

Schriftenreihe des Schweizerischen Instituts  
für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen

---

Band 13

# Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen

Festschrift für Hans Jobst Pleitner

Herausgegeben von

Emil Brauchlin und J. Hanns Pichler



Duncker & Humblot · Berlin / St. Gallen

**Emil Brauchlin und J. Hanns Pichler (Hrsg.)**

**Unternehmer und Unternehmensperspektiven  
für Klein- und Mittelunternehmen**

**Schriftenreihe des Schweizerischen Instituts  
für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen**

**Band 13**





Hans-Joachim Petrus

# Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen

Festschrift für Hans Jobst Pleitner

Herausgegeben von

Emil Brauchlin und J. Hanns Pichler



Duncker & Humblot · Berlin

Der Bühler-Reindl-Fonds der Universität St. Gallen leistete dankenswerterweise einen Beitrag an den vorliegenden Band.

Redaktion: Margrit Habersaat  
Layout: Gisela Gautschi-Kollöfel

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen :**  
Festschrift für Hans Jobst Pleitner / Hrsg.: Emil Brauchlin ; J. Hanns Pichler. –  
Berlin : Duncker und Humblot, 2000  
(Schriftenreihe des Schweizerischen Instituts für gewerbliche Wirtschaft  
an der Universität St. Gallen ; Bd. 13)  
ISBN 3-428-10327-0

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen  
Wiedergabe und der Übersetzung, für sämtliche Beiträge vorbehalten  
© 2000 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin  
Printed in Germany

ISSN 0486-8927  
ISBN 3-428-10327-0

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☉

## Vorwort

Die vorliegende „Festschrift“ ist aus Anlass der Emeritierung von Hans Jobst Pleitner entstanden. Kollegen, Schüler und Freunde möchten damit seine Lehr- und Forschungstätigkeit würdigen und ihr eine anregend fruchtbare Fortsetzung wünschen.

Hans Jobst Pleitner blickt auf eine intensive Tätigkeit in drei Bereichen zurück, die sich durchdringen und zu ergiebigen Synergien geführt haben:

- die Lehrtätigkeit an der Universität St. Gallen (HSG), die sich von der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre bis zu einem breiten Spektrum KMU-spezifischer Themen erstreckt;
- das Wirken im Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft an der HSG, ein Zusammenspiel von Forschung und Praxisförderung;
- schliesslich, und nicht zuletzt, das Intensivstudium für Führungskräfte in Klein- und Mittelunternehmen, ein spezifisch ausgerichteter Weiterbildungslehrgang der Universität St. Gallen.

Stets suchte der Emeritus dabei die grenzüberschreitende Perspektive. Im Zentrum seiner internationalen Aktivitäten stehen die „Rencontres de St-Gall“, eine Forschungskonferenz von weltweitem Zuschnitt für Universitätsprofessoren und Forscher im Bereich KMU. Die nach den Annalen der Small Business Administration der USA älteste internationale Forschungskonferenz auf dem Gebiet überhaupt entwickelte Pleitner – in Nachfolge des Gründers Alfred Gutersohn – zu einer im Fachgebiet renommierten Studienwoche.

Mit Blick auf konkrete Forschungsergebnisse wirkte Hans Jobst Pleitner mit Kollegen in europäischen Ländern in der STRATOS- und anschliessend der INTERSTRATOS-Gruppe, aus deren Datenfülle auch in der Schweiz mehrere Dissertationen herangereift sind. Stand hier die Koordination von Analysen und Interpretation ihrer Resultate im Vordergrund, suchte er im Praxisbereich stets die Tuchfühlung mit Unternehmern. Besonders am Herzen lag ihm in der universitären Lehrtätigkeit der vertiefende Kontakt mit Studierenden.

In allen Belangen ging – und geht es – dem Kollegen Pleitner um tragfähigen Konsens zwischen verschiedenen Bereichen und Zielsetzungen: Forschung *und*



Lehre, Theorie *und* Praxis, Informationsgewinnung *und* -anwendung, Zuhören *und* Beraten, Dazulernen *und* Anregen.

Unsere besten Wünsche begleiten den Emeritierten und seine Gattin. Nach Beendigung seiner Lehrtätigkeit wird er, wie wir hoffen, vermehrt seinen vielfältigen Interessen – Literatur, Theater und Sport – nachgehen können und auf weiteren Reisen neue Erfahrungen sammeln. Ihm und uns wünschen wir ausserdem, dass er auch in den kommenden Jahren publizieren und seine mannigfaltigen freundschaftlichen und kollegialen Beziehungen pflegen wird.

Der vorliegende Band umfasst über fünfzig Beiträge von Kollegen, wissenschaftlichen Gastgebern während Forschungssemestern, ehemaligen Doktoranden und Partnern in weltweiten Netzwerken. Die Schrift ist zu einem „State-of-the Art“-Werk geworden mit thematisch ausgeprägtem Bezug zu den Forschungsbereichen von Hans Jobst Pleitner selbst. Dementsprechend weit ist das Blickfeld: volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche, soziologische, psychologische und auch pädagogisch-didaktische Elemente verbinden sich zu einem farbenreichen Mosaik der KMU und der Unternehmer.

In drei grossen Themenkreisen werden übergreifende *Rahmenbedingungen für KMU*, Aspekte von *Entrepreneurship* und der *Unternehmensführung* behandelt. Betrachtungen zur *Forschung im Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen* runden das Buch ab.

Im ersten Themenkreis werden die *Rahmenbedingungen für KMU* in Gegenwart und Zukunft skizziert. Den globalen Strukturwandel, den Übergang von der „old economy“ zur „new economy“ mit einhergehenden, zum Teil einschneidenden Verschiebungen zeichnen verschiedene Beiträge nach. Einerseits entstehen für KMU neue Chancen zur Erschliessung neuer Märkte, andererseits erwachsen ihnen aber auch unverkennbar neue Risiken. Um ihre Konkurrenzfähigkeit zu verbessern, wurden in vielen Ländern – neben anderen Förderungsprogrammen – Massnahmen zur administrativen Entlastung eingeführt. Andere Autoren wiederum greifen Betrachtungen zur Umwelt- und Bildungspolitik, zu Kulturunterschieden in internationalen Beziehungen, zu sich wandelnden Verhältnissen zwischen Gross- und Kleinunternehmen auf.

Im Zeichen von *Entrepreneurship*, dem zweiten Themenkreis, stehen naturgemäss der Unternehmer, aber auch der neue Selbständige. Die Frage der Unternehmertypen wird ebenso thematisiert wie die entsprechende Wahrnehmung der Erfolgsfaktoren und die jeweilige Art der Erkennung von Opportunitäten und der Netzwerkbildung. Die zeitorientierte und persönlichkeitsbezogene Führung bildet den Kern eines speziellen Beitrags. Der Zwang zur Innovation wie auch Fragen des Lebenszyklus werden in mehreren Abhandlungen aufgegrif-

fen. Am Beispiel einer Gründungsstudie in Österreich zeigt sich eine Verschiebung hin zu „Selbstbeschäftigungs-“ und „echten“ Gründungen zulasten von Betriebsübernahmen. Angesichts der Zahl übergabereifer Unternehmen untersuchen einzelne Autoren die Entwicklung von Familienunternehmen und Fragen einschlägiger Nachfolgeregelungen.

Der dritte Themenkreis schliesslich, derjenige über *Unternehmensführung* bietet ein inhaltlich breites Spektrum. Eingangs blendet ein Beitrag in wirtschaftshistorischer Sicht auf den Wandel strategischer Erfolgsfaktoren zurück. Sodann befassen sich mehrere – theoriebezogene oder auch empirisch gestützte – Abhandlungen mit Bereichen wie Marketing, Kooperation/Vernetzung/ Beziehungspflege sowie Human Resources Management (insbesondere internes Unternehmertum, Bildungsbedarf/Weiterbildung, Bewertung des Wissenskaptals). Dem schliessen sich Ausführungen zu Themenbereichen wie Business Engineering, Beschaffungsmanagement, Informationsmanagement, neue Formen der Finanzierung und über Unternehmerethik an.

Mit der *Forschung im Bereich KMU* – im vierten und abrundenden Teil – beschäftigen sich drei Studien, veranschaulicht einmal am Beispiel Internationalisierung und Informatisierung, dann unter dem Aspekt sich wandelnder Inhalte im Zeitablauf der „Rencontres de St-Gall“ und schliesslich zur Entrepreneurship-Forschung.

Dem Leser bietet sich damit eine reich gefächerte und anregende Lektüre. Die Herausgeber danken allen Autorinnen und Autoren, die zum Gelingen dieses Werks beigetragen haben. Margrit Habersaat als langjährige Mitarbeiterin von Hans Jobst Pleitner war am ständigen Kontakt mit den Verfassern massgebend beteiligt und hat zugleich kundig engagiert die Redaktion besorgt. Die Erstellung der Druckvorlagen übernahm in kompetenter Weise Gisela Gautschi-Kollöffel.

Dem Leitungsteam von Hans Jobst Pleitner – namentlich Urs Füglistaller (stellv. Direktor IGW-HSG), Christoph Müller (Studienleiter Intensivstudium KMU-HSG) und Walter Weber (Leiter KMU-Verlag HSG) – danken wir für die konstruktive Zusammenarbeit. Schliesslich gebührt unser Dank dem Verlag Duncker & Humblot, insbesondere dessen Inhaber, Prof. Dr. jur. h.c. Norbert Simon, für die spontan entgegenkommende Aufnahme dieses Bandes.

St. Gallen / Wien, im Oktober 2000

*Emil Brauchlin  
J. Hanns Pichler*



# Inhaltsverzeichnis

## *Teil I*

### **Rahmenbedingungen für KMU**

<i>Manfred Timmermann</i>	
Globaler Strukturwandel und KMU .....	17
<i>Franz Jaeger</i>	
Globalisierung – Krise oder Chance für die KMU .....	25
<i>Hans Rudolf Früh</i>	
Politik und KMU.....	35
<i>Klaas Havenga</i>	
Support Systems for Future Development of SMEs in South Africa .....	45
<i>John R. G. Jenkins</i>	
Government Assistance to SMEs in California at the Beginning of the New Millennium.....	59
<i>Dietrich Reiblich</i>	
Standortrahmenbedingungen für KMU-Umweltpolitik in Netzwerken von Technologie- und Innovationsparks .....	71
<i>Christoph Müller</i>	
Freies Unternehmertum und reguliertes Umfeld: Vom Spannungs- zum Gestaltungsfeld.....	81
<i>André Nijsen</i>	
Phases in the Recognition of Information Transfer Compliance Cost.....	93
<i>Rolf Dubs</i>	
Lehrlingsausbildung: Chancen in der Veränderung .....	107

*Mitsuru Tanaka*

Relations between Large and Small Companies – Reconsideration on the  
Subcontracting System in the Japanese Industrial Structure ..... 123

*Gustav Siebenmann*

KMU = Kultur macht Unterschiede ..... 137

## *Teil II*

### **Entrepreneurship**

*Philip A. Neck*

Entrepreneurship: A Discipline with Problems of Definition and Measurement..... 151

*Louis Jacques Filion*

Entrepreneurial Typologies: Are they Really Useful? ..... 163

*Martin Hilb*

Persönlichkeit des Unternehmers ..... 173

*Hans-Dietrich Reckhaus*

Individuelles Wachstum: Überlegungen zur zeit- und unternehmer-orientier-  
ten Führung von KMU ..... 183

*Jan P. Clasen*

Die Person des Unternehmers: Der Routinier tatsächlich der Unternehmertypus  
mit der größten Krisengefährdung? ..... 191

*Arnold C. Cooper*

Findings on Entrepreneurial Processes from a Large Scale Research Program..... 201

*Lloyd W. Fernald and George T. Solomon*

The Relationships among and between the Characteristics of Small  
Business Owner-Managers and their Willingness to Accept Limitations  
Based on Lifecycle Considerations ..... 211

*Josef Mugler und Herta Wanzenböck*

Unternehmensgründungen in Österreich. Ausgewählte Ausstattungsmerkmale  
der 90er Jahre und Thesen über die weitere Entwicklung ..... 223

*Hiroshi Teraoka*

New Ventures and Start-up Issues in Japan ..... 235

*David Watkins*

- On Large Firm Fragmentation Strategies and the „Reality“ of Small Firm  
Job Creation .....245

*Hubert Österle*

- Ein Platz in der „New Economy“ .....261

*Stefan Bornheim und Jutta Wepler*

- Neue Organisationen in der neuen Ökonomie.....273

*Lukas Andreas Scherer*

- Agile kleine und mittlere Unternehmen .....283

*Ernst-Bernd Blümle, Reto Stuber und Tania Weng*

- Zum Lebenszyklus der gewerblichen Genossenschaften in der Schweiz .....297

*Urs Füglistaller*

- Das Stärken-/Schwächen-Profil von Unternehmern in KMU und deren Erfolgs-  
faktoren – dargestellt anhand einer empirischen Untersuchung bei schweizeri-  
schen KMU .....309

*Bruce A. Kirchoff und Steven T. Walsh*

- Entrepreneurship's Role in Commercialization of Disruptive Technologies .....323

*Thierry Volery*

- Linking Creativity, Innovation, and Entrepreneurship: The Role of  
Knowledge and Social Networks .....333

*Janko Belak und Mojca Duh*

- Management und Entwicklung von Familienunternehmen .....349

*Jürgen Brinkmann*

- Aspekte bei der Unternehmensübergabe von Klein- und Mittelunternehmen  
(KMU).....361

*Jörg Müller-Ganz*

- Nachfolgeregelung in Familienunternehmungen.....369

*Tan Wee Liang and Gan Fong Jek*

- Growth Factors in Asian Family Businesses: The Case of Family Businesses  
in Singapore .....385

*Teil III*  
**Unternehmensführung**

*Marc Gruber*

- Der Wandel von strategischen Erfolgsfaktoren mittelständischer  
Unternehmen – eine wirtschaftshistorische Betrachtung..... 403

*Robert Winter, Eric Bauer, Rolf Kaufmann und Josef Rusch*

- Business Engineering für KMU ..... 421

*Stephan Hofstetter*

- Strategisches Beschaffungsmanagement in der betrieblichen Praxis ..... 437

*Christian Belz*

- Marketingressourcen von kleinen und mittleren Unternehmen..... 447

*Hans-Otto Schenk*

- Der Vier-Märkte-Ansatz als Heuristik für ein differenziertes Marketing  
von KMU ..... 461

*Heinz Weinhold-Stünzi*

- Emotionale Intelligenz und KMU-Marketing..... 477

*Cornelia Zanger*

- Marktorientierung von KMU als strategische Aufgabe..... 491

*Martin Stadelmann*

- Gestaltungsdimensionen Mensch – Erfolgsfaktoren des IT-Einsatzes in  
Klein- und Mittelunternehmen ..... 505

*Rolf Wunderer*

- Mitunternehmer im KMU – Besonderheiten im Vergleich zu Großunternehmen.... 519

*Egbert Kahle*

- Vertrauen als Voraussetzung für bestimmte Formen organisatorischen Wandels .... 535

*Herbert Grüner*

- Die Bestimmung des Bildungsbedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen:  
Bedeutung, Defizite und Empfehlungen aus betriebspädagogischer Sicht..... 547

*Katharina Hach*

- Aus- und Weiterbildung in Japan und Mitteleuropa – Ein Vergleich..... 561

*Alain Schoenenberger*

Die Bewertung des Wissenskaptals in Schweizer KMU des High-Tech-Bereichs.....573

*Rainer Beecker*

Neue Finanzierungsformen für KMU und zu berücksichtigende Entscheidungsparameter.....585

*J. Hanns Pichler*

Kooperationsbereitschaft und „networking“ als Anpassungsstrategien in europäischen KMU .....599

*Knut Bleicher*

Virtuelle Organisation – Chancen für die Gewinnung von Reichweite und Schlagkraft von KMU .....613

*Antti Hahti*

On the Theory of Relationship Cultivation .....631

*Dietmar Rößl*

Kooperation zwischen Klein- und Grossbetrieben: Probleme und Entwicklungspfade.....641

*Per-Anders Havnes*

Internationalisation of SME markets.....657

*Werner Wunderlich*

Schwankhafte Unternehmerethik: Strategie und Schwabenstreich. Ein Konstanzer Mittelständler in der Literatur um 1000.....671

*Teil IV***Forschung im Bereich KMU***Emil Brauchlin*

KMU als Gegenstand der Forschung und Lehre. Reflexionen aus wissenschaftstheoretischer und didaktischer Sicht anhand der Beispiele der Internationalisierung und Informatisierung der Wirtschaft.....689

*Karl-Heinz Schmidt*

Vergangenheit und Zukunft der wirtschaftswissenschaftlichen KMU-Forschung.....701



*José M<sup>a</sup> Veciana*

Entrepreneurship Research: New Trends and Old Problems .....	713
Autorenverzeichnis .....	728
Personenverzeichnis.....	733
Sachverzeichnis.....	743

*Teil I*

# **Rahmenbedingungen für KMU**



# **Globaler Strukturwandel und KMU**

*Von Manfred Timmermann*

## **A. Neue Dynamik**

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts sehen sich auch die Klein- und Mittelunternehmer einer zunehmenden globalen Dynamik des Strukturwandels gegenüber. Das Tempo der Veränderungen nimmt zu und neue Formen der wirtschaftlichen Aktivität in Gestalt der Internet-Ökonomie im Rahmen einer in den USA geprägten New Economy werden erkennbar. Die teilweise hektische Volatilität der ökonomischen Entwicklung gestaltet die betriebswirtschaftliche Steuerung von Unternehmen nicht gerade einfach. Die vielbeschworene Anpassung an den Wandel reicht nicht aus, um die Wettbewerbsposition auf den unternehmensspezifischen Märkten auch nur zu halten. Zielorientierte Unternehmensführung bedeutet gerade im 21. Jahrhundert aktive Gestaltung des Strukturwandels auf den jeweiligen Märkten des Unternehmens. Der immer schneller werdende Wandel führt dazu, dass das Wissen von gestern, also auch die Erfahrung, in der Bedeutung abnehmen. Innovationen junger, dynamischer Unternehmen sind gefragt. Daher dürfen vorübergehende exotische Erscheinungsformen an den internationalen Finanzmärkten nicht den Eindruck erwecken, als könnten die Prinzipien des Marktes ausser Kraft gesetzt werden. Die Börsen dieser Tage, die eher einem globalen Spielcasino gleichen, spiegeln nur die bescheidenen Erscheinungsformen von Risiko und Chance des Strukturwandels. Auch in der New Economy regnet es kein Manna! Die ungleich höheren Marktkapitalisierungen von Internet-Unternehmen (Abb. 1) gegenüber klassischen DAX-notierten Unternehmen werden kurzfristig vom marktwirtschaftlichen Wettbewerb korrigiert werden. Auch wird der Markt auf Dauer keine positive Korrelation von hohen Marktkapitalisierungen und Verlusten bei Internet-Unternehmen zulassen (Abb. 2). Die Manager von Klein- und Mittelunternehmen müssen mit den neuen Erscheinungsformen umgehen lernen und sie für das eigene Unternehmen nutzen.

## **B. Globalisierung**

Die weltwirtschaftliche Triade hat zu einer Globalisierung von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft geführt. Der globale Wettbewerb trägt erheblich zur

Beschleunigung des Strukturwandels bei. Die darin liegenden Chancen sollten von den KMU in Europa noch besser genutzt werden. Die Asienkrise scheint überwunden zu sein, das wirtschaftliche Wachstum in den USA hält auch nach zehn Jahren weiter an und Europa muss aufholen. Auf dem Gipfeltreffen der Staats- und Regierungschefs der Europäischen Union im März 2000 in Lissabon wurde die Aufholjagd beschlossen. Noch stehen die vorliegenden Prognosen dagegen (Abb. 3 und 4).

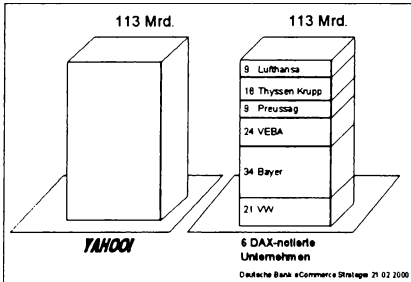


Abb. 1: Internet-Unternehmen mit ungleich höherer Marktkapitalisierung

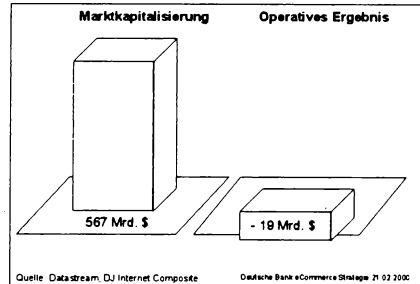


Abb. 2: Internet-Unternehmen mit hoher Marktkapitalisierung trotz Verlusten

### C. Strukturwandel

Unter Strukturwandel versteht man die Veränderung der relativen Anteile einzelner Wirtschaftssektoren am Bruttosozialprodukt im Zeitablauf (Abb. 5). In den letzten beiden Jahrhunderten hat sich der tiefgreifende Wandel vom primären Sektor der Agrargesellschaft über den sekundären Sektor der Industriegesellschaft hin zum tertiären Sektor der Wissensleistungsgesellschaft mit wesentlichen sozialen, ökonomischen und politischen Folgen vollzogen. Zur Veranschaulichung der Dimensionen des Wandels seien als Beispiel die relevanten Werte für den Wandel in der Landwirtschaft der alten Bundesländer Deutschlands von 1950 und 1989 dargestellt (Abb. 6). Bei stark rückläufiger Beschäftigung in diesem Zeitraum wird die Produktivität der Landwirtschaft so gesteigert, dass nicht mehr acht Verbraucher von einem Erwerbstätigen in der Landwirtschaft, sondern 59 Verbraucher mit landwirtschaftlichen Produkten versorgt werden. Die absolute Produktion steigt bei starkem Rückgang des relativen Anteils. Dieser Prozess hat sich in der Landwirtschaft und entsprechend intensiv ebenso im Industrie- und Dienstleistungsbereich mit zunehmendem Tempo weiterentwickelt. Im 21. Jahrhundert setzt sich dieser Veränderungsvorgang verstärkt fort und führt zum quaternären Sektor der Informations-, Kommunikations- und Kulturgesellschaft. Der Innovationsprozess der Internet-Ökonomie trägt zur weiteren Beschleunigung dieses quaternären Sektors bei. Durch den marktwirtschaftlichen Wettbewerb nimmt das Tempo der Verände-

rung ständig zu. Der elektronische Arbeitsplatz wird unsere Zeit ebenso dramatisch verändern wie Gutenbergs Erfindung der Drucktechnik die Welt des Mittelalters. Die Geschwindigkeit des heutigen Wandels führt dazu, dass die Zeit zum Wettbewerbsfaktor Nr. 1 geworden ist.

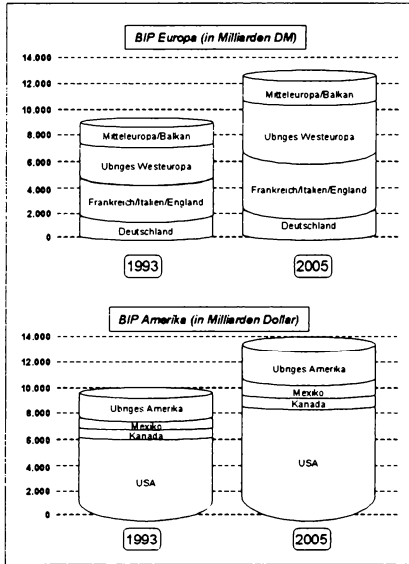


Abb. 3: Die Weltkarte der Wirtschaftsmärkte im Jahr 2005 (BIP Europa und BIP Amerika)

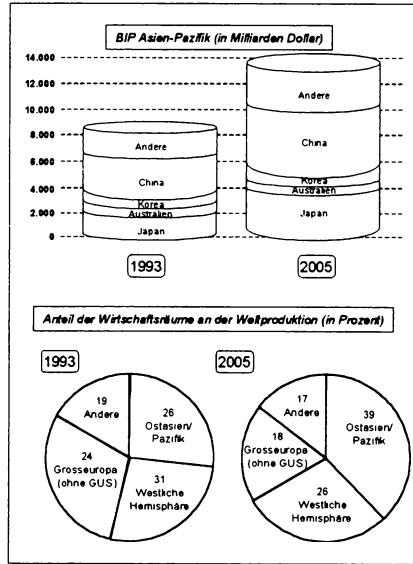


Abb. 4: Die Weltkarte der Wirtschaftsmärkte im Jahr 2005 (BIP Asien-Pazifik/Anteil der Wirtschaftsräume an der Weltproduktion)

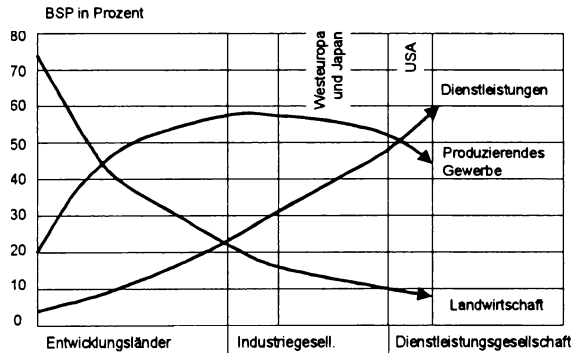


Abb. 5: Anteil Wirtschaftssectoren am Bruttosozialprodukt