

<b>2. Werthaltungen von Unternehmern und Führungskräften in Klein- und Mittelbetrieben .....</b>	<b>26</b>
2.1. <i>Grundfragen .....</i>	26
2.1.1. Zum Begrifflichen .....	26
2.1.2. Beispiele für normative Problemzugänge .....	29
2.1.2.1. Über „christliche“ Werte, Ethik oder Moral .....	29
2.1.2.2. Ein sozialphilosophisch-wirtschaftswissenschaftlicher Ansatz zu einem Werte-System .....	31
2.1.3. Zur Methodik des empirischen Zugangs .....	33
2.1.4. Zur Strukturierung der „Werte-Indikatoren“ in „Werte-Dimensionen“ oder „Werte-Bereiche“ .....	39
2.2. <i>Länder-, Sektor- und Größenklassenvergleiche ausgewählter Werteindikatoren .....</i>	43
2.2.1. Zum unternehmerischen Selbstverständnis .....	43
2.2.2. Zum Unternehmer-Mitarbeiter-Verhältnis .....	46
2.2.3. Zum Wertebereich: Organisationsgrundsätze .....	47
2.2.4. Zur Veränderungsbereitschaft .....	48
2.2.5. Zum strategischen Bewußtsein in den übrigen Leistungsbereichen .....	49
2.2.6. Zum Verhältnis Unternehmer - Gesellschaft .....	52
2.2.7. Rückblick auf den Länder-, Sektoren- und Betriebsgrößenvergleich .....	54
2.3. <i>„Unternehmertypen“-bildende Werte .....</i>	59
2.3.1. Zur theoretischen Grundlegung .....	59
2.3.2. Analyse des empirischen Datenmaterials zur Überprüfung der Typendifferenzierung .....	62
2.4. <i>WERTHALTUNGEN, UNTERNEHMERTYPEN UND STRUKTURELLE GRUNDMERkmale .....</i>	72
2.4.1. Werthaltungen bzw. „Unternehmertypen“ nach Alter und Geschlecht der Unternehmer .....	73
2.4.2. Berufsausbildung und Einkommen nach Unternehmertypen .....	74
2.4.3. Funktion, Gründung und Nachfolge nach Unternehmertypen .....	76
2.4.4. Unterschiedliche Rahmenbedingungen bzw. Wirtschaftsverfassung und Unternehmertypen .....	79
2.4.5. Zusammenhänge zwischen Sektor, Wachstum und Unternehmertyp .....	80
2.4.6. Entsprechungen zwischen Betriebsgrößen, Nachfragestrukturen und Unternehmertypen .....	82
2.4.7. Werthaltungen, Unternehmertypen und Wettbewerb .....	84

2.4.8.	Berufsgemeinschaftliche oder verbandswirtschaftliche Aspekte und Wettbewerbsfragen im Zusammenhang von Unternehmer-Werthaltungen und -Typen .....	88
2.4.9.	Unternehmertypen und Ziele, Strategien sowie Erfolgsmaßstäbe .....	89
3.	<b>Ziele</b> .....	93
3.1.	<i>Grundfragen</i> .....	93
3.1.1.	Zum Begrifflichen und Methodischen .....	93
3.1.2.	Zur Strukturierung klein- und mittelbetrieblicher Zielsysteme	94
3.2.	<i>Länder-, Sektor- und Größenklassenvergleiche ausgewählter Ziele</i> .....	95
3.2.1.	Persönliche Ziele der Unternehmer .....	95
3.2.2.	Unternehmerziele und Mitarbeiter .....	96
3.2.3.	Führungsziele .....	97
3.2.4.	Unternehmensdynamische Ziele .....	97
3.2.5.	Strategische Unternehmensziele i. e. S. .....	98
3.2.6.	Gesellschaftsbezogene Ziele .....	98
3.3.	<i>Ziele und Unternehmertypen</i> .....	99
4.	<b>Strategisches Verhalten</b> .....	102
4.1.	<i>Zum Begrifflichen und Methodischen</i> .....	102
4.2.	<i>Grundsatzstrategien</i> .....	104
4.2.1.	Das Ansoff'sche Strategie-Schema als Basiskonzept .....	104
4.2.2.	Spezialisierung und Diversifizierung im besonderen .....	108
4.2.3.	Zuliefertätigkeit .....	109
4.2.4.	Internationalisierung und Export .....	110
4.2.5.	Expansion .....	112
4.2.6.	Kooperation .....	112
4.3.	<i>Schlüsselerfolgsfaktoren</i> .....	116
4.4.	<i>Funktionale Strategien</i> .....	121
4.4.1.	Allgemeines .....	121
4.4.2.	Managementstrategien .....	121
4.4.3.	Personalstrategien .....	123
4.4.4.	Innovationsstrategien .....	127
4.4.5.	Finanzstrategien .....	128
4.4.6.	Marketingstrategien .....	130
4.4.6.1.	Preispolitik .....	130
4.4.6.2.	Produkt- und Sortimentspolitik .....	131
4.4.6.3.	Werbepolitik .....	132

4.4.6.4. Absatzwege- und Distributionspolitik .....	133
4.4.7. Einkaufsstrategien .....	133
4.4.8. Produktionsstrategien .....	134
5. <b>Unternehmenserfolg</b> .....	139
5.1. <i>Zum Grundlegenden</i> .....	139
5.1.1. Zum Begrifflichen und Methodischen .....	139
5.1.2. Zur Strukturierung objektiver und subjektiver Erfolgsgrößen von klein- und mittelbetrieblichen Unternehmen .....	140
5.2. <i>Länder-, Sektor- und Größenklassenvergleich</i> .....	140
5.2.1. Objektive Erfolgsmessung .....	140
5.2.2. Außerordentliche Einflüsse auf den objektiven Erfolg .....	142
5.2.3. Subjektive Erfolgsmessung .....	143
5.3. <i>Objektive und subjektive Erfolge der verschiedenen Unternehmertypen</i> .....	144
5.3.1. Materielle Erfolge und Zufriedenheitsgrade .....	144
5.3.2. Zufriedenheit mit der Erreichung immaterieller Ziele .....	145
6. <b>Strategische Erfolgsanalyse. Strategien, Ziele und Werthaltungen erfolgreicher Unternehmer nach „Bereichen“</b> .....	147
6.1. <i>Personliche Strategien und Werte</i> .....	148
6.2. <i>Unternehmer-Mitarbeiter-Beziehung und Unternehmenserfolg</i> .....	150
6.3. <i>Organisationsgrundsätze der erfolgreichen Unternehmer</i> .....	154
6.4. <i>Innovationsfreudigkeit und Unternehmenserfolg</i> .....	156
6.5. <i>Schlüsselstrategien erfolgreicher Unternehmer</i> .....	158
6.6. <i>Erfolgreiche Unternehmer und die Gesellschaft</i> .....	162
7. <b>Projektergebnisse, Weiterführung und Umsetzung</b> .....	165
7.1. <i>Kurze Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse</i> .....	165
7.2. <i>Vorschläge für weiterführende wissenschaftliche Arbeiten</i> .....	168
7.3. <i>Vorschläge für eine Umsetzung der Ergebnisse in die unternehmertbildungs- und beratungspolitische Praxis</i> .....	169
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	172
<b>Anhang</b> .....	176

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verteilungsstruktur des österreichischen Samples im Rahmen der STRATOS-Erhebungen: Sektoren nach Größenklassen in Prozent der Größenklassensummen (Variable 1, 5, 10) .....	4
Tabelle 2: Verteilungsstruktur des europäischen Samples im Rahmen der STRATOS-Erhebungen: Sektoren nach Ländern und Größenklassen in Prozent der Länder- und Größenklassensummen (Variable 1, 5, 10) .....	5
Tabelle 3: Verteilungsstruktur des europäischen Samples im Rahmen der STRATOS-Erhebungen: Größenklassen nach Ländern und Sektoren in Prozent der Länder- und Sektorensummen (Variable 1, 5, 10) .....	6
Tabelle 4: Nachfragetypen nach Ländern, Sektoren und Größenklassen (Variable 67) .....	20
Tabelle 5: Anteile der zustimmenden Antworten in Prozent der nach Werte-Indikatoren zum unternehmerischen Selbstverständnis befragten Unternehmer .....	44
Tabelle 6: Häufigkeit ähnlicher Werthaltungen im Bereich des unternehmerischen Selbstverständnisses .....	45
Tabelle 7: Altersklassen und Geschlecht nach Unternehmertypen (Variable 45 K und 3) .....	74
Tabelle 8: Berufsausbildung nach Unternehmertypen (Variable 31) .....	75
Tabelle 9: Vorpraxis nach Unternehmertypen (Variable 33) .....	75
Tabelle 10: Eigenkapitalanteile und Stellung oder Funktion, nach Unternehmertypen (Variable 34 und 4) .....	76
Tabelle 11: Gründungsjahr und Unternehmensgründer nach Unternehmertypen (Variable 6 und 7) .....	77
Tabelle 12: Lösung der Nachfolgerfragen nach Unternehmertypen (Variable 38 und 39) .....	78
Tabelle 13: Verteilung der Unternehmertypen nach Ländern (Variable 1) .....	80
Tabelle 14: Verteilung der Unternehmertypen nach Sektoren (Variable 5) .....	81
Tabelle 15: Wachstum und Unternehmertypen (Variable 10 bzw. 11) .....	81

Tabelle 16: Unternehmertypen nach Betriebsgrößen (Variable 10) . . . . .	82
Tabelle 17: Nachfrage- und Unternehmertypen (Variable 67) . . . . .	84
Tabelle 18: Ethik, Preiswettbewerb und Unternehmenserfolg (Variable 139 und 56) . . . . .	85
Tabelle 19: Preis- und Qualitätswettbewerb nach Unternehmertypen (Variable 56 und 59) . . . . .	86
Tabelle 20: Eingreifen des Staates durch öffentliche Aufträge, Subventionspolitik etc. (Variable 71) . . . . .	87
Tabelle 21: Vertriebskooperation nach Größenklassen und Unternehmertypen (Variable 313) . . . . .	115
Tabelle 22: Kooperative Informationsbeschaffung und -verarbeitung nach Größenklassen und Unternehmertypen (Variable 318) . . . . .	116
Tabelle 23: Gewährung von Mitarbeiterrechten über dem gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen nach Unternehmertypen (Variable 493) . . . . .	125
Tabelle 24: Weiterbildung und Aufstiegschancen nach Unternehmertypen (Variable 490 und 491) . . . . .	126
Tabelle 25: Lohnniveau nach Unternehmertypen (Variable 487) . . . . .	127
Tabelle 26: Einzel-, Serien- und Massenfertigung nach Unternehmertypen (Variable 454) . . . . .	138
Tabelle 27: Korrigierter Cash-flow und Erfolgsklassen (Variable 711) . . . . .	141
Tabelle 28: A. o. Einflüsse auf Umsatz-, Gewinn- und Beschäftigungsentwicklung im Untersuchungszeitraum 1980 - 1983 (Variable 547 - 552) . . . . .	143
Tabelle 29: „STRATOS“-Projektstruktur/Anzahl der Informationen je Betrieb . . . . .	148
Tabelle 30: Ethische Prinzipien und Unternehmenserfolg (Variable 139 und 711) . . . . .	149
Tabelle 31: Absolutes und relatives Lohnniveau und Unternehmenserfolg (Variable 130 und 102) . . . . .	151
Tabelle 32: Beteiligung an Entscheidungsfindung und Unternehmenserfolg (Variable 164) . . . . .	152
Tabelle 33: Gewährung von Mitarbeiterrechten über dem gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen und Unternehmenserfolg (Variable 493) . . . . .	153
Tabelle 34: Information und Konsultation der Mitarbeiter und Unternehmenserfolg (Variable 494 und 495) . . . . .	153
Tabelle 35: Beteiligung an Entscheidungsfindung und Unternehmenserfolg (Variable 496) . . . . .	154

Tabelle 36: Klare hierarchische Beziehungen und Unternehmenserfolg (Variable 135) .....	155
Tabelle 37: Innovation und Risikobereitschaft und Unternehmenserfolg (Variable 116 und 128) .....	157
Tabelle 38: Nachfragetypen und Unternehmenserfolg (Variable 67) .....	159
Tabelle 39: Verbände zur Unterstützung der Mitglieder und als „Pressure-groups“ und Unternehmenserfolg (Variable 134 und 181) .....	162
Tabelle 40: Zur Strenge der Rechtsauffassung und Unternehmenserfolg (Variable 184) .....	164

## Übersichtenverzeichnis

Übersicht 1: Systematik einer ganzheitlichen Wirtschaftsethik auf überbetrieblicher Ebene .....	34
Übersicht 2: Systematik einer ganzheitlichen Wirtschaftsethik auf Unternehmens- bzw. betriebswirtschaftlicher Ebene ...	35
Übersicht 3: „Rokeach-Werte-Studie“ (Grundwerte) .....	37
Übersicht 4: Die Ergebnisse der Rangordnung der „Rokeach-Werte“ .....	38
Übersicht 5: Die von unternehmerischen Entscheidungen betroffenen Partner als Gliederungsansatz für „Werte-Bereiche“ und „Werte-Indikatoren“ .....	40
Übersicht 6: Zur Abgrenzung der Begriffe: Ziel, Wert und Ideal....	93
Übersicht 7: Schlüsselerfolgsfaktoren und Erfolgspotentiale nach Strategiebereichen .....	117

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Forschungsdesign der STRATOS-Untersuchung .....	2
Abb. 2: Altersverteilung der befragten Unternehmer .....	10
Abb. 3: Zivilstand der Unternehmer .....	10
Abb. 4: Berufserfahrung und Mobilität .....	12
Abb. 5: Leitungsdauer .....	13
Abb. 6: Stellvertretung .....	13
Abb. 7: Nachfolge im Unternehmen .....	14
Abb. 8: Gründungsjahr .....	15
Abb. 9: Entwicklungsphase des wichtigsten Marktes .....	17
Abb. 10: Umsatzanteil der drei größten Schlüsselkunden .....	19
Abb. 11: Nachfragedifferenzierung .....	19
Abb. 12: Werteprofil Länder: B, NL, A, CH .....	55
Abb. 13: Werteprofil Länder: D, SF, F, GB .....	56
Abb. 14: Werteprofil Sektoren .....	57
Abb. 15: Werteprofil Größenklassen .....	58
Abb. 16: Werteprofil Unternehmertypen .....	65
Abb. 17: Typenbildende Werte-Indikatoren .....	66
Abb. 18: Gemeinsame Werte-Indikatoren .....	67
Abb. 19: Übrige Werte-Indikatoren (WB 1, 2, 6) .....	68
Abb. 20: Übrige Werte-Indikatoren (WB 3, 4, 5) .....	69
Abb. 21: Werteprofil Geschäft vor Familie .....	71
Abb. 22: Zielpfrol Unternehmertypen .....	100
Abb. 23: Die integrative Funktion der Strategie .....	103
Abb. 24: Hierarchie strategischen Verhaltens .....	103
Abb. 25: Vierfelder Matrix des strategischen Verhaltens .....	105
Abb. 26: Verteilung der Strategietypen im STRATOS-Sample .....	106
Abb. 27: Erfolgsfaktorenprofil Sektoren .....	119
Abb. 28: Erfolgreichste Strategie- und Unternehmertypen .....	161
Abb. 29: Ebenen der Werte-Diskussion .....	171



# 1. Zur Einführung und Aufbereitung der Studie

## 1.1. Methodische Vorbemerkungen

### 1.1.1. Art der Erhebung

Die hohe Komplexität des Forschungsgegenstandes, das Ziel international vergleichbarer Ergebnisse sowie die nur begrenzt zumutbare zeitliche Inanspruchnahme des untersuchten Personenkreises veranlaßten die STRATOS-Forschungsgruppe, die Erhebungen in Form persönlicher, vollstandardisierter Befragungen mit ausschließlich geschlossenen Antwortkategorien durchzuführen. Dadurch wurden Übersetzungen, Rückübersetzungen und länderweise Quervergleiche, nicht zuletzt auch die EDV-gerechte Aufbereitung der Daten, erheblich erleichtert.

Mit der Entscheidung zugunsten der Standardisierung mußte jedoch eine Reihe gewisser Nachteile in Kauf genommen werden: so war zu bedenken, daß die Befragten durch lediglich standardisierte Antwortmöglichkeiten eventuell in eine ihnen nicht immer geläufige Begriffswelt gezwängt würden und einige, *a priori* nicht absehbare, bedeutsame Unternehmensgegebenheiten nicht entsprechend erfaßt werden könnten. Die angestrebte vollständige Erfassung aller problemrelevanten Faktoren mußte also gegenüber der Sicherstellung internationaler Vergleichbarkeit in den Hintergrund treten.

Mit Rücksicht auf allenfalls interpretationsbedürftige Fragestellungen, aber auch in Anbetracht der bemerkenswerten Länge des Fragebogens — in der letztgültigen Fassung 33 Seiten mit mehr als 500 Fragen (vgl. Anhang) —, die kaum akzeptable Rücklaufquoten erwarten ließ, erschien es zweckmäßig, ausschließlich persönliche Interviews durchzuführen und von einer rein postalischen Befragung Abstand zu nehmen.

Die Entsendung qualifizierter Interviewer auch an entlegene Firmenstandorte signalisierte den Unternehmern zudem eine gehobene Bedeutung des Forschungsvorhabens und förderte die gewissenhafte Beantwortung der Fragen; sie stellte sicher, daß der Fragebogen ausschließlich vom Unternehmensleiter selbst ausgefüllt wurde, was insbesondere für die Erhebung der Werthaltungen und persönlichen Ziele von entscheidender Bedeutung war und ermöglichte erste Konsistenztests und Ad-hoc-Kontrollen vor Ort.

### 1.1.2. Aufbau des Fragebogens und Form der Fragestellung

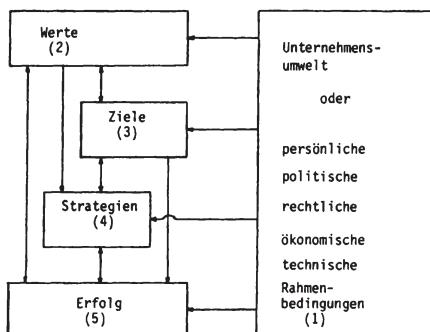
Der Fragebogen wurde durch die STRATOS-Forschungsgruppe gemeinschaftlich erarbeitet. Lag anfangs noch das Hauptinteresse auf den Zusammenhängen zwischen unternehmerischen Werthaltungen und strategischem Verhalten, so wurde das Forschungsdesign und damit das Fragenprogramm in der Folge mehrfach erweitert.

Um die Überleitung von Werthaltungen in Strategien analysierbar zu machen, kam zunächst ein Block von Zielvariablen hinzu; Werte, Ziele und Strategien sind jedoch im kontextuellen Zusammenhang zu sehen, so daß weiters eine Vielzahl von betrieblichen und umweltbezogenen Rahmeninformationen in die Erhebung einzubeziehen war.

Im Hinblick auf die in Aussicht genommene Analyse des „Erfolges“ der untersuchten Unternehmen in Wechselbeziehung mit den vorgenannten Größen, waren neben objektiven bilanz- und erfolgsanalytischen Kennzahlen auch Maßstäbe festzulegen, die dem vielfach meta-ökonomischen Zielgefüge kleiner und mittlerer Unternehmen gerecht werden. Außer objektiven Effizienzzahlen aus den Jahresabschlüssen wurden daher auch nach dem Ausmaß der Zielerreichung bei nicht (primär) monetären Zielgrößen gefragt (sog. Goal-Approach), um die Effizienz alternativer Strategien auch an jenen Maßstäben messen zu können, die die Unternehmen bzw. deren Leiter selbst an sich legen.

Der Aufbau des Fragebogens sollte analog zum Forschungsdesign letztlich ein fünf-gliedriges Schema aufweisen:<sup>1</sup>

Abbildung 1: Forschungsdesign der STRATOS-Untersuchung



<sup>1</sup> Im Verlaufe der Gemeinschaftsarbeit der STRATOS-Gruppe nur geringfügig modifiziert; Gable, E.: Erfolgsfaktoren in kleinen und mittleren Unternehmen. Eine vergleichende europäische Studie (unveröffentlichte Vorstudie), Bamberg 1981, S. 2.

Die gestellten Fragen wurden fast durchwegs geschlossen und direkt formuliert; offene Fragen dienten lediglich als Einleitungs- und Übergangsfragen.<sup>2</sup> Die einzelnen Fragen wurden teils als Identifikationsfragen (z. B. „Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?“), teils als Selektionsfragen (mehrfache Antwortmöglichkeiten) oder Ja/Nein-Fragen gestellt.<sup>3</sup> Werthaltungen wurden als normative Aussagen formuliert und waren vom Unternehmensleiter anhand einer fünfstufigen Skala (von voller Ablehnung bis volle Zustimmung) bewußt nicht in der das jeweilige Thema auslotenden Weise tiefenpsychologischer Interviews, sondern — nach Art der empirischen Sozialforschung — spontan zu beurteilen. Die Bedeutung von Zielen sowie die Zufriedenheit mit der Zielerreichung wurden gleichfalls als Skalen-Fragen formuliert. Die sensiblen Informationen zur Ermittlung des objektiven Unternehmenserfolges wurden am Ende des Fragebogens platziert.

Ehe das Projekt 1983 in die Pretest-Phase eintreten konnte, waren umfangreiche theoretisch-fundierende und erhebungstechnische Vorarbeiten zu leisten.

Besondere Sorgfalt galt der einwandfreien Übersetzung des englischsprachigen Referenzfragebogens in die jeweiligen Landessprachen, da nur eindeutig richtige Übersetzungen die Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherstellen konnten. So wurde die Übersetzung ausschließlich von Projektmitgliedern vorgenommen, unabhängige Drittpersonen führten Rückübersetzungen in die englische Sprache durch, um Abweichungen aufzudecken zu können; schließlich folgten länderweise Quervergleiche der Fragebogenversionen, um begriffliche Abweichungen abzustimmen. Auch war der ursprünglich mehr als 50 Seiten umfassende Fragebogen schrittweise zu vereinfachen und zu kürzen.

### 1.1.3. Pretest

Nach Abschluß der Vorarbeiten wurden im Herbst 1983 in allen Teilnehmerländern Pilotstudien durchgeführt, um die Tauglichkeit des Fragebogens als Meßinstrument zu testen und praktische Erfahrungen für die Hauptuntersuchung zu gewinnen. In den teilnehmenden Ländern wurden jeweils rd. 20 Pilot-Interviews durchgeführt; insgesamt umfaßte der Pretest 191 Testfälle.

Die Erfahrungen aus dem Pretest führten zu einigen geringfügigen Änderungen im Aufbau des Fragebogens. Der Fragebogen wurde weiter gekürzt und graphisch leichter lesbar gestaltet, die Abfolge einzelner Fragen geändert (Halo-Effekt), zu stark differenzierte Fragestellungen vereinfacht. Nennenswerte Probleme zeigten sich lediglich im Bereich der objektiven Erfolgsmessung, wo erwartungsgemäß eine hohe Rate von Auskunftsverweigerungen mit Bedauern zur Kenntnis genommen werden mußte.

Insgesamt betrachtet, erwies sich der entwickelte Fragebogen als ein für den Forschungsgegenstand geeignetes Meßinstrument, das nach Berücksichtigung der aus dem Pretest abgeleiteten Anpassungen verlässliche und international vergleichbare Resultate erwarten ließ.

<sup>2</sup> Vgl. Scheuch, E. K.: Das Interview in der Sozialforschung, in: König, R. (Hrsg.): Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung. Erster Teil, Bd. 2, 3. Aufl., Stuttgart 1973, S. 87.

<sup>3</sup> Vgl. Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung, 4. Aufl., Berlin/New York 1975, S. 103 f.