

**Tiroler Kleinunternehmer:**  
**Mittels „Ziel-Weg-Ansatz“ zum unternehmerischen Erfolg**  
**Eine prozessbegleitende Studie**

**Ausgangspunkt der Untersuchung**

„Tirol ist ein Land der Kleinunternehmen.“ Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Kleinunternehmen in Tirol ist unbestritten. Die im Jahre 2003 erschienene Studie der Wirtschaftskammer Tirol „Initiativen für eine moderne KMU-Politik in Tirol“ bestätigt dies mit folgenden Zahlen:

- Rund 13.500 Arbeitgeberbetriebe aus Tirols gewerblicher Wirtschaft, immerhin mehr als 70% haben höchstens 5 unselbständig Beschäftigte, deutlich über die Hälfte der Dienstgeber (57%) gar nur 1-3 Mitarbeiter.
- Über vier Fünftel (82,2%) sind Kleinstbetriebe (1-9 Beschäftigte) nach EU Definition und stellen kapp ein Viertel aller Arbeitsplätze.
- Weitere 2.900 bzw. 15,1% der Dienstgeberbetriebe entfallen auf Kleinbetriebe (10-49 Beschäftigte), sodass über 97% der Unternehmen mit über der Hälfte der Beschäftigten in Tirols gewerblicher Wirtschaft als klein- bzw. kleinstbetrieblich einzustufen sind.

Wie aus diesen Daten der Wirtschaftskammer aus dem Jahre 2003 ersichtlich ist, stellen diese Unternehmen für Tirol einen wichtigen Wirtschaftsfaktor dar und beschäftigen einen nicht unbedeutenden Teil der Erwerbstätigen. Auch die europäische Charta für Kleinunternehmen bezeichnet Kleinunternehmen als das Rückgrat der europäischen Wirtschaft, da sie eine Vielzahl an Arbeitsplätzen schaffen und die Quelle für innovative Geschäftsideen sind.

**Problemstellung**

Den Klein- und Kleinstunternehmen werden aufgrund der zukünftigen Prognosen der Marktentwicklungen (z. B. zunehmende Individualisierung des Konsums, Wachstum des Dienstleistungssektors, Restrukturierungs- und Outsourcingaktivitäten von Großunternehmen etc.) zahlreiche neue Betätigungsfelder zugeschrieben. Nicht nur, dass sich zahlreiche Möglichkeiten für Neugründen oder auch Entwicklungsmöglichkeiten bestehender Unternehmen ergeben, die Attraktivität hinsichtlich der Marktentwicklungen führt auch zu einer steigenden Wettbewerbsintensität, denen sich die Kleinunternehmer zu stellen haben. Die zentrale Frage lautet, wie Kleinunternehmer mit diesen veränderten Rahmenbedingungen umgehen, die Chancen zu

erkennen und die Voraussetzungen mit sich bringen, diesen zukünftigen Anforderungen gewachsen zu sein. Ist dies nicht der Fall, muss in diesem Zusammenhang auf die Insolvenzstatistik 2002 des Tiroler Wirtschaftsberichtes 2003 des Amtes der Tiroler Landesregierung verwiesen werden. Versucht man die Ursachen für diese Insolvenzen zu identifizieren, so kann laut einer Studie des Kreditschutzverbandes von 1870 aufgezeigt werden, dass diese nur zu einem geringen Teil auf Fehler von außen, d.h. außerhalb der Verantwortung des Unternehmers, zurückzuführen sind. „Es dominieren Fehlleistungen, die der unternehmerischen Gestaltbarkeit zuzuordnen sind: Über 80% der Konkursfälle sind selbst verschuldet.“ Liegen die Ursachen für das Scheitern von Betrieben auf Unternehmerseite, so ist den Kleinbetrieben besondere Aufmerksamkeit zu schenken, da einer ihrer großen Schwächen die Unternehmerpersönlichkeit ist. Die Verantwortung liegt zum Größtenteils beim Unternehmer selbst, da er gleichzeitig Eigentümer ist, aufgrund der Größenstruktur sehr stark am operativen Geschehen mitwirkt und dadurch zahlreiche Funktionen und Rollen zu übernehmen hat, d. h. er ist Visionär, Stratege, qualifizierte Fachkraft, Führungskraft und Manager mit betriebswirtschaftlich Kenntnissen in einer Person. Mit dieser Vielseitigkeit an Anforderungen und Aufgaben sind zahlreiche Kleinunternehmer überfordert. Und hier möchte die Studie ansetzen.

### **Ziel der Arbeit**

Es gab bisher zahlreiche Bestrebungen, individuelle Eigenschaften und Persönlichkeiten erfolgreicher Unternehmer aufzudecken. Über Jahre herrschte die Überzeugung, dass diese Person der zentrale Einflussfaktor hinsichtlich der Erfolgchancen eines Unternehmens ist. Ansätze, die an der Person des Unternehmers mit seinen Charakteristiken (wie z. B. innovativ, initiativ und risikofreudig) anknüpfen, wurden bereits 1934 von dem österreichischem Ökonom Schumpeter diskutiert. Der Wunsch nach Machtstreben und dem Tragen nach Verantwortung sind ebenfalls Beispiele, die der Person Unternehmer zugeschrieben und mit erfolgreicher Unternehmensführung in Verbindung gebracht werden. Es gibt weitaus mehr Faktoren zu nennen, die wesentlichen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung haben. Aktuelle Studien schenken vermehrte Aufmerksamkeit den Motiven und unterschiedlichen Kompetenzen des Unternehmers (Führungs- und Managementkompetenz, soziale Kompetenz etc.) und den daraus ableitenden Handlungen. Neben diesen Aspekten werden zunehmend auch Fragen der Kooperationen, dem Eingehen von branchenspezifischen und -übergreifenden (internationalen) Netzwerken sowie Fragen des Entstehens von Innovation in Unternehmen in den Vordergrund gestellt. In diesem Zusammenhang werden verstärkt prozessbegleitende Studien eine Rolle in der Erforschung von Unternehmertum spielen. Eine Analyse unternehmerischer Prozesse kann ein besseres Verständnis über damit auftretenden Schwierigkeiten, die auf Unternehmerseite im Umgang mit internen und externen Bedingungen zurückzuführen sind, liefern. Die Unternehmerseite bezieht sich in diesem Sinne nicht nur auf die persönlichen Charakteristiken, sondern auch auf die Umsetzung relevanter Themen der strategischen Unternehmensführung (z. B. Strategie, Planung, Organisation, Unternehmenskultur, Marketing,

Finanzierung, Human Resource Management etc.) durch den Kleinunternehmer. Die Förderung bzw. Unterstützung dieser Unternehmer im Sinne der Suche nach neuen Chancen, dem Erkennen und dem Schaffen von Märkten, muss darauf gerichtet sein, die Unternehmer weg von ihrem Agieren im alltäglichen Routinegeschäft hin zur strategischen Führung von Unternehmen zu bewegen. Ziel der Studie ist es, die Unternehmensprozesse von Kleinunternehmen verstehen zu lernen und die zentralen Themen zu identifizieren, die für erfolgreiches Unternehmertum erforderlich sind. Es ist wichtig, die Kleinunternehmer auf ihren Weg zum unternehmerischen Erfolg zu unterstützen, d. h. sie zu fördern innovativ zu denken und zu handeln, Risiken einzugehen und nach neuen Möglichkeiten zu suchen.

## **Methode**

Aus den zuvor genannten Gründen wird im Rahmen dieser Studie auf eine prozessbegleitende Untersuchung Wert gelegt. Es wird ein „Weg-Ziel-Ansatz“ herangezogen, der Anwendung im Rahmen von Individualgesprächen und Diskussion in Gruppen<sup>1</sup> mit Unternehmern über einen Zeitraum von acht Monaten (je Gruppe) findet. Die Unternehmer sollen sich bewusst ein Bild über ihre persönliche und unternehmerische Zukunft erstellen, Ziele für sich selbst, das Unternehmen und Stakeholder konkretisieren und entsprechend Maßnahmen ableiten und umsetzen. Dieser Ansatz geht davon aus, dass aus mehreren möglichen Handlungsaktivitäten zur Zielerreichung diejenigen vom Unternehmer ausgewählt werden, von denen die größten Erfolgswahrscheinlichkeiten erwartet werden. Der „Weg-Ziel-Ansatz“ besteht auch aus folgenden Schritten:

- Individuelle Bewertung und Einschätzung der individuellen Lebenssituation und Arbeit eines jeden Unternehmers sowie seines Führungsverhaltens. Dies wird in Form einer qualitativen Befragung mittels Fragebatterie durchgeführt, d. h. Zusammenstellung mehrerer, thematisch zusammengehöriger Fragen zwecks Sensibilisierung des Themas und Gewinnung eines Überblicks über die Unternehmer und Unternehmen
- Durchführung eines individuellen Feedbacks für jeden Unternehmer basierend auf den Ergebnissen ihrer Tätigkeiten und des gewonnen Wissens aus den Interviews. Aufgrund des Ergebnisses werden schriftliche Instruktionen entwickelt, mit dem Ziel, jedem einzelnen Unternehmer eine Hilfestellung zu geben, zunächst ein positives, für die Unternehmenssituation erreichbares Ziel und den damit notwendigen individuellen Verhaltensweisen seitens des Unternehmens zu formulieren.
- Es wird in einem nächsten Schritt Peer-Gruppe (= Gruppen von Gleichgestellten) eingerichtet. Die erforderlichen Verhaltensweisen zur Erreichung dieses Zieles werden von jedem Unternehmer im Rahmen dieser Peer-Gruppe präsentiert und diskutiert. Jeder

---

<sup>1</sup> Hierbei handelt es sich um Unternehmer, die aufgrund der Kriterien der Europäischen Charta als Kleinunternehmen bezeichnet werden und der gleichen Branche angehören. Jede Gruppe setzt sich aus 10 Unternehmern zusammen.

Unternehmer erhält somit nicht nur von der Projektleiterin, sondern auch von anderen Unternehmern ein Feedback und Hilfestellungen.

- In einem weiteren Schritt haben die Teilnehmer ihre Ziele und Verhaltensweisen in der Praxis zu erproben. Parallel dazu werden zwei weitere Treffen der Peer-Gruppen arrangiert, die es ermöglichen einen Lernprozess im Sinne „Lernen vom Anderen“ in Gang zu setzen und die Ergebnisse, d.h. Ziele und Verhaltensweisen jedes Einzelnen nach einer Periode zu präsentieren, zu diskutieren und gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln.
- Am Ende des Projektes wird ein gemeinsamer Abschlussworkshop organisiert, bei dem die beteiligten Unternehmer über ihre Erfahrungen, Lernprozesse und ihre zukünftigen individuellen und unternehmerischen Initiativen für die Zukunft berichten.

Die Zusammensetzung der Peer-Gruppen erfolgt nach Branchen. Es werden insgesamt fünf Gruppen aus verschiedenen Branchen begleitet: Gewerbe, Handel, Tourismus, Verkehr und Freie Berufe. Der Zeitrahmen des Projektes bezieht sich auf insgesamt 2 Jahre. Die Durchführung eines Teilprojekts (insgesamt 5 Teilprojekte) bezieht sich auf acht Monate.

Die Projektleiterin wird im Rahmen dieses Projektes die Ergebnisse der einzelnen Schritte ausführlich dokumentieren, aufarbeiten und analysieren. Durch den prozessualen Charakter dieser Studie können Vergleiche der Ausgangssituation mit den Endergebnissen gezogen und daraus Stärken und Schwächen im unternehmerischen Denken und Handeln der Tiroler Kleinunternehmer identifiziert werden.

Ziel ist es, aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen für die Unternehmer selbst, für die Politik und Interessensvertreter sowie für Aus- und Weiterbildungsinstitutionen abzuleiten, um auf die Bedürfnisse der Kleinunternehmer eingehen zu können. Erst das Wissen um die Probleme, mit denen die der Unternehmerpersönlichkeiten konfrontiert sind, ermöglicht es im Sinne einer kundenorientierten Betrachtungsweise, Fördermaßnahmen effektiv umsetzen zu können.

## Literatur

WK Tirol Studie

WELSH/WHITE 1984].

[TIMMONS 1994]

[SMALLBONE/WYER 1994]

[CHISNALL 1987]

[SCHUMPETER 1934]

[PETERS 2001]

[GEMÜNDEN 2002].