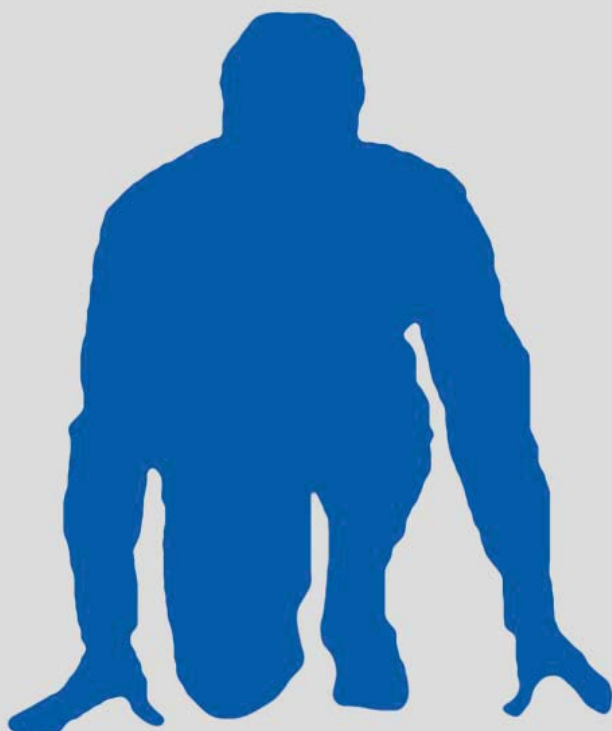


# Grundzüge des Mittelstandsmanagements

Vom Erkennen zum Nutzen unternehmerischer Chancen

Norbert Zdrowomyslaw (Hrsg.)



Deutscher Betriebswirte-Verlag



# **Grundzüge des Mittelstandsmanagements**

Vom Erkennen zum Nutzen  
unternehmerischer Chancen

# Grundzüge des Mittelstandsmanagements

Vom Erkennen zum Nutzen  
unternehmerischer Chancen

Prof. Dr. Norbert Zdrawomyslaw (Hrsg.)

mit **Beiträgen** von

Prof. Dr. Heiko Auerbach, Prof. Dr. Dirk Engel, Prof. Dr. Olaf Ehrhardt,  
Prof. Dr. Werner Gronau, Dr. Thomas Hausmann, Prof. Dr. Artus Hanslik,  
Sandra Hippauf, Prof. Dr. Ralf Mertens, Prof. Dr. Ingomar Kloss,  
Prof. Dr. Michael Klotz, Prof. Dr. Axel Noack, Prof. Dr. Heiner Richter,  
Prof. Dr. Burkhard Rode, Prof. Dr. Ulrich Schempp, Prof. Dr. Wolfgang Scherl,  
Prof. Dr. Petra Strauch, Prof. Dr. Harald Wilde, Prof. Dr. Norbert Zdrawomyslaw

mit **Geleitworten** von

**Harry Glawe**

Minister für Wirtschaft, Bau und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern und

**Mathias Brodkorb**

Minister für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern

Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

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

© Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Gernsbach 2013  
Umschlaggestaltung: Jörg Schumacher, unter Verwendung des  
Motivs von Michael Conner - FOTOLIA  
ISBN: 978-3-88640-184-0

# Inhaltsverzeichnis

## Geleitwort

<i>Harry Glawe</i> .....	13
--------------------------	----

## Geleitwort

<i>Mathias Brodkorb</i> .....	15
-------------------------------	----

## Vorwort

<i>Norbert Zdrowomyslaw</i> .....	17
-----------------------------------	----

## I. Bedeutung, Vielfalt und Besonderheiten des Mittelstands

*Thomas Hausmann, Norbert Zdrowomyslaw*

1. „Renaissance“ des Mittelstands .....	19
2. Mittelstand – „Rückgrat und Wachstumsmotor der Wirtschaft“ .....	20
2.1. Der Mittelstand in der Europäischen Union .....	20
2.2. Deutschlands Mittelstand – technologie- und qualitätsorientiert .....	21
3. Wesen und Definitionsversuche von Mittelstand .....	23
3.1. Quantitative KMU-Definitionen .....	24
3.2. Qualitative Abgrenzung des Mittelstands .....	25
3.3. Grenzziehung zwischen Mittelstand und Großunternehmen bleibt ein Spannungsfeld .....	26
3.4. Handlungsorientierte KMU-Abgrenzungen .....	27
4. Was unterscheidet mittelständische Unternehmen von Großunternehmen? .....	29
5. Abstract .....	32
Quellen und weiterführende Literatur .....	33

## II. Begriff des Mittelstands – rechtliche Widerspiegelung

*Burkhard Rode*

1. Problematisches .....	35
2. Historisches .....	35
3. Verfassungsrechtliches .....	36
4. Handelsrechtliches .....	41
5. Fazit .....	43
Quellen und weiterführende Literatur .....	44

### III. Nachfolgeplanung in Familienunternehmen

*Olaf Ehrhardt*

1.	Einleitung .....	45
2.	Entscheidungskontext .....	45
2.1.	Verfügbare Managementtalente .....	45
2.2.	Einfluss institutioneller Rahmenbedingungen .....	46
2.2.1.	Corporate-Governance-Aspekte und Informationsasymmetrien .....	46
2.2.2.	Erbrecht und Erbschaftsteuer .....	47
2.3.	Rationalität von Nachfolgeentscheidungen .....	48
3.	Nachfolgeentscheidung und Unternehmensperformance .....	49
4.	Abstract.....	51
	Quellen und weiterführende Literatur .....	52

### IV. KMU im Spannungsfeld zwischen regionaler Wurzeln und globaler Herausforderungen

*Dirk Engel, Artus Hanslik, Thomas Hausmann, Ulrich Schempp*

1.	Internationalisierungstrends aus dem Blickwinkel des Mittelstands .....	53
2.	Absatzseitige Internationalisierungsformen von KMU und deren Bestimmungsfaktoren .....	54
3.	Regionalisierung oder Internationalisierung im Einkauf? .....	59
3.1.	Zusammenarbeit mit regionalen und internationalen Lieferanten .....	60
3.2.	Umsetzung eines Lieferantenwechsels.....	62
3.3.	Kosten-Nutzen-Relation .....	63
4.	Einzelbetriebliche Wirkungen .....	64
5.	Abstract.....	66
	Quellen und weiterführende Literatur .....	67

### V. Führung und Strategie: Mehr als nur Bauchgefühl

*Norbert Zdrowomyslaw, Harald Wilde*

1.	Gibt es den Erfolgsfaktor für eine stabile Unternehmensentwicklung? .....	69
2.	Unternehmenserfolg hat viele Väter: Patentrezepte gibt es nicht .....	71
3.	Von der Unternehmenspolitik zur Strategie: Tun wir die richtigen Dinge?.....	74
4.	Geplante oder ungeplante Strategien: Welche bringen den Erfolg? .....	76
5.	Abstract.....	79
	Quellen und weiterführende Literatur .....	80

## **VI. Zukunftsmanagement – Informations- und Berichtswesen ergänzen Erfahrung und Intuition**

*Michael Klotz, Norbert Zdrowomyslaw*

1.	Ist Zukunft vorhersehbar und gestaltbar?.....	82
2.	Der Informationsbegriff aus pragmatischer Sicht .....	82
3.	Information und Wissen .....	85
4.	Information als Produktionsfaktor.....	86
5.	Controlling gerechtes und empfängerorientiertes Berichtswesen .....	88
6.	Abstract.....	90
	Quellen und weiterführende Literatur .....	92

## **VII. Fünf gute Gründe für Organisation, oder: Warum Unternehmen heute überhaupt noch organisieren müssen**

*Michael Klotz*

1.	Das Ende der Organisation?.....	93
2.	Grund 1: Organisation setzt Strategien um.....	94
3.	Grund 2: Organisation wird von Gesetzen vorgeschrieben.....	95
4.	Grund 3: Organisation ist notwendiger Teil der Führungsverantwortung .....	97
5.	Grund 4: Organisation bildet den Kern des Qualitätsmanagements .....	98
6.	Grund 5: Organisation ist Bestandteil des Internen Kontrollsystems (IKS) .....	99
7.	Abstract.....	102
	Quellen und weiterführende Literatur .....	103

## **VIII. Personalmanagement im Mittelstand**

*Ralf Mertens*

1.	Einleitung .....	104
2.	Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterengagement .....	105
3.	Demografischer Wandel.....	106
4.	Mitarbeiter gewinnen.....	108
5.	Mitarbeiter motivieren.....	109
6.	Mitarbeiter binden .....	110
7.	Employer Branding.....	113
8.	Zukunftsorientierte Personalpolitik in mittelständischen Unternehmen .....	115
9.	Abstract.....	117
	Quellen und weiterführende Literatur .....	118



## **IX. Innovationen in KMU – ein Muss?!**

*Dirk Engel*

1.	Einordnung der Innovationsleistung von KMU .....	119
2.	Von der Genese zur erfolgreichen Innovation.....	121
3.	Einzelbetriebliche Wirkungen von Innovationsaktivitäten.....	122
4.	Abstract.....	126
	Quellen und weiterführende Literatur .....	127

## **X. Potenziale und Hebel des Supply Chain Managements in KMU**

*Artus Hanslik*

1.	Supply Chain Management und Potenziale .....	128
2.	Hebel des SCM.....	130
3.	SCM in KMU: Unterschiede zu großen Unternehmen.....	132
4.	Abstract.....	135
	Quellen und weiterführende Literatur .....	136

## **XI. Risikomanagement in der Beschaffung**

*Thomas Hausmann*

1.	Systematik und Stringenz im Risikomanagement .....	137
2.	Präventives Insolvenzmanagement .....	139
3.	Qualitätsrisikomanagement.....	140
4.	Lieferkettenrisikomanagement .....	142
5.	Rohstoffpreisrisikomanagement.....	144
6.	Fazit .....	146
7.	Abstract.....	147
	Quellen und weiterführende Literatur .....	148

## **XII. Business Intelligence im Mittelstand**

*Petra Strauch*

1.	Business Intelligence – Grundlagen.....	149
2.	Bedeutung von Business Intelligence im Mittelstand .....	154
2.1.	Anwendungsbereiche von Business Intelligence im Mittelstand .....	155
2.2.	Business-Intelligence-Lösungen .....	157
2.3.	Einführungsphasen und Erfolgsfaktoren für BI-Projekte im Mittelstand .....	158
3.	Abstract.....	159
	Quellen und weiterführende Literatur .....	160

## **XIII. Der Unternehmer auf dem Vertriebsparkett, oder: Der Tanz mit den Kunden**

*Heiko Auerbach*

1.	Vertrieb als Herausforderung für mittelständische Unternehmen.....	161
2.	Phasenbezogene Ansätze im Verkauf .....	162
3.	Elemente einer Vertriebskonzeption .....	164
3.1.	Das DISCO Modell.....	164
3.2.	Datenmanagement.....	166
3.3.	Interaktion .....	169
3.4.	Solution.....	171
3.5.	Commitment.....	174
3.6.	Ongoing Business.....	176
4.	Ausblick.....	178
	Quellen und weiterführende Literatur .....	179

## **XIV. Marketing und Werbung**

*Ingomar Kloss*

1.	Einleitung.....	180
2.	Aufbau von Vertrauen durch Marketing .....	180
3.	Erzielen von Wettbewerbsvorteilen durch Differenzierung.....	182
4.	Schaffen von Bekanntheit und Markendifferenzierung durch Werbung .....	184
5.	Werbemittel für KMU.....	186
6.	Abstract.....	189
	Quellen und weiterführende Literatur .....	189

## **XV. Online-Strategien für den Mittelstand – „Mischen possible“**

*Axel Noack*

1.	Strategie I: Homepage als zentrale Komponente der Unternehmenskommunikation .....	191
1.1.	Informationen bereitstellen .....	192
1.2.	Interaktion: auf eigener Seite .....	193
1.3.	Kundenbindung .....	194
1.4.	Soziale Medien: Interaktion auf fremdem Terrain .....	195
2.	Strategie II: Kunden werden aktiv auf dem Internet gesucht, Umsätze weitestgehend „offline“ .....	196
2.1.	Search Engine Optimization (SEO) .....	197
2.2.	Search Engine Marketing (SEM) .....	197
2.3.	Weitere Möglichkeiten der Kundenakquise .....	198
3.	Strategie III: Umsätze werden über das Internet erwirtschaftet .....	198
4.	Strategie IV: Online-Optimierung interner Unternehmensabläufe .....	200
5.	Fazit und Ausblick .....	201
6.	Abstract .....	201
	Quellen und weiterführende Literatur .....	202

## **XVI. Farewell fair value – zur Bedeutung internationaler Rechnungslegung für die Bilanzen kleiner und mittlerer Unternehmen**

*Heiner Richter*

1.	Überblick .....	203
2.	Faire Werte – de lege lata .....	204
2.1.	Einzelabschlüsse .....	204
2.1.1.	Handelsrechtliche Rechnungslegung .....	204
2.1.2.	Steuerrechtliche Gewinnermittlung .....	206
2.2.	Konzernabschlüsse .....	208
2.2.1.	Verbundene Unternehmen .....	208
2.2.2.	Einheitstheorie und Wahlrechte .....	209
3.	Ungefährer Ausblick – de lege ferenda .....	211
	Quellen und weiterführende Literatur .....	212

## **XVII. Rechnungswesen und Unternehmenssteuerung – lästige Pflichten oder nützliche Informationen?**

*Harald Wilde*

1.	Aufgaben des Rechnungs- und Finanzwesens sowie des Controlling.....	213
2.	Vorentscheidungen (möglichst) schon bei Existenzgründung – Was bedeutet das KISS-Prinzip?.....	213
3.	Unternehmenssteuerung durch Zahlen des externen Rechnungswesens.....	214
4.	Entscheidungen kurz- und mittelfristig treffen mit Kostenrechnung und Kennzahlen: Gibt es „attraktive und preiswerte“ Lösungen?.....	216
5.	Zusammenspiel kurz- und langfristiger Kostenfunktionen: Fixkostendegression und Erfahrungskurve.....	222
6.	Entscheidungen im Finanzmanagement: eine exemplarische Einführung.....	223
7.	Abstract.....	225
	Quellen und weiterführende Literatur .....	226

## **XVIII. Unternehmensverantwortung, Netzwerke und Kooperationen**

*Norbert Zdrowomyslaw, Harald Wilde*

1.	Gesellschaftliche und regionale Unternehmensverantwortung .....	228
2.	Verantwortliche Unternehmensführung – mehr als Spendenaktivitäten.....	232
3.	Beziehungsmanagement: Kontakte pflegen, Netzwerke schaffen .....	234
4.	Kooperationen leben: Erfolgchancen erhöhen! .....	236
5.	Abstract.....	238
	Quellen und weiterführende Literatur .....	239

## **XIX. „Erfolgsfaktor Netzwerk“ in der mittelständisch geprägten Tourismusbranche**

*Werner Gronau, Sandra Hippauf*

1.	Einführung.....	242
2.	Eingrenzung des Begriffs „Netzwerk“ .....	242
3.	Strukturen von Netzwerken.....	244
4.	Aufgaben und Funktionen von Netzwerken .....	246
5.	Vor- und Nachteile von Netzwerken.....	247
6.	Erfolgsfaktoren von Netzwerken .....	248
	Quellen und weiterführende Literatur .....	249

## **XX. Wirtschaftlicher Erfolg durch Nachhaltigkeit: Kosten und Nutzen von CSR**

*Wolfgang Scherl*

1. Warum ist CSR wichtig? .....	251
2. CSR – ein Mehrwert für jedes Unternehmen .....	252
3. CSR – ein fundiertes Konzept.....	253
4. Kosten und Nutzen von CSR .....	255
5. Zukunftsperspektive CSR .....	257
6. Abstract.....	258
Quellen und weiterführende Literatur .....	259

## **XXI. Unternehmensentwicklung und Mittelstandsberatung**

*Artus Hanslik, Norbert Zdrowomyslaw*

1. Unternehmen sind keine statischen Gebilde: Nichts ist beständiger als der Wandel .....	260
2. Mittelstandsförderung: Gründungsunterstützung und Innovationsstärkung .....	263
3. Wissenstransfer und Know-how-Unterstützung durch Beratung.....	264
4. Abstract.....	267
Quellen und weiterführende Literatur .....	269

<b>Autoren</b> .....	270
----------------------	-----



**Harry Glawe**

*Minister für Wirtschaft, Bau und Tourismus des Landes Mecklenburg-Vorpommern*

## **Geleitwort**

Liebe Leserinnen und Leser,

der Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Stralsund widmet sich seit Beginn der 90er Jahre besonders den Themen der regionalen mittelständischen Wirtschaft. Die Hochschule hat erhebliche Kompetenzen aufgebaut, ihre Fachleute in regionale Netzwerke integriert und die Wirtschaft somit befördert und unterstützt. Die Fachhochschule Stralsund und die Wirtschaft im vorpommerschen Landesteil kennen einander und profitieren gegenseitig von praxisorientierten Forschungsvorhaben und dualen Ausbildungsmöglichkeiten. Das ist das Ergebnis langjähriger Prozesse und einer vertrauensvollen Zusammenarbeit, auch über regionale Grenzen und Horizonte hinaus.

An der Fachhochschule Stralsund finden einerseits Bildung und Ausbildung des Berufsnachwuchses und andererseits Forschung und Innovation, oft in Kooperation mit oder im Auftrag der Wirtschaft statt. Mir liegt sehr daran, dass sich aus der konkreten Zusammenarbeit bzw. Vernetzung zwischen Ausbildung, Forschung, Wissenschaft, aus den verschiedenen Potenzialen, den Menschen und Arbeitskräften noch mehr Impulse für Wirtschaftswachstum und Innovationen ableiten und umsetzen lassen.

Auch deshalb unterstützen wir die Verbundforschung Wirtschaft + Wissenschaft in besonderem Maße. Vor allem kann und soll der Mittelstand davon profitieren, von neuen innovativen Produkten, Verfahren und Dienstleistungen, die international wettbewerbsfähig sind.

Schwerpunkte meiner Wirtschaftspolitik sind die Unterstützung des Mittelstandes, im besonderen Maße des Handwerks, die Verbesserung der industriellen Basis sowie die Stärkung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen.

Viele Unternehmerinnen und Unternehmen nehmen die Förderprogramme, Hilfestellungen oder auch die Beratungsangebote der Landesregierung in Anspruch und verbessern so ihre Start- oder Entwicklungsbedingungen. Die bisherigen Ergebnisse und Erfolge der Konsolidierung und Erweiterung vorhandener Unternehmen sowie

die Ansiedlungs- und Investitionsbereitschaft weiterer Unternehmen bestätigen: Wir kommen wirtschaftlich voran in Mecklenburg-Vorpommern.

Die Wirtschaftsleistung und das Image Mecklenburg-Vorpommerns als Wirtschaftsstandort haben sich in den letzten Jahren deutlich verbessert. Die Region ist ein attraktiver Investitionsstandort geworden.

Diese positive wirtschaftliche Entwicklung beruht auf der gewachsenen Stärke der Unternehmen und deren Leistungen, unterstützt durch Politik, Verwaltung und Wissenschaft. Die vorliegende Publikation aller siebzehn Wissenschaftler und Autoren der Hochschule Stralsund gehört zu diesen unterstützenden Leistungen.

Ein Unternehmen aufzubauen und zu führen gebührt unser aller Respekt, denn gerade in klein- und mittelständischen Firmen sind daran nicht nur betriebswirtschaftliches Wissen, organisatorische und technische Kompetenzen und Führungsfunktionen geknüpft. In den meisten Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern konzentrieren sich die Managementaufgaben auf eine oder einige wenige Personen, die sich in ihrer Heimatregion außerdem meist noch vielseitig gesellschaftlich engagieren.

Dieses Fachbuch enthält viele aktuelle Beiträge zu den großen Managementthemen und gibt den Unternehmen und ihren Fach- und Führungskräften für die täglichen betrieblichen Einzelfragen wertvolle fachliche Hinweise. In der Wirtschaft wird dieses Kompendium eine wertvolle Hilfe sein. Daher wünsche ich diesem Leitfaden die verdiente Verbreitung, Nutzung und Anerkennung, auch bei den Studenten und Fachkräften, in der Politik und in den Medien.



Harry Glawe  
Minister für Wirtschaft, Bau und Tourismus  
Mecklenburg-Vorpommern



**Mathias Brodkorb**

*Minister für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Mecklenburg-Vorpommern*

### **Geleitwort**

Sehr geehrte Damen und Herren,

Forschung, Lehre und Mittelstand – drei Bereiche, die, große Bedeutung und Wertigkeit haben. Das Zusammenwirken erfolgt insbesondere und effektiv an Fachhochschulen. Von hier aus strahlen die Forschungsergebnisse in die Region aus, wo sie von den kleinen und mittelständischen Unternehmen genutzt werden können.

Die Studierenden werden für die spezifischen Bedürfnisse von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) ausgebildet, können ihr Profil auf diese Betriebe hin ausrichten. Gleichzeitig besitzen die Fachhochschulen eine einzigartige Anziehungskraft für diejenigen Studierenden, die ihr späteres Tätigkeitsfeld eben genau in mittelständischen Unternehmen sehen. Und die regionalen Unternehmen wissen, dass sie mit ihren Anliegen und kleineren Forschungsaufträgen jederzeit an den Hochschulen Gehör finden.

In genau diesen Wechselbeziehungen steht die Fachhochschule Stralsund. Seit Jahren besitzt sie große Attraktivität für Studierende nicht nur in der Region Vorpommern. Der Fachbereich Wirtschaft vereint dabei die größte Anzahl an Studierenden. In besonderer Weise nachgefragt ist der Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaftslehre, der Kernkompetenzen betriebswirtschaftlicher Unternehmensführung in allen wirtschaftlichen Zweigen vermittelt. Von großer Bedeutung ist der Master-Studiengang Management von KMU, in den seit nunmehr vier Jahren Studierende immatrikuliert werden.

Er ist speziell auf die Bedürfnisse des Mittelstandes ausgerichtet und bildet die künftigen Führungskräfte dieser Unternehmen aus. Die besondere Mittelstandskompetenz der Fachhochschule Stralsund wird durch die Forschungsschwerpunkte Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Methoden insbesondere für KMU und Mittelstandsforschung und Entrepreneurship geprägt. Die Effekte, die dabei für die Region und für Mecklenburg-Vorpommern erzielt werden, können gar nicht hoch genug geschätzt werden.



Nunmehr liegt das Lese- und Lehrbuch „Grundzüge des Mittelstandsmanagements: Vom Erkennen zum Nutzen unternehmerischer Chancen“ vor. 17 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Stralsund haben eine gemeinsame Idee Realität werden lassen: ein Buch, das sich sowohl an mittelständische Unternehmer als auch an interessierte Studierende richtet. Außerdem zeigt es die Chancen und Perspektiven auf, die mittelständische Unternehmen haben.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mathias Brodkorb'. The signature is written in a cursive, flowing style.

Mathias Brodkorb  
Minister für Bildung, Wissenschaft und Kultur

## Vorwort

Sehr oft wird man mit den Slogans „Der Mittelstand ist das Rückgrat der Wirtschaft“ und „small is beautiful“ im Hinblick auf die gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung von kleinen und mittelständischen Unternehmen konfrontiert. Es besteht wohl in der Praxis und Wissenschaft kein Zweifel darüber, dass die Unternehmer und Führungskräfte, egal aus welcher Branche und Unternehmensgröße kommend, maßgeblich für den Erfolg oder Misserfolg einer Organisation verantwortlich sind.

Regionale und globale Märkte befinden sich in einem steten Wandel. Damit einher geht die Anforderung an Unternehmen, sowohl Risiken als auch Chancen frühzeitig zu identifizieren und sich diesen zu stellen. Vor dem Hintergrund solch wichtiger Herausforderungen wie Globalisierung, Digitalisierung der Gesellschaft, Wertewandel und Bevölkerungsentwicklung sind insbesondere die Entscheidungsträger von kleinen und mittelständischen Unternehmen gefordert. Sie sehen sich einem zunehmend hohen Innovations-, Wettbewerbs- und Erfolgsdruck ausgesetzt.

Führungskräfte sollten sich nicht allein auf ihre Erfahrungen und ihre Intuition verlassen. Das Verstehen der Gegenwart und Gestalten der Zukunft erfordert ein systematisches und zielorientiertes Vorgehen im Rahmen des Managementprozesses, um Fehlschlüsse und damit Fehlentscheidungen zu vermeiden. In dem Buch „Grundzüge des Mittelstandsmanagements: Vom Erkennen zum Nutzen unternehmerischer Chancen“ werden dem Leser in komprimierter und nachvollziehbarer Form die Rahmenbedingungen und Herausforderungen des Mittelstands sowie wichtige Bereiche der Unternehmensführung präsentiert.

Was ist das Besondere an diesem Buch?

Das Buch ist so konzipiert, dass der „ganzheitliche“ Ansatz der Managementlehre deutlich wird, ohne dabei die Behandlung der betrieblichen Prozesse und Funktionsbereiche zu vernachlässigen. An den Beiträgen des Gemeinschaftswerks wird ersichtlich, dass vieles darauf hinweist, dass kleine und mittelständische Unternehmen eben nicht nur kleinere Ausführungen von Großunternehmen sind. Sie sind durch Besonderheiten gekennzeichnet und gestalten ihre Beziehungen zu Markt und Umwelt oftmals nach anderen „Spielregeln“. Auch bei der Formulierung von Strategien und dem Einsatz von Instrumenten lassen sich Unterschiede ausmachen.

Eine weitere Besonderheit des Buches ist, dass zwar einige Sammel- bzw. Gemeinschaftswerke zum Themenfeld „Unternehmensführung von kleinen und mittleren Unternehmen“ existieren, aber uns keine Veröffentlichung bekannt ist, in der 17 Kolleginnen und Kollegen aus einer Hochschule und einem Fachbereich ihre Mittelstandskompetenz aus verschiedenen Einzeldisziplinen der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre in einem Buch zusammenführen. Der auf diesem interdisziplinären Ansatz konzipierte und an der Fachhochschule Stralsund angebotene Masterstudiengang „Management von KMU“ verdeutlicht unser Wirken als Standortfaktor für die regionale Entwicklung.

In diesem Werk werden der Leserin und dem Leser in 21 Beiträgen von 18 Autoren wichtigste Aspekte zur Führung kleiner und mittelständischer Unternehmen in komprimierter und prozessorientierter Form präsentiert. Sie werden bei der Lektüre erkennen, dass die Vielfalt unterschiedlicher wissenschaftlicher Positionen und praktischer Erfahrungshintergründe die Stärke unseres Fachbereichs wie auch dieses Gemeinschaftswerk ausmacht.

Die Autoren zeigen auf, welche Herausforderungen Führungskräfte zu meistern haben und was die Erfolgsfaktoren von kleinen und mittelständischen Unternehmen sind. An den Beiträgen wird ersichtlich, dass es keine Patentrezepte für die erfolgreiche Unternehmensführung gibt. Wer allerdings als Entscheider über sein Unternehmen und sein Umfeld gut informiert ist, global denkt und lokal, regional und international handelt, kann sich Wettbewerbsvorteile verschaffen. Unternehmensführung ist mehr als nur ein Bauchgefühl. Zukunfts- und Nachhaltigkeitsmanagement im Sinne der Verantwortung des Unternehmens für die Gesellschaft und Region sollten für den Mittelständler keine Fremdworte sein. Netzwerke und Kooperationen, darüber besteht kaum ein Zweifel, können die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit stärken. Letztlich kommt es aber immer auf den Unternehmer und die Führungskräfte an, ob sich eine zukunftsorientierte und erfolgsausgerichtete Unternehmenskultur entwickelt.

Erste Zielgruppe dieses Lese- und Lehrbuches stellen die Unternehmer und Führungskräfte aus kleinen und mittleren Unternehmen sowie Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung dar. Desweiteren sind Studierende und Doktoranden an Hochschulen sowie an sonstigen Bildungsinstitutionen angesprochen, die sich in das spannende und wichtige Gebiet der Unternehmensführung von kleinen und mittelständischen Unternehmen einarbeiten wollen.

Für die Entstehung dieses Gemeinschaftswerks möchte ich mich bei den mitwirkenden Kolleginnen und Kollegen des Fachbereichs Wirtschaft recht herzlich bedanken. Ebenfalls bedanke ich mich für die Unterstützung im Rahmen der Recherche und optischen Gestaltung des Werkes bei meinen studentischen Mitarbeitern, Frau *Nicole Deiwick*, Herr *Tomek Chalinski*, *Maximilian Pjede* und *Niklas Friedrich* sowie *Tom Korth* und *Michael Stern*.

Ein besonderer Dank gilt dem Minister für Wirtschaft, Bau und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern *Harry Glawe* sowie dem Minister für Bildung, Wissenschaft und Kunst Mecklenburg-Vorpommern *Mathias Brodkorb*.

Bei allen menschlichen Bemühungen können Irrtümer und Fehler nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden. Über kritische Anregungen und Vorschläge aller Art aus Praxis und Theorie würden wir uns deshalb freuen.

Prof. Dr. Norbert Zdrowomyslaw  
*norbert.zdrowomyslaw@fh-stralsund.de*

# I. Bedeutung, Vielfalt und Besonderheiten des Mittelstands

*Thomas Hausmann, Norbert Zdrowomyslaw*

## 1. „Renaissance“ des Mittelstands

Die Unternehmenslandschaft ist in den marktwirtschaftlichen Systemen weltweit und in Deutschland durch Einzelunternehmungen, Familienunternehmen, Klein- und Mittel- sowie Großbetriebe einschließlich unterschiedlicher Formen von Unternehmenszusammenschlüssen (Kooperationen, Konzerne), die auf begrenzte oder unbegrenzte Dauer ausgelegt sind, charakterisiert. Die heutige Wirtschaft und Gesellschaft ist durch eine **Unternehmensvielfalt** gekennzeichnet.

In Deutschland konnten in den letzten rund 200 Jahren zum einen „Gründerwellen“ und zum anderen „Pleitewellen“ beobachtet werden. Zum anderen vollzog sich gleichzeitig bei den Unternehmen der Prozess in Richtung Konzentration und Kooperation von Wirtschaftseinheiten. Sogenannte transnationale und multinationale Unternehmungen mit großer ökonomischer Macht und mit viel Einfluss prägen heute die Unternehmenslandkarte.

Zentrales Merkmal der **Marktwirtschaft** ist der Wettbewerb bzw. die **Wettbewerbsfähigkeit**. Aber trotz vermeintlich bestehender Wettbewerbsnachteile von kleinen gegenüber größeren Unternehmen sowie stetig stattfindender Konzentrationsprozesse gibt es in Deutschland weiterhin zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die hundert und mehr Jahre überdauern haben. Eine besondere Rolle als „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ scheinen dabei die „Familienunternehmen“ bzw. „Familiendynastien“ zu spielen.

In den **USA** erweisen Veröffentlichungen dem „small business“ seit längerer Zeit schon Referenz. „Listen von den 500 besten Klein- und Mittelbetrieben – sowohl mit den höchsten Wachstumsraten als auch mit den höchsten Gewinnen – werden veröffentlicht. Danach entdecken Großunternehmen, dass sie viele Qualitäten des Kleinbetriebes übernehmen müssen, um in der sich ändernden Marktsituation wettbewerbsfähig sein zu können“ (Zander 1995, S. 10 und 14).

Aber auch in **Deutschland** wird dem Mittelstand zusehends mehr Bedeutung geschenkt. Gelegentlich wird auch von der „mittelständischen Renaissance“ (vor allem bezogen auf die neuen Bundesländer) gesprochen. Der Mittelstand wird von der Wissenschaft durch Publikationen (vgl. z. B. Biallo 1993, Gruhler 1994, Simon 2012) hervorgehoben, immer mehr von der Gesellschaft anerkannt, und nicht zuletzt sprechen auch die konkreten Zahlen eine deutliche Sprache. Unter anderem vor diesem Hintergrund beschäftigen sich in den letzten Jahren die Politiker aller Parteien und die Medien mit den Besonderheiten und der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Mittelstands. Zweifelsohne hat der Mittelstand in Deutschland, wenn die Gesamtheit der Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen sowie die Freien Berufe und Familienun-

ternehmen einbezogen werden, eine hohe gesellschafts- und ordnungspolitische Bedeutung und leistet einen Beitrag für die Wettbewerbskraft und Anpassungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Stark zugespitzt formuliert *Horst Albach* sogar: „Das Thema `Die Bedeutung mittelständischer Unternehmen für die Marktwirtschaft` ist dazu angetan, uns von vornherein auf die falsche Fährte zu locken. Die mittelständischen Unternehmen sind die Marktwirtschaft“ (nach *Gruhler 1994*, S. 91). Trifft diese Behauptung für die Volkswirtschaften Europas und Deutschland zu?

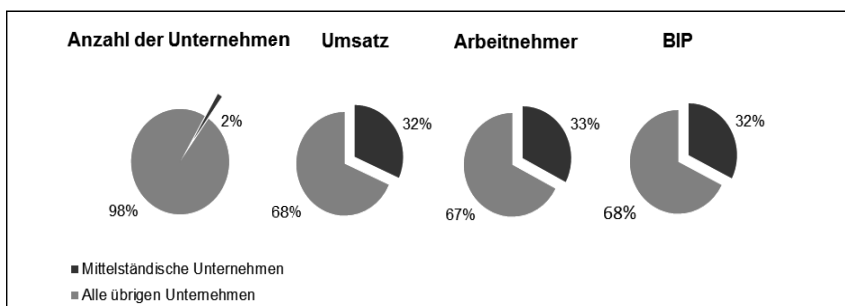
## 2. Mittelstand – „Rückgrat und Wachstumsmotor der Wirtschaft“

Welche bedeutende Rolle dem Mittelstand beim Wachstum und Beschäftigung der Wirtschaft in Europa, in Deutschland oder in einzelnen Bundesländern zukommt, ist in diversen Studien und Mittelstandsberichten der Länder nachzulesen, von denen im Folgenden einige explizit Beachtung finden.

### 2.1. Der Mittelstand in der Europäischen Union

Wie die Bedeutung des Mittelstands und seine wirtschaftliche Rolle in den **vier größten Volkswirtschaften Europas** – Deutschland, Frankreich, Italien und Großbritannien – ist, wurde 2012 in einer Studie der „GE Capital“ in Zusammenarbeit mit der französischen ESSEC Business School in Cergy eingehender untersucht. Das Ergebnis der Autoren lautet: „Alle Fakten und Prognosen in diesem Bericht deuten klar darauf hin, dass der Mittelstand das gesunde Herzstück der europäischen Wirtschaft ist“ (S. 5).

Die **quantitative** Bedeutung der „Wachstumsmaschine Mittelstand“ in den vier EU-Ländern zeigt Darstellung 1. Die 140.000 mittelständischen Unternehmen in Deutschland, Frankreich, Italien und Großbritannien stellen insgesamt 32 Millionen Arbeitsplätze und erwirtschaften ein Drittel des jeweiligen privatwirtschaftlichen Bruttosozialprodukts ihrer Länder. Zwar ist die Bedeutung des Mittelstands für die jeweilige Volkswirtschaft über alle Länder ähnlich groß, aber die Struktur der vier großen europäischen Wirtschaftsmärkte ist von einer starken Heterogenität geprägt. Um einen internationalen Vergleich zu ermöglichen, wurden bei der Abgrenzung und Definition des Mittelstands in der Analyse jeweils die lokalen Unterschiede berücksichtigt.

**Darstellung 1:** Anteil des Mittelstands an der Wirtschaft der Top-Vier-EU-Länder

Quelle: Vgl. General Electric Capital (Hrsg.): Analyse Mittelstand – Erfolgsfaktoren für Wachstum in Europa, London 2012, S. 6.

Sowohl der „GE Capital“-Studie als auch anderen Veröffentlichungen ist zu entnehmen, dass der Mittelstand als „unbekanntes Wesen“ bezeichnet werden kann und in Politik, Wissenschaft und Wirtschaft unterschiedliche Abgrenzungen und Definitionsversuche vorzufinden sind. So werden offensichtlich oftmals Klein- und Kleinstunternehmen statistisch nicht dem Mittelstand zugerechnet, wie folgendes Zitat verdeutlicht: „Die insgesamt 140.000 Mittelständler schaffen deutlich mehr Arbeitsplätze als die neun Millionen Klein- und Kleinstunternehmen“ in den Top-Vier-EU-Ländern.

Nach Berechnungen von EUROSTAT sind von den insgesamt 19,65 Millionen Unternehmen der EU lediglich 50.000 den Großunternehmen zuzuordnen.

**Darstellung 2:** Volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU in der EU

	Insgesamt	KMU	Micro	Klein	Mittel	Groß
Zahl der Unternehmen (in Mio.)	19,7	19,6	18,0	1,4	0,2	0,0
Anteil an Gesamtzahl (in %)	100,0	99,8	91,8	6,9	1,1	0,2
Beschäftigte (in Mio.)	126,7	85,0	37,5	26,1	21,3	41,7
Anteil an Gesamtzahl (in %)	100,0	67,1	29,6	20,6	16,8	32,9
Wertschöpfung (in Mrd. EUR)	5.360,0	3.090,0	1.120,0	1.011,0	954,0	2.270,0
Anteil an Gesamtzahl (in %)	100,0	57,6	20,9	18,9	17,8	42,4
Sichtbare Arbeitsproduktivität (in 1.000 € je Beschäftigten)	42,3	36,4	29,9	38,7	44,8	54,4
Bezogen auf insgesamt (in %)	100,0	86,1	70,7	91,5	105,9	128,6

Quelle: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-08-031/DE/KS-SF-08-031-DE.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-031/DE/KS-SF-08-031-DE.PDF), Stand: 12.10.2012

## 2.2. Deutschlands Mittelstand – technologie- und qualitätsorientiert

Im Vergleich zu anderen Ländern Europas weist die **deutsche Unternehmensstruktur** die Besonderheit auf, dass die Wirtschaftskraft Deutschlands vor allem auf Un-