

Friederike Welter

# Strategien, KMU und Umfeld

Handlungsmuster und  
Strategiegenese in kleinen  
und mittleren Unternehmen

Heft 69



Duncker & Humblot · Berlin

# Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung

Vorstand:

Prof. Dr. Christoph M. Schmidt, Ph.D. (Präsident),

Prof. Dr. Ullrich Heilemann (Vizepräsident),

Prof. Dr. Wim Kösters

Verwaltungsrat:

Heinrich Frommknecht (Vorsitzender);

Eberhard Heinke, Dr. Dietmar Kuhnt, Dr. Henning Osthues-Albrecht

(stellv. Vorsitzende);

Prof. Dr.-Ing. Dieter Ameling, Manfred Breuer, Prof. Dr. Walter Eberhard,

Prof. Dr. Harald B. Giesel, Marianne Halstrick-Schwenk, Dr. Thomas Köster,

Hartmut Krebs, Rolf Hermann Nienaber, Heinz Putzhammer,

Dr. Günter Sandermann, Dr. Gerd Willamowski

Forschungsbeirat:

Prof. David Card, Ph.D., Prof. Dr. Clemens Fuest, Prof. Dr. Walter Krämer,

Prof. Dr. Michael Lechner, Prof. Dr. Till Requate, Prof. Nina Smith, Ph.D.,

Prof. Dr. Harald Uhlig, Prof. Dr. Josef Zweimüller

## RWI : Schriften Heft 69

Schriftleitung: Prof. Dr. Christoph M. Schmidt, Ph.D.

Redaktionelle Bearbeitung: Joachim Schmidt

# Friederike Welter

Strategien, KMU und Umfeld –  
Handlungsmuster und Strategiegene-  
se in kleinen und mittleren Unternehmen

# RWI : Schriften

Heft 69

Friederike Welter

# Strategien, KMU und Umfeld

Handlungsmuster und Strategiegene-  
nese  
in kleinen und mittleren Unternehmen



Duncker & Humblot · Berlin


Diese Arbeit wurde im Juni 2002 von der wirtschafts-  
und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Lüneburg  
als Habilitationsschrift angenommen.

**Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten  
© 2003 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin  
Printed in Germany

ISSN 0720-7212  
ISBN 3-428-11326-8

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 

## **Vorwort**

Die Strategiegense in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ist durch situationsbezogene Interpretationen und dynamische Verläufe gekennzeichnet. Wichtige Entscheidungen werden spontan und auf den ersten Blick „unüberlegt“ gefällt, Strategien sind offensichtlich selbst auf der operativen Ebene nicht (immer) vorhanden. So haben nach jüngsten Erhebungen mehr als die Hälfte aller KMU in Deutschland keine Konzepte für die Geschäftsführung, ein Viertel verfügt über wenigstens einjährige Strategiekonzepte, nur knapp 22 vH – zumeist größere Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten – über mehrjährige Überlegungen. Brauchen KMU keine Strategien? Wissenschaftliche Untersuchungen zu den Zusammenhängen zwischen strategischem Verhalten und Unternehmenserfolg, die allerdings oftmals Strategie und Planung gleichsetzen, kommen zu widersprüchlichen Ergebnissen: Einige bestätigen einen grundsätzlich positiven und auch signifikanten Zusammenhang von Planung auf den finanziellen Unternehmenserfolg, während andere Studien personengebundene Faktoren wie den Einfluss der Unternehmerperson hervorheben.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die nachfolgende Veröffentlichung mit dem Phänomen strategischen Verhaltens von KMU. Es handelt sich dabei um die Habilitationsschrift von Frau PD Dr. Friederike Welter, die vom Dekan der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Lüneburg, Prof. Dr. Egbert Kahle, angeregt und betreut wurde. Der ehemalige Präsident des RWI, Prof. Dr. Paul Klemmer, bot ihr im Rahmen ihrer Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin die Möglichkeiten, diese Arbeit zu erstellen.

Theoretisch und empirisch, letzteres anhand eigener Erhebungen, die im Verlauf ihrer Forschungstätigkeit am RWI entstanden, untersucht die Autorin, wie sich Handlungsmuster und Strategien in kleinen und mittleren Unternehmen entwickeln und welchen Einfluss dabei das jeweilige Umfeld mit seinen verschiedenen wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Ausprägungen hat. Dabei kommt die Autorin zu der Erkenntnis, dass die Frage nach der Notwendigkeit von Strategien für KMU weder mit einer isolierten Betrachtung einzelner Einflussfaktoren beantwortet werden kann noch Strategien in

KMU auf schriftlich niedergelegte Pläne reduziert werden können. Politische Faktoren wie der Entwicklungsstand von Marktwirtschaften spielen bei der Genese von Strategien ebenso eine Rolle wie das sozio-kulturelle Umfeld und die Wirtschaftspolitik. Die empirische Betrachtung der Strategiemuster von KMU verdeutlicht, dass Strategien erlernt oder übernommen werden, aber ebenso emergent aus der Situation heraus entstehen. Nur wenige KMU verfolgen einen überwiegend agierenden und antizipierten Strategieverlauf, in der Mehrzahl sind Mischtypen der Strategiegenese üblich, die mit den vorliegenden Querschnittserhebungen aber auch nur unzureichend erfasst werden können.

Essen, Juni 2003

Rheinisch-Westfälisches Institut  
für Wirtschaftsforschung

*Christoph M. Schmidt*

## **Vorwort der Autorin**

Herrn Prof. Dr. Egbert Kahle, Universität Lüneburg, danke ich ganz herzlich für die Anregung, diese Arbeit zu verfassen, und seine wertvolle Begleitung. Prof. Dr. Albert Martin von der Universität Lüneburg und Prof. Dr. Karlheinz Schmidt von der Universität Paderborn gilt mein besonderer Dank für die Übernahme der Gutachten. Dank gebührt auch dem RWI, insbesondere dem ehemaligen Präsidenten Prof. Dr. Paul Klemmer sowie Dr. Bernhard Lageman, der erste Kapitelentwürfe kritisch diskutierte, und allen Kollegen der Forschungsgruppe „Handwerk und Mittelstand“ für die Bereitschaft, mir die notwendigen Freiräume zu verschaffen. Ute Gibbels danke ich für die ausgezeichnete Durchsicht und Endkorrektur des Manuskripts.

Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf Ergebnisse meiner empirischen Forschungen am RWI. Danken möchte ich deshalb auch den west- und osteuropäischen Kollegen und Kolleginnen, mit denen ich gemeinsam seit mehreren Jahren in Osteuropa forsche; das sind Dr. Elena Aculai, Dr. Nina Isakova, Dr. Anton Slonimski, Dr. habil Alexander Tschepurenko und vor allem Prof. David Smallbone, der jederzeit zu Diskussionen über das strategische Verhalten von KMU zur Verfügung stand. Immer bereit, Entwürfe zu kommentieren und die Endfassungen nochmals kritisch zu lesen, war schließlich Robert Mächtel, der mich mit seiner guten Laune und Tatkraft nicht nur privat unterstützte und dem ich diese Arbeit widme.

*Friederike Welter*



## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Problemstellung und Aufbau der Untersuchung</b>	<b>17</b>
1. Untersuchungsgegenstand: Strategiemuster und -genese, kleine und mittlere Unternehmen und unternehmerisches Umfeld . . . . .	17
2. Aufbau der Untersuchung . . . . .	21
3. Zur Methodik der empirischen Untersuchungen . . . . .	25
4. Abgrenzungen und Definitionen. . . . .	28
4.1 Kleine und mittlere Unternehmen: Ein Definitionsüberblick .	28
4.2 Zum Strategiebegriff . . . . .	30
 Erstes Kapitel	
<b>Theoretische Bezugspunkte der Strategieformation in KMU</b>	<b>34</b>
1. Strategiegenese und Unternehmerhandeln . . . . .	34
1.1 Der objektive Blick: Rationales und begrenzt rationales Entscheiden . . . . .	34
1.2 Der subjektive Blick: Handlungsrationalität, individuelle Wahrnehmung und Interpretation . . . . .	44
2. Strategiegenese und Unternehmenskontext . . . . .	52
2.1 Der enge Blick: Der ökonomische Kontext . . . . .	52
2.2 Der erweiterte Blick: Kulturelle Faktoren . . . . .	63
3. Zwischenfazit I: Ein (zu) einseitiger theoretischer Blick auf die Strategiegenese in KMU?. . . . .	74
4. Strategiegenese als Prozess: Elemente system- und komplexitätswissenschaftlicher Theorieansätze . . . . .	78
4.1 Von statischen zu komplexen Systemen . . . . .	78

4.2	Strategien und Strategiegeneese in komplexen Systemen . . . . .	86
4.2.1	Strategien als emergentes Phänomen . . . . .	86
4.2.2	Strategiegeneese als selbstorganisierender Prozess . . . . .	89
4.2.3	Strategiegeneese als adaptiver und selbstreferentieller Prozess.	92
4.3	Zwischenfazit II: Ein geeigneter theoretischer Zugang? . . . . .	95
5.	Der theoretische Rahmen: Eine Zusammenfassung . . . . .	98

## Zweites Kapitel

<b>Strategien und Strategiebildung unter dem Einfluss verschiedener Umfelder: Zur Strategiepraxis in KMU</b>		101
1.	Empirische Grundlagen. . . . .	101
2.	Strategien von KMU in Ländern im Übergang zur Marktwirtschaft . . . . .	104
2.1	Handlungsrechte, Wirtschaftspolitik und Strategien . . . . .	105
2.2	Bankensysteme und Finanzierungsstrategien. . . . .	117
2.3	Makroökonomische Bedingungen, unternehmerische Kompetenzen und betriebliche Strategien . . . . .	128
2.4	Gesellschaftlicher Umbruch, unternehmerische Traditionen und Strategien: Zur Frage kultureller Prägungen . . . . .	142
2.5	Strategiemuster und -verläufe in Transformationsländern: Ein Resümee. . . . .	158
3.	Strategien von KMU in etablierten Marktwirtschaften: Das Beispiel Deutschland. . . . .	161
3.1	Finanzierungskultur und Strategiegeneese . . . . .	161
3.2	Intermediäre, externe Unterstützung und Strategiegeneese . .	174
3.3	Wirtschaftlicher Strukturwandel und Wachstumsstrategien in KMU . . . . .	183
3.4	Strategien, Erwerbsmilieus und unternehmerische Traditionen . . . . .	198
3.5	Strategiemuster und -verläufe in etablierten Marktwirtschaften: Ein Resümee . . . . .	208

## Drittes Kapitel

<b>Strategiegeneese in KMU und Gestaltungsmöglichkeiten: Fazit und Ausblick</b>		211
1.	Strategiemuster und Strategiegeneese in KMU: Ein abschließender Blick . . . . .	211

1.1	Strategien von KMU in Ländern im Übergang zur Marktwirtschaft . . . . .	211
1.2	Strategien von KMU in etablierten Marktwirtschaften. . . . .	213
2.	Strategien und externe Einflüsse . . . . .	215
2.1	Strategien und das soziokulturelle Umfeld . . . . .	215
2.2	Strategien, Politik und Wirtschaft . . . . .	217
3.	Grundlinien der Strategiegenese in KMU . . . . .	219
3.1	Strategiegenese in KMU: Präformuliert, erlernt, emergent . . . . .	219
3.2	Strategieverläufe in KMU: Ein Typisierungsversuch . . . . .	221
4.	Theoretische Bezugspunkte und Strategien in KMU . . . . .	226
5.	Implikationen für die Gestaltung von Strategien in KMU . . . . .	230
5.1	Zur Frage der Gestaltbarkeit . . . . .	230
5.2	Handlungsempfehlungen für politische Akteure . . . . .	232
5.3	Handlungsempfehlungen für die Institutionen der Mesoebene . . . . .	235
5.4	Handlungsempfehlungen für die KMU-Ebene . . . . .	238
6.	Ausblick . . . . .	241

## **Anhang**

1.	Aufbau mittelständischer Strukturen in Polen, Ungarn, der Tschechischen Republik und der Slowakischen Republik . . . . .	244
2.	Gründerprofile im Handwerk in den Kammerbezirken Düsseldorf und Leipzig . . . . .	245
3.	The support needs of small enterprises in the Ukraine, Belarus and Moldova: Developing a policy agenda. . . . .	246
4.	The Contribution of Small Businesses to Regional Economic Development in Ukraine, Moldova and Belarus . . . . .	247
5.	Employment, SMEs and Labour Markets in Russia and Moldova . . . . .	249
6.	Möglichkeiten zur Verbesserung des Umfeldes für Existenzgründer und Selbständige – Wege zu einer neuen Kultur der Selbständigkeit . . . . .	253
7.	The Nascent Entrepreneur – Planungs- und Entscheidungsprozesse in der Vorphase von Gründungen . . . . .	255

8.	Enterprise Creation by the Unemployed – Microfinance in Industrialized Countries. . . . .	257
9.	Young entrepreneurs, women entrepreneurs, ethnic minority entrepreneurs and co-entrepreneurs in the European Union and Central and Eastern Europe . . . . .	257
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>260</b>

## **Verzeichnis der Tabellen**

Tabelle 1:	Zusammenstellung der eigenen empirischen Erhebungen. . . . .	102
Tabelle 2:	Transformationsfortschritte in Mittel- und Osteuropa . .	106
Tabelle 3:	Unternehmensdichte in Mittel- und Osteuropa . . . . .	109
Tabelle 4:	Betriebliche Probleme in der Ukraine, Weißrussland, Moldawien und Russland . . . . .	118
Tabelle 5:	Zins- und Inflationsentwicklung in ausgewählten mittel- und osteuropäischen Ländern. . . . .	122
Tabelle 6:	Portfoliounternehmertum in der Ukraine, Weißrussland, Moldawien . . . . .	127
Tabelle 7:	Makroökonomische Rahmendaten für die Ukraine, Weißrussland, Moldawien und Russland . . . . .	130
Tabelle 8:	Unternehmensziele von KMU in Russland und Moldawien . . . . .	131
Tabelle 9:	Wettbewerbsstrategien von KMU-Unternehmern in der Ukraine, Moldawien, Weißrussland und Russland. . . . .	133
Tabelle 10:	Diversifikationsstrategien in ausgewählten Ländern Osteuropas . . . . .	134
Tabelle 11:	Gründungsmotive in der Ukraine, Weißrussland und Moldawien . . . . .	149
Tabelle 12:	Gründungs- und Investitionsfinanzierung von Handwerkern in den Kammerbezirken Düsseldorf und Leipzig . .	167
Tabelle 13:	Einfluss der Kammern und Verbände auf das wirtschaftliche Verhalten von Selbständigen in Deutschland . . . .	178
Tabelle 14:	Einschätzung zentraler Dienstleistungsangebote der Kammern durch Selbständige. . . . .	179

Tabelle 15:	Wichtigste Problembereiche nordrhein-westfälischer KMU und Gründer nach Beratungsinstitutionen . . . . .	180
Tabelle 16:	Entwicklung der Selbständigkeit in der Bundesrepublik Deutschland . . . . .	184
Tabelle 17:	Wachstumsabsichten von Gründern und Wachstumsprofile von Unternehmern. . . . .	190
Tabelle 18:	Berufliche Stellung und Wirtschaftsbereich der Eltern und Großeltern von Handwerkern in den Kammerbezirken Düsseldorf und Leipzig . . . . .	201
Tabelle 19:	Selbständigkeit durch Übernahme eines bestehenden Geschäftes oder Unternehmens . . . . .	204
Tabelle 20:	Struktur der Stichprobe in Ungarn, Slowakei, Tschechien und Polen . . . . .	244
Tabelle 21:	Struktur der Stichprobe in Düsseldorf und Leipzig . . . . .	245
Tabelle 22:	Struktur der Stichprobe in der Ukraine, Moldawien, Weißrussland . . . . .	246
Tabelle 23:	Struktur der Stichprobe und Fallstudien in der Ukraine, Moldawien, Weißrussland . . . . .	248
Tabelle 24:	Struktur der Stichprobe in Russland und Moldawien . . . . .	249
Tabelle 25:	Gründungsfähigkeit und Gründungsneigung in Deutschland . . . . .	254
Tabelle 26:	Struktur der Stichproben in Deutschland 1999. . . . .	256
Tabelle 27:	Struktur der Fallstudien arbeitsloser Gründer . . . . .	257
Tabelle 28:	Struktur der Fallstudien junger Unternehmer/-innen, ausländischer Unternehmer, Mitarbeitender Unternehmerfrauen. . . . .	258

## **Verzeichnis der Übersichten**

Übersicht	1: Synopse ausgewählter empirischer Studien zur Planung in KMU . . . . .	36
Übersicht	2: Ausgewählte Heuristiken der Strategiegeneese und Fehlermöglichkeiten . . . . .	40
Übersicht	3: Synopse ausgewählter Studien zur Person, zur Persönlichkeit, zu Einstellungen und zum strategischen Verhalten in KMU . . . . .	50
Übersicht	4: Elemente der Branchenstruktur nach Porter. . . . .	54
Übersicht	5: Synopse ausgewählter empirischer Studien zum Zusammenhang des wirtschaftlichen Umfeldes und der Strategiegeneese in KMU . . . . .	57
Übersicht	6: Synopse ausgewählter empirischer Studien zum Zusammenhang des soziokulturellen und regionalen Umfeldes und der Strategiegeneese in KMU . . . . .	68
Übersicht	7: Theoretische Ideen der neueren System- und Komplexitätswissenschaften . . . . .	80
Übersicht	8: Merkmale komplexer Systeme . . . . .	82
Übersicht	9: Forschungsarbeiten auf Basis system- und komplexitätswissenschaftlicher Ideen. . . . .	83
Übersicht	10: Charakteristika von Emergenz . . . . .	87
Übersicht	11: Synopse: Theoretischer Rahmen der Strategiegeneese in KMU . . . . .	99
Übersicht	12: Empirisch beobachtbare Strategiemuster und -verläufe in Transformationsländern und theoretische Erklärungen. . . . .	159

Übersicht 13: Empirisch beobachtbare Strategiemuster und -verläufe in etablierten Marktwirtschaften und theoretische Erklärungen. . . . .	209
Übersicht 14: Merkmale der Fallstudien in Russland . . . . .	250
Übersicht 15: Merkmale der Fallstudien in Moldawien . . . . .	252

## **Verzeichnis der Schaubilder**

Schaubild 1: Prioritäten von KMU-Unternehmern in der Ukraine, Moldawien und Weißrussland zur Verbesserung des wirtschafts- und ordnungspolitischen Umfelds. . . . .	112
Schaubild 2: Probleme der Unternehmen mit den Banken . . . . .	123
Schaubild 3: Langfristige Entwicklung der Bruttoinvestitionen nach Phasen. . . . .	164
Schaubild 4: Selbständigkeit in Westdeutschland . . . . .	188
Schaubild 5: Gründertypen in Deutschland nach Alter . . . . .	191
Schaubild 6: Wachstumsprofile von Gründern und Unternehmern . . .	192



## **Verzeichnis der Abkürzungen**

AAPSS	American Academy of Political and Social Science
AEA	American Economic Association
AN	Arbeitnehmer
ASU	Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer
BAND	Business Angels Netzwerk Deutschland
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BiOst	Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien
BIS	Bank for International Settlement
BISS	Brandenburg-Berliner Institut für Sozialwissenschaftliche Studien
BJU	Bundesverband Junger Unternehmer
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
BVK	Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften
CCET	Centre for Cooperation with Economies in Transition
CEEDR	Centre for Economic Development and Research
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DtA	Deutsche Ausgleichsbank
EASDAQ	European Association of Securities Dealers Automated Quotation
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development
ERC	Entrepreneurial Research Consortium
ESRC	Economic and Social Research Centre
FGF	Förderkreis Gründungs-Forschung
GO	Gründungsoffensive
GREPME	Research Group in the Economy and Management of Small and Medium-Sized Enterprises
HDE	Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels
HFEP	Hungarian Foundation for Enterprise Promotion
HSG	Hochschule St. Gallen
HWK	Handwerkskammer
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IFC	International Finance Corporation
IfM	Institut für Mittelstandsforschung, Bonn

ILO	International Labour Organisation/Internationale Arbeitsorganisation
IMF	International Monetary Fund
IntEnt	Internationalising Entrepreneurship Education and Training
InWIS	Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung an der Ruhr-Universität Bochum
IPSSA	Institute for Private Sector Development and Strategic Analysis
IWG	Institut für Wirtschaft und Gesellschaft Bonn
JIBS	Jönköping International Business School
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LSE	London School of Economics
LSEOR	London School of Economics Operational Research
LW	Landwirtschaft
MOE	Mittel- und Osteuropa
MZES	Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PFAU	Programm zur Förderung von Ausgründungen aus Universitäten
PGH	Produktionsgenossenschaft des Handwerks
PHARE	Poland and Hungary: Action for the Restructuring of the Economy
QEM	Qualifikation-Entwicklung-Management
ROA	Return on Assets
ROI	Return on Investment
SOEP	Sozio-Ökonomisches Panel
STRATOS	Strategic Orientation of Small and Medium Sized Enterprises
UNIDO	United Nations Industrial Development Organisation
UNU	United Nations University
VDU	Verband der Unternehmerinnen
VEB	Volkseigener Betrieb
WIDER	World Institute for Development Economics Research of the United Nations University
WZ	Wirtschaftszweigsystematik
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung
ZUMA	Zentrum für Umfragen, Methoden, Analysen

## **Problemstellung und Aufbau der Untersuchung**

### **1. Untersuchungsgegenstand: Strategiemuster und -genese, kleine und mittlere Unternehmen und unternehmerisches Umfeld**

Das wirtschaftliche Verhalten mittelständischer Unternehmer ist – so eine weit verbreitete Auffassung in der Forschung über kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – durch ähnliche Handlungsmuster und Bewusstseinsstrukturen der Akteure in Fragen betrieblichen Handelns geprägt. Eine tiefer gehende Betrachtung der KMU des heimischen Umfeldes lässt aber neben „KMU-typischem“ Verhalten auch Differenzierungen erkennen. Das Finanzierungsverhalten der Inhaber kleiner haushaltsorientierter Dienstleistungsunternehmen beispielsweise unterscheidet sich im Detail in vieler Hinsicht von demjenigen industrieller Unternehmer. Industrielle Unternehmen wiederum folgen in Marktorientierung und Beschäftigungsverhalten anderen Maximen als traditionell geprägte Handwerksbetriebe. KMU unterscheiden sich in der Organisation und im Management wie in ihren Strategien nach der jeweiligen Branche, Größe, Rechtsform oder Stellung im betrieblichen Lebenszyklus offensichtlich voneinander. Entscheidenden Einfluss auf die Vieltätigkeit unternehmerischer Strategien wie auch auf ihre Entstehung haben dabei nicht nur unternehmensspezifische Variablen und – aufgrund der besonderen Stellung der Eigentümer in KMU – die Unternehmerpersonen mit ihren individuellen und spezifischen Wahrnehmungen und Erfahrungen. Auch die mannigfaltigen wirtschaftlichen, politischen und soziokulturellen Bedingungen, unter denen KMU operieren, beeinflussen den unternehmerischen Handlungsspielraum und darüber Entscheidungen und Entscheidungsfindung.

In Industrieländern bestimmen vor allem der Wandel des industriellen Produktionssystems sowie einschneidende Veränderungen in den Strukturen der Erwerbsarbeit das jeweilige Handlungsumfeld für KMU. „Schlanke Produktion“ bzw. „Leanmanagement“ sowie „Fraktalisierung“ oder „Outsourcing“ zur Beschreibung firmeninterner Reorganisationsprozesse, „flexible specialisation“, „industrielle Distrikte“, „Netzwerke“ und „Produktionscluster“ zur

Kennzeichnung unternehmensübergreifender, räumlicher Produktionsorganisation sind nur einige der Begriffe, die zur Charakterisierung des wirtschaftlichen Strukturwandels aller Industrieländer genutzt werden. Die Großunternehmen durchlaufen derzeit überall in der industrialisierten Welt einen tiefgehenden Transformationsprozess, der zu neuen Unternehmensstrukturen führen und den herkömmlichen Unterschied zwischen großen, kleinen und mittleren Unternehmen wenn nicht gleich aufheben, so doch grundlegend verändern wird (Tapscott 1996: 97ff.; Naisbitt 1995).

In vielen mittel- und osteuropäischen sowie zentralasiatischen Ländern kommt dagegen selbst nach mehr als einer Dekade der Transformation zur Marktwirtschaft dem institutionellen Aufbau der marktwirtschaftlichen Ordnung große Bedeutung zu. Relativ einfach gestaltete sich in der Regel die Einführung gesetzlicher Regeln per legislativem Akt. So wurden die rechtlichen und institutionellen Voraussetzungen für die Aufnahme privater Unternehmertätigkeit in den meisten Transformationsländern – zumindest formal – zügig geschaffen. Zur faktischen Durchsetzung der neuen Gesetzeswerke ist es indessen ein weiter Weg. Auch nimmt der Aufbau der erforderlichen Organisationen (z.B. Justizorgane, Kartellbehörde) erhebliche Zeit in Anspruch. Damit zeichnen sich hinsichtlich der bisherigen Fortschritte und Ergebnisse – und dem vorherrschenden ordnungspolitischen, institutionellen und soziokulturellen Umfeld für KMU – mittlerweile deutliche Unterschiede zwischen den Vorreitern der Transformation – Ungarn, Polen, Tschechien und die baltischen Staaten – und den Ländern mit eher langsamen oder sogar rückläufigen Reformen – Weißrussland, Moldawien und die zentralasiatischen Republiken – ab (Welter 1999a: 227). Die Gründe dafür liegen nicht nur in den geringen Reformfortschritten, sondern sind bereits in den zu Beginn der Transformation vorherrschenden Ausgangsbedingungen zu suchen. Historische Entwicklungspfade prägen heutige Entwicklungsverläufe mit. Das gilt vor allem für die gesellschaftliche Transformation, beispielsweise den Aufbau einer entwickelten Zivilgesellschaft, welche die staatsbürgerliche Teilnahme des Einzelnen und gesellschaftlicher Gruppen an der „res publica“ ermöglicht.

Die Bedeutung von Umfeldfaktoren für Strategien in KMU ist differenziert zu sehen. Als gesichertes Erkenntnis kann vorläufig festgehalten werden, dass generell Handlungsmuster und Strategien der KMU dem Einfluss des jeweiligen wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Umfeldes unterliegen. Dessen Wirkungen dürften indessen in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext wie auch von der Unternehmerperson sehr unterschiedlich sein. Unternehmer bewegen sich dabei in verschiedenen Kontexten: dem mikrosozialen Milieu und dem makrosozialen bzw. -ökonomischen Umfeld, in welches das individuelle Milieu wiederum eingebettet ist.

Kultur und Gesellschaft als Faktoren des Makroumfeldes formen Grundeinstellungen und Lebensweisen, Wirtschaft und Politik beeinflussen über die

Gestaltung des gesetzlichen und institutionellen Rahmens unternehmerische Handlungen. Kultur legt die grundlegenden gesellschaftlich tolerierten und geächteten Handlungsmuster sowie die Grenze zwischen beiden fest und prägt Grundeinstellungen und Lebensweisen wie lebenszugewandte versus lebensabgewandte Haltungen. So sind die Konsummuster, das Sparverhalten und die Investitionsbereitschaft in einzelnen Gesellschaften unterschiedlich entwickelt. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise eine wesentliche kulturelle Differenz zwischen asiatischen „Produzentenökonomien“, die die Werte der Sparsamkeit und Zukunftsorientierung betonen, und europäischen „Konsumentenökonomien“ festzustellen, deren Bürger weitaus stärker konsumorientiert sind (Weber 1997: 53ff.). Kultur beeinflusst damit auch die Bedeutung, die dazu dem wirtschaftlichen Handeln implizit zugrunde liegenden Erwerbsmotiv zukommt.

Gesellschaft und Kultur, Politik und Wirtschaft üben auch indirekten Einfluss als Bestimmungsfaktoren des mikrosozialen Milieus aus, das die Person und Persönlichkeit des Unternehmers und darüber unternehmerische Entscheidungen prägt. Dieses erschließt sich über die soziale bzw. familiäre Herkunft im Sinne einer Tradierung unternehmerischer Werte und Handlungsmöglichkeiten mittels vorgelebter Rollenmodelle – beispielsweise wenn die Eltern Unternehmer sind – sowie über die persönlichen Beziehungsnetzwerke des Unternehmers, die seine Strategien und Handlungen mit Blick auf zur Verfügung stehende Ressourcen ebenfalls beeinflussen (können). Dazu kommt seine berufliche Herkunft (Schul- und Ausbildung, Berufserfahrung), die seine Handlungsmöglichkeiten im Allgemeinen (mit-)bestimmt.

Mit Bezug auf das Individuum – den Unternehmer – stellt sich zudem die Frage nach der Persönlichkeit und psychischen Disposition der jeweiligen Handlungsträger. Das gesamte Umfeld in seinen makro- und mikrosozialen Ausprägungen wirkt über die Psyche des Einzelnen ebenfalls auf die zu beobachtenden Handlungen und Handlungsmuster ein. Die Zusammenhänge zwischen der individuellen Disposition eines Unternehmers – beispielsweise Risikoneigung – und seiner jeweiligen Herkunft – familiär, kulturell, gesellschaftlich – sind allerdings höchst kompliziert und in empirischen Studien nur schwer erfassbar.

Während das Gesagte grundsätzlich zunächst auf Unternehmen aller Größen zutrifft, ist mittlerweile erwiesen, dass KMU von ihrer Umwelt stärker als Großunternehmen beeinflusst und geprägt werden. Empirische Studien bestätigten diese These der „liability of smallness“<sup>1</sup> für bestimmte, häufig anzutreffende Branchenkonstellationen, insbesondere in der Industrie: Die begrenzte interne Ressourcenbasis von KMU sowie der oft eingeschränkte Zugang zu externen Ressourcen wie Finanz- oder Humankapital beeinflussen

---

<sup>1</sup> Aldrich, Auster (1986), für einen Überblick über diese Diskussion Brüderl et al. (1996: 62f.).