

Vorwort

Kleine und mittlere Unternehmen bilden das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft. Ihr Erfolg trägt die positive wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre wesentlich mit. Dennoch sind spezifische Aspekte von mittelständischen Unternehmen – wenn man einmal von Arbeiten zur Unternehmensgründung und zur Theorie der Unternehmung absieht – in der betriebswirtschaftlichen Forschung nach wie vor unterrepräsentiert. Dieser Sammelband, der im Nachgang zur Siegener Mittelstandstagung 2006 entstanden ist, soll einen Beitrag dazu leisten, diese Lücke zu schließen. Das wesentliche Ziel besteht darin, die betriebswirtschaftliche Mittelstandsforschung in ihrer gesamten Breite darzustellen und so zugleich künftigen Forschungsbedarf aufzuzeigen.

Im Jahr 2003 wurde an der Universität Siegen das Siegener Mittelstandsinstitut gegründet, das der Stärkung der mittelstandsbezogenen Forschung und Lehre an der Universität Siegen dient (www.smi.uni-siegen.de). Zugleich soll der Wissenstransfer zwischen der Universität und den Unternehmen verbessert werden. Seit der Gründung des Siegener Mittelstandsinstituts wurden zahlreiche Forschungsprojekte mit mittelständischen Unternehmen der Region durchgeführt, die mittelstandsbezogene Lehre wurde maßgeblich durch die Besetzung zweier mittelstandsbezogener Professuren (Management kleiner und mittlerer Unternehmen sowie Unternehmensnachfolge) gestärkt und ab 2009 startet der erste universitäre Masterstudiengang „Management kleiner und mittlerer Unternehmen“. Zugleich hat sich die Mittelstandsfokussierung des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht an der Universität Siegen in zahlreichen und hochrangigen Veröffentlichungen zur Mittelstandsforschung niedergeschlagen.

Im Rahmen der engen Zusammenarbeit mehrerer Lehrstühle zur Mittelstandsforschung ist schließlich die Idee zur Siegener Mittelstandstagung entstanden. Die Schirmherrschaft der Tagung wurde von Herrn Professor Dr. Andreas Pinkwart, Minister für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes

Nordrhein-Westfalen übernommen. Die große Resonanz der wissenschaftlichen Community, aber auch aus der betrieblichen Praxis war für die Organisatoren der Tagung überraschend. Insgesamt wurden 155 Abstracts zu verschiedenen Themenfeldern der betriebswirtschaftlichen Mittelstandsforschung eingereicht, wovon 107 angenommen und auf der Siegener Mittelstandstagung vorgetragen wurden. Die Siegener Mittelstandstagung hatte mit insgesamt 232 Teilnehmern eine außerordentlich hohe Resonanz. Das große Interesse, betriebswirtschaftliche Forschungsarbeiten zum Mittelstand zu veröffentlichen, zeigt sich auch an dem hier vorliegenden Tagungsband. Im Nachgang der Tagung sind insgesamt 68 Beiträge zur Veröffentlichung eingegangen, wovon insgesamt 38 die hohen Qualitätskriterien der Gutachter erfüllen konnten. Diese 38 Beiträge finden sich in den folgenden thematisch geordneten Themenblöcken.

Der erste Themenblock beschäftigt sich mit den Themenfeldern der Unternehmensgründung und -nachfolge. Neben grundsätzlichen Fragestellungen wie der Unsicherheit, denen junge Unternehmen ausgesetzt sind, werden hier wichtige Aspekte der Gründungsforschung angesprochen. Der Beitrag zu den Habitual Founders setzt sich beispielsweise mit Mehrfachgründern auseinander, gliedert diese in verschiedene Kategorien und geht auf Lerneffekte und Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen ein. Der Beitrag zu Strukturen und Prozessen in Gründerteams stellt anhand einer empirischen Untersuchung dar, inwiefern Gründerteams den Gründungserfolg erhöhen und welche Voraussetzungen dafür gegeben sein müssen. Das Themenfeld der Entrepreneurship Education wird von vielen Universitäten immer noch stiefmütterlich behandelt. Eine empirische Studie, die in der Region Siegen und Olpe entstanden ist, verdeutlicht hier, welche spezifischen Ausbildungsinstrumente und Lernformen aus Sicht von Gründern besonders erfolgsversprechend sind. Daran anknüpfend wird darauf eingegangen, wie häufig und mit welchen Perspektiven eine Gründung unmittelbar nach dem Studium erfolgt. Die Gründungsförderung durch Wirtschaftskammern und Kommunen stellt dabei eine wichtige Komponente zahlreicher Gründungsprozesse dar. Anhand einer empirischen Studie werden hier die vorhandenen Angebote, Potenziale und regionalen Verfahren beleuchtet und kritisch beurteilt.

Der letzte Beitrag dieses Themenblocks setzt sich mit nachfolgebezogenen Unternehmenskrisen im Mittelstand auseinander und beurteilt diese aus evolutionsökonomischer Perspektive, wobei auf verschiedene Theorien der Unternehmung eingegangen wird.

In der Literatur wird vielfach bemängelt, dass kleine und mittlere Unternehmen ein unzureichendes strategisches Management aufweisen. Diesem Themenfeld ist das zweite Kapitel des Tagungsbandes gewidmet. Der Einführungsbeitrag erläutert die aktuelle Ausgestaltung des strategischen Managements in kleinen und mittleren Unternehmen und zeigt zugleich Handlungsbedarf auf. Die weiteren fünf Beiträge beschäftigen sich mit verschiedenen Einzelaspekten des strategischen Managements im Mittelstand. Dabei handelt es sich um den Business Plan und seine Umsetzung mithilfe der Balanced Scorecard, um die Rolle des Unternehmers für das strategische Management, um das Fremdmanagement in Familienunternehmen, um die situationsadäquate Gestaltung des Projektmanagements und schließlich um die Führungskräfteerkrutierung im Mittelstand. Alle fünf Beiträge zeigen explizit oder implizit auf, dass mittelständische Unternehmen größenspezifische Anforderungen und Aspekte beachten müssen, die den langfristigen Markterfolg maßgeblich beeinflussen. Weitere zwei Beiträge beschäftigen sich mit Unternehmenskrisen bzw. Krisen ganzer Branchen. Auf der Unternehmensebene wird hier der Insolvenzplan als Instrument eines integrierten Turnaround Managements in kleinen und mittleren Unternehmen dargestellt, wobei hier neben Liquiditätsfragen die künftige strategische Ausrichtung der betroffenen Unternehmen eine wichtige Rolle spielt. Den Umgang mit der Krise innerhalb einer schrumpfenden Branche wird in dem Beitrag zur Brauwirtschaft erörtert. Hier wird untersucht, welchen Strategietypen einzelnen Brauereien zuzuordnen sind und welche strategischen Gruppen sich daraus ableiten lassen. Empirische Studien belegen, dass mittelständische Unternehmen einen geringeren Umsatzanteil für Forschung und Entwicklung ausgeben. Dennoch schaffen es viele kleinere Unternehmen immer wieder, bahnbrechende Innovationen hervorzubringen, die zu ihrem internationalen Markterfolg beitragen. Der dritte Themenblock beleuchtet verschiedene Facetten des Innovationsmanagements in

kleinen und mittleren Unternehmen. Der erste Beitrag beschäftigt sich mit den erfolgskritischen Faktoren des Innovationsmanagements und erläutert die damit einhergehenden Chancen. Methodische und prozessuale Aspekte von Innovationsvorhaben können das gesamte Innovationsmanagement stärken und müssen daher im Rahmen des Innovationsmanagements berücksichtigt werden. Häufig verfügen mittelständische Unternehmen aber nicht über eine ausreichende Ressourcenbasis, um Innovationen alleine hervorzubringen. Hier können Netzwerke – vorausgesetzt eine partnerschaftliche und vertrauliche Zusammenarbeit lässt sich realisieren – dazu beitragen, die Ressourcen mehrerer Unternehmen zu bündeln und damit die Innovationskraft zu stärken. Zahlreiche Branchen haben heute äußerst kurze Produktlebenszyklen, die einen langfristig angelegten Innovationsprozess fast unmöglich machen. Hier müssen sich die Unternehmen an den jeweiligen Marktgegebenheiten ausrichten und schnell auf neue Kundenbedürfnisse reagieren. In einem aus dem Hause Buhl Data stammenden Praxisbeitrag wird dieser Prozess am Beispiel der Generierung von Hands-On-Innovationen beschrieben und eingehend erläutert. Entsprechende Strategien werden dann in einem weiteren Aufsatz für das sogenannte Mobile Business herausgearbeitet. Der abschließende Beitrag geht auf die rechtliche Absicherung der geschaffenen Innovationen im Rahmen des Schutzrechtsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen ein. Neben der Ausgestaltung und Verwertung von Schutzrechten werden hier die besonderen Probleme des Schutzrechtsmanagements beschrieben, das heute noch von vielen mittelständischen Unternehmen vernachlässigt wird.

Die ersten beiden Beiträge des Themenblocks Marketing und Internationalisierung gehen auf die Bedeutung des Beziehungsmanagements für kleine und mittlere Unternehmen ein. Erster bezieht sich dabei auf die Beziehung zu potenziellen, aktuellen und früheren Kunden im Anlagenbau. Hier werden die wesentlichen Instrumente theoretisch fundiert herausgearbeitet und anhand von Praxisbeispielen verdeutlicht. Zweiter erläutert die Bedeutung des Beziehungsmanagements für das Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, um so technologische Vorteile erzielen zu können. Ein weiterer Erfolgsfaktor für

mittelständische Unternehmen stellt die Markenorientierung dar, die aus Sicht des Kunden Qualitätseigenschaften von Produkten antizipierbar machen soll. Dargestellt wird die Markenorientierung für den Business-to-Business-Bereich, d.h. innerhalb fester bzw. loser Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen in Supply Chains. Die weiteren fünf Beiträge dieses Themenblocks setzen sich mit verschiedenen Sachverhalten der Internationalisierung von mittelständischen Unternehmen auseinander. Zunächst werden die Bedeutung und der Umfang der Internationalisierung des deutschen Mittelstands allgemein dargestellt, bevor dann mit der Volksrepublik China und Rumänien spezifische Chancen und Risiken mittelständischer Unternehmen in einzelnen Ländermärkten aufgezeigt werden. Alle drei Beiträge fundieren ihre Aussagen durch eingehende empirische Analysen. Handelsbeziehungen, insbesondere im Export, bringen immer auch erhöhte Risiken für die mittelständischen Unternehmen mit sich. Daher sollte ein entsprechendes Projektrisikomanagement betrieben werden, durch das Erfolgsrisiken bis hin zu Zahlungsausfallrisiken verhindert werden können. Der letzte Beitrag zur Internationalisierung geht auf die staatliche Außenwirtschaftsförderung ein und diskutiert, ob diese den Bedürfnissen des Mittelstands entspricht. Bei der Analyse werden wiederum empirische Daten herangezogen und darauf aufbauend Bewertungen und Handlungsoptionen abgeleitet.

Der fünfte Themenblock beleuchtet verschiedene für den Mittelstand relevante Finanzierungsthemen. Die ersten drei Beiträge sind dabei im breiteren Kontext von Basel II angelegt, wobei zunächst die Auswirkung der ersten Säule des neuen Eigenkapitalakkords auf die Möglichkeiten der Bankkreditfinanzierung von kleinen Unternehmen diskutiert wird. Bei Basel II spielen Rating-Prozesse eine wichtige Rolle. Dennoch kann bis heute von keinem einheitlichen Rating-Prozess gesprochen werden, der die spezifischen Bedürfnisse kleinerer Unternehmen berücksichtigt. Ein konzeptioneller Vorschlag zum objektivitäts- und qualitätsorientierten Rating-Prozess versucht diese Lücke zu schließen. Während in Deutschland die Vorbereitungen der mittelständischen Unternehmen auf Basel II größtenteils schon weit vorangeschritten sind, gilt dies in Polen nur mit Abstrichen, wie ein Beitrag zu den Controlling bezogenen Vorbereitungen polni-

scher mittelständischer Unternehmen auf Basel II aufzeigt. Der letzte Beitrag des Themenblocks thematisiert die in der Venture Capital-Finanzierung weit verbreitete Syndizierungspraxis. Dabei handelt es sich um eine Finanzierung einer Gruppe von Venture Capital-Gebern, die auf diese Weise ihr Risiko untereinander aufteilen.

Der sechste und letzte Themenblock enthält fünf Beiträge zum Rechnungswesen und zum Steuerrecht. Der Beitrag zur wertorientierten Steuerung konglomerater Familienunternehmen untersucht die Eignung verschiedener Spitzenkennzahlen, z.B. dem Economic Value Added, für die Steuerung diversifizierter Familienunternehmen. Dabei wird auch die Sicht verschiedener Akteure und des davon möglicherweise ausgehenden opportunistischen Verhaltens untersucht. Verschiedene betriebswirtschaftliche Bewertungstechniken, die in einen softwaregestützten Integrationsansatz für kleine und mittlere Unternehmen eingebettet sind, sind Gegenstand eines entscheidungsorientierten Konzepts, das modelltheoretisch erläutert wird. Im dritten Beitrag werden auf Basis begriffstheoretischer Überlegungen Harmonisierungsmöglichkeiten von Normen und Standards im Bereich der Rechnungslegung aus Sicht des Mittelstands untersucht. Eine wesentliche Grundlage bilden dabei die unterschiedlichen Eigenkapitalbegriffe verschiedener Gesellschaftsformen. Die letzten beiden Beiträge dieses Themenblocks analysieren steuerrechtliche Fragen für den Mittelstand. Zunächst wird darauf eingegangen, ob eine Reform der Unternehmensbesteuerung größen-spezifische Unterschiede von Unternehmen berücksichtigen sollte. Dabei werden stochastische Unsicherheit und eine Ungleichverteilung des Wissens als bewährte Erfahrungstatbestände vorausgesetzt. Auch werden liquiditätsbezogene Unterschiede sowie eine geringere Relevanz von Prinzipal-Agent-Problemen als besonders wichtig angesehen. Mit stringenter Logik arbeitet der letzte Beitrag kritische Anmerkungen zu den schenkungs- und erbschaftssteuerrechtlichen Änderungen im Zuge des Gesetzes zur Sicherung der Unternehmensnachfolge heraus. Hierbei handelt es sich um eine aktuelle Fragestellung, die rechtswissenschaftlich von hoher Bedeutung ist.

Das nun vorliegende umfassende Werk zum Management von kleinen und mittleren Unternehmen sowie zu den akuten Fragen der betriebswirtschaftlichen Mittelstandsforschung hätte nicht entstehen können, ohne dass zahlreiche Personen mitgewirkt haben. Hier ist zunächst und allen voran Herr Dipl.-Kfm. Daniel Kathan zu danken, der die gesamte Organisation der Mittelstandstagung begleitet hat und jederzeit ein wichtiger Motor unserer Anstrengungen war. Gleiches gilt für Herrn Dr. Thomas Heupel, der sich ebenfalls mit hohem Engagement in die Tagungsorganisation eingebracht hat. Großen Dank sind wir auch zahlreichen Helfern verpflichtet, die zum größten Teil ehrenamtlich die Durchführung der Tagung begleitet haben. Zahlreiche der im folgenden genannten Studierenden sind bei Study & Consult e.V., der studentischen Unternehmensberatung der Universität Siegen, tätig:

Katja Aedtner, Stefan Ahlers, Meike Beck, Karl Bäumer, Jutta Beracz, Katrin Berkler, Marina Berg, Bartosz Bochnak, Claudia Braun, Tanja Bürkle, Robert Großmann, Nils Hahn, Daniela Harnisch, Tobias Hecker, Karsten Hiekmann, Stephan Hornickel, Desiree Hölzemann, Stephan Keune, Bastian Kleine, Antonie Köhler, Christiane Link, Eva-Maria Möller, Julia Nesch, Christophe Papke, Ann Patzelt, Sören Pflaum, Michael Radix, Nina Schneider, Benedikt Schwaiger, Stefanie Sorge, Hendrik Stähler, Markus Tatar, Anne Thissen, Daniel Voßkamp.

Ein sehr herzlicher Dank gilt darüber hinaus auch den Lehrstuhlteams der Lehrstühle Betriebswirtschaftslehre, insb. Medienmanagement (Dipl.-Medienwirtin Karin Horchler, Dipl.-Volksw. Rolf Polichnei, Dipl.-Medienwirtin/Dipl.-Kffr. Birthe-Marie Tonnesen, Frau Tanja Sanchez Tenorio), des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Management kleiner und mittlerer Unternehmen (Dipl.-Kfm. Kai Althoff, Dipl.-Kffr. Kerstin Ettl, Dr. Daniel Heinemann, Dr. Susanne Kolb, Dipl.-Kffr. Nadezhda Veleva) und des Lehrstuhls Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Wertschöpfungsmanagement insb. in kleinen und mittleren Unternehmen (Dipl. Ök. Jens Jacobs, Dipl. Wirt. Ing. René Röderstein, Dipl.-Kffr. Nadine Uebe-Emden, Dipl.-Kfm. Thomas

Urigshardt, Dipl.-Kffr. Sandra Wagner, Dr. Alexander Wutz, Frau Brigitte Grebe, Frau Monika Wagner).

Neben den fünf Herausgebern haben an der Erstellung des Tagungsbandes erneut Frau Monika Wagner und Frau Tanja Sanchez Tenorio sowie Frau Christine Schütz mitgewirkt. Ohne sie hätte das Buch nicht in der hier gegebenen Sorgfalt erstellt werden können. Auch der Fehlerteufel wäre an manchen Stellen verborgen geblieben. Selbstverständlich gehen alle verbliebenen Fehler auf das Konto der Herausgeber. Hierfür übernehmen wir gerne die Verantwortung und wünschen allen Lesern eine gute und fruchtbare Lektüre des Buches.

Peter Letmathe
Joachim Eigler
Friederike Welter
Daniel Kathan
Thomas Heupel