

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Management und Wirtschaft Praxis

Band 44

Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe

Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung

Herausgegeben von

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

Mit Beiträgen von

Prof. Dr. Klaus Ballarini; Prof. Dr. Ingolf Bamberger; Prof. Dr. Stefan Behringer;
Prof. Dr. Christoph J. Börner; Prof. Dr. Ronald Gleich; Prof. Dr. Eberhard Hamer;
Annegret Hauer; Prof. Dr. Thomas Hering; Dr. Stefan Hofmann;
Dr. Detlef Keese; Prof. Dr. Rudolf O. Large; Prof. Dr. Joachim Metternich;
Prof. Dr. Jörn-Axel Meyer; Deborah Nasca;
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Hans-Christian Pfohl; Prof. Dr. Mike Schulze;
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Hermann Simon; Prof. Dr. Volker Stein;
Dr. Dr. Aurelio J. F. Vincenti; Prof. Dr. Thomas Wrona; Prof. Dr. Cornelia Zanger;
Alice K. Zapf

6., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

<http://ESV.info/978-3-503-19447-6>

1. Auflage 1982

...

4. Auflage 2006

5. Auflage 2013

6. Auflage 2021

ISBN 978-3-503-19447-6 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-19448-3 (eBook)

ISSN 1861-1753

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2021

www.ESV.info

Druck: docupoint, Barleben

Vorwort zur sechsten neu bearbeiteten Auflage

Die betriebswirtschaftliche Forschung hat sich lange Zeit überwiegend mit den Problemen von Großbetrieben beschäftigt. In den letzten Jahren werden zunehmend auch Problembereiche von Klein- und Mittelbetrieben wissenschaftlich untersucht. Im Vordergrund stehen dabei allerdings jeweils einzelne Problembereiche. Das vorliegende Buch gibt eine aktuelle und geschlossene Darstellung der speziellen betriebswirtschaftlichen Probleme kleiner und mittlerer Betriebe und Möglichkeiten zu ihrer Lösung.

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 größen-spezifischen Chancen stärker genutzt sowie die entsprechenden Risiken erkannt und möglichst vermieden oder vermindert werden.

Das in den ersten Auflagen bewährte Konzept zur Abhandlung einer Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe wird auch in der sechsten Auflage beibehalten. 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.

Im Kapitel A **Grundlagen** werden Klein- und Mittelbetriebe von den Großbetrieben abgegrenzt und ihre volkswirtschaftliche Bedeutung herausgearbeitet. Danach wird die besondere Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben für den internationalen Wettbewerb diskutiert. Abgeschlossen wird der Grundlagenteil mit einem Beitrag zu Unternehmensführung in Klein- und Mittelbetrieben.

Im Kapitel B **Funktionale Entscheidungen** werden die größenspezifischen Aspekte für Klein- und Mittelbetriebe funktional konkretisiert. Betriebswirtschaftliche Funktionen kennzeichnen die Entscheidungsbereiche, in denen in jedem Unternehmen unabhängig von seiner Organisationsstruktur kontinuierlich Entscheidungen zu treffen sind. Das Kapitel folgt der klassischen funktionalen Gliederung der Betriebswirtschaftslehre.

Im Kapitel C **Genetische Entscheidungen** werden solche Entscheidungsbereiche behandelt, die nicht kontinuierlich im Unternehmen zu treffen sind, sondern von den verschiedenen Phasen in seinem Lebenszyklus abhängen. Die genetischen Entscheidungen von der Unternehmensgründung über die Internationalisierung bis hin zur Unternehmensnachfolge werden behandelt. Ergänzt werden diese Entscheidungsbereiche durch den Entscheidungsbereich der Unternehmensbewertung, der letztlich für alle genetischen Entscheidungen von Bedeutung sein kann.

Zunächst möchte ich den Autoren meinen Dank aussprechen. Sie haben mit ihren Überarbeitungen dafür gesorgt, dass dieses Buch weiterhin alle Facetten der Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelbetriebe abdeckt. Für die Erstellung der redaktionellen Endfassung danke ich meinem studentischen Mitarbeiter Philipp Bart, der sich mit großem Engagement eingearbeitet hat.

Technische Universität Darmstadt, im September 2020 Hans-Christian Pfohl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur sechsten neu bearbeiteten Auflage	5
A Grundlagen	11
Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben (<i>Hans-Christian Pfohl</i>)	13
1 Einleitung	14
2 Probleme bei der Bestimmung der Betriebsgröße	15
3 Kriterien zur Auswahl betriebsgrößenrelevanter Merkmale	17
4 Abgrenzung zwischen „Klein- und Mittelbetrieb“ und „Großbetrieb“	25
Klein- und Mittelbetriebe in der Volkswirtschaft (<i>Eberhard Hamer</i>)	37
1 Differenzanalyse zwischen Klein-, Mittel- und Großbetrieben	38
2 Volkswirtschaftliche Bedeutung der mittelständischen Unternehmen	42
3 Rahmendaten zum Nachteil mittelständischer Unternehmen	56
4 Gesellschaftliche Bedeutung der mittelständischen Unternehmen	61
Hidden Champions – Das Wachstum geht weiter (<i>Hermann Simon</i>)	67
1 Warum sind deutsche Unternehmen so erfolgreich?	68
2 Die Hidden Champions	73
3 Die Strategien der Hidden Champions	74
4 Zusammenfassung	90
Unternehmensführung (<i>Hans-Christian Pfohl</i>)	97
1 Einleitung	98
2 Normatives Management	99
3 Strategisches Management	108
4 Operatives Management	123
5 Zusammenfassung	125
B Funktionale Entscheidungen	131
Beschaffung (<i>Rudolf O. Lorge</i>)	133
1 Grundlagen der Beschaffung	134
2 Besonderheiten der Beschaffung kleiner und mittlerer Unternehmen	138
3 Beschaffungsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen	145
Produktion (<i>Joachim Metternich, unter Mitarbeit von Felix Hoffmann, Phillip Bausch, Lukas Hartmann, Thimo Keller, Sebastian Bardy, Markus Schreiber, Carsten Schaeede</i>)	157
1 Produktionsmanagement als Herausforderung für KMU	158
2 Planung und Auslegung von Produktionsstätten	160
3 Produktionssteuerung	171
4 Entwicklungen im Kontext von Industrie 4.0	182

Marketing (<i>Cornelia Zanger</i>)	197
1 Zur Bedeutung des Marketing für Klein- und Mittelbetriebe	198
2 Zur Entwicklung von Marketingstrategien für Klein- und Mittelbetriebe	203
3 Zum Einsatz der Marketinginstrumente in Klein- und Mittelbetrieben	213
Innovation (<i>Jörn-Axel Meyer</i>)	221
1 Einleitung	222
2 Innovationen in KMU	223
3 Innovationssystem, -management und -prozess	226
4 Elemente des Innovationsmanagements in KMU	230
5 Rahmenbedingungen des Innovationsmanagements in KMU	238
6 Zur Zukunft des Innovationsmanagements in KMU	243
Personal (<i>Volker Stein</i>)	249
1 Situation: Identität als mittelständisches Unternehmen	250
2 Institutionalisierung: Personalarbeit im wachsenden Unternehmen	251
3 Anspruch: Professionelle Wertschöpfung durch Personalarbeit	253
4 Personalstrategie: Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile	255
5 Realisation: Ausgewählte Handlungsfelder der Personalarbeit in KMU	257
6 Legitimation: Personalcontrolling und Personalreporting	260
7 Risikoverantwortung: Personalwirtschaftliche Risk Governance	262
8 Zukunft: Die Digitalisierung der Personalarbeit in KMU	264
Logistik (<i>Hans-Christian Pfohl</i>)	269
1 Einleitung	270
2 Begriffsabgrenzung	271
3 Entwicklungsstand der Logistik in kleinen und mittleren Unternehmen	273
4 Logistikbedarf	284
5 Umsetzung einer Logistikkonzeption	293
6 Zusammenfassung und Ausblick	294
Finanzierung (<i>Christoph J. Börner</i>)	301
1 Spezifika der Finanzierung von kleinen und mittleren Unternehmen	302
2 Finanzierungsinstrumente	304
3 Neuere Entwicklungen bei der Finanzierung von kleinen und mittleren Unternehmen	325
4 Kapitalstruktur- und Finanzierungsentscheidungen	327
Controlling (<i>Ronald Gleich, Mike Schulze, Stefan Hofmann, Deborah Nasca</i>)	333
1 Einführung	334
2 Controlling in Klein- und Mittelbetrieben	336
3 Strategieorientierte Konzepte und Tools	341

4 Das operative Controllingsystem für Klein- und Mittelbetriebe	347
5 Ausblick	357
C Genetische Entscheidungen	363
Unternehmensgründung (<i>Thomas Hering, Aurelio J. F. Vincenti</i>)	365
1 Einführung in das Thema	366
2 Systematisierung des Gründungsgeschehens	366
3 Besonderheiten der Gründungsplanung	371
4 Besonderheiten der Gründungsfinanzierung	380
Internationalisierung (<i>Ingolf Bamberger, Thomas Wrona, Alice K. Zapf</i>)	397
1 Klein- und Mittelunternehmen und Internationalisierung	398
2 Sichtweisen der Internationalisierung	398
3 Internationalisierung als Aufnahme von Auslandsaktivitäten	400
4 Internationalisierung als Prozess	406
5 Klein- und Mittelunternehmen und Globalisierung	421
Unternehmensbewertung (<i>Stefan Behringer</i>)	429
1 Grundlagen der Unternehmensbewertung	430
2 Verfahren der Unternehmensbewertung	434
3 Einzelfragen der Bewertung von KMU	444
4 Fazit	449
Unternehmensnachfolge (<i>Klaus Ballarini, Detlef Keese, Annegret Hauer</i>)	455
1 Nachfolge – Was ist das?	456
2 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge	458
3 Der Ablauf des Nachfolgegeschehens in KMU in idealtypischer Sicht	460
4 Probleme bei der Nachfolge in der Praxis	467
5 Neuere Tendenzen im Zusammenhang mit der Unternehmens- nachfolge	473
Stichwortverzeichnis	485