

ESV

Bilanz-, Prüfungs- und Steuerwesen

Band 25

Wirtschaftlicher Wandel und Mittelstand

**Konjunkturelle und unternehmerische
Herausforderungen meistern**

Von
Dr. Nadine Staub

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
[ESV.info/978 3 503 13882 1](http://ESV.info/9783503138821)**

Zugl.: Universität des Saarlandes, Diss., 2012 u. d. T.
Wirtschaftlicher Wandel und Mittelstand – Veränderung als Chance
und Überlebensstrategie für mittelständische Unternehmen

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 13882 1
eBook: ISBN 978 3 503 13883 8
ISSN 1862 0922

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2012
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Geleitwort

Mittelständische Unternehmen sind unerlässlich für die deutsche Wirtschaft, da sie den Großteil der vorhandenen Arbeits- und Ausbildungsplätze stellen und maßgeblich zum Wirtschaftswachstum und zur Innovationsfähigkeit Deutschlands beitragen. Im Wettbewerb mit (international agierenden) Großunternehmen weisen jedoch kleine und mittlere Unternehmen aufgrund ihrer geringeren Ressourcenausstattung regelmäßig größenbedingte Nachteile auf, weshalb der deutsche Staat zu Recht zahlreiche Fördermöglichkeiten für sie anbietet. Darüber hinaus stellen die unterschiedlichen Facetten des wirtschaftlichen Wandels – vor allem die Entwicklung der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise bis hin zur derzeitigen (Staats-)Schuldenkrise – die mittelständischen Unternehmen vor besondere Herausforderungen. Dies liegt grundsätzlich darin begründet, dass sich die Auswirkungen konjunktureller Entwicklungen regelmäßig in der Stimmungslage, der Ertragslage und den Finanzierungsbedingungen der Unternehmen niederschlagen, die mittelständischen Unternehmen sich aber bei ihrer (strategischen) Unternehmensplanung und -organisation meist nur unzureichend mit diesen Wechselwirkungen auseinandersetzen.

Vor diesem Hintergrund werden in der vorliegenden Arbeit das vielschichtige Phänomen der Konjunktur sowie die damit einhergehenden komplexen Zusammenhänge untersucht. Anhand verschiedener Konjunkturindikatoren werden unterschiedliche gesamtwirtschaftliche Situationen beschrieben und voneinander abgegrenzt. Es werden die Auswirkungen eines positiv oder negativ geprägten wirtschaftlichen Wandels auf den Mittelstand aufgezeigt und kritisch analysiert. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden den mittelständischen Unternehmen konkrete Handlungsempfehlungen im Hinblick auf unterschiedliche wirtschaftliche Situationen gegeben. Es wird zudem herausgearbeitet, dass bei manchen mittelständischen Unternehmen betriebliche Veränderungen als Überlebensstrategie erforderlich sind, diese Veränderungen jedoch gleichzeitig auch eine unternehmerische Chance bedeuten können.

In der vorliegenden Dissertation wird dem Leser in eindrucksvoller Weise die wissenschaftlich sehr interessante und praktisch bedeutsame Thematik der Auswirkungen des wirtschaftlichen Wandels auf mittelständische Unternehmen verständlich und kenntnisreich nahe gebracht. Die Ausführungen von Frau Dr. *Nadine Staub* geben den mittelständischen Unternehmen in überzeugender Weise Hilfestellungen im zukünftigen Umgang mit wirtschaftlichen Veränderungen. Ihre fundierte und innovative Auseinandersetzung mit dem hochaktuellen Thema des Wechselspiels zwischen der Konjunktur auf der einen Seite sowie der Unternehmensfinanzierung bzw. -führung auf der anderen Seite bietet unmittelbare Anknüpfungspunkte für die praktische Umsetzung. Die

Arbeit wurde im Wintersemester 2011/2012 von der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität des Saarlandes mit hervorragendem Ergebnis angenommen und verdient eine große Verbreitung in Theorie und Praxis.

Saarbrücken, im März 2012

Univ.-Prof. Dr. Gerd Waschbusch

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Bankbetriebslehre, an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken. Sie wurde im Wintersemester 2011/2012 von der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität des Saarlandes als Dissertation angenommen.

Bei der Auswertung der in der eingereichten Arbeit verwendeten (Konjunktur-)Daten und Mittelstandskennzahlen wurden die bis zum 01. November 2011 vorliegenden Datensätze berücksichtigt. Für die Veröffentlichung wurden jedoch die abgebildeten Zeitreihen an den Datenstand Februar 2012 angepasst.

Mein ganz herzlicher Dank gebührt meinem hoch geschätzten akademischen Lehrer und Doktorvater, Herrn Univ.-Prof. Dr. *Gerd Waschbusch*, nicht nur für die Übernahme des Erstgutachtens, sondern auch für die mir gewährte großzügige Unterstützung während meiner Zeit als Wissenschaftliche Mitarbeiterin, für das mir entgegengebrachte Vertrauen sowie die Betreuung meines Promotionsverfahrens. Herrn Univ.-Prof. Dr. *Heinz Kußmaul* danke ich besonders für die engagierte Übernahme des Zweitgutachtens. Bei Herrn Univ.-Prof. Dr. *Christian Scholz* bedanke ich mich dafür, dass er sofort bereit war, den Vorsitz in meinem Disputationsausschuss zu übernehmen. Zudem möchte mich bei Frau Dr. *Anja Spilski* für ihren Beisitz im Disputationsausschuss bedanken.

Für die Aufnahme in die Schriftenreihe „Bilanz-, Prüfungs- und Steuerwesen“ bin ich den Herren Univ.-Prof. Dr. *Karlheinz Küting*, Prof. Dr. *Claus-Peter Weber* und Univ.-Prof. Dr. *Heinz Kußmaul* zu großem Dank verpflichtet.

Des Weiteren danke ich meinen Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Bankbetriebslehre, für die gewährte Unterstützung im Rahmen meines Dissertationsvorhabens sowie für die stets angenehme und freundschaftliche Arbeitsatmosphäre. Im Einzelnen gebührt Dank Frau Dr. *Jessica Knoll*, Frau Dipl.-Kffr. *Andrea Rolle*, Frau Dipl.-Kffr. *Nina Kreis*, Herrn Dipl.-Kfm. *Jens Druckenmüller* sowie Frau *Catherine Schroeder*, Betriebswirtin (VWA). Insbesondere möchte ich mich in diesem Zusammenhang bei Frau *Andrea Rolle* und Frau *Jessica Knoll* für die nicht nur fachliche, sondern auch moralische Unterstützung während der gesamten Zeit sowie für das sorgfältige Korrekturlesen der Arbeit bedanken. Mein Dank gilt auch Herrn Dr. *Christoph Ruiner* und Herrn *Thomas Loch*, die das Werk ebenfalls mühevoll Korrektur gelesen haben. Darüber hinaus möchte ich mich bei dem ehemaligen studentischen Mitarbeiter des Lehrstuhls, Herrn *Oliver Karmann* (M. Sc.), für die langjährige sehr gute und harmonische Zusammenarbeit bedanken.

Herrn Dr. *Michael Reuter* danke ich dafür, dass er mich stets mit großer Zuversicht unterstützt und mir jederzeit Rückhalt gegeben hat.

Mein herzlicher Dank gilt zudem meinen Freundinnen *Nicole Ewert*, *Verena Paul* und *Sarah Frank*, die immer für mich da gewesen sind und großes Verständnis während der Promotionsphase gezeigt haben. Auch möchte ich mich ganz besonders bei *Sven Kunz* bedanken, der diese Promotionszeit begleitet und mir für mein Leben so viel gegeben hat.

Weiterhin bedanke ich mich bei den in der Arbeit beispielhaft angeführten mittelständischen Unternehmen *xaitment* und *Karlsberg* für die Einblicke in ihr Unternehmensgeschehen.

Widmen möchte ich diese Dissertation meiner (Groß-)Familie, die mich stets unterstützt und immer an mich geglaubt hat. So danke ich aus tiefstem Herzen zum einen meinen Eltern *Ulrike Staub* sowie *Theo* und *Heike Staub* und zum anderen meinen Geschwistern *Kristin*, *Mareike*, *Achim* und *Dominik*. Weiterhin gebührt meinen Großeltern *Berta Staub* sowie *Helene* und *Erich Fries* mein aufrichtiger Dank. Meinem Lebensgefährten *Michael Ney* danke ich für seine aufopfernde Hingabe, Motivation und große Unterstützung in den letzten Monaten und für noch so vieles mehr.

Saarbrücken, im März 2012

Nadine Staub

Inhaltsübersicht

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XIX
Verzeichnis der Anlagen im Anhang	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXV
1 Einführung in die Thematik	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2 Gang der Untersuchung.....	3
2 Wirtschaftlicher Wandel – Grundlagen, Ausprägungen und Status quo	7
2.1 Vorbemerkungen	7
2.2 Konjunktur als Ausdruck wirtschaftlichen Wandels.....	8
2.3 Krisen als Extremsituationen wirtschaftlichen Wandels.....	48
2.4 Konjunkturpolitik als Eingriff des Staates in die Wirtschaftsentwicklung	87
2.5 Maßnahmen des deutschen Staates zur Stützung der Konjunktur	93
2.6 Folgen der Krise und des Konjunkturingriffs für die europäischen Staatshaushalte.....	99
2.7 Zwischenfazit.....	106
3 Mittelstand in Deutschland – Definition, Charakteristik, Bedeutung und wirtschaftliche Lage	109
3.1 Vorbemerkungen	109
3.2 Bestimmung des Begriffs „Mittelstand“	110
3.3 Stärken und Schwächen des Mittelstands.....	122
3.4 Volkswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands	127
3.5 Mittelstandspolitik der Bundesregierung	130
3.6 Wirtschaftliche Situation des Mittelstands.....	133
3.7 Zwischenfazit.....	135
4 Auswirkungen des wirtschaftlichen Wandels auf mittelständische Unternehmen in Deutschland	137
4.1 Vorbemerkungen	137

4.2	Veränderung der betriebswirtschaftlichen Situation mittelständischer Unternehmen durch konjunkturelle Abwärtsbewegungen	138
4.3	Veränderung der betriebswirtschaftlichen Situation mittelständischer Unternehmen durch konjunkturelle Aufwärtsbewegungen.....	148
4.4	Aus Unternehmenssicht notwendige und mögliche Reaktionen auf eine veränderte Wirtschaftslage	157
4.5	Staatliche Maßnahmen zur Stabilisierung der wirtschaftlichen Lage des Mittelstands	164
4.6	Zwischenfazit.....	169
5	Handlungsnotwendigkeiten im Bereich der Unternehmensfinanzierung als Folge eines wirtschaftlichen Wandels	171
5.1	Vorbemerkungen	171
5.2	Grundlagen der Unternehmensfinanzierung.....	172
5.3	Finanzierungsstruktur des deutschen Mittelstands.....	179
5.4	Veränderte Anforderungen an eine bankenorientierte Unternehmensfinanzierung.....	186
5.5	Interdependenzen zwischen der Unternehmensfinanzierung und der konjunkturellen Lage.....	192
5.6	Finanzierungsmöglichkeiten im Mittelstand – Loslösung von der klassischen Kreditfinanzierung.....	195
5.7	Bewertung der Finanzierungsinstrumente anhand einer konjunkturellen Finanzierungssampel.....	268
5.8	Zwischenfazit.....	275
6	Ausgewählte Handlungsmöglichkeiten im Bereich der Unternehmensführung als Reaktion auf wirtschaftliche Veränderungen	279
6.1	Vorbemerkungen	279
6.2	Grundlagen der Unternehmensführung	280
6.3	Besonderheiten der Unternehmensführung im Mittelstand.....	285
6.4	Unternehmensführung in Zeiten wirtschaftlichen Wandels	290
6.5	Zwischenfazit.....	357
7	Praxisbeispiele	361
7.1	Vorbemerkungen	361
7.2	xaitment	361
7.3	Karlsberg	366
8	Abschließende Bemerkungen und Handlungsempfehlungen	371

Anhang.....	377
Literaturverzeichnis	393

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XIX
Verzeichnis der Anlagen im Anhang	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXV
1 Einführung in die Thematik	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2 Gang der Untersuchung.....	3
2 Wirtschaftlicher Wandel – Grundlagen, Ausprägungen und Status quo	7
2.1 Vorbemerkungen	7
2.2 Konjunktur als Ausdruck wirtschaftlichen Wandels.....	8
2.2.1 Bestimmung des Begriffs „Konjunktur“.....	8
2.2.2 Konjunkturindikatoren zur Messung volkswirtschaftlicher Leistung ...	10
2.2.2.1 Prognose, Bestimmung und rückblickende Betrachtung der Konjunktur	10
2.2.2.2 Ausgewählte Frühindikatoren.....	14
2.2.2.2.1 ifo-Geschäftsklimaindex.....	14
2.2.2.2.2 ZEW-Konjunkturerwartungen.....	16
2.2.2.2.3 Auftragseingänge.....	18
2.2.2.3 Ausgewählte Präsenzindikatoren.....	20
2.2.2.3.1 Bruttoinlandsprodukt.....	20
2.2.2.3.2 Einzelhandelsumsätze.....	21
2.2.2.3.3 Produktion im Produzierenden Gewerbe	22
2.2.2.4 Ausgewählte Spätindikatoren	24
2.2.2.4.1 Arbeitsmarkt	24
2.2.2.4.2 Unternehmensinsolvenzen.....	26
2.2.3 Konjunkturelle Phasen in Abhängigkeit von der Veränderung volkswirtschaftlicher Parameter	27
2.2.3.1 Schematischer Konjunkturzyklus	27

2.2.3.2	Konjunkturelle Aufwärtsbewegung.....	33
2.2.3.3	Konjunkturelle Hochphase	35
2.2.3.4	Konjunkturelle Abwärtsbewegung	38
2.2.3.5	Konjunkturelle Tiefphase	44
2.2.3.6	Zusammenhang Konjunkturindikatoren und Konjunkturphasen.....	47
2.3	Krisen als Extremsituationen wirtschaftlichen Wandels.....	48
2.3.1	Abgrenzung des Begriffs „Krise“	48
2.3.2	Historische Betrachtung von bedeutenden Wirtschaftskrisen	53
2.3.3	Entwicklungsstufen der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise	59
2.3.3.1	Allgemeiner Überblick	59
2.3.3.2	Hintergründe und Entstehung der Subprime-Krise	61
2.3.3.3	Entwicklung von der Subprime- zur Finanzkrise	67
2.3.3.4	Entwicklung von der Finanz- zur Wirtschaftskrise	74
2.3.3.5	Entschärfung der Wirtschaftskrise und Beginn des Aufschwungs	84
2.4	Konjunkturpolitik als Eingriff des Staates in die Wirtschaftsentwicklung	87
2.5	Maßnahmen des deutschen Staates zur Stützung der Konjunktur	93
2.5.1	Konjunkturpakete der deutschen Bundesregierung	93
2.5.2	Bedeutung der Konjunkturlösungen für die Wirtschaftsentwicklung	96
2.6	Folgen der Krise und des Konjunkturingriffs für die europäischen Staatshaushalte.....	99
2.7	Zwischenfazit.....	106
3	Mittelstand in Deutschland – Definition, Charakteristik, Bedeutung und wirtschaftliche Lage.....	109
3.1	Vorbemerkungen	109
3.2	Bestimmung des Begriffs „Mittelstand“	110
3.2.1	Quantitative Abgrenzungskriterien mittelständischer Unternehmen... ..	110
3.2.2	Qualitative Merkmale mittelständischer Unternehmen	115
3.2.3	Zusammenspiel der quantitativen und qualitativen Kriterien.....	119
3.3	Stärken und Schwächen des Mittelstands.....	122
3.4	Volkswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands	127
3.5	Mittelstandspolitik der Bundesregierung	130
3.6	Wirtschaftliche Situation des Mittelstands.....	133

3.7	Zwischenfazit.....	135
4	Auswirkungen des wirtschaftlichen Wandels auf mittelständische Unternehmen in Deutschland	137
4.1	Vorbemerkungen	137
4.2	Veränderung der betriebswirtschaftlichen Situation mittelständischer Unternehmen durch konjunkturelle Abwärtsbewegungen	138
4.3	Veränderung der betriebswirtschaftlichen Situation mittelständischer Unternehmen durch konjunkturelle Aufwärtsbewegungen.....	148
4.4	Aus Unternehmenssicht notwendige und mögliche Reaktionen auf eine veränderte Wirtschaftslage	157
4.5	Staatliche Maßnahmen zur Stabilisierung der wirtschaftlichen Lage des Mittelstands	164
4.6	Zwischenfazit.....	169
5	Handlungsnotwendigkeiten im Bereich der Unternehmensfinanzierung als Folge eines wirtschaftlichen Wandels	171
5.1	Vorbemerkungen	171
5.2	Grundlagen der Unternehmensfinanzierung.....	172
5.2.1	Finanzierung als Teilbereich der Finanzwirtschaft.....	172
5.2.2	Arten der Unternehmensfinanzierung.....	174
5.2.2.1	Gliederung nach der Herkunft des Kapitals.....	174
5.2.2.2	Gliederung nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber	177
5.2.2.3	Gliederung nach der Dauer der Kapitalbereitstellung	178
5.3	Finanzierungsstruktur des deutschen Mittelstands.....	179
5.4	Veränderte Anforderungen an eine bankenorientierte Unternehmensfinanzierung.....	186
5.5	Interdependenzen zwischen der Unternehmensfinanzierung und der konjunkturellen Lage.....	192
5.6	Finanzierungsmöglichkeiten im Mittelstand – Loslösung von der klassischen Kreditfinanzierung.....	195
5.6.1	Alternative Finanzierungsformen im Überblick.....	195
5.6.2	Private Equity.....	197
5.6.2.1	Definition und Finanzierungsphasen	197
5.6.2.2	Informelles Beteiligungskapital.....	200
5.6.2.3	Formelles Beteiligungskapital	206

5.6.3	Kapitalmarkt	213
5.6.3.1	Kapitalmarktorientierte Eigenkapitalfinanzierung	213
5.6.3.2	Kapitalmarktorientierte Fremdkapitalfinanzierung	220
5.6.4	Mezzanine-Kapital.....	226
5.6.5	Staatliche Förderprogramme.....	235
5.6.6	Leasing.....	243
5.6.7	Working Capital Management.....	250
5.6.8	Factoring	261
5.7	Bewertung der Finanzierungsinstrumente anhand einer konjunkturellen Finanzierungsampel.....	268
5.8	Zwischenfazit.....	275
6	Ausgewählte Handlungsmöglichkeiten im Bereich der Unternehmens- führung als Reaktion auf wirtschaftliche Veränderungen	279
6.1	Vorbemerkungen	279
6.2	Grundlagen der Unternehmensführung	280
6.2.1	Begriffliche Einordnung	280
6.2.2	Institutionale Perspektive.....	281
6.2.3	Funktionale Perspektive.....	282
6.2.4	Prozessuale Perspektive	284
6.3	Besonderheiten der Unternehmensführung im Mittelstand.....	285
6.4	Unternehmensführung in Zeiten wirtschaftlichen Wandels	290
6.4.1	Interdependenzen zwischen Unternehmensführung und konjunk- tureller Lage sowie betriebswirtschaftliche Handlungsfelder	290
6.4.2	Im Fokus: Controlling.....	291
6.4.2.1	Begriff, Erscheinungsformen und Instrumente des Controllings	291
6.4.2.2	Controlling in mittelständischen Unternehmen.....	295
6.4.2.3	Ausgewählte Controlling-Instrumente für den Mittelstand....	301
6.4.2.3.1	Umfeldanalyse.....	301
6.4.2.3.2	Balanced Scorecard	305
6.4.2.3.3	Kosten- und Leistungsrechnung	310
6.4.3	Im Fokus: Personalmanagement	315
6.4.3.1	Definition und Personalmanagementfelder	315

6.4.3.2	Personalmanagement mittelständischer Unternehmen und personalwirtschaftliche Herausforderungen	318
6.4.3.3	Maßnahmen zur Personalbeschaffung	323
6.4.3.4	Maßnahmen zur Personalbindung	327
6.4.3.5	Maßnahmen zur Vermeidung von Personalfreisetzung.....	333
6.4.4	Im Fokus: Internationalisierung.....	337
6.4.4.1	Grundlagen der Internationalisierung	337
6.4.4.2	Motive, Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Internationalisierung mittelständischer Unternehmen.....	341
6.4.4.3	Internationalisierungsstrategien im Kontext des wirtschaftlichen Wandels.....	346
6.4.4.4	Internationalisierungsverhalten und -formen mittelständischer Unternehmen	352
6.5	Zwischenfazit.....	357
7	Praxisbeispiele	361
7.1	Vorbemerkungen	361
7.2	xaitment	361
7.3	Karlsberg	366
8	Abschließende Bemerkungen und Handlungsempfehlungen	371
	Anhang.....	377
	Literaturverzeichnis	393