that the sector accounts for 95 % of the country's industrial units,

40% of its industrial output, 80% of industrial employment, 35% of the value-added by the manufacturing sector and 35% of total exports (Confederation of Indian Industry 2000). Within the sub-continental context, SSI not only provides gross employment opportunities, but also contributes to the establishment of a broad and dispersed industrial base, leading to a more equitable distribution of national income and wealth. Thus, SSIs have an important role in India's industrial and economic development which the aggregate figures underestimate.

The number of small-scale units stood at 2.08 million in 1991–1992, rising to 3.14 million in 1997–1998. Output of small-scale units increased at the rate of 12–15% per annum over the period 1991–1998 (Misra, Puri 1999).

Recognising the importance of small-scale industry, the government also initiated steps for the development of small firms. In order to stimulate exports, the 'Union Minister of Industrial Development and Internal Trade' set up a special export cell with the following functions: identification of the export-worthiness of units in the small firm sector, locating foreign buyers, dissemination of export information to small scale industrialists, export promotion consultancy, assisting small firms in the procurement of raw materials, machinery and finance and assisting small firms in the preparation of marketing literature.

Moreover, in the Ninth Five-Year Plan (covering 1997–2002) the Indian government proposed a number of initiatives to counteract the perceived inadequate availability of credit to SSIs, such as strengthening the financial and management base of the State Financial Corporation and Small Industries Development (Misra, Puri 1999).

Family and family business in India

Although the definitional problems of characterising 'family business'¹⁵ exceeds even that of defining what constitutes a 'small firm'¹⁶, it is particularly important to recognize the importance of ownership issues in the Indian context, since group and family needs are highly important within that culture. The entrepreneurial skills needed for small business success may be more readily absorbed or inherited within the context of family rather than individual achievement (cf. Robinson, Hogan 1994). Dutta, taking an inclusive but not over-broad definition of what constitutes a family firm¹⁷, estimated that 99.9% of all Indian companies were family firms. However, these included many of the most prominent and powerful indigenous businesses, larger by far in scale than those in the SSI sector (Dutta 1960).

Why is internationalisation important?

It is necessary to understand the reason why a small firm chooses to operate outside its own country's borders in the first place. Donckels and Aerts (1998) have given several reasons for the growing interest in small firms in the role of the internationalisation

15 Sharma et al. (1996) found thirty-four different definitions of family businesses.

16 Watkins (1998) has argued that size has often been used as a proxy for ownership in industrial policy decisions, with results that may skew policy away from its real objectives.

17 "A family business is a firm or company in which the family has a strong influence in the day-to-day running of the business." (Dutta 1960)

process, which they classified as macroeconomic and microeconomic. The former is chiefly concerned with the creation of employment and the improvement of regional competitiveness. Here the principal interest is in the perceptions and behaviour of firms. At this microeconomic level, Donckels and Aerts mention several advantages:

- Companies may become more competitive through cheaper sourcing or subcontracting across national boundaries
- Companies will be able to prepare for threats and take advantage of opportunities if they have an effective international environment scanning process
- Companies may be able to find overseas markets which offer higher profit margins
- Companies may be able to achieve economies of scale through market development
- It may be possible to extend the product life cycle through overseas markets development
- Companies may be able to establish strategic alliances to maintain the critical mass required for research and development.

Thus, it is apparent that both small firms themselves *and* policy makers have a significant interest in internationalisation issues. Unfortunately there is no consensus on the nature of the process which firms should or do go through to achieve these ends.

Perceptions of the internationalisation process

The study of internationalisation suffers from a lack of agreement on definitions and consequent difficulties in comparing studies made at different times and in different places.¹⁸ One favoured definition is that of Beamish (1990, p. 77) who defines internationalisation as:

“...The process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transactions on their future, and establish and conduct transactions with other countries.”

Coviello and McAuley (1999) argue that Beamish's definition is perhaps most helpful in that it is holistic, recognizing as it does that internationalisation has both a behavioural *and* an economic component, that it integrates the internal learning of the organisation with its pattern of investment in a definition which is process-based. Internationalisation is dynamic and evolutionary and is not restricted only to outward patterns of investment. It thus allows for the firm to be involved with inward internationalisation activities such as importing or counter-trade. Furthermore, it implies that relationships might influence the firm's growth and expansion to other countries, which are established through extant international transactions. Although in practice the internationalisation process in the firms discussed below proved to be quite simple, it was this definitional framework which informed the construction of the study.¹⁹

18 For a recent review see Coviello, McAuley 1999

19 For reasons of space it is not possible to discuss in depth the issue of *why* firms internationalise. For a typical discussion see Punnett, Risk (1997)

Conceptualising the internationalisation process

Coviello and McAuley (1999) identify three classes of internationalisation theories. Foreign Direct Investment (FDI) theory, establishment chain (stages) models and network perspectives. In the Indian context where capital rationing is common, the FDI models need not concern us.²⁰

A number of stages models have been developed, perhaps the most influential of which is that of Johanson and Wiedersheim-Paul (1975) and Johanson and Vahlne (1977). This is often referred to as the Uppsala model. It suggests that internationalisation activities occur incrementally and are influenced by increased market knowledge and commitment. The Uppsala model identifies four stages of internationalisation: no regular export activities, export via independent agent, sales subsidiary and production / manufacturing, which together comprise what is termed the establishment chain. The Swedish group argues that firms do typically follow these stages when they go into international markets. Note, however, their basic assumption that the firm first develops in the *domestic* market and that internationalisation is the consequence of a series of subsequent incremental decisions.

Stages models such as the Uppsala one imply that international expansion is influenced strongly by managerial learning. One of the most commonly cited theories suggests that internationalisation begins with low-risk, indirect exporting to “psychically close” or similar markets (Johanson, Vahlne 1977). Their model explains two patterns in internationalisation of the firm.

One is an establishment chain with no regular export activities performed in the market at the start, giving practically no overseas market experience. Export then takes place via independent representatives. This improves the firm’s knowledge of foreign markets and develops information channels with which then the firm receive fairly regular (but possibly superficial) information about market conditions. Later, establishment of sales subsidiaries and finally manufacturing operations leads the firm towards a more differentiated and wider market experience.

The second pattern explained is the observation that firms tend to enter new markets with successively greater psychic distance. Psychic distance (Vahlne, Weidersheim-Paul 1973) is defined in terms of factors such as differences in language, culture, political systems, etc., which disturb the flow of information between the firm and the market. Therefore, the firm starts exporting to neighbouring countries or countries that are comparatively well known and similar with regards to business practice.

However, Nordstrom (1990) argues that the world has become much more homogeneous and that consequently psychic distance has decreased. Firms are willing and able to enter directly into larger markets because of environmental changes such as improved information supply and more efficient means of transmitting information about these less fragmented markets. Therefore, the explanatory value of psychic distance would be in decline over time.

²⁰ Many Indian businessmen, as individuals, may hold capital overseas. However, much of this dates from the days of stringent currency controls, so access to data is problematic.

While other writers conceptualise internationalisation differently, they still view it as an orderly and progressive sequence. Wind et al. (1973) for example, consider it as a process in which specific attitudes or 'orientations' are associated with successive stages in the evolution of international operations. They identify four attitude types:

- *Ethnocentrism*: the predisposition for all strategic decisions to be guided by the conditions of the domestic market, orders from abroad are neglected or treated as domestic, products are not adapted
- *Polycentrism*: the predisposition in which strategic decisions are tailored to meet the various market conditions in every country in which the firm competes, products and marketing policy are adapted to every country to which the firm is exporting
- *Regiocentrism and Geocentrism*: the predisposition in which strategic decisions are based on market conditions, which several countries (a region) or global segments have in common, products are standardized as much as possible. (In this study these two are taken together as a global orientation.)

Other behavioural models also argue that internationalisation is incremental, with various stages reflecting changes in the attitudinal and behavioural commitment of managers and the firm's resultant international orientation. For example, the widely cited model of Bilkey and Tesar (1977) proposes six stages: 1. management is not interested in exporting, 2. management is willing to fulfil unsolicited orders, 3. management explores the feasibility of active exporting, 4. experimental exporting begins to psychologically close countries, 5. the firm is an experienced exporter to these markets, 6. the firm looks to export to psychologically distant countries.

Bilkey and Tesar (1977) primarily consider internationalisation from the perspective of increased export dependence in a growing number of markets, while Johanson and Vahlne (1977) focus on the organisational forms that are associated with such dependence. The stress on organisational forms that are associated with growing export involvement is a distinct feature of the Uppsala School's position on internationalisation.

Johanson and Vahlne (1977) emphasize the gain in market knowledge and experience with the increase in export activities. For example, sales subsidiaries are considered to give firms more controlled channels through which they can direct the type and amount of information flowing from and to the market. In this stage, it is argued, firms have market knowledge and experience, and these experiences will govern entry into establishing direct production facilities – the final stage of foreign involvement.

These models, and others such as that of Reid (1981), argue that the perceptions and beliefs of managers both are formed and influenced by incremental involvement of the firm in foreign markets. This involvement results in a pattern of evolution from the managers having little or no interest in international markets, to trial initiatives in and evaluation of psychically close markets, finally becoming increasingly committed to international growth.

Although these internationalisation stage theories have gained considerable support empirically, they have also attracted significant criticism. Bell and Young (1995), summarizing the evidence, suggest that the five basic beliefs of most stage theories may be challenged, which are as follows:

- Firms develop in their domestic markets before initiating exports.

- There is some initial resistance to becoming involved in export activities.
- Firms begin by exporting to psychically 'close' countries and thereafter move to more distant markets.
- There is a logical linear sequence whereby firms begin by exporting before considering alternative market entry methods.
- The entire process is unidirectional and, to some extent, inevitable once the first tentative steps have been taken.

With regard to firm size, however, the general patterns in the extant literature suggest that primary interest has been in large firm activities. This is supported by Coviello and McAuley's (1999) review of research on the internationalisation of small firms. For example during the ten-year period ending in mid-1998, they identify only sixteen journal articles specific to the process of small firm internationalisation. Moreover, only one of these studies focuses on small firm internationalisation in developing countries (Zafarullah et al. 1998).

Where firms from emerging economies are exporting to developed nations, there are other aspects of internationalisation. A relative lack of marketing expertise and absence of a marketing orientation among many firms in developing countries may lead them to a high level of dependence on agents and distributors abroad. This may act as a barrier in moving to the sales subsidiary mode of market development in a foreign market (Zafarullah et al. 1998), the stages model thus 'stalls' at a critical transitional stage.

Internationalisation from a network perspective

A network perspective on internationalisation embraces theories of social exchange and resource dependency by focusing on both firm behaviour *and* interpersonal relationships. This view argues that organisational boundaries incorporate both formal and informal relationships. Such relationships can involve customers, suppliers, competitors, private and public support agencies, family, friends, and so on. Network perspectives offer an alternative conceptual view of internationalisation, as they take into account the role and influence of social relationships in business transactions. Elements of network theory may be particularly appropriate for smaller firms which have low exposure to international markets since this can overcome inexperience and lack of resources by establishing long-term relationships, through which firms can gain access to and mobilise external resources. Networks become the new way of doing business because they redirect the flows of information and decisions.

Holmlund and Kock (1998) suggest four factors influencing a small firm's internationalisation: the firm's resources, the business network, the social network and the operational mode. These are shown schematically in figure 1 and discussed briefly below.

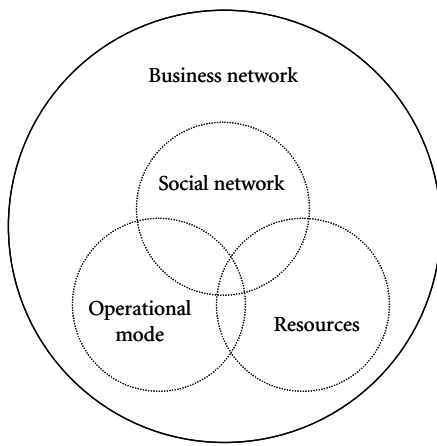


Figure 1: The four factors influencing a small firm's internalisation

Business networks

In a world of increasing global competition and dynamic changes, the presence of a business network is essential, as it is from the present relations that a small firm gains many of the needed resources. Coviello and Munro (1995) claim that foreign market entry selection and entry initiatives of small firms are impacted by formal relationships, which facilitate and influence international growth patterns.

Many small firms may be forced to become international if they want to defend or maintain their position in particular business networks, but also if other firms in the same business network establish relationships with counterparts abroad. Many service firms, especially, are forced to follow if their major customers enter a foreign business network, such as insurance, accounting and advertising companies. On the other hand, the fact that customers are international or connected to a particular country can also be a means of getting access to international markets. Many small firms are often dependent on co-operation with other firms, for example in order to get external resources, access to customers, product ideas and information (Malecki, Veldhoen 1993). Business alliances can thus be an effective means of penetrating foreign markets.

Companies often co-operate with other firms in order to save costs, to be able to offer a broader range of products, to attract new customers and to pool resources. However, co-operatives have drawbacks as well, such as different corporate culture and goals, slow decision-making, lack of trust and difficulties in achieving results. The companies mainly co-operate in marketing, purchasing and information sharing, provided they have a person in charge of the joint international activities or have formed a joint venture (Homlund, Kock 1998). However, for SMEs the organization overhead may be too much for a small management team to bear.

Social networks

Social networks are a further aspect of networking, comprising both the personal network which the small firm owner has with specific individuals and the wider em-

beddedness of the business within a shared community center. This is one of the key issues when establishing a relationship in an international context. Holmlund and Kock (1995) suggested that social networks emerge over time when individuals carry out business exchange, thereby creating a 'capital of trust'. For example, when a company – performing activities in a foreign market – interacts not only with the potential and actual customers but also with authorities, suppliers, etc., knowledge is accumulated and relationships are established.

Social bonds are vital for small firms in order to access the necessary business information regarding upcoming projects and potential purchases, market dynamics, etc. Social bonds also have an impact on the entry mode because sometimes it is impossible for foreign individuals to enter a network without suitable social contacts.

In the context of social networks, it is worth mentioning that Indian values reflect the well-developed sense of social interaction and responsibility. In many Indian firms employees are closely related to each other, which helps the organisation to develop a strong social network. As amongst Indian people, commitments to family, friends and the community are vitally important (Robinson, Hogan 1994). Since social networks represent a competitive advantage to internationalising SMEs, Indian firms should, like Chinese ones, have an edge over firms located in less community-oriented countries.

Operational mode

From the network perspective, choice of entry mode is essential when entering a new market, as the chosen mode will have an impact on the position and the degree of centrality of that position in foreign network.

Holmund and Kock (1998) argue that:

“Centrality affects how the focal actor through his position in the business network gets access to vital information and how difficult it is to become included or excluded from the network.”

The actors are tied to each other through a number of different bonds: technical, social, cognitive, administrative, legal, economic, etc. But still actors must strengthen and defend their position vis à vis new actors by developing bonds and making adaptation in the relationships to counterparts (Johanson, Vahlne 1990, Holmlund, Kock 1998).

Small firms often lack resources and are quite reluctant to take on larger risks. The two important operational modes they use to go abroad are their own agents and salesmen. Foreign agents are beneficial in terms that they are already embedded in a business network and usually have a needs-based relationship. Furthermore, by using an agent, small firms can compensate for the lack of resources and capital as well as minimise risk. As agents may be the best solution in the export market, it has a major drawback as well, such as lack of contact that the supplier has with the customer and end-user. Therefore, using an agent can be seen as a passive way of starting exporting and leading to limited control over the agent.

The other operational modes are joint exporting (piggybacking) and using a sales company abroad. The benefits and drawbacks are, however, similar to those of an agent. This other mode of entry demands resources and a deeper commitment. It also requires new relationships to be established in the foreign business network.

Resources

It has always been seen that one of the major constraints small firms face in order to go international is lack of internal resources. Resources are both tangible and intangible, e.g. personnel resources, software resources, hardware resources, organisational resources and capital resources. Networking can play a crucial role in getting vital resources, especially if these are in short supply.

Research methods

There are 350 main clusters of small firms in India. Three of these specialize in the brass builders hardware sector. This was chosen as being one in which India has a long history, where exporting was known to exist, where concentration made survey work relatively easy and where personal knowledge and contacts were likely to increase the response rates to requests for research data. The town in which contacts were best developed, Aligarh, was chosen for the study. There are 75 firms in the sector in Aligarh's industrial district. 26 responses were obtained, all of which were useable, giving a response rate of 34.5%. Data were collected via self-administered questionnaires, locally distributed and collected, with the data then forwarded to the United Kingdom for analysis. The questionnaire was distributed in English, which is the language of Indian business and higher education although not the first language of the country.

Research findings

Background and foundation processes

All the respondents were manufacturing businesses. The average age of firms was 19 years, with 40% of the firms over 20 years old. The oldest firm was founded in 1957 and the youngest in 1996. All except seven firms were family owned and managed. Five were sole proprietorships and two were non-family partnerships. All the surveyed firms have a total capital value of plant and the machinery of less than INR 30 million (GBP 420 000), which categorises them as 'small' within the Indian government classification.

Out of 26 internationally active firms, 21 (80%) did not enter the domestic market prior to going international, whereas only 5 firms, which were generally the older ones, established themselves first in the domestic market (see figure 2).

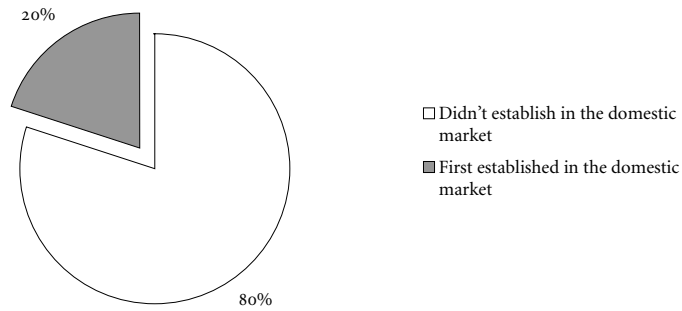


Figure 2: Entrance in domestic market before going international: Percentage of firms

Export initiation, decision-making, country / market choice and modes of entry

The underlying driver for the majority (16 firms, 61 %) of these small firms to go international was personal contacts established through family, friends and close relatives. Four firms (16 %) initiated international activity through contacts made at trade fairs and the rest first went international by other means such as using consultants, trade associations, etc. as can be seen in figure 3.

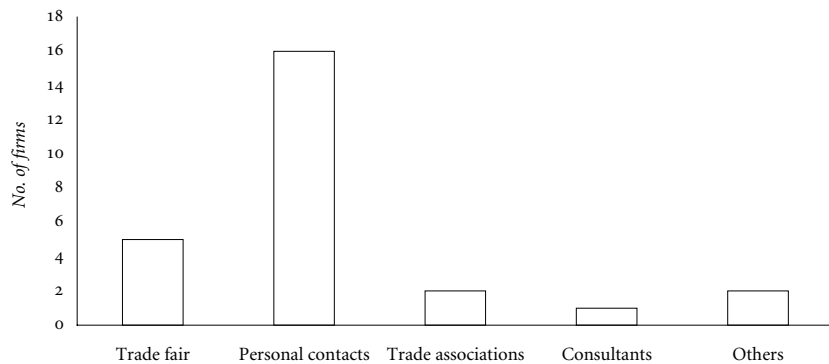


Figure 3: Underlying driver to go international: Export initiation

The majority of the respondents have their export destinations in the UK and in Europe, with 22 firms (84 %) having as their major export destination the UK only. Other, but smaller numbers of respondents favoured export to other distant countries such as Australia, USA, Canada, South America, etc. (see figure 4). Therefore, the most important export markets were in those developed countries, which can be said to be “psychically close” (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975). In particular the UK, given its large Indian population, close ethnic ties and common use of the English language in business, make it ‘near’ to India in terms of psychic distance.

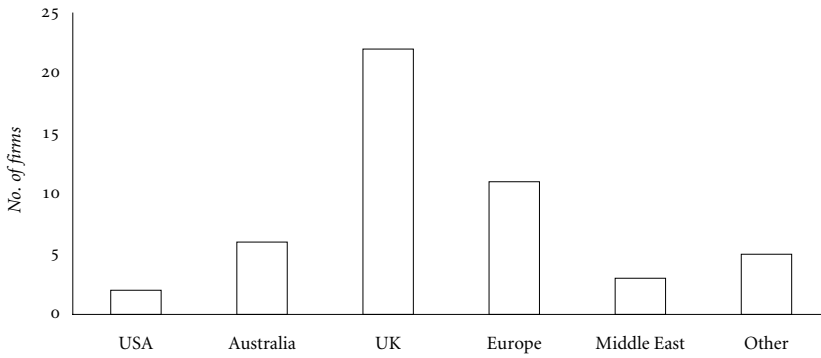


Figure 4: Export destinations of the sample firms

All the sample firms were committed to international business as a route to more profit and growth. However, the driving factor, which depends entirely on the choice of market, is the personal contact as well as the size of the import market for their products in that country. More generally, there was a view that the overseas markets offered greater potential (especially the developed countries market) and security of sales. The companies were all thus in the category of being positive towards the notion and active in their search for export markets.

It is worth noticing that only 4 (established) firms (16%) went into export in a sequential way whereas newly established firms (84%) went directly into export (direct exporting) without going through the first stage of indirect exporting (as shown in figure 5 below). None of the surveyed firms were yet able to move on to ‘higher’ stages of internationalisation.

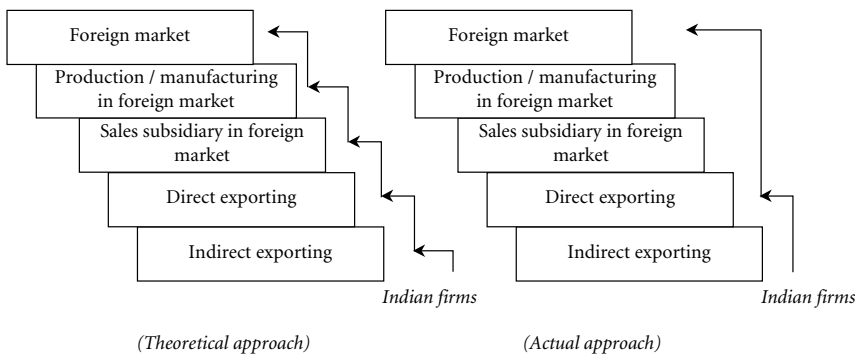


Figure 5: Different approaches in the stages model

The stages model has always had its strong detractors. For example Turnbull (1987) argues that: “The stages model does not give a clear distinction within the internationalisation stages and there is confusion in their measurement.” Nevertheless, the seeming irrelevance of the concept to an analysis of this group of prosperous Indian firms is

still something of a surprise. The 'jump straight in'-approach may be surprising, but the absence of any 'stages' at a higher level is less so.

Creating a sales subsidiary or production/manufacturing facility in the foreign market is a problem for all SMEs, not just those from developing countries. One of the important reasons for this is the internal constraints on small firms such as lack of knowledge, finance, new technology, lack of expertise and their reluctance to put money into risky projects. Boter and Holmquist (1998) similarly concluded that:

"...Research into internationalisation in small firms must study the environment in which the companies are operating. A further conclusion is that the history and the internal situation of the company strongly influence the internationalisation process in the small firms."

Dynamics of export market entry and behaviour

The majority of small firms look at foreign markets as a growth opportunity creating more profit for their business. But a critical factor in the ability to carry through chosen international activities is the possession of appropriate knowledge: this includes knowledge about foreign markets, about techniques of foreign operation, about ways of doing business, about key people in buyers' organisations, and so on. Much of this is not easily acquired 'off the shelf', it is developed through the actual experience of foreign operations.

All firms were asked about their success factors for their company. The majority of them said family resource and social contacts were their major success factors generally as well as in the specific context of their internationalisation process. They stated that they had initiated the internationalisation process mainly via personal contacts, i.e. social community, friends and relatives. Amongst Indian people, commitment to family, friends and community is very important. They emphasize teamwork and harmony, group involvement rather than individualism and co-operation rather than rivalry, which is a commonly remarked feature of the Indian society. It helps small enterprises to enter into the business network or to act as gatekeepers for them, to obtain orders and make sales. Once they enter into the network they can actively build new relationships with other business firms, people and organisations, which results in the achievement of their goal of growth and survival in the existing markets.

The research results fail to support fully the argument that firms move through a series of stages, at least in terms of entry mode and the assumptions of the stages models, that firms (should) first establish themselves in their domestic market before going into foreign ones. However, it shows mixed results: firms that were established in the late 50s to late 70s established in the domestic markets prior to going into international markets and went through first and second stages of internationalisation; those (84%) firms who established in the last decades jumped directly into the second stage of direct exporting without going through the first stage of indirect exporting. Therefore, the stages model explains neither the factors influencing internationalisation nor market selection. The dominant force stems from the opportunities and demand initiated through the firm's network of relationships and, regardless of whether the firm is active

or reactive in international markets, network relationships influence the initial and subsequent decision to internationalise as well as market selection.

Concluding discussion

The objective of this study was to investigate the relevance of internationalisation theories to the case of a developing country (India), considering in particular internationalisation stages theory and its assumptions. The evidence is as follows:

- *Firms first establish in domestic market before they go into foreign markets* (Johanson, Vahlne 1977). This assumption showed mixed results in the study. Only those few firms which were established between the late 50s until the late 70s first established themselves firmly in their domestic markets before they went abroad. New firms went directly into foreign markets, without having any domestic market experience.
- *Firms begin by exporting to 'psychically close' countries*. The definition of 'psychic distance' is in need of refinement. What was quite evident from the research findings was that most of the sample firms export to *developed* countries. This is due to the fact that these countries have bigger potential markets, provide greater sales security and – above all – because large expatriate Indian populations, close ethnic ties and common use of English language in business were determining factors. There is a danger that the concept of being psychically close is no more than a tautology.
- *Internationalisation is a logical, linear and sequential process*. No support was found for this proposition. The research shows directly contrary results, i.e. only a few firms went about internationalising in a sequential way; most jumped directly to the second stage. Moreover, *none* of the surveyed firms was able to reach the final stage of the stages model. It is doubtful, furthermore, whether any of these companies should be advised to move beyond the export stage of foreign market presence, because their internationalisation process and expansion are highly situation-specific. Thus there is support for Reid's (1983) view that:

"... there will exist significant inter- and intra-firm variations in the way exports are handled and these variations have their genesis in firm and market specific factors."

An alternative conceptualisation of internationalisation may be derived from the network perspective. In Indian small firms, networks are already very influential domestically and play a crucial role in their international business. Most of the surveyed Indian firms were family firms. Swinth and Vinton (1993) suggest that family firms transcend cultures through shared values such as trust, loyalty and long-term business focus. These shared values would enable family firms to bridge the cultural barrier more effectively than publicly held companies.²¹ It has been seen from the findings reported

²¹ An issue that needs to be investigated further is whether the internationalisation process of *family* firms needs to be understood separately, since these firms are likely to face management issues not encountered in manager-controlled firms. Sharma et al. (1996) found only two studies which deal with internationalising family firms. These two conceptual studies actually reach opposite conclusions regarding the family firm's probability of success in internationalisation. Together they do suggest, however, that the family firm's success in internationalising will depend critically on whether the family-based values facilitate or hinder the organisational changes needed to operate successfully in the international setting.

above that the driving force to go international was personal contacts and family resources. Many of the resources needed by the internationalising small firms were gained through relationships with other individuals in their present business network. Moreover, market selection was also driven by an opportunity that emerges out of a network relationship. In this respect the findings support the views of Sharma and Johanson (1987), Johanson and Mattsson (1988) and Johanson and Vahlne (1992).

This has been a rare attempt to address the issue of internationalisation in the context of a developing country. Strong doubts must exist about the appropriateness of the dominant 'stages theory' in this context, although there are already reservations about the appropriateness of these models to SME internationalisation generally, so these greater reservations *may* be only matters of degree rather than of kind. Network perspectives seem to hold greater promise for understanding the process and thereby assisting firms to succeed in it. But again, the balance between the appropriateness of network approaches to a study of these firm's behaviours because they are *Indian* rather than simply because they are *small* is something which can only be settled through more studies of small firms seeking to internationalise from a base in the developing world.

Internationalisation is accepted to be a dynamic and holistic process. It would, therefore, appear sensible to approach research in the area in a similar way. Thus, by integrating multiple methods of data collection and analysis, the pool of knowledge would continue to expand across sectors and cultures over time. Making better use of the extant literature in an integrative manner, which would allow further knowledge development in the area of small firms internationalisation to be appropriately grounded and would be beneficial to both future researchers and practitioners.

References and bibliography

- ALBAUM, G., STRANDSKOV, J., DUERR, E.: *International Marketing and Export Management*. 3rd ed., Addison Wesley, 1998.
- BEAMISH, P. W.: The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda, in: RUGMAN, A. M. (Ed.): *Research in Global Strategic Management – International Business Research for the twenty-first Century: Canada's New Research Agenda*. Greenwich: JAI Press Inc., 1990, pp.77–92.
- BELL, I., YOUNG, S.: *The Internationalisation of the Firm: A View for the New Millennium*. Paper presented at the annual meeting of the UK Academy of International Business, Aston University, 1995, pp. 29–30.
- BILKEY, W. J., TESAR, G.: The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms, in: *Journal of International Business Studies*. Vol. 8, 1977, pp. 93–98.
- BOTER, H., HOLMQUIST, C.: Industry Characteristics and Internationalisation Process in Small Firms, in: HAAHTI, A. et al.: *The Internationalisation of SMEs: The Interstratos Project*. Routledge, 1998.
- CONFEDERATION OF INDIAN INDUSTRY: <http://www.ciionline.org>, accessed May 2000.

- COVIELLO, N.E., MCAULEY, A.: Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, in: *Management International Review*. Vol. 39 (3), 1999.
- COVIELLO, T.L., MUNRO, H.J.: Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development, in: *European Journal of Marketing*. 29 (7), 1995, pp. 49–61.
- DONCKELS, R., AERTS, R.: *Internationalisation and Ownership; Family versus non-family enterprises*. Routledge, 1998.
- DUTTA, S.: *Family Business in India*. Response Books, 1960.
- HERTZ, L.: *In Search of a Small Business Definition: An Exploration of the Small Business Definitions of the USA, the UK, Israel and the People's Republic of China*. Washington, D.C.: University Press of America, 1982.
- HOLMLUND, M., KOCK, S.: Buyer Perceived Service Quality in Industrial Networks, in: *Industrial Marketing Management*. 24, 1995, pp. 109–121.
- HOLMLUND, M., KOCK, S.: Relationships and the Internationalisation of Finnish Small and Medium-sized companies, in: *International Small Business Journal*. Vol. 16 (4), 1998, pp. 46–63.
- JOHANSON, J., MATTSSON, L.G.: Internationalisation in Industrial System – a Network Approach, in: HOOD, N., VAHLNE, J.-E. (Eds.): *Strategies in Global Competition*. London: Croom Helm, 1988, pp. 287–314.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J.-E.: The Internationalisation Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: *Journal of International Business Studies*. 8 (1), 1977, pp. 23–32.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J.-E.: The Mechanism of Internationalisation, in: *International Marketing Review*. Vol. 7 (4), 1990, pp. 11–24.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J.-E.: Management of Foreign Market Entry, in: *Scandinavian International Business Review*. Vol. 1 (3), 1992, pp. 9–27.
- JOHANSON, J., WIEDERSHEIM-PAUL, F.: The Internationalisation of the Firm – Four Swedish Cases, in: *Journal of Management Studies*. 1975, pp. 305–322.
- MALECKI, E.J., VELDHOEN, M.E.: Network Activities, Information and Competitiveness in Small Firms, in: *Geografiska Annaler*. 75 (3), 1993, pp. 31–148.
- MISRA, S.K., PURI, V.K.: *1999 Indian Economy*. Himalaya Publishing House, 1999.
- NORDSTROM, K.A.: *The Internationalisation Process of the Firm in a New Perspective*. Institute of International Business, Stockholm 1990.
- OCED: *Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs)*. Vol. 1, Synthesis Report, 1997.
- PUNNETT, B.J., RISK, D.A.: *International Business*. 2nd ed., Oxford: Blackwell, 1997.
- REID, S.D.: The Decision-Maker and Export Entry and Expansion, in: *Journal of International Business Studies*. 1981, pp. 101–112.
- REID, S.D.: Firm Internationalisation, Transaction Costs and Strategic Choice, in: *International Marketing Review*. 2, 1983, pp. 45–56.
- ROBINSON, S., HOGAN, S.: Family business: Ideal vehicle for Indian business success?, in: *Montana Business Quarterly*. Missoula 1994.

- SEGAL-HORN, S. (Ed.): *The Challenge of International Business*. The Cranfield Management Research Series, 1994.
- SHARMA, D. D., JOHANSON, J.: Technical Consultancy in Internationalisation, in: *International Marketing Review*. 1987, pp. 20–29.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H.: *A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies*. Kluwer Academic Publishers, 1996.
- SWINTH, R. L., VINTON, K. L.: Do Family Owned Businesses have a Strategic Advantage in International Joint Ventures?, in: *Family Business Review*. 6(1), 1993, pp. 19–30.
- TURNBULL, P. W.: A Challenge to the Stage Theory of the Internationalisation Process, in: ROSSON, P. J., REED, S. D. (Eds.): *Managing Export Entry and Expansion*. New York: Praeger, 1987.
- VAHLNE, J.-E., WIEDERSHEIM-PAUL, F.: Economic Distance. Model and Empirical Investigation, in: HORNELL, E., VAHLNE, J.-E., WIEDERSHEIM-PAUL, F.: *Export and Foreign Establishments*. Uppsala 1973, pp. 81–159.
- WATKINS, D.: Reflections on the evolution and future development of small business – entrepreneurship research in the United Kingdom, in: PLEITNER, H. J. (Ed.): *Renaissance of SMEs in a globalized economy*. Papers presented to de Rencontres de St Gall, St. Gallen: KMU Verlag HSG, 1998.
- WELCH, L. S., LUOSTARINEN, R.: Internationalisation: Evolution of a Concept, in: *Journal of General Management*. 14, 2, 1988, pp. 34–55.
- WIND, Y., DOUGLAS, S. P., PERLMUTTER, H. V.: Guidelines for Developing International Marketing Strategies, in: *Journal of Marketing*. Vol. 37, 1973, pp. 14–23.
- ZAFARULLAH, M., ALI, M., YOUNG, S.: The Internationalisation of the Small Firm in Developing Countries – Exploratory Research from Pakistan, in: *Journal of Global Marketing*. Vol. 11 (3), 1998, pp. 21–40.

Autoren- und Teilnehmerverzeichnis / List of authors and participants

- BAGBY, D. RAY, Ph. D., Prof., *Hankamer School of Business, Baylor University*, Waco TX, USA, p. 283
- BAHAT, SHMUEL, Dr., *International Center for the Promotion of SMEs (INCEP-SME), Negev Institute for Strategies of Peace and Development (NISPED), Negev Colleg*, Ramat Hasharon, Israel, p. 63
- BRATSCHITSCH, RUDOLF, Prof. Dr., *Leopold-Franzens-Universität*, Innsbruck, Österreich.
- BRAVO BRITO, ISAÍAS, Prof., *Department of Information Systems, Faculty of Business Sciences, Universidad del Bio-Bio*, Concepción, Chile, p. 93
- CAPALDO, GUIDO, Prof., *DIEG – Department of Economics and Managerial Engineering, Università degli Studi di Napoli »Federico II«*, Napoli, Italia, p. 107
- CHINI, LEO W., Prof. Dr., *Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien*, Wien, Österreich, S. 71
- CHRISTIE, MICHAEL, BBus UTS, MEcon NE, *School of Management, Queensland University of Technology*, Brisbane, Australia, p. 349
- DEGADT, JAN, Prof. Dr., *Small Business Research Institute, Catholic University Brussels*, Brussels, Belgium, p. 289
- DE KLERK, G. J., Prof. Dr., *Faculty of Economics and Management Sciences, University of Potchefstroom*, Potchefstroom, Republic of South Africa, p. 363
- DONCKELS, RIK, Prof. Dr., *Catholic University Brussels*, Brussels, Belgium, p. 303
- FILION, LOUIS JACQUES, Prof. Dr., *HEC, University of Montreal Business School*, Montréal, Canada, p. 119
- FÜGLISTALLER, URS, Dr., *Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft, Universität St. Gallen*, St. Gallen, Schweiz, S. 129
- HAAHTI, ANTTI, Prof. Dr., *Faculty of Social Sciences, University of Lapland*, Finland, p. 491
- HANTSCH, GEROLD B., Dr., *Institut für Technik der Betriebsführung*, Karlsruhe, Deutschland, S. 75
- HAVENGA, J. J. D, Prof. Dr., *Faculty of Economics and Management Sciences, Potchefstroom University*, Potchefstroom, Republic of South Africa, p. 445
- HAVNES, PER-ANDERS, Dr. philos., *Agder Research Foundation*, Kristiansand, Norway, p. 41
- IDE, TSUGIO, Prof. Dr., *Keio University and Japan Small and Medium Enterprise Corporation*, Tokyo, Japan, p. 373

- JENKINS, JOHN R. G., Prof. Dr., *Monterey Institute of International Studies, Fisher Graduate School of International Management, Monterey CA, USA*, p. 381
- KAHLE, EGBERT, Prof. Dr., *Institut für Betriebswirtschaftslehre, Universität Lüneburg, Lüneburg, Deutschland*, S. 459
- KAILER, NORBERT, Prof. Dr., *Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum, Bochum, Deutschland*, S. 471
- KAJZER, ŠTEFAN, Prof. Dr., *Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Maribor, Maribor, Slowenien*, S. 235
- KEMMETMÜLLER, WOLFGANG, Prof. Dr., *Forschungsinstitut für Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien, Österreich*, S. 145
- KETTUNEN, PERTTI, Prof. Dr., *Advanced Management Education Centre, University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland*, S. 389
- LETTMAYR, CHRISTIAN F., Mag., M. Ed., *Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung, Wien, Österreich*, S. 315
- MARCHESNAY, MICHEL, Prof. Dr., *Faculté de gestion et de droit de l'entreprise, Université de Montpellier I., Montpellier, France*, p. 325
- MEYER, JÖRN-AXEL, Prof. Dr., *Lehrstuhl für kleine und mittlere Unternehmen, Universität Flensburg, Flensburg, Deutschland*, S. 155
- MIETTINEN, ASKO, Prof. Dr., *School of Business Administration, University of Tampere, Tampere, Finland*, p. 81
- MUGLER, JOSEF, Prof. Dr., *Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien, Österreich*.
- MÜLLER, CHRISTOPH, Dr., *Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft, Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz*, S. 17
- NEUBAUER, HERBERT, Dr., *Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien, Österreich*, S. 169
- NICOLESCU, OVIDIU, Ph. D., Prof., *International Management and Marketing Company, Bucharest, Romania*, p. 481
- NIJSEN, ANDRÉ, Drs., *EIM Business & Policy Research, Zoetermeer, Netherlands*, p. 395
- OBRECHT, JEAN JACQUES, Prof. Dr., *Institut d'administration des entreprises, Université Robert Schuman, Strasbourg, France*, p. 185
- OKAMOTO, YOSHIYUKI, Prof. Dr., *Faculty of Applied Economics and Sociology, Hosei University, Tokyo, Japan*.
- OSTERYOUNG, JEROME S., Ph. D., Prof., *The Jim Moran Institute, Florida State University, Tallahassee, USA*, p. 197
- PICHLER, J. HANNS, Prof. Dr. Dr. h. c., M. Sc., *Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien, Österreich*, S. 213
- PLEITNER, HANS JOBST, Prof. Dr., *Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft, Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz*, S. 221

- RAFFA, MARIO, Prof., *Centre for Organization and Technological Innovation ODISSEO, Università degli Studi di Napoli »Federico II«, Napoli, Italia, p. 107*
- ROBIDOUX, JEAN, Prof. Dr., *Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Québec, Canada, p. 499*
- RÖSSL, DIETMAR, Prof. Dr., *Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien, Österreich, S. 409*
- SCHMIDT, KARL-HEINZ, Prof. Dr., *Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Paderborn, Deutschland, S. 29*
- ŠTRUKELJ, TJAŠA, M. Sc., *Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Maribor, Maribor, Slowenien, S. 235*
- TAN, WEE-LIANG, LL. B. (NUS), LL. M. (Camb.), S. M. (MIT), *Singapore Management University, Singapore, p. 423*
- TANAKA, MITSURU, Prof. Dr., *Kansai University, Osaka, Japan, p. 335*
- TIBOR, AGNES, Dr., *Budapest University of Economic and Public Sciences, Budapest, Hungary, p. 435*
- TODOROV, KIRIL, Ph. D., Prof., *Entrepreneurship Development Centre, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, p. 249*
- VAN THOM, NGUYEN, Prof. Dr., *Center of Training and Consulting of SMEs, University of Economics, Ho-Chi-Minh-City, Vietnam, p. 439*
- VOLERY, THIERRY, Prof. Dr., *E. M. Lyon, Ecully, France, p. 259*
- WATKINS, DAVID S., M.B.F.C., Ph.D., Prof., *Southampton Business School, Great Britain, p. 505*
- WELTER, FRIEDERIKE, Dr., *Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen, Deutschland, p. 41*
- WIKLUND, JOHAN, Ph. D., *Jönköping International Business School, Jönköping University, Jönköping, Sweden, p. 51*
- ZANGER, CORNELIA, Prof. Dr., *Lehrstuhl für Marketing und Handelsbetriebslehre, Technische Universität Chemnitz, Chemnitz, Deutschland, S. 269*

Gesetzt in 10/13 Adobe Minion, Papier: Sihl Velours 90gm⁻².
Bindearbeiten von Thöny, Vaduz.