

1 219 958 441

Holger Reinemann

Mittelstandsmanagement

Einführung in Theorie und Praxis

2011

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---------------|---|
| Vorwort | V |
|---------------|---|

| | | |
|----------|---|----------|
| 1 | Mittelständische Unternehmen – Miniatur-Ausgabe der Konzerne? | 1 |
| 1.1 | Definition von Mittelstand und Familienunternehmen | 2 |
| 1.1.1 | Abgrenzung von Mittelstand und Familienunternehmen | 2 |
| 1.1.1.1 | Quantitative Kriterien | 3 |
| 1.1.1.2 | Qualitative Kriterien | 4 |
| 1.1.2 | Das Zusammenspiel quantitativer und qualitativer Faktoren | 7 |
| 1.1.3 | Volkswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands | 10 |
| 1.1.4 | Mittelständische Unternehmen als Eigentümerunternehmen | 15 |
| 1.2 | Lebenszyklus von Unternehmen | 18 |
| 1.2.1 | Produktlebenszyklus | 18 |
| 1.2.2 | Technologielebenszyklus | 21 |
| 1.2.3 | Branchenlebenszyklus | 22 |
| 1.2.4 | Unternehmenslebenszyklus | 26 |
| 1.2.5 | Herausforderungen im Lebenszyklus | 30 |
| 1.2.6 | Betriebswirtschaftliche Handlungsfelder im Lebenszyklus mittelständischer Unternehmen | 31 |
| | Wiederholungsfragen zu Kapitel 1 | 34 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2 | Gründungsphase – Unternehmen schaffen neue Märkte | 35 |
| 2.1 | Volkswirtschaftliche Bedeutung von Unternehmensgründungen .. | 35 |
| 2.2 | Charakteristika von Gründungen | 37 |
| 2.2.1 | Gründungsformen | 37 |
| 2.2.2 | Geschäftsidee | 40 |
| 2.2.3 | Gründungsphasen | 42 |
| 2.3 | Business-Planung | 43 |
| 2.4 | Finanzplanung | 45 |
| 2.5 | Entwicklungsverläufe in der Gründungsphase | 48 |
| 2.6 | Fallstudie: Planung der NanoXcoating GmbH | 50 |
| | Wiederholungsfragen zu Kapitel 2 | 53 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3 | Wachstum – Schwellen der Unternehmenswicklung | 55 |
| 3.1 | Mensch und Organisation – Schlüsselfaktoren des Wachstums ... | 56 |
| 3.1.1 | Organisationsentwicklung von Wachstumsunternehmen | 56 |
| 3.1.1.1 | Informelle Organisation im Kleinunternehmen | 57 |
| 3.1.1.2 | Funktionale Organisation des mittelgroßen Unternehmens | 58 |
| 3.1.1.3 | Divisionale Organisation bei großen mittelständischen Unternehmen | 60 |
| 3.1.1.4 | Holdingsstrukturen in dynastischen Familienunternehmen | 62 |
| 3.1.2 | Erfolgsfaktor Mitarbeiter – vom Jobmotor zum Fachkräftemangel | 65 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.1.2.1 | Fachkräftemangel im Mittelstand | 67 |
| 3.1.2.2 | Arbeitsbedingungen in mittelständischen Unternehmen – Geld ist nicht alles | 69 |
| 3.1.2.3 | Personalmarketing – sich von den »Großen« abheben | 71 |
| 3.1.2.4 | Personalauswahl und Retention Management – die Richtigen gewinnen und halten | 72 |
| 3.1.2.5 | Nachhaltige Personalentwicklung | 76 |
| 3.1.2.6 | Führungskultur und Führungsverhalten | 76 |
| 3.2 | Innovation | 78 |
| 3.2.1 | Status der Innovation in der deutschen Wirtschaft | 78 |
| 3.2.2 | Innovation im Lebenszyklus von Branchen und Unternehmen | 80 |
| 3.2.3 | Unterschiede im Innovationsverhalten zwischen Mittelstand und Großunternehmen | 83 |
| 3.2.4 | Gestaltung des Innovationsmanagements in KMU | 85 |
| 3.2.4.1 | Erfolgsfaktoren für Innovation im Mittelstand | 85 |
| 3.2.4.2 | Innovationskooperation | 87 |
| 3.3 | Positionierung in Markt und Wettbewerb | 90 |
| 3.3.1 | Erfolgsfaktoren in der Unternehmensführung | 90 |
| 3.3.1.1 | Entstehung strategischer Orientierungen in Unternehmen | 92 |
| 3.3.1.2 | Strategiealternativen im Mittelstand | 95 |
| 3.3.1.3 | Hidden Champions | 99 |
| 3.3.1.4 | Kritische Würdigung von Erfolgsfaktoren im Mittelstand | 102 |
| 3.3.2 | Marketing: Zwischen Kundennähe und knappen Budgets | 104 |
| 3.3.2.1 | Markteinführung von Produkten – Herkulesaufgabe im Mittelstand | 104 |
| 3.3.2.2 | Kundennähe und Serviceorientierung als Wettbewerbsfaktoren .. | 109 |
| 3.4 | Internationalisierung | 112 |
| 3.4.1 | Globalisierung – Herausforderung für den Mittelstand | 112 |
| 3.4.1.1 | Das Phänomen Globalisierung | 113 |
| 3.4.1.2 | Triebkräfte der Globalisierung für mittelständische Unternehmen | 113 |
| 3.4.2 | Internationalisierung des deutschen Mittelstands | 115 |
| 3.4.2.1 | Betroffenheit des Mittelstands von Globalisierungsaktivitäten ... | 115 |
| 3.4.2.2 | Internationale Marktbearbeitungsstrategien | 116 |
| 3.4.2.3 | Exportaktivitäten mittelständischer Unternehmen | 117 |
| 3.4.2.4 | Verlagerung der Wertschöpfung | 120 |
| 3.4.3 | Chancen und Risiken der Globalisierung für mittelständische Unternehmen | 122 |
| | Wiederholungsfragen zu Kapitel 3 | 123 |
| 4 | Die Reifephase – Bewährung und Bewahrung mittelständischer Strukturen | 127 |
| 4.1 | Finanzierung | 127 |
| 4.1.1 | Finanzierungssituation mittelständischer Unternehmen | 128 |
| 4.1.1.1 | Die Eigenkapitallücke im deutschen Mittelstand | 131 |
| 4.1.1.2 | Finanzierung über Bankkredite | 131 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.1.2 | Veränderungen im Finanzierungsumfeld | 134 |
| 4.1.3 | Alternative Finanzierungsformen für den Mittelstand | 138 |
| 4.1.3.1 | Leasing | 139 |
| 4.1.3.2 | Auslagerung von Forderungen – Factoring und ABS | 141 |
| 4.1.3.3 | Working Capital Management | 144 |
| 4.1.3.4 | Beteiligungskapital | 148 |
| 4.1.3.5 | Mezzanine | 149 |
| 4.1.3.6 | Öffentliche Förderung | 152 |
| 4.1.3.7 | Beurteilung alternativer Finanzierungen | 154 |
| 4.2 | Beurteilung der Kapital- und Ertragslage mittelständischer Unternehmen | 155 |
| 4.2.1 | Jahresabschlussanalyse | 155 |
| 4.2.1.1 | Grenzen der Bilanzanalyse | 157 |
| 4.2.1.2 | Methoden der Bilanzanalyse | 158 |
| 4.2.2 | Finanzwirtschaftliche Analyse | 159 |
| 4.2.2.1 | Vermögensanalyse | 159 |
| 4.2.2.2 | Liquiditätsanalyse | 161 |
| 4.2.2.3 | Finanzierungsanalyse | 162 |
| 4.2.3 | Erfolgswirtschaftliche Analyse | 164 |
| 4.2.3.1 | Rentabilitätsanalysen | 165 |
| 4.2.3.2 | Analyse der Aufwands- und Ertragsstruktur | 166 |
| 4.2.4 | Besonderheiten in den Bilanzstrukturen mittelständischer Unternehmen | 168 |
| 4.2.5 | Fallstudie: Jahresabschlussanalyse der NanoXcoating GmbH | 172 |
| 4.3 | Corporate Governance im Mittelstand | 176 |
| 4.3.1 | Definitionen und Regelungen von Corporate Governance | 176 |
| 4.3.2 | Agency-Ansatz – theoretischer Ausgangspunkt der Corporate Governance | 177 |
| 4.3.2.1 | Agency-Probleme in Großunternehmen | 177 |
| 4.3.2.2 | Agency-Probleme im Mittelstand | 178 |
| 4.3.2.3 | Agency-Kosten unterschiedlicher Eigentumsstrukturen | 180 |
| 4.3.2.4 | Gegenentwürfe zur Agency-Theorie | 181 |
| 4.3.3 | Erfolgreiche Corporate Governance im Mittelstand | 182 |
| 4.3.3.1 | Unternehmensexterne Elemente | 182 |
| 4.3.3.2 | Familiengerichtete Elemente | 184 |
| 4.3.3.3 | Unternehmensinterne Elemente | 184 |
| 4.3.4 | Ein Corporate Governance Kodex für den Mittelstand? | 186 |
| | Wiederholungsfragen zu Kapitel 4 | 186 |
| 5 | Die Wendephase – Erneuerung oder Niedergang | 189 |
| 5.1 | Unternehmenskrisen und deren Bewältigung | 189 |
| 5.1.1 | Unternehmenskrisen | 190 |
| 5.1.2 | Insolvenz als Krisenphänomen | 192 |
| 5.1.2.1 | Insolvenzverfahren | 192 |
| 5.1.2.2 | Empirisches Bild von Unternehmensinsolvenzen | 193 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 5.1.3 | Krisenursachen | 195 |
| 5.1.4 | Sanierung und Restrukturierung mittelständischer Unternehmen | 196 |
| 5.1.4.1 | Leistungswirtschaftliche Sanierung | 197 |
| 5.1.4.2 | Finanzwirtschaftliche Sanierung | 199 |
| 5.1.5 | Fallstudie: Sanierung NanoXcoating GmbH | 201 |
| 5.2 | Unternehmensnachfolge | 209 |
| 5.2.1 | Unternehmensnachfolge im Unternehmenslebenszyklus | 209 |
| 5.2.1.1 | Volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge | 210 |
| 5.2.1.2 | Wege der Unternehmensübertragung | 210 |
| 5.2.2 | Alternativen der Nachfolgeregelung | 211 |
| 5.2.3 | Prozess der Unternehmensnachfolge | 213 |
| 5.2.3.1 | Der Nachfolgeprozess bei familienexterner Lösung | 214 |
| 5.2.3.2 | Der Nachfolgeprozess bei familieninterner Lösung | 216 |
| 5.2.4 | Finanzierung der Unternehmensnachfolge | 217 |
| 5.2.4.1 | Verkaufserlöse in der Unternehmensnachfolge | 217 |
| 5.2.4.2 | Kaufpreisfinanzierung | 218 |
| 5.2.5 | Kontinuität oder Veränderung | 219 |
| | Wiederholungsfragen zu Kapitel 5 | 211 |
| | Literaturverzeichnis | 223 |
| | Stichwortverzeichnis | 233 |
| | Der Autor | 237 |