

**Jürgen Bührens (Hrsg.)**

# **Management im Mittelstand**

**– erfolgsorientierte Ansätze  
und Perspektiven**

Verlag Wissenschaft & Praxis







Jürgen Bührens (Hrsg.)

# **Management im Mittelstand**

– erfolgsorientierte Ansätze  
und Perspektiven

Verlag Wissenschaft & Praxis

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Management im Mittelstand** : erfolgsorientierte Ansätze und Perspektiven /  
hrsg. von Jürgen Bührens. – Sternenfels ; Berlin : Verl. Wiss. und Praxis, 1997  
ISBN 3-89673-007-X  
NE: Bührens, Jürgen [Hrsg.] :

ISBN 3-89673-007-X

© Verlag Wissenschaft & Praxis  
Dr. Brauner GmbH 1997  
75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6  
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

---

Zum Geleit:

Anläßlich des Jubiläums „25 Jahre Fachhochschule Bielefeld“ hat der Fachbereich Wirtschaft beschlossen, eine Festschrift mit dem Thema:

***Management im Mittelstand  
- erfolgsorientierte Ansätze und Perspektiven***

herauszugeben. Das Thema der Festschrift wurde gewählt, um besonders die zahlreichen mittelständischen Unternehmen aus Ostwestfalen anzusprechen und diesen Anregungen für das Management zu geben.

In der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation der Bundesrepublik Deutschland gewinnen die mittelständischen Unternehmen weiter an Bedeutung, insbesondere hinsichtlich der Beschäftigung zusätzlicher Arbeitnehmer bzw. einer Verbesserung der Situation auf den Arbeitsmärkten.

Damit wurde erstmalig eine Veröffentlichung vorbereitet, in der nur Aufsätze von Professorinnen und Professoren des Fachbereiches Wirtschaft zusammengefaßt sind. Wegen des speziellen Themas haben sich naturgemäß vor allem die Professorinnen und Professoren an der Festschrift mit Aufsätzen beteiligt, bei denen das jeweilige Lehrgebiet eine Beschäftigung mit dem Mittelstand nahelegt.

Für die Mitarbeit an dieser Festschrift soll an dieser Stelle

- allen Autoren für ihre Beiträge,
- Herrn Prof. Dr. Bührens für die geleistete Arbeit bei der Herausgabe und
- Frau Demoliner und Frau Schönenberg für die einheitliche Gestaltung der Aufsätze

gedankt werden.

Der Fachbereich Wirtschaft hofft, daß die Festschrift bei Unternehmen und anderen Institutionen der Wirtschaft, insbesondere aber bei den mittelständischen Unternehmen ein breites Interesse findet.

Prof. Dr. Wöller  
Dekan des  
Fachbereiches Wirtschaft  
der Fachhochschule Bielefeld



---

## **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort des Herausgebers 11

### A. Grundsatzfragen

Prof. Dr. Bussiek

Erfolgsstrategien von kleinen und mittleren Unternehmen an der Schwelle zum 21. Jahrhundert 13

### B. Controlling und Unternehmenssteuerung

Prof. Dr. Bramseman

Ein Erfolgssteuerungssystem für Kleinbetriebe 29

Prof. Dr. Deßaules

Geschäftsprozeßoptimierung -  
ein Instrument des erfolgsorientierten Mangements 55

### C. Personalwirtschaft

Prof. Dr. Sauermann

Menschenführung im Mittelstand Mitarbeiter erfolgreich machen  
- die besonderen Chancen der Menschenführung im Mittelstand 65

Prof. Dr. Herzig

Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor fortschrittlichen  
Personalmanagements in mittelständischen Unternehmen 78

Prof. in Dr. Detmers

Über Erregungen spricht man nicht 90

#### D. Marketing und Internationalisierung

Prof. Witt

Existenz- und Wachstumssicherung durch Innovations-Management 103

Prof. Dr. Schmid

Kooperation - Erfolgsfaktor und Überlebenschance  
für den mittelständischen Einzelhandel 121

Prof. Dr. Meyer

Benchmarking im mittelständischen Fachhandel -  
Kann der herkömmliche Betriebsvergleich hilfreich sein ? 140

Prof. Dr. Wöller

Probleme von Exportabteilungen in mittelständischen Unternehmen 152

Prof. Dr. Scholz-Ligma

Internationalisierung mittelständischer Unternehmen 168

#### E. Finanzwirtschaftliche Probleme

Prof. Dr. Eistert

Private Ausfuhrkreditversicherungen für kleine und  
mittlere Unternehmen 190

Prof. Dr. Bührens

Existenzgründung und Existenzsicherung  
mittelständischer Unternehmen durch öffentliche Finanzierungshilfen 201

F. Juristische Teilprobleme

Prof. in Dr. Huber-Jahn

Erbschaft- und schenkungsteuerliche Gestaltung  
bei der Übertragung von Vermögen in die nächste Generation  
(vorweggenommene Erbfolge) 222

Prof. in Dr. Steckler

Rechtliche Aspekte der Qualitätssicherung bei überbetrieblicher  
Arbeitsteilung 236

Prof. Dr. Oberrath

Umweltschutz als Wettbewerbsvorteil? - Das Umwelt-Audit 255

Prof. Dr. Többens

Wirtschaftskriminalität und Wirtschaftsstrafrecht 265

Abkürzungsverzeichnis 280



## Vorwort

Betriebswirtschaftliches Denken ist managementorientiert.

Der vorliegende Sammelband enthält eine Reihe von Beiträgen zu Managementfragen in kleinen und mittleren (mittelständischen) Unternehmen.

Dieser Unternehmensgruppe kommt von ihrer Anzahl und Vielfalt, aber auch von ihrer Leistungskraft eine besonders große Bedeutung in der Wirtschaft zu. Umso verwunderlicher ist es, daß sich die Betriebswirtschaftslehre traditionell vor allem mit Problemen von Großunternehmen befaßt. Erst in jüngster Zeit wird in zunehmendem Maß die Notwendigkeit gesehen, sich den besonderen größenbedingten Problemen kleiner und mittlerer Unternehmen zuzuwenden. Die vorliegende Aufsatzsammlung will hierzu einen Beitrag leisten. Dabei wurden in dem vorliegenden Band "Management im Mittelstand - erfolgsorientierte Ansätze und Perspektiven" die Aufsätze zu Themenkomplexen wie Grundsatzfragen, Controlling und Unternehmenssteuerung, Personalwirtschaft, Marketing und Internationalisierung sowie finanzwirtschaftliche Probleme und juristische Teilprobleme zusammengefaßt.

Bei den behandelten Themen steht der praxisorientierte Ansatz im Vordergrund, d.h. Vorschläge und Anregungen sollen konkrete Entscheidungshilfen für Verantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen darstellen.

Selbstverständlich konnte nur ein Ausschnitt wichtiger betriebswirtschaftlicher Probleme des Mittelstands behandelt werden. Es bleibt zu hoffen, daß das vorliegende Werk einen Anstoß bilden wird für einen fruchtbaren Dialog mit Praktikern und damit schon bald weitere für die Praxis verwertbare Beiträge initiiert.



Jürgen Bussiek

# **Erfolgsstrategien von kleinen und mittleren Unternehmen an der Schwelle zum 21. Jahrhundert**

## **1. Herausforderungen der Zukunft**

In Zukunft werden auf die Klein- und Mittelunternehmen (KMU) große Herausforderungen zukommen, auf die sich ein Unternehmer mehr als zuvor rechtzeitig einstellen muß. Der Innovation wird immer größere Bedeutung beigemessen. Der Lebenszyklus der Leistungen wird sich verkürzen. Neue Produkte und neue Verfahren und insbesondere auch neue Dienstleistungen bestimmen die Zukunft. Die Anforderungen der Käufer werden immer höher, die Käufer werden kritischer, aber auch zugleich unsicherer. Die Märkte werden zunehmend komplexer und wandeln sich schneller und tiefer. Die Wirtschaft wird sich weiter internationalisieren. Die Wandlung vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt wird sich auch in den marktfernsten Bereichen der Unternehmen bemerkbar machen. Der Satz, „der Kunde bezahlt nur das, was seinen Nutzen mehrt“ wird zur Richtlinie aller Unternehmensaktivitäten werden.

Daher wird sich auch das Unternehmen selbst ändern müssen. Die Arbeitswelt wird sich durch den Einfluß der Technik und ihres Kapitalbedarfs, durch Veränderungen im Arbeitsbewußtsein und in der Organisation, aber auch unter Berücksichtigung sozialer Erfordernisse verändern. Die Anforderungen an das Wissen werden immer mehr steigen. Im Rahmen der teamorientierten Arbeit wird der Trend zur Zerstückelung der Arbeitsabläufe nachlassen.

## **2. Suche nach Erfolgspotentialen**

Auf diese Herausforderungen müssen die KMU reagieren und in ihrer Unternehmenspolitik ihre Erfolgspotentiale erkennen und im Rahmen einer Strategie zu aktiven Erfolgsfaktoren entwickeln. Es gibt zwar keine für alle Unternehmen in gleicher Weise zutreffenden Erfolgspotentiale. Trotzdem wurde in den letzten Jahrzehnten versucht, einige allgemein gültige Erfolgsregeln für die Unternehmen zu präzisieren.

Weltweit bekannt geworden ist die von Sidney Schoeffler angeregte PIMS-Studie (Profit Impact of Market Strategies). Peters/Watermann (1984) analysierten den Erfolg bekannter amerikanischer Unternehmen. R. Berth (1991) stellt neun Thesen als Grundlage des Erfolges auf. A. Weissmann (1992) weist auf fünf

Erfolgsfaktoren hin. Auch beim oft zitierten Lean Management werden besonders erfolgreiche Vorgehensweisen herausgestellt.

All diese Untersuchungen kommen zu ähnlichen Ergebnissen, aus denen sich folgende Erfolgsfaktoren herauskristallisieren:

- *Konzentration auf Kernfähigkeiten,*
- *konsequente Kundenorientierung,*
- *hoher Marktanteil,*
- *Innovation, Kreativität, Einmaligkeit,*
- *hohe Produktivität der Mitarbeiter,*
- *hohe Qualität und Zuverlässigkeit,*
- *permanente Verbesserung,*
- *einfache, flexible Organisation,*
- *konsequentes Handeln,*
- *Führung durch gelebte Werte und Visionen,*
- *straff-lockere Führung,*
- *Identifikation von Mensch und Aufgabe.*

Eine spezielle auf die KMU ausgerichtete internationale Untersuchung wurde von der STRATOS- Gruppe (Strategy Orientation of Small and Medium Sized Enterprises, Bamberger/Pleitner 1988, Fröhlich/Pichler 1988) durchgeführt. Fortgesetzt und erweitert wurde diese Studie durch die INTERSTRATOS-Studie (Internationalisation of Strategy Orientation of Small Business). Diese Untersuchungen weisen als die 10 bedeutendsten Faktoren aus:

- *Produktqualität,*
- *Lieferzuverlässigkeit,*
- *Qualität der Mitarbeiter,*
- *Flexibilität,*
- *guter Ruf des Unternehmens,*
- *Kundendienst,*
- *Qualifikation des Managements,*
- *Organisation,*
- *Problemlösungsfähigkeit,*
- *Kreativität.*

Auffällig ist, daß qualitative Erfolgsfaktoren eine wesentlich größere Bedeutung haben als quantitativ meßbare wie „niedrige Kosten“ oder „gute Finanzierung“. Quantitative Größen scheinen mehr eine Folge als eine Ursache erfolgreicher