

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Fokus Management und Führung

Band 1

Erfolgreich im Schatten der Großen

**Wettbewerbsvorteile für
kleine und mittlere Unternehmen**

Herausgegeben von

Professor Dr. Heinz K. Stahl,

Professor Dr. Hans H. Hinterhuber

Mit Beiträgen von

Dominik Burger, Alexander Cielek, Prof. Dr. Alexander Deseniss,

Dr. Hans Rudi Fischer, Prof. Dr. Urs Fueglistaller, Dr. Isabella Hatak,

Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber, Katie Hyslop, Dr. Joachim Kappel,

Konstantin Kremslehner, Prof. Dr. Herbert Neubauer, Evandro Pollono,

Axel Rink, Dr. Christof Rissbacher, Prof. Dr. Dietmar Rössl,

Prof. Dr. Heinz K. Stahl, Sabine Staudinger,

Eva May-Strobl, Prof. Dr. Friederike Welter

2., 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 abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
ESV.info/978 3 503 16588 9**

1. Auflage 2003
(in der Reihe „Kolleg für Leadership und Management“)
2. Auflage 2016

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 16588 9
eBook: ISBN 978 3 503 16589 6

ISSN 2195-5050

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2016
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

Satz: L101 Mediengestaltung, Fürstenwalde
Druck und Bindung: Hubert & Co, Göttingen

Vorwort der Herausgeber zur 2. Auflage

Die Diagnose stimmt auch heute noch, aber die Prognosen waren falsch. Wie schon vor über vier Jahrzehnten darf man mit Gewissheit anmerken, dass wir in einer Zeit der Umbrüche leben. Was die Unternehmenslandschaft anlangt, so wurden uns zwei Trends vorhergesagt, die so gar nichts gemein hatten. Die erste lautete, Europa werde eine ungeahnte Konzentration von Unternehmen erleben. Die Anziehungskraft der Großen werde dazu führen, dass die Großen immer größer und die Kleinen hoffnungslos erdrückt würden. Die zweite, gegenläufige Prognose erinnerte an „Fritz“ Schuhmachers Diktum „Small is beautiful“. Miniunternehmen, oder besser „Ich-AGs“, würden sich problemlos vernetzen und die wenigen verbleibenden Großen vorgestrig erscheinen lassen.

Tatsache ist, dass die Großen gar nicht unbedingt größer werden wollen, weil Größe oft der Profitabilität im Wege steht. „Zellteilungen“ in Form der Abspaltung von Unternehmensteilen sind oft die Folge. Und viele der Kleinsten, meist Einpersonen-Unternehmen, werden inzwischen dem „Präkariat“ zugerechnet, weil sie mit hohem Arbeitseinsatz ohne soziale Absicherung bloß ein Leben knapp über der Armutsgrenze fristen. Dazwischen suchen die kleinen und mittleren Unternehmen, meist mit dem „Mittelstand“ gleichgesetzt, ihre Chancen. Auf solche hinzuweisen, ist der Auftrag, den wir mit dieser weitgehend neu gestalteten Auflage zu erfüllen versuchen.

EVA MAY-STROBL und FRIEDERIKE WELTER eröffnen den Band mit einer überaus notwendigen Klarstellung der Begriffe KMU, Mittelstand und Familienunternehmen. Während sich der KMU-Begriff an bestimmten Schwellenwerten orientiert, unterliegen mittelständische Unternehmen keiner Größenbeschränkung. Der „Mittelstand“ ist eine Wertegemeinschaft. HEINZ K. STAHL fragt danach, inwieweit die Rolle des Managers und die des Unternehmers miteinander vereinbar sind. Deutlich wird heutzutage, dass sich „Management“ immer mehr vom „Unternehmertum“ ablöst und dadurch Gegensätze produziert. HANS H. HINTERHUBER stellt ein erweitertes Bild des Unternehmertums vor. Kleine und mittlere Unternehmen benötigen sowohl den KIRZNER-Unternehmer, um die Effizienz und Kohäsion der Organisation zu steigern, als auch den SCHUMPETER-Unternehmer, der Chancen im Markt erkennt, sie verfolgt und dadurch Innovationen schafft. HORST KAPPEL zeigt auf, dass gerade in Familienunternehmen die internen Beziehungen so vielschichtig sein können, dass die Funktion eines Beirats unverzichtbar wird. Dabei gilt für ihn der Grundsatz, dass der Klügste noch klüger wird, wenn er sich mit anderen Klugen zusammentut.

DOMINIK BURGER und URS FUEGLISTALLER bieten praktische Antworten auf die Frage, wie sich kleine und mittlere Unternehmen wirkungsvoll differenzieren

können. Sie arbeiten dazu drei wettbewerbsentscheidende Kompetenzen heraus. KATIE HYSLOP und HERBERT NEUBAUER sehen KMU als Orte der Innovation. Diese dürfen sich jedoch nicht auf den „göttlichen Funken“ des Unternehmers verlassen oder nur auf Spontaneität als Quelle erfolgreicher Neuerungen setzen. Ein systematisches Management des Innovationsprozesses ist auch für KMU unverzichtbar. HANS H. HINTERHUBER untersucht am Beispiel der Nischenstrategie, wie kleine und mittlere Unternehmen Strategien entwickeln und evaluieren können. Der sogenannte „Strategiediamant“ weist dabei den Weg zu einer erfolgreichen Strategie. HEINZ K. STAHL und CHRISTOF RISSBACHER prüfen die Chancen und Grenzen der Kooperation für kleine und mittlere Unternehmen. Kooperationen können eine beachtliche Hebelwirkung entfalten, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind.

DIETMAR RÖSSL, ISABELLA HATAK und SABINE STAUDINGER setzen sich mit der Notwendigkeit auseinander, den Wissenstransfer bei der Unternehmensübergabe in KMU nicht dem Zufall zu überlassen. Aufgrund der informellen Organisationsstrukturen und dem darin verborgenen impliziten Wissen stehen KMU vor einer besonderen Herausforderung. HEINZ K. STAHL wirft einen detaillierten Blick auf zwei Vorzeigeunternehmen mittlerer Größe, die es immer wieder schaffen, als attraktiver Arbeitgeber oder „Employer of Choice“ zu punkten. Die gute Nachricht für KMU lautet, dass die Attraktivität eines Unternehmens nicht unbedingt von dessen Größe abhängt. AXEL RINK und ALEXANDER CIELEK halten Ausschau nach Möglichkeiten der kreativen Finanzierung für KMU. Finanzierung darf heute kein Einmalthema sein, sondern sollte in regelmäßigen Abständen auf den Prüfstand kommen sowie zwischen dem Geschäftsmodell und der Unternehmensstrategie abgestimmt werden. ALEXANDER DESENISS beschäftigt sich im Anschluss daran mit den Chancen von KMU, ein wirkungsvolles Marketing auch mit knappen Mitteln zu betreiben. KMU können ihre Ressourcennachteile durch eine Fokussierung auf Produkte, Kundengruppen oder geographische Räume ausgleichen.

ISABELLA HATAK und KONSTANTIN KREMSLEHNER erkennen eine Chance für KMU in der Nutzung der sogenannten „Social Media“ für ein zeitgemäßes Kundenmanagement. Der Kunde als Nutzer dieser Medien war noch nie so anspruchsvoll, aufgeklärt und auf Mitwirkung erpicht wie heute. EVANDRO POLLONO weist auf die Gefahren der traditionellen Preisgestaltung durch Kostenaufschlag oder Fixierung auf die Mitbewerber hin. Er arbeitet anhand eines Beispiels die Vorteile einer wertorientierten Preisstrategie heraus, die den Nutzen für den Kunden in den Mittelpunkt stellt. HEINZ K. STAHL widmet sich in seinem Beitrag der Rolle von Bildern bei der Führung von kleinen und mittleren Unternehmen. Er sieht Bilder als probates Mittel zur Reduktion von Komplexität und erörtert dies am Beispiel der Leitbilder, Vorbilder und Menschenbilder. Den Schluss dieses Bandes bildet ein Dialog zwischen HANS RUDI FISCHER und HEINZ K. STAHL über ein aktuelles und zugleich anspruchsvolles Thema: Ambivalenz oder das Prinzip des Sowohl-als-auch. Langfristig erfolgreiche KMU verstehen es offensichtlich, im „Dazwischen“ so zu operieren, dass der Raum zwischen absolut Sicherem und absolut Unsicherem

rem stärker als Ressource denn als Bedrohung gesehen und genutzt wird. Dieser Zwischenraum stellt gleichsam ein Biotop dar, in dem sich kleinere Unternehmen im Schatten der Großen weiterentwickeln können.

Wir hoffen, dass dieser Band bei Unternehmern und Führungskräften, bei Studierenden und unseren Kollegen auf Interesse stößt und freuen uns auf Kommentare und Anregungen. Unvollkommenheiten bitten wir, wie schon bei der ersten Auflage, den Herausgebern anzulasten.

HEINZ K. STAHL und HANS H. HINTERHUBER
Wien und Innsbruck, im Oktober 2015

Inhaltsverzeichnis

EVA MAY-STROBL FRIEDERIKE WELTER KMU, Mittelstand, Familienunternehmen: Eine Klarstellung	1
HEINZ K. STAHL Unternehmer und Manager: Eine Gegenüberstellung	13
HANS H. HINTERHUBER Aktuelle Unternehmertypen für die kleinen und mittleren Unternehmen von heute: SCHUMPETER versus KIRZNER	31
JOACHIM KAPPEL Warum und wie ein Beirat nützlich sein kann	45
URS FUEGLISTALLER DOMINIK BURGER Einzigartig unter vielen: Wie sich kleine und mittlere Unternehmen wirkungsvoll differenzieren können	59
KATIE HYSLOP HERBERT NEUBAUER KMU als Ort der Innovation	73
HANS H. HINTERHUBER Wie kleine und mittlere Unternehmen Strategien entwickeln und evaluieren: Das Beispiel Nischenstrategie	87
HEINZ K. STAHL CHRISTOF RISSBACHER Gemeinsam statt alleine: Chancen und Grenzen der Kooperation	103
DIETMAR RÖSSL ISABELLA HATAK SABINE STAUDINGER Wissenstransfer bei der Unternehmensübergabe in KMU	119
HEINZ K. STAHL KMU als „Employer of Choice“	137

Inhaltsverzeichnis

AXEL RINK ALEXANDER CIELEK Kreative Finanzierung für KMU	157
ALEXANDER DESENISS Wirkungsvolles Marketing mit knappen Mitteln	177
ISABELLA HATAK KONSTANTIN KREMSLEHNER Kundenmanagement mit Social Media	193
EVANDRO POLLONO Wertorientierte Preisgestaltung	209
HEINZ K. STAHL Die Rolle von Bildern bei der Führung von kleinen und mittleren Unternehmen	219
HANS RUDI FISCHER HEINZ K. STAHL Ambivalenz als Bedrohung und Ressource: Wettbewerbsvorteile für KMU?	233
Autorenverzeichnis	247