Management von kleinen und mittleren Unternehmen

Peter Letmathe · Peter Witt

Editorial

Kleine und mittlere Unternehmen benötigen weniger formale Abstimmung, verfügen über eine konsistentere Unternehmenskultur und können in der Folge schneller und flexibler reagieren als viele größere Unternehmen. Dem steht eine schwächere Ressourcenbasis gegenüber, die bei der Erschließung neuer Märkte, bei Innovationstätigkeiten und größeren Investitionsvorhaben erhebliche Nachteile mit sich bringen kann. Ob und wie sich informelle Koordinationsmechanismen, die schwächere Ressourcenbasis und andere dem Mittelstand zugeschriebene Eigenschaften auf das Verhalten von mittelständischen Unternehmen und ihre Wettbewerbsfähigkeit auswirken, ist allerdings nach wie vor ein wichtiger Forschungsgegenstand und bedarf weiterer empirischer Überprüfungen.

Das vorliegende Special Issue der Zeitschrift für Betriebswirtschaft wendet sich genau diesem Forschungsgegenstand zu. Differenzen zwischen großen Unternehmen und KMUs werden jeweils theoretisch fundiert und anschließend einer empirischen Überprüfung unterzogen. Alle sechs Aufsätze dieses Special Issue zeichnen sich durch eine hohe praktische und theoretische Relevanz aus und liefern damit Impulse für die weitere KMU-Forschung. Zugleich ermöglicht das Special Issue wichtige Einsichten in die internen Prozesse und die angewandten Management-Methoden in kleinen und mittleren Unternehmen und trägt auf diese Weise dazu bei, die auch im Vergleich zu anderen Ländern große Bedeutung des Mittelstands für die deutsche Wirtschaft zu erklären.

© Gabler-Verlag 2012

Prof. Dr. P. Letmathe (✉)
Lehrstuhl für Controlling, RWTH Aachen,
Templergraben 64, 52062 Aachen, Deutschland
E-Mail: letmathe@controlling.rwth-aachen.de

Prof. Dr. P. Witt
Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement, Bergische Universität Wuppertal,
Gaußstr. 20, 42119 Wuppertal, Deutschland
E-Mail: witt@wiwi.uni-wuppertal.de

Führung in Familienunternehmen: Besonderheiten der Entscheidungsfindung und Verhaltenssteuerung und deren Auswirkung auf den Unternehmenserfolg

Posch und Speckbacher untersuchen die Rolle von Kennzahlen und weiteren Daten zur Rationalitätssicherung in 230 kleinen und mittleren Unternehmen. Dabei kommen sie zunächst zu dem Ergebnis, dass Kennzahlen und sonstige formale Rationalitätssicherungs- und Abstimmungsmechanismen in Familienunternehmen weniger zum Einsatz kommen als in sonstigen KMUs. Dies ist u. a. auch mit dem geringeren Rechtfertigungs- und Professionalisierungsdruck in Familienunternehmen zu erklären. Je nach Sichtweise mehr oder weniger überraschend kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass sich ein vermeintlich geringerer „Professionalisierungsgrad“ nicht negativ auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

Die Verbreitung moderner Managementkonzepte im Mittelstand

Scheiber, Wruk, Huppertz, Oberg und Woywode untersuchen die Verbreitung von insgesamt 22 Managementkonzepten in 272 kleinen und mittleren Unternehmen. Als wesentlichen Einflussfaktor für die Adaption von Managementkonzepten können die Autoren nachweisen, dass sich KMUs an ihren relationalen Umwelten orientieren und damit ein systematischer Prozess des Aufgreifens neuer Erkenntnisse nicht immer gegeben ist. Zugleich kann daraus die hohe Bedeutung der Vernetzung von Unternehmen und von auf den Mittelstand zugeschnittenen Lernplattformen abgeleitet werden.

Innovationsverhalten in Familienunternehmen

Innovationen sind ein wichtiger Werttreiber für die Entwicklung von Unternehmen aller Größenordnungen. Gerade aus Ergebnissen der amtlichen Statistik geht aber hervor, dass mittelständische Unternehmen – trotz erfolgreicher Unternehmenstätigkeit – vergleichsweise geringe Aufwendungen für Innovationen ausweisen. Während viele Autoren die Ergebnisse mit Hinweis auf die unpräzise Zuordnung der Aufwendungen anzweifeln, gehen Hülsbeck, Lehmann, Weiß und Wirsching in ihrem Beitrag einen anderen Weg. Sie zeigen, dass sich, kontrolliert auf Branchenzugehörigkeit und Größe, familiäres Anteilseigentum und Inhaberführung negativ auf das Innovationsverhalten – gemessen in Patenten je 100 Mitarbeiter – auswirkt. Stimuliert wird das Innovationsverhalten hingegen, wenn sich die bisherige Investorenfamilie auf die Rolle des Kontrolleurs und Ideengebers zurückzieht.

Zum Einfluss der Inhaberführung auf die Betriebsrat-Geschäftsführer-Beziehung – Eine theoretische und empirische Analyse in mittelständischen Unternehmen

Schlömer-Laufen, Kay und Werner untersuchen den Einfluss der Inhaberführung in kleinen und mittleren Unternehmen auf die Existenz eines Betriebsrats und die Beziehungsqualität zu diesem Betriebsrat. Unter Nutzung der Stewardship-Theorie können die Autoren

zeigen, dass inhabergeführte Unternehmen unter Berücksichtigung der üblichen Kontrollvariablen seltener einen Betriebsrat haben. Wenn dieser aber existiert, liegt bei inhabergeführten Unternehmen mit höherer Wahrscheinlichkeit eine bessere Beziehungsqualität zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat vor. Neben dem Verhalten des Geschäftsführers als Steward lassen sich diese Ergebnisse durch die intensiveren informellen Abstimmungsprozesse in inhabergeführten Unternehmen und durch die emotionale Bindung des Inhabers/der Inhaberin an das Unternehmen erklären.

Die Wirkung von informellen und internetbasierten Rekrutierungskanälen auf den Rekrutierungserfolg: Eine empirische Analyse in kleinen und mittleren Unternehmen

Baum und Kabst untersuchen die vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung immer wichtiger werdenden Rekrutierungsprozesse von kleinen und mittleren Unternehmen. Insbesondere informelle Rekrutierungskanäle, z. B. durch persönliche Netzwerke, können die Qualität und die Passgenauigkeit der Bewerber erhöhen. Aber auch durch eine gezielte Rekrutierung über das Internet kann die Anzahl und die Qualität der Bewerber positiv beeinflusst werden. Eine auf diesen Erkenntnissen aufbauende Auswahl einer oder mehrerer Rekrutierungskanäle sowie eine zielgerichtete strategische Rekrutierungsplanung halten die Autoren für erfolgskritisch, um den Herausforderungen der demografischen Entwicklung begegnen zu können.

Greenfield Investment versus Akquisition: Der moderierende Einfluss wahrgenommener institutioneller Unsicherheit bei der Internationalisierung von KMU

Eiche, Schwens und Kabst widmen sich in ihrem Beitrag der Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen. Der Markteintritt in einen ausländischen Markt stellt für KMUs insbesondere dann eine erhebliche Herausforderung dar, wenn noch keine ausreichende Auslandserfahrung vorliegt. Der Grad der wahrgenommen institutionellen Unsicherheit spielt für die Ausgestaltung des Markteintritts, z. B. durch Akquisitionen oder dem Aufbau eigener Fertigungsstätten, eine wichtige Rolle. Als die wesentlichen Variablen, die durch die wahrgenommene institutionelle Unsicherheit beeinflusst werden, identifizieren die Autoren die erforderliche Wissensintensität, das Investitionsvolumen und das Marktwachstum.

Wir wünschen den Lesern aus der Praxis und der Wissenschaft eine interessante Lektüre der Artikel. Den Autoren, den Gutachtern und den Diskutanten des Deutschen Mittelstandsforums, das im September 2010 in der Universität Siegen stattgefunden hat und bei dem alle hier enthaltenen Beiträge vorgestellt wurden, danken wir sehr herzlich für die sehr gute Zusammenarbeit.