



Schweizerisches Institut für
gewerbliche Wirtschaft an der HSG

Swiss Research Institute of
Small Business and Entrepreneurship
at the USG

Strukturen und Strategien in Klein- und Mittelunternehmen
als Wegbereiter des Aufschwungs
Beiträge zu den "Rencontres de St - Gall" 1994

Structures and Strategies in Small and Medium-sized Enterprises
as Impacts of Economic Recovery
Papers presented to the 'Rencontres de St - Gall' 1994

Herausgegeben von
Edited by
Hans Jobst Pleitner

Inhalt / Content

Thema 1: Die Bedeutung der KMU im Transformationsprozess der Reformländer

Topic 1: Significance of SMEs during the process of transformation in countries in transition 1

Helmut Bunge	
Erfahrungen mit der Schulung von "Multiplikatoren" in Mittel- und Osteuropa	3
Tobie de Coning, Kobus Visser	
Significance of SME's in the process of transformation in countries in transition	9
Wolfgang Dürig	
Mittelstandsgenese und die Entwicklung des industriellen Mittelstands in den Reformländern Ostmitteleuropas	17
John R. G. Jenkins	
Entrepreneurship in the People's Republic of China in the mid-1990s.....	27
Ovidiu Nicolecu	
Emergence and development of the entrepreneurship in Romania - factors involved, present situation and perspectives -	37
Irina Skolova	
Symptome der Stagnation oder Zeichen des Verfalls: Versuch einer anatomischen Forschung.....	51
Arpad Szöllösy	
Die Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmungen (KMU) im Transformationsprozess der Reformländer am Beispiel Ungarns	57
Agnes Tibor	
Entrepreneurs in Hungary '94	63
Kiril Todorov	
Small business and entrepreneurship in three dimensions: education, research, consultancy (the case of Bulgaria in process of transformation)	69
Nach Redaktionsschluss eingetroffen / Arrived after topic one went to press:	
Asko Miettinen	
Emerging Estonian entrepreneurs	551

Thema 2: Forschung im KMU-Bereich: Ansätze, Erfahrungen, Nutzen	
Topic 2: Research in the context of SMEs: approaches, experiences, benefits	79
P.J.S. Bruwer und K. Havenga	
The utilization of expert systems in the strategic management process of SMEs	81
An Debbaut	
The profile of the SME-owner-manager as key for the success of his SME	
A bird's eye view on the Flemish textile industry	93
Heinz Klandt	
Unternehmensmodellierung: Konzept und Erfahrungen mit einem computergestützten Simulator der mittelständischen Unternehmeraufgabe	105
Hans-Ulrich Küpper	
Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen.....	115
Josef Mugler	
Scheitert die (Small Business-) Forschung an der Kommunikation?	
Anmerkungen zu einem Unbehagen.....	125
Herbert Neubauer	
Unternehmensgröße - ein Vorteil bei Forschung und Entwicklung? Eine Bestandsaufnahme von theoretischen und empirischen Arbeiten.....	133
Karl-Heinz Schmidt	
Konzepte der volkswirtschaftlichen Forschung im KMU-Bereich.....	149
Hiroshi Teraoka	
Research for small and medium-sized enterprises; methods, approaches, experiences and benefits.....	161

**Thema 3: Die KMU in Westeuropa, Nordamerika, Ostasien
zwischen Wachstum und Krise**

**Topic 3: SMEs in Western Europe, North America,
Eastern Asia between growth and crisis 169**

Robert G. Butler
Impact of technology on SME's: forces, developments, and advancements 171

Stefano Baia Curioni
Italian micro-enterprises on the verge of a change: survival of individuals
or competition of systems? 179

Toru Nakayama
A research of the urban industries in the metropolitan region. The
chemical sandal and shoe industry in Osaka 191

André Nijssen
Cost/benefit analysis. A modular approach for assessing effects of EC
legislation on the European business sector 197

J. Hanns Pichler
Strukturorientierte Entwicklung und die Rolle des Klein- und
Mittelbetrieblichen Sektors. Ein "state of the art" Befund 213

Hans Jobst Pleitner
Mittelständische Unternehmungspolitik im Zeichen der Internationali-
sierung am Beispiel der Schweiz 225

Jean Robidoux
The International Labour Organisation's major involvement in furthering
the growth of entrepreneurship and small and medium-sized enterprises
on a world-wide scale 241

Alain M. Schoenenberger
Internationalisierung der Schweizer KMU und Auswirkung auf den
Arbeitsmarkt 249

Mitsuru Tanaka
Development of internationalization and pressing problems for SME's.
SMEs' role and contribution in Japan's overseas economic cooperation 265

Ernest W. Walker
Survival strategies for SME's in North America 277

David Watkins
The completion of the single European market: assessing the effects on
the SME sector in the UK 281

Thema 4: Corporate Culture - Ein Thema für KMU?**Topic 4: Corporate Culture - a subject for SMEs?293**

Wolfgang Baumann	
Gedanken zur Ethik des Unternehmers aus der Sicht eines Privat-	
banquiers.....	295
Markus Braunschweiler	
Corporate Culture in KMU - die Bedeutung gemeinsamer Werte im	
Gewerbebetrieb	303
Erwin Fröhlich	
Unternehmenskultur - Im Gewerbe primär ein Thema für die Berufs-	
gemeinschaft.....	315
Allan A. Gibb	
Borrowing from the small business - towards a new model for corporate	
entrepreneurial organisation design	325
Antti Haahti	
Strategic orientation of small to medium-sized firms: the effects of	
manager value on strategy and performance	343
Egbert Kahle	
Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor mittelständischer Unternehmen	361
Pertti Kettunen	
The critical issues of managerial thinking and corporate culture - the case	
of SME's.....	371
Konstantin Theile	
Gedanken zu ethischen, ökologischen und kulturellen Postulaten der	
betriebswirtschaftlichen Forschung, Lehre und Praxis	377

Thema 5: Technologietransfer in KMU**Topic 5: Technology transfer in SMEs.....389**

Raphael Amit	
Commercializing innovations: linking theory with practice.....	391
Rik Donkels	
The role of universities within the framework. Lessons from a case study in Belgium	403
Alfred Gutersohn	
Erwägungen zum Technologietransfer für die gewerblichen Betriebe	415
Brian L. Johns	
Transfer of technology to small and medium-sized enterprises - an Australian perspective -	423
Eugène Muller	
Technologietransfer- Aspekte geeigneter Aktionsmöglichkeiten durch KMU-Berufsorganisationen.....	435
Günter D. Roth	
CMT Charlottenhof - Beispiel aus Bayern für Transfer neuer Technik in die KMU-Praxis	441
Karl-Heinz Schmidt	
Innovationspole und Technologietransfer in KMU	449

Thema 6: Neue Management- & Organisationsformen**Topic 6: New forms of organization and management.....461**

Jürgen Bussiek	
Lean Management und KMU	463
Leo W. Chini	
Ganzheitliches Qualitätskonzept als Instrument zur Erreichung des Ziels	
"Zero-Migration"	471
Wolfgang Kemmetmüller	
Kostenmanagement in der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft	485
Koning	
Management of quality, working conditions and environment in small and	
medium-sized businesses.....	501
Hans-Ulrich Küpper	
Strategisches Analyse- und Planungssystem SAPS. Ein neues Führungs-	
instrument für mittelständische Unternehmungen	511
Philip A. Neck	
Small and medium sized enterprise development. New forms of organi-	
sation and management: sustainable regional development and the role of	
networks.....	521
Eiji Ogawa	
Orchestral management and small business.....	529
Dietmar Rössl	
Selbständigkeitverluste in der zwischenbetrieblichen Kooperation	537

ERFOLGSFAKTOREN MITTELSTÄNDISCHER UNTERNEHMEN

von

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper

Institut für Produktionswirtschaft und Controlling
Ludwig-Maximilians-Universität München, Deutschland

1 Stand der empirischen Erfolgsfaktorenforschung bei KMU

Der Analyse der Bestimmungsgründe des Unternehmenserfolgs und damit der Größen, die erfolgreiche von erfolglosen Unternehmen unterscheiden, kommt schon seit jeher besonderes Interesse zu. Im Mittelpunkt steht dabei die Suche nach den sogenannten *Erfolgsfaktoren*. Im Laufe der Zeit ist eine "verwirrende Vielfalt von Einflußgrößen und Bedingungen identifiziert worden"¹, die nach Meinung der jeweiligen Autoren für den Erfolg unternehmerischen Handelns ausschlaggebend sind.

Die Notwendigkeit einer Überprüfung und weiteren Fundierung der Aussagen über Erfolgsfaktoren ist durch die in den letzten Jahren stark aufgekommene *empirische Erfolgsfaktorenforschung* erkannt worden. Die gestiegene Zahl an Veröffentlichungen auf diesem Gebiet verdeutlicht, daß nur die Überprüfung hypothetischer Aussagen an der Realität zu verlässlichen Erkenntnissen über Erfolgsfaktoren führen kann.

In der methodischen Vorgehensweise fällt indessen die *völlige Uneinheitlichkeit* auf. Hier wirkt sich das Fehlen einer strategisch orientierten Theorie des Unternehmenserfolgs (und damit des theoretischen Unterbaus) nachteilig aus: Ein geschlossenes Modell zur Erklärung des Unternehmenserfolgs existiert in der Betriebswirtschaftslehre nicht.² Deshalb sind die meisten Studien nicht theorie- bzw. hypothesengeleitet. Die empirische Erfolgsfaktorenforschung wird aus diesen Gründen als in ihrer Anfangsphase befindlich beschrieben. Von gesicherten und umfassenden Resultaten ist die Betriebswirtschaftslehre deshalb noch weit entfernt.

2 Kriterien der Kreditwürdigkeitsprüfung bei mittelständischen Unternehmungen als Erfolgsfaktoren?

Beschäftigt man sich mit Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmungen, liegt es nahe, das Know-how und die Erfahrung von Kreditinstituten für die Fragestellung nutzen zu wollen. Banken haben bei der *Unternehmensbewertung* und vor allem bei der *Kreditvergabeprüfung* mittelständischer Firmenkunden grundsätzlich ähnliche Informationsinteressen. Letztendlich suchen sie nach Indikatoren des zukünftigen Unternehmenserfolgs, an denen sie ihre Entscheidung orientieren können. Aus diesem Grund wurden anhand eines Gesprächsleitfadens einige Experteninterviews mit Bankenvertretern durchgeführt.³ Im Vordergrund standen die von den Banken bei der Kreditentscheidung erfaßten Beurteilungskriterien. In der zusammenfassenden Auswertung der Aussagen zeigen sich Schwerpunkte in verschiedenen Bereichen. Entsprechend Abb. besitzen allgemeine Firmenangaben, Eigenschaften der Unternehmensführung und Informationen aus dem Rechnungswesen überragende Bedeutung. Mit mittlerer Intensität werden von den Banken das Absatzprogramm, der Absatzmarkt, die Produktion, das Personal sowie die Wettbewerbssituation für die Beurteilung der Bonität durchleuchtet. Kaum oder gar nicht werden der F&E-Bereich und Aspekte der strategischen Unternehmensführung analysiert. Diese Kriterien wurden jedoch in der Diskussion als durchaus bedeutsam für den Unternehmenserfolg bezeichnet. Mangelnde Fachkenntnisse und Probleme der Erfassung verhindern aber, daß diese Bereiche stärker in die Betrachtung einfließen. Aus diesen Gründen handelt es sich bei den Kriterien der Bonitätsprüfung nicht unmittelbar um Erfolgsfaktoren.

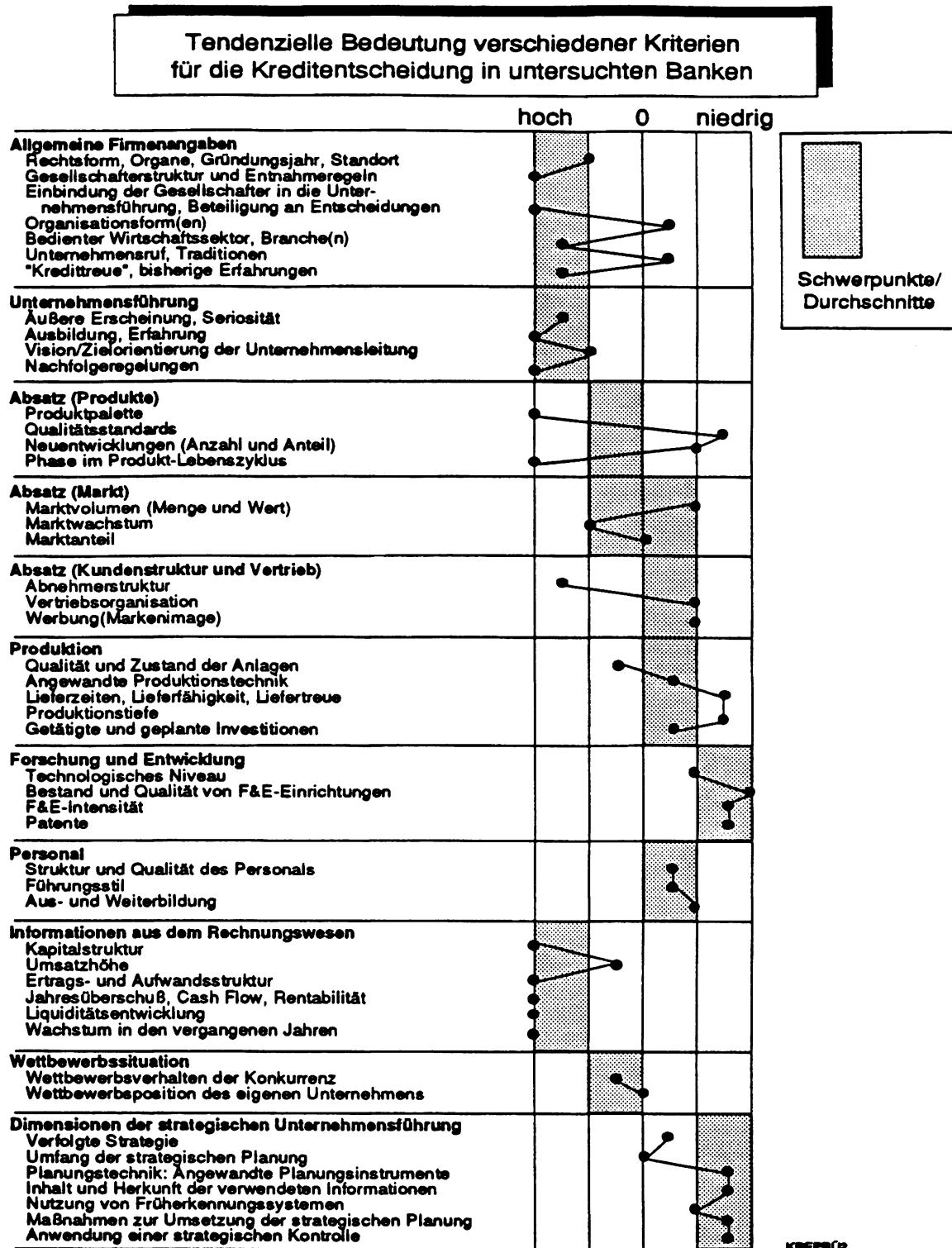


Abb. 1: Tendenzielle Beachtung verschiedener Kriterien für die Kreditvergabeentscheidung in ausgewählten Bankinstituten

3 Schwerpunkte der empirischen Erfolgsfaktorenforschung bei mittelständischen Unternehmen

Die am Anfang des Beitrags aufgezeigte *Uneinheitlichkeit im methodischen Vorgehen* der empirischen Erfolgsfaktorenforschung verhindert einen unmittelbaren

Vergleich der Aussagen und ein Aufzeigen von Schwerpunkten für mittelständische Unternehmen. Die Ergebnisse der empirischen Erfolgsfaktorenforschung stehen relativ isoliert und vielfältig nebeneinander.

Da Betriebswirtschaftslehre und Erfolgsfaktorenforschung über *kein allgemeingültiges Erklärungsmodell* verfügen, ist für die Behandlung des Problems ein spezifischer *Bezugsrahmen* zu entwickeln. Dieser Bezugsrahmen sollte alle wesentlichen Faktoren der Erfolgsentstehung beinhalten. Hierzu gehören Merkmale des Unternehmens, des Umfelds sowie der Beziehungen zwischen den Komponenten.

Der *Bezugsrahmen des Unternehmenserfolgs* soll sich deshalb aus den folgenden Komponenten zusammensetzen:

- die *internen (konstitutiven) Rahmenbedingungen*,
- das *Führungs- und Vollzugssystem* des Unternehmens,⁴
- die *externen Rahmenbedingungen* des Umfelds,
- das *Produktprogramm* als Ergebnis der Unternehmensaktivität,
- die *Strategien* als Schnittstellen zwischen Unternehmen und Markt, die *Marktposition*, der *Unternehmenserfolg* sowie
- die *Beziehungen* dieser Bausteine zueinander (zum Überblick und zu einzelnen Merkmalen dieser Bereiche vgl. Abb. 2).

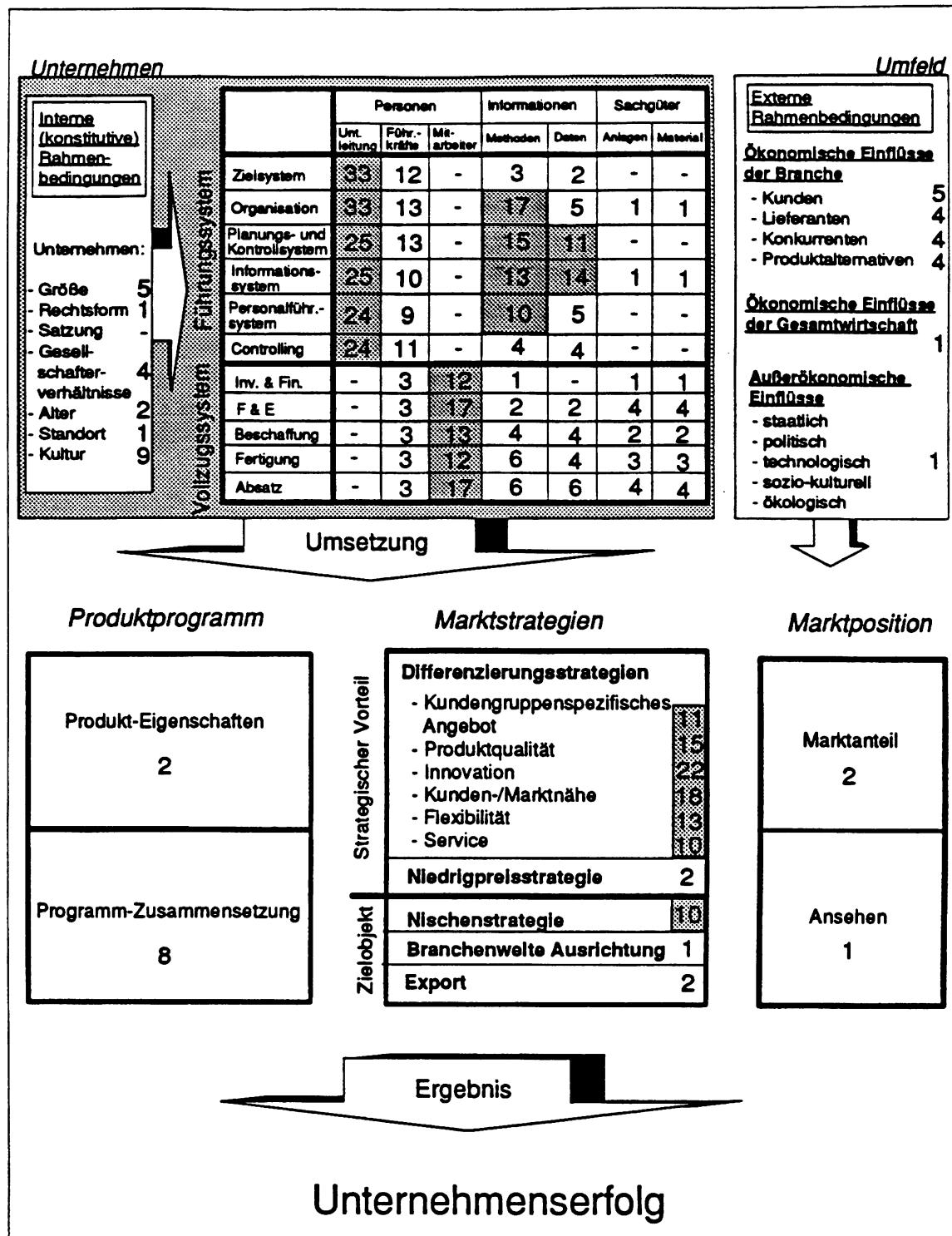


Abb. 2: Bezugsrahmen zur Analyse bisheriger Untersuchungen der mittelständischen Erfolgsfaktorenforschung

Als globales Unternehmensmodell bildet er den Ausgangspunkt für die **Systematisierung** und **Komprimierung** von Erkenntnissen der empirischen Erfolgsfaktorenforschung von KMU. Zu diesem Zweck werden die Aussagen der in der Literatur gefundenen Studien über erfolgreiche mittelständische Unternehmungen in ihn eingeordnet. Dabei werden lediglich die empirischen Studien einbezogen, die den folgenden Auswahlkriterien entsprechen:

- *Bezugnahme auf die mittelständische Thematik,*
- *ausreichende empirische Basis,*
- *gesichertes wissenschaftliches Vorgehen,*
- *Ausrichtung auf die Erklärung des Unternehmenserfolges,*
- *Umfassende Ableitung von Erfolgsfaktoren,*
- *branchenübergreifender Charakter der Untersuchungen,*
- *Konzentration auf das produzierende Gewerbe.*

Aufgrund der genannten Kriterien konnten insgesamt 52 verschiedene Studien der empirischen Erfolgsfaktorenforschung in die Auswertung aufgenommen werden.⁵ Nach Analyse jeder einzelnen Untersuchung wurden die darin formulierten Erfolgsaussagen in den Bezugsrahmen eingeordnet. Damit entsteht als "Meta-Untersuchung" eine aggregierte Gesamtschau der empirischen mittelständischen Erfolgsfaktorenforschung. Im Bezugsrahmen werden Bereiche mit einer hohen und mit einer geringen Häufigkeit an Nennungen von Erfolgsaussagen erkennbar (vgl. Abb.). Eine hohe Anzahl von Erfolgsaussagen konnte den folgenden Bereichen zugeordnet werden:

- *Eigenschaften, Ausprägungen und Strukturen der Unternehmensleitung im Bereich des Führungssystems,*
- *Existenz bzw. Anwendung von Methoden zur Führung mittelständischer Unternehmen und Qualität der dabei verwendeten Informationen,*
- *Eigenschaften von Mitarbeitern im Vollzugssystem des Unternehmens und*
- *Marktstrategien zur Differenzierung, insbesondere Aspekte der Innovationspolitik, der Kunden- bzw. Marktnähe und der Produktqualität.*

4 Ergebnisse einer eigenen empirischen Untersuchung

Diese Erkenntnisse aus einer umfassenden systematischen Literaturauswertung lassen sich mit den Ergebnissen einer *eigenen empirischen Erhebung* ergänzen und vertiefen. Im Frühjahr 1992 wurden mit Unterstützung des Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW) 641 bayerische und 382 hessische Industrieunternehmen per Fragebogen angesprochen, von denen sich 227 (22,2%) an der Erhebung beteiligten. Weitere 26 Erhebungsbögen wurden im Rahmen von RKW-Beratungsdienstleistungen ausgefüllt, so daß bei der Auswertung auf insgesamt 253 Fragebögen zurückgegriffen werden konnte.⁶

4.1 Struktur der antwortenden Unternehmungen

In der Erhebung waren entsprechend Abb. 3 vor allem Unternehmungen mit einer mittleren Betriebsgröße von 100-499 Mitarbeiter vertreten.

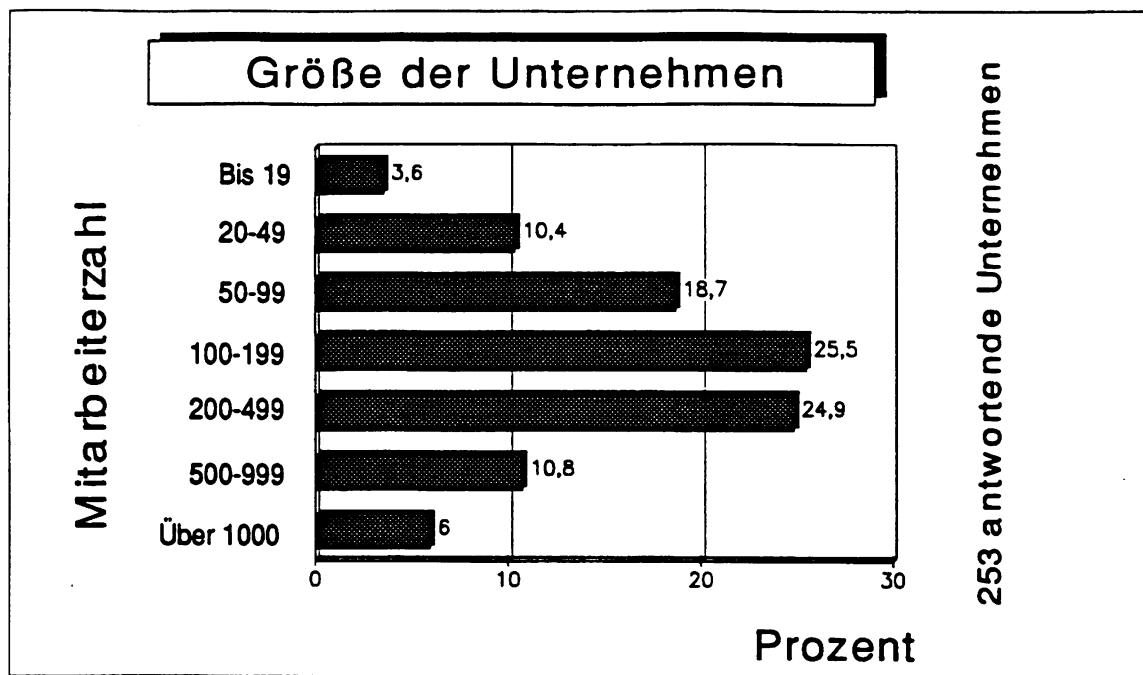


Abb. 3: Verteilung der Unternehmensgrößenklassen

Der überwiegende Teil der untersuchten Unternehmungen (84,6%) war vollständig oder mehrheitlich *in der Hand von Privatpersonen bzw. Familien*. Nur selten befanden sich die befragten Unternehmungen mehrheitlich in der Hand einer anderen Unternehmung, oder handelte es sich um ein Unternehmen mit breit gestreutem Kapital. Gleichermassen kennzeichnend ist die *begrenzte Anzahl an Geschäftsführern*. Meist wird die Unternehmensleitung von zwei bis drei Personen wahrgenommen (59,3%), lediglich ein Geschäftsführer findet sich bei 28,9%, mehr als drei geschäftsführende Personen bei 11,5% der Unternehmungen. Dabei wird die Geschäftsführung überwiegend von Gesellschaftern mit Mehrheitsanteilen am Kapital ausgeübt (57,0%), gefolgt von angestellten (externen) Geschäftsführern ohne bedeutenden Kapitalbesitz (41,8%).

4.2 Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren aus Sicht der Unternehmensführung

Als entscheidender Erfolgsfaktor wird von den befragten mittelständischen Unternehmensleitern die *Qualität der Mitarbeiter* angesehen. 81,4% der Unternehmungen kennzeichnen dieses Merkmal als "sehr wichtig" für den eigenen Erfolg. Besonderes Gewicht messen sie dabei deren Motivation zu. Weiterführende statistische Auswertungen zeigen, daß die in Rentabilität und Umsatzwachstum über dem Branchendurchschnitt liegenden Unternehmen statistisch signifikant die Motivation ihrer Mitarbeiter als überdurchschnittlich einstufen.

Nur geringfügig weniger bedeutsam für den Erfolg schätzen die Geschäftsführer ihre eigene Rolle ein. 77,7% der Befragten bezeichnen die *Unternehmensführung* als sehr wichtig. Als entscheidende Eigenschaft erweist sich dabei die berufliche Erfahrung. Bei erfolgreichen Unternehmen verfügt die Unternehmensführung

statistisch signifikant über ein überdurchschnittliches Maß an beruflicher Erfahrung.⁷

Auch die *Produktqualität* hat eine hohe Bedeutung für den mittelständischen Unternehmenserfolg. Sie wird von 75,9% der Befragten als sehr wichtig eingestuft. Eine deutlich geringere Bewertung als Erfolgsfaktoren erfuhrn die Innovationsfähigkeit (53,0%), die Markt- und Wettbewerbssituation (49,0%), der technische Stand der Produktion (38,2%) sowie die Umweltverträglichkeit der Produktion bzw. der Produkte.

Bei der Frage nach den Faktoren, die mittelständische Unternehmen als maßgeblich für den eigenen Mißerfolg ansehen, hat das Problem der *Führungs-nachfolge* hohes Gewicht. 37,0% aller antwortenden Unternehmen beurteilen die Nachfolgeproblematik als den bedeutsamsten bzw. als sehr wichtigen Mißerfolgsfaktor. Dies entspricht den Ergebnissen anderer Studien.⁸ Dem folgen Konjunktur- und Branchenentwicklung (35,4% bzw. 32,4%), Kapitalmangel (32,6%), Technologieentwicklung (29,1%) und Facharbeitermangel (27,9%).

Insgesamt fällt auf, daß zahlreiche Unternehmungen *Umweltbedingungen* für Mißerfolge verantwortlich machen, während die Bestimmungsgrößen für den Erfolg hauptsächlich im eigenen Unternehmen gesucht werden. Gleichzeitig bezeichnen nur relativ wenige Unternehmensleiter in der Untersuchung Gesellschafterprobleme als wichtigen Mißerfolgsfaktor (18,9%). Experteninterviews und persönliche Diskussionen mit mittelständischen Geschäftsführern lassen eine größere Bedeutung dieses Problembereichs vermuten. Die seltene Nennung könnte darauf zurückzuführen sein, daß dieser Bereich als besonders sensibel empfunden wird.

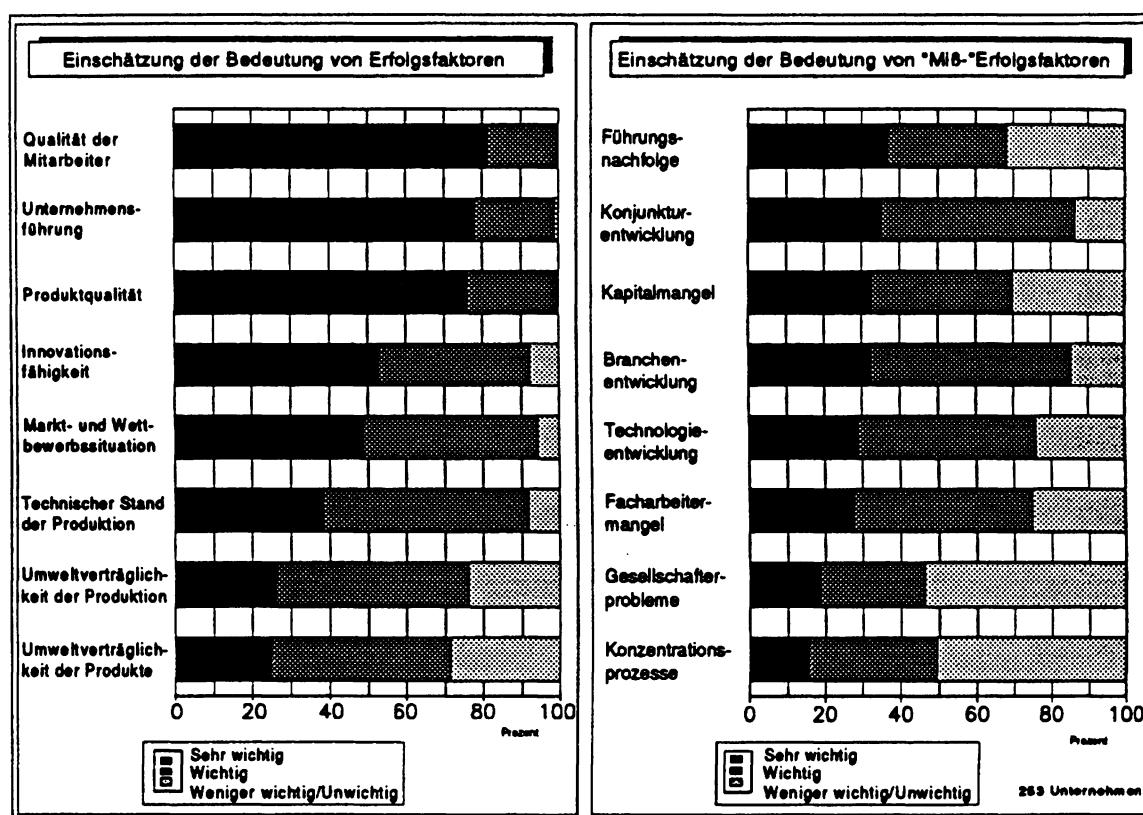


Abb. 4: Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren in mittelständischen Unternehmungen nach Einschätzung der befragten Geschäftsführer

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Albach, H./Freund, W.: Generationswechsel und Unternehmenskontinuität - Chancen, Risiken, Maßnahmen: eine empirische Untersuchung bei Mittel- und Großunternehmen gefördert von der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 1989.
- Daschmann, H.-A.: Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung, Stuttgart 1994.
- Fröhlich, E./Pichler, J. H.: Werte und Typen mittelständischer Unternehmer, Berlin 1988.
- Gesellschaft für Industriebeteiligungen: Der Mittelstand und die Nachfolgeproblematisik, Informationsbroschüre zu einer telefonischen Umfrage, Frankfurt a. M. 1992.
- Küpper, H.-U.: Übersicht und Entwicklungstendenzen im Controlling, in: Rechnungswesen und EDV, 12. Saarbrücker Arbeitstagung: Kritische Erfolgsfaktoren in Rechnungswesen und Controlling, hrsg. v. A. W. Scheer, Heidelberg 1991, S. 243-270.
- Küpper, H.-U./Bronner, T./Daschmann, H.-A.: Strategisches Analyse- und Planungssystem SAPS. Leitfäden zur strategischen Unternehmensführung im Mittelstand, RKW-Verlag, Eschborn 1994.
- Küpper, H.-U./Daschmann, H.-A.: Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur strategischen Unternehmensführung, in: Steuern + Gewerbe 1993, Heft 3, S. 7-12.
- Rehkugler, H.: Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, in: WISU 1989, Heft 11, S. 626-632.
- Steinle, C./Kirschbaum, J./Kirschbaum, V.: Ist der wirtschaftliche Erfolg programmierbar? Erfolgsfaktoren von Innovationen, in: Handelsblatt vom 18./19.7.1992, S. 18.

Anmerkungen

- (1) Vgl. Rehkugler (1989), S. 627.
- (2) Gleichesmaßen das "... Fehlen eines schlüssigen Theoriegebäudes ..." für die empirische Erfolgsfaktorenforschung bemängeln Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (1992), S. 18.
- (3) Die Experteninterviews wurden nicht repräsentativ im Frühjahr 1992 in sieben Banken in München, Frankfurt a. M., Stuttgart, Ebingen, Düsseldorf und Essen durchgeführt. Bei den Gesprächspartnern handelte es sich meist um den Leiter der Kreditabteilung im Firmenkundengeschäft.
- (4) Vgl. hierzu Küpper (1991), S. 247.
- (5) Zur Auswertung der mittelständischen Erfolgsfaktorenforschung vgl. im einzelnen Daschmann (1994).

- (6) Zur Fragebogenaktion vgl. Küpper/Daschmann (1993) und Daschmann (1994).
- (7) Die berufliche Erfahrung wurde dabei an der Dauer in leitender Position im Vergleich zum Branchendurchschnitt gemessen.
- (8) Vgl. Fröhlich/Pichler (1988), S. 14; Albach/Freund (1989), S. 188 oder Gesellschaft für Industriebeteiligungen (1992), S. 2.