

# Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe

Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten  
zu ihrer Lösung

Herausgegeben von

**Prof. Dr. Dr. h. c. Hans-Christian Pfohl**

Mit Beiträgen von

Prof. Dr. Dr. h. c. Ulli Arnold, Prof. Dr. Klaus Ballarini,  
Prof. Dr. Ingolf Bamberger, Prof. Dr. Christoph J. Börner,  
Prof. Dr. Ronald Gleich, Prof. Dr. Winfried Hamel,  
Prof. Dr. Eberhard Hamer, Prof. Dr. Thomas Hering, Stefan Hofmann,  
Frank Huber, Dr. Detlef Keese, Prof. Dr. Jörn-Axel Meyer,  
Prof. Dr. Dr. h. c. Hans-Christian Pfohl, Prof. Dr. Herfried M. Schneider,  
Prof. Dr. Hermann Simon, Dr. Aurelio J. F. Vincenti,  
Prof. Dr. Thomas Wrona, Prof. Dr. Cornelia Zanger

4., völlig neu bearbeitete Auflage

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über [dnb.ddb.de](http://dnb.ddb.de) abrufbar.

## **Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**

[ESV.info/3 503 09772 4](http://ESV.info/3_503_09772_4)

1. Auflage 1982
2. Auflage 1990
3. Auflage 1997
4. Auflage 2006

ISBN-13: 978 3 503 09772 2

ISBN-10: 3 503 09772 4

ISSN: 1861-1753

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2006

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek  
und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit  
und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso  
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Difo-Druck, Bamberg

## **Vorwort zur ersten Auflage**

Die betriebswirtschaftliche Forschung hat sich lange Zeit überwiegend mit den Problemen von Großbetrieben beschäftigt. Erst in den letzten Jahren wurden zunehmend auch Problembereiche von Klein- und Mittelbetrieben wissenschaftlich untersucht. Bisher war eine geschlossene Darstellung der speziellen betriebswirtschaftlichen Probleme kleiner und mittlerer Betriebe nicht verfügbar. Sie wird mit den sechzehn Beiträgen des vorliegenden Sammelbandes angestrebt.

Dem Aufbau des Buches liegt folgende Konzeption zugrunde: Im Anschluss an die beiden grundlegenden Ausarbeitungen zur Abgrenzung und volkswirtschaftlichen Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben lehnt sich die Gliederung an die funktionale Betrachtungsweise betriebswirtschaftlicher Probleme an. Ausgewählte Spezialfragen werden dann in den letzten fünf Beiträgen angesprochen.

Es ist nicht die Absicht dieses Sammelbandes, weit verbreitetes Wissen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre lediglich leicht verständlich wiederzugeben, vielmehr gelten die Bemühungen einer vertiefenden Erörterung der gerade für Klein- und Mittelbetriebe typischen Probleme. Betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen wird beim Leser vorausgesetzt. Die Ausführungen richten sich folglich an Dozenten von Universitäten, Fachhochschulen und Akademien, Studenten der Betriebswirtschaftslehre im Hauptstudium, Praktiker mit betriebswirtschaftlicher Vorbildung, Unternehmensberater und Verbände.

Das Buch gibt die Diskussion über den aktuellen Stand der Betriebswirtschaftslehre bezüglich spezifischer Probleme von kleinen und mittleren Betrieben wieder. In den einzelnen Beiträgen sollen mögliche Vor- und Nachteile von Klein- und Mittelbetrieben gegenüber Großbetrieben aufgezeigt sowie gegebenenfalls Lösungsansätze und -vorschläge angeboten werden. Hierbei werden verschiedentlich die Schwierigkeiten deutlich, die betriebsgrößenbedingten Besonderheiten exakt zu bestimmen und geeignete konkrete Lösungsansätze oder sogar Lösungsvorschläge herauszuarbeiten.

Diese Schwierigkeiten sind zu einem großen Teil auf die verbleibenden, z.B. branchenbedingten, Unterschiede zwischen Betrieben innerhalb der Gruppe der kleinen und mittleren Betriebe zurückzuführen. Trotzdem hat das Buch die Aufgabe, zu einer besseren Durchdringung der in allen Klein- und Mittelbetrieben anstehenden Probleme zu führen. Gelingt dies, dann können die grö-

ßenspezifischen Chancen stärker genutzt sowie die entsprechenden Risiken erkannt und möglichst vermindert werden.

Das Entstehen des vorliegenden Sammelbandes ist stark von der Universität Essen – Gesamthochschule durch die Gewährung von Forschungsmitteln sowie eines Druckkostenzuschusses gefördert worden. Dafür möchte ich an dieser Stelle meinen herzlichen Dank aussprechen. Dieser gebührt auch dem Erich Schmidt Verlag für die unkomplizierte und reibungslose Zusammenarbeit. Insbesondere möchte ich aber Frau G. Höffner und Frau U. Schapals für ihren unermüdlichen Einsatz beim Schreiben der druckfertigen Manuskripte danken.

Essen, im März 1982

Hans-Christian Pfohl

### **Vorwort zur zweiten neu bearbeiteten Auflage**

Die zweite Auflage behält das Konzept der ersten Auflage prinzipiell bei. Neben einer grundsätzlichen Überarbeitung der Beiträge durch die Autoren, die schon in der ersten Auflage mitgewirkt haben, erfolgte jedoch auch eine völlige Neugestaltung von Beiträgen durch neue Autoren, die sich in den Jahren seit Erscheinen der ersten Auflage verstärkt mit der Problematik von Klein- und Mittelbetrieben auseinandergesetzt haben. Wegen seiner besonderen Bedeutung auch für Klein- und Mittelbetriebe wurde ein Beitrag zum „Controlling“ zusätzlich in die zweite Auflage aufgenommen. Wegen ihrer unter dem Gesichtspunkt einer Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelbetriebe zu speziellen Fragestellung wurden dagegen die Beiträge „Technische Entwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Nutzung öffentlicher Förderungsmittel“ sowie „Unternehmensbewertung aus der Sicht des Unternehmensmaklers und -beraters“ nicht mehr in die zweite Auflage übernommen.

Für die Unterstützung bei der Erstellung dieser zweiten Auflage danke ich vor allem meinem ehemaligen Mitarbeiter Dr. N. Linn, der mit unermüdlichem Engagement das Projekt in allen seinen Phasen vorantrieb. Mein Dank gilt aber auch Herrn cand.-wirtsch.-inf Th. Schweizer, der alle Aufgaben der Textverarbeitung für diese Auflage mit großer Umsicht erledigte.

Technische Hochschule Darmstadt, im Oktober 1989

Hans-Christian Pfohl

## Vorwort zur dritten neu bearbeiteten Auflage

Das in den ersten beiden Auflagen bewährte Konzept zur Abhandlung einer Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe wird auch in der dritten Auflage beibehalten. Lediglich zur klareren Strukturierung werden explizit drei Kapitel unterschieden. Die einzelnen Beiträge in diesen Kapiteln wurden von den bisherigen Autoren, soweit erforderlich, überarbeitet, durch aktuelle Literaturverweise ergänzt oder insgesamt erweitert. Für manche Beiträge, die schon in den ersten Auflagen enthalten waren, mussten aus unterschiedlichen Gründen neue Autoren gewonnen werden.

Das Kapitel A **Grundlagen** besteht aus den Beiträgen zur Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von den Großbetrieben, zu ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung sowie zur Unternehmensführung. Im letzteren wird auch die Organisationsproblematik abgehandelt. Neu aufgenommen wurde hier der Beitrag „The hidden champions“ von Simon, in dem die Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben für den internationalen Wettbewerb nachhaltig unterstrichen wird.

Im Kapitel B **Betriebswirtschaftliche Funktionen** werden die größenspezifischen Aspekte für Klein- und Mittelbetriebe funktional konkretisiert. Neu aufgenommen wurde hier aufgrund ihrer wachsenden Relevanz im Rahmen der ansteigenden internationalen Arbeitsteilung und der sich verringern den Fertigungstiefen die von Arnold bearbeitete Funktion „Beschaffung“.

Im Kapitel C **Spezielle Problembereiche von Klein- und Mittelbetrieben** werden wegen ihres großen Einflusses auf den Fortbestand von Klein- und Mittelbetrieben wie schon in den vorangegangenen Auflagen die Unternehmensnachfolge und die Kooperation als Form der interorganisatorischen Zusammenarbeit behandelt. Neu aufgenommen wurde hier der Beitrag „Internationalisierung“ von Bamberger/Evers, da für immer mehr Klein- und Mittelbetriebe ihre Existenz nur durch Erfolge auf internationalen Märkten gesichert werden kann. Der EDV wird kein eigener Beitrag mehr gewidmet; auf sie wird gegebenenfalls in den anderen Beiträgen anwendungsspezifisch eingegangen. Weggefallen ist auch wegen der im Vergleich zu den anderen Beiträgen zu engen Fragestellung der Beitrag zur Unternehmensberatung.

Mein Dank gilt zunächst allen Autoren, die sich der Mühe unterzogen haben, die in der Betriebswirtschaftslehre immer noch eher am Rande stehende Problematik der Klein- und Mittelbetriebe fundiert in den von ihnen übernommenen Beiträgen zu durchdringen. Die Herausgabe dieser dritten neubearbeiteten

Auflage wäre allerdings ohne die tatkräftige Unterstützung meiner Mitarbeiterin, Frau Dipl.-Wirtsch.-Ing. Petra Häusler, nicht möglich gewesen. Hierfür möchte ich mich bei ihr herzlich bedanken. Mein Dank richtet sich ebenfalls an die studentische Mitarbeiterin Yun Kruse und die studentischen Mitarbeiter Ralf Hennig, Marco Lisanti und Hannes Meier, die alle Aufgaben der Textverarbeitung auch dieser neuen Auflage einwandfrei erledigten.

Technische Hochschule Darmstadt, im April 1997

Hans-Christian Pfohl

### **Vorwort zur vierten neu bearbeiteten Auflage**

Die Neuauflage führt die in der dritten Auflage eingeführte Dreiteilung des Buches fort. Im Grundlagenteil wurde der Fokus des Beitrags „Unternehmensführung“ abgewandelt. Während sich der Beitrag der dritten Auflage auf die Führung i.e.S. (Personalführung) konzentrierte, betrachtet der aktuelle Beitrag das normative, strategische und operative Management kleiner und mittlerer Unternehmen.

Die Gliederung der betriebswirtschaftlichen Funktionen wurde beibehalten. Für manche Beiträge mussten jedoch aus unterschiedlichen Gründen neue Autoren gewonnen werden.

Das einstige Kapitel zu speziellen Problembereichen von Klein- und Mittelbetrieben wurde um einen Beitrag zur „Unternehmensgründung“ ergänzt, sodass nun die genetischen Entscheidungen von der Unternehmensgründung über die Internationalisierung bis hin zur Unternehmensnachfolge behandelt werden. Kooperationen wird kein eigener Beitrag mehr gewidmet, da diese Thematik bereits in den übrigen Kapiteln angesprochen wird.

Für die Erstellung des Sammelbandes danke ich allen Autoren, die ihre Beiträge der dritten Auflage aktualisiert und erweitert haben sowie insbesondere den neu hinzugekommenen Autoren, für Ihre Bereitschaft, diese Auflage durch ihren Beitrag zu bereichern. Mein Dank gilt ebenfalls meinem Mitarbeiter Herrn Dipl.-Wirtsch.-Ing. Holger Köhler für die Unterstützung bei der Herausgabe der Neuauflage. Für die Erstellung der redaktionellen Endfassung danke ich meiner studentischen Mitarbeiterin Katharina Hix und meinem studentischen Mitarbeiter Michael Gilster.

Technische Universität Darmstadt, im August 2006

Hans-Christian Pfohl

# Inhaltsverzeichnis

## A Grundlagen

---

*Hans-Christian Pfohl*

Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben .....1

*Eberhard Hamer*

Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben .....25

*Hermann Simon/Frank Huber*

Hidden Champions: Der Weg zur Weltmarktführerschaft.....51

*Hans-Christian Pfohl*

Unternehmensführung .....79

## B Betriebswirtschaftliche Funktionen

---

*Ulli Arnold*

Beschaffung .....115

*Herfried M. Schneider*

Produktionsmanagement.....149

*Cornelia Zanger*

Marketing .....183

*Jörn-Axel Meyer*

Innovationsmanagement .....209

*Winfried Hamel*

Personalwirtschaft.....233

*Hans-Christian Pfohl*

Logistik .....261

*Christoph J. Börner*

Finanzierung .....297

*Ronald Gleich/Stefan Hofmann*

Controlling .....331

## **C Genetische Entscheidungen**

---

*Thomas Hering/Aurelio J. F. Vincenti*

Unternehmensgründung .....359

*Ingolf Bamberger/Thomas Wrona*

Internationalisierung .....391

*Klaus Ballarini/Detlef Keese*

Unternehmensnachfolge .....439