

Stahl / Hinterhuber (Hrsg.)

Erfolgreich im Schatten der Großen

*Wettbewerbsvorteile für kleine
und mittlere Unternehmen*

2., völlig neu bearbeitete Auflage

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

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 16589 6](http://ESV.info/978_3_503_16589_6)

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

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks und dem gedruckten Werk
Abweichungen, ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

Satz: L101 Mediengestaltung, Fürstenwalde

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 Vorzüge 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 Unsiche-

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 Unternehmenübergabe in KMU	119
HEINZ K. STAHL KMU als „Employer of Choice“	137

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

Autorenverzeichnis

DOMINIK BURGER, MA, Universitätsassistent und Projektleiter am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG). Arbeitsgebiete: Charakteristika von KMU, Führungskräften in KMU und nachhaltige Kundenbeziehungen.
Kontakt: dominik.burger@unisg.ch

ALEXANDER CIELEK, Senior Manager bei DELOITTE & TOUCHE GmbH im Debt Advisory and Financial Restructuring Team in Frankfurt am Main mit mehr als zehnjähriger Berufserfahrung im Bereich Strukturierte Finanzierungen. Arbeitsgebiete: Optimierung und Restrukturierung von komplexen Finanzierungen, operative Umsetzung der Finanzierungskonzepte beim Mandanten.
Kontakt: acielek@deloitte.de

ALEXANDER DESENISS, Prof. Dr. rer. pol., Inhaber einer Professur für Marketing an der Fachhochschule Flensburg. Dozent, Trainer, Unternehmensberater. Zuvor Geschäftsführer zweier Consulting-Gesellschaften. Arbeitsgebiete: Psychologie und Käuferverhalten, Marketingcontrolling, marktorientierte Unternehmensführung.
Kontakt: deseniss@fh-flensburg.de

HANS RUDI FISCHER, Dr. phil., Philosoph und Psychologe, Mitgründer und Vorsitzender (seit 1998) des Heidelberger Instituts für systemische Forschung; seit 1999 geschäftsführender Gesellschafter des Zentrums für systemische Forschung und Beratung GmbH (zsfb), Heidelberg. Seit 2002 Herausgeber der Zeitschrift Familiendynamik – Systemische Praxis und Forschung (Klett-Cotta). Arbeitsgebiete: Organisations- und Managementberatung, Generationenwechsel in Familienunternehmen, Einzel- und Teamcoaching sowie Mediation.
Kontakt: info@hrudifisch.de

URS FUEGLISTALLER, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung mit besonderer Berücksichtigung der kleinen dynamischen Unternehmen und Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG), Verwaltungsrat von KMU, Mitgründer des jährlich stattfindenden Schweizer KMU-Tages. Arbeitsgebiete: KMU, Struktur und Führung von KMU, kundenorientierte Innovation und nachhaltige Kundenbeziehungen.
Kontakt: urs.fueglistaller@unisg.ch

ISABELLA HATAK, PD Dr. MA MSc., Privatdozentin am Institut für KMU-Management der Wirtschaftsuniversität Wien und stellvertretende Vorständin des Instituts für Innovationsmanagement der Johannes Kepler Universität Linz sowie Visiting Fellow der ARU Cambridge. Arbeitsgebiete: Entrepreneurial Behavior im Kontext von Gründungsprozessen (z. B. Senior-Unternehmertum, Burnout) und organisationalen Veränderungsprozessen.

Kontakt: isabella.hatak@wu.ac.at

HANS H. HINTERHUBER, Prof. Dr., Chairman von Hinterhuber & Partners, Strategy/Pricing/Leadership Consultants. Bis 2006 war er Direktor des Instituts für Strategisches Management, Marketing und Tourismus der Universität Innsbruck. Heute ist er Trusted Advisor für Unternehmer und oberste Führungskräfte.

Kontakt: hans@hinterhuber.com

KATIE HYSLOP, MSc. Seit 2013 Universitätsassistentin am Institut für KMU-Management der Wirtschaftsuniversität Wien. Arbeitsgebiete: Strategische Ansatzpunkte für Open Innovation in KMU sowie Netzwerk-Management in kleinen und mittleren Unternehmen.

Kontakt: Katie.Hyslop@wu.ac.at

JOACHIM KAPPEL, Dr. jur., LL.M., selbstständiger Unternehmensberater in Wien. Arbeitsgebiete: Executive Search, Management Appraisal und Organisationsberatung mit dem Fokus auf familien- und eigentümergeführte Unternehmen im deutschsprachigen Raum sowie in Mittel-, Ost- und Südosteuropa.

Kontakt: J.kappel@joachimkappel.com

KONSTANTIN KREMSLEHNER, MSc, zur Zeit im Masterstudium Marketing an der Wirtschaftsuniversität Wien. Arbeitsgebiete: Kundenmanagement in den Sozialen Medien, Konsumentenverhalten, App-Entwicklung, Social-Media-Beratung.

Kontakt: konstantin.kremslehner@gmail.com

HERBERT NEUBAUER, a.o.Univ.-Prof. Dr., am Institut für KMU-Management der Wirtschaftsuniversität Wien, Gastprofessor an der Universität Osnabrück, Dozent an der Universität für Bodenkultur in Wien. Arbeitsgebiete: Entrepreneurship, Innovationsmanagement in KMU, Management in Familienunternehmen, Strategische Unternehmensführung.

Kontakt: herbert.neubauer@wu.ac.at

EVANDRO POLLONO, Managing Director von HINTERHUBER & Partners, verantwortlich für die Aktivitäten in Italien. Lehrbeauftragter für Strategisches Pricing an der Universität Alcalá de Henares (Spanien). Arbeitsgebiete: Strate-

gisches Preismanagement in Industriegütermärkten, wertorientierte Preisgestaltung, Quantifizierung von Kundennutzen.

Kontakt: evandro.pollono@hinterhuber.com

AXEL RINK, Director bei DELOITTE & TOUCHE GmbH, verantwortlich für den Bereich Debt Advisory and Financial Restructuring. Zuvor mehrjährige Tätigkeit für Finanzinvestoren, mit Schwerpunkt Eigen- und Fremdkapital-Investitionen in Distressed-Situationen. Erfahrungen in der Unternehmens- und Investitionsplanung sowie Finanzierungsthemen. Arbeitsgebiete: Begleitung von Mandaten bei Refinanzierungen, finanzielle Restrukturierungen.

Kontakt: arink@deloitte.de

CHRISTOF RISSBACHER, Dr.rer.soc.oec., Geschäftsführer für Tirol und Salzburg bei der SPAR Österreichische Warenhandels-AG sowie Geschäftsführer einer international tätigen Immobiliengesellschaft mit Aktivitäten in Österreich, Slowenien und Italien. Arbeitsgebiet: Grundlagen der Kooperation.

Kontakt: christof.rissbacher@gmx.at

DIETMAR RÖSSL, Prof. Dr., Vorstand des Instituts für KMU-Management, Leiter des Forschungsinstituts für Kooperationen und Genossenschaften, stellvertretender Vorsitzender des Department für Welthandel an der WU Wirtschaftsuniversität Wien sowie Invited Adjunct Scholar of the Department of Strategic Management and Enterprise's Policy an der University of Maribor. Arbeitsgebiete: Governance Modes in Exchange Relations, Entrepreneurial Marketing, Genossenschaften als spezifische Organisationsform.

Kontakt: dietmar.roessler@wu.ac.at

HEINZ K. STAHL, a.o.Univ.-Prof. Dr. rer.soc.oec., Chemie-Ingenieur, Research Associate am Interdisziplinären Institut für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management, Wirtschaftsuniversität Wien. Wissenschaftlicher Leiter für Managementlehrgänge am Management Center Innsbruck. Forschungspartner des Zentrums für Systemische Forschung und Beratung, Heidelberg. Arbeitsgebiete: „Postklassisches“ Management, Macht und Vertrauen in Organisationen.

Kontakt: info@hks-research.at

SABINE STAUDINGER, Betreuungstutorin und studentische Mitarbeiterin am Institut für KMU-Management der Wirtschaftsuniversität Wien. Unterstützung des KMU-Teams bei aktuellen Projekten und Lehrveranstaltungen.

Kontakt: sabine.staudinger@wu.ac.at

EVA MAY-STROBL, Dipl. Vw., wissenschaftliche Projektleiterin am Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Arbeitsgebiete: Gründungsforschung (Entwick-

lung von Gründungen und Einfluss von Fördermaßnahmen, Erschließung neuer Datenquellen zur Beurteilung des Gründungsgeschehens, regionale Aspekte des Gründungsgeschehens) und Grundsatzfragen der Mittelstandsforschung.
Kontakt: may@ifm-bonn.org

FRIEDERIKE WELTER, Prof. Dr. rer.oec., Präsidentin und Geschäftsführerin am Institut für Mittelstandsforschung Bonn und Lehrstuhlinhaberin an der Universität Siegen. Arbeitsgebiete: Mittelstandspolitik und Grundsatzfragen der Mittelstandsforschung; Kontext von Mittelstand und Unternehmensgründungen; Unternehmerinnen und Gründerinnen.
Kontakt: welter@ifm-bonn.org

▼ „Morgen kann alles schon wieder ganz anders sein.“ Auch kleine und mittlere Unternehmen können sich dieser zunehmenden Unbestimmtheit nicht entziehen. Gemeinsam mit der hohen und noch dazu steigenden sachlichen, sozialen und zeitlichen Komplexität der Umfeldler lässt sie herkömmliche Methoden der Unternehmensführung oft wertlos erscheinen. Die unbestreitbare Knappheit an Ressourcen scheint zudem Großunternehmen zu begünstigen.

Welche Wettbewerbsvorteile sprechen nun für kleine und mittlere Unternehmen? Erfahrene Experten entwickeln in diesem Band anhand von 16 Beiträgen aus vielfältigen Perspektiven, wie KMU im Schatten der Großen erfolgreich sein können. Thematisiert werden unter anderem

- **Handlungsfelder und strategische Entscheidungsräume**, in denen sich KMU typischerweise bewegen,
- **Ideen und Konzeptionen**, wie sich Führung innovativ, organisations- und marktgerecht ausrichten lässt,
- **Erfahrungen und bewährte Methoden** – mit vielen aktuellen Praxiseinblicken.

Wer als Manager, Unternehmer oder Unternehmensberater vielseitige **Anregungen für erfolgreiche Unternehmensführung** unter den Bedingungen hoher Komplexität sucht, wird hier mehr als fündig.