

Werte und Typen mittelständischer Unternehmer

Von

Erwin Fröhlich · J. Hanns Pichler

Institut für Gewerbeforschung
an der Wirtschaftsuniversität Wien



Duncker & Humblot · Berlin

Inhaltsverzeichnis

1.	Zur Einführung und Aufbereitung der Studie	1
<i>1.1.</i>	<i>Methodische Vorbemerkungen</i>	<i>1</i>
1.1.1.	Art der Erhebung	1
1.1.2.	Aufbau des Fragebogens und Form der Fragestellung	2
1.1.3.	Pretest	3
1.1.4.	Stichprobe	4
1.1.5.	Durchführung der Haupterhebung	7
1.1.6.	Datenscreening und Plausibilitätstests	8
1.1.7.	Repräsentativität, Verlässlichkeit (Reliability) und Gültigkeit (Validity) der Erhebungsergebnisse	8
<i>1.2.</i>	<i>Grundmerkmale der Erhebung</i>	<i>9</i>
1.2.1.	Die interviewten Unternehmer	9
1.2.1.1.	Demographische Merkmale	9
1.2.1.2.	Berufsausbildung, -erfahrung und Betriebszugehörigkeit ...	11
1.2.1.3.	Stellvertretung und Nachfolge im Unternehmen	13
1.2.1.4.	Verbandswirtschaftliches Engagement (Schweiz und Österreich)	14
1.2.2.	Unternehmensstrukturen	15
1.2.2.1.	Gründung und Alter der Unternehmen	15
1.2.2.2.	Eigentumsverhältnisse und Rechtsformen	16
1.2.3.	Bedarfs- und Nachfolgestrukturen	16
1.2.3.1.	Marktgröße und -entwicklungsphase	16
1.2.3.2.	Kunden und Kundengruppen	18
1.2.3.3.	Nachfragedifferenzierungen, Preis- und Konjunktorempfindlichkeiten	19
1.2.4.	Angebots- und Wettbewerbsstruktur	22
1.2.4.1.	Konkurrenz- und Marktanteilsverhältnisse	22
1.2.4.2.	Wettbewerbsintensität	22
1.2.4.3.	Wettbewerbspolitik und staatliche Intervention	23
1.2.5.	Technologien, technischer Fortschritt und Umweltdynamik im besonderen	24
1.2.5.1.	Technologien	24
1.2.5.2.	Dynamik der Umweltbedingungen	24

2.	Werthaltungen von Unternehmern und Führungskräften in Klein- und Mittelbetrieben	26
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.	Ziele	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.	Strategisches Verhalten	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>Schlüsselerfolgskfaktoren</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.	Unternehmenserfolg	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 Unterneh- mertypen</i>	144
5.3.1.	Materielle Erfolge und Zufriedenheitsgrade	144
5.3.2.	Zufriedenheit mit der Erreichung immaterieller Ziele	145
6.	Strategische Erfolgsanalyse. Strategien, Ziele und Werthal- tungen erfolgreicher Unternehmer nach „Bereichen“	147
6.1.	<i>Persönliche 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.	Projektergebnisse, Weiterführung und Umsetzung	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 unterneh- merbildungs- und beratungspolitische Praxis</i>	169
	Literaturverzeichnis	172
	Anhang	176