

2 Begriffliche und theoretische Grundlagen

Im vorliegenden zweiten Kapitel werden die begrifflichen und theoretischen Grundlagen für den weiteren Verlauf der Arbeit gelegt.⁸⁷ Innerhalb des Abschnitts 2.1 erfolgt eine Eingrenzung mittelständischer Unternehmen anhand von quantitativen und qualitativen Merkmalen. Anschließend werden die Besonderheiten mittelständischer Unternehmen aufgezeigt. Der daran anschließende Abschnitt 2.2 beschäftigt sich mit der Abgrenzung und den Besonderheiten des BEHs. Der letzte Abschnitt 2.3 widmet sich der Definition sowie der Einordnung des Controllings in den unternehmerischen Gesamtzusammenhang.

2.1 Mittelstand

Seinen Ursprung hat der Begriff „Mittelstand“ in der mittelalterlichen Ständegesellschaft, als sich ein „mittlerer Stand“ aus reichen und gebildeten Bürgern etablierte.⁸⁸ Der Begriff des Mittelstands findet jedoch auch heute in der Literatur zunehmend Verwendung, wobei einer der Gründe sicherlich in der hohen Bedeutung mittelständischer Unternehmen für die deutsche Volkswirtschaft liegt.⁸⁹ Trotz dieser Entwicklung existiert nach wie vor keine allgemeingültige Definition für den Begriff „Mittelstand“ oder eine klare Abgrenzung zwischen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und Familienunternehmen.⁹⁰ Dies führt dazu, dass diese Begrifflichkeiten in der Literatur oft synonym verwendet werden.⁹¹ BECKER und ULRICH gehen allerdings davon aus, dass „die parallele und synonyme Verwendung verschiedener Termini“ gefährlich, „wenn nicht sogar inhaltlich falsch“ ist.⁹² So kann festgestellt werden, dass der Begriff „KMU“ vorwiegend durch quantitative Kriterien abgegrenzt wird, wohingegen der Begriff des „Mittelstands“ von qualitativen Merkmalen geprägt ist.⁹³

⁸⁷ Zur Unterscheidung zwischen Grundbegriffen und definierten Begriffen vgl. Friedrichs (1982), S. 63.

⁸⁸ Vgl. Hamer (1990), S. 24 sowie Damken (2007), S. 57.

⁸⁹ Vgl. Wolter/Hauser (2001), S. 29 i.V.m. Behringer (2004), S. 5 sowie Wallau (2006), S. 12, Schauf (2009), S. 3 und Becker/Ulrich (2009), S. 2.

⁹⁰ Vgl. Thomas (1994), S. 13; Wolter/Hauser (2001), S. 29 sowie Picot (2008), S. 3 und Becker/Ulrich (2009), S. 2.

⁹¹ Vgl. Khadjavi (2005), S. 52 sowie Damken (2007), S. 57.

⁹² Becker/Ulrich (2009), S. 2 sowie auch Oehler (2005), S. 7.

⁹³ Vgl. Khadjavi (2005), S. 55f. sowie Becker/Ulrich (2009), S. 2.

Als Teil der Gegenstandsbestimmung der vorliegenden Arbeit, die sich unter anderem auch mit speziellen Problemen in mittelständischen Unternehmen auseinandersetzt, muss im Folgenden eine genaue Definition beziehungsweise Abgrenzung mittelständischer Unternehmen vorgenommen werden.⁹⁴ Daran anschließend wird auf die Besonderheiten mittelständischer Unternehmen eingegangen.

2.1.1 Quantitative Abgrenzung

An einer quantitativen Abgrenzung des Mittelstands orientieren sich zahlreiche, in ihren Kriterien jedoch voneinander abweichende Definitionen sowohl in Gesetzen wie auch in der Literatur.⁹⁵ Dabei stehen die Anzahl der Beschäftigten sowie der Jahresumsatz im Vordergrund,⁹⁶ da sich andere Merkmale, wie beispielsweise Marktanteil oder Gewinn, wegen ihrer schwierigeren Ermittlung nicht durchsetzen konnten.⁹⁷

Die im Handelsgesetzbuch enthaltene Definition grenzt nach §267 „Umschreibung der Größenklassen“ kleinere und mittlere Unternehmen von Großunternehmen ab, wobei sich diese Definition ausschließlich auf Kapitalgesellschaften bezieht.⁹⁸ „Die mit der Klassifizierung als kleine, mittelgroße oder große Kapitalgesellschaft verbundenen Rechtsfolgen treten nur ein, wenn zwei der drei Merkmale an den Abschlussstichtagen von zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren jeweils unter- oder überschritten wurden.“⁹⁹

Die in der EU seit Januar 2005 gültige KMU-Definition greift ebenfalls die quantitativen Merkmale auf: unter diese Definition fallen alle Unternehmen, die weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen, einen Jahresumsatz kleiner als 50 Millionen Euro aufweisen oder deren Bilanzsumme 43 Millionen Euro nicht überschreitet.¹⁰⁰ Die Europäische Union verwendet anstatt des Begriffs Mittelstand eine Aufteilung in Kleinst-, Klein- und mittlere Unternehmen.¹⁰¹

Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM) liefert eine in der Literatur häufig angeführte quantitative Abgrenzung mittelständischer Unternehmen.¹⁰²

⁹⁴ Vgl. Thomas (1994), S. 14 und Stephan (2002), S. 6 sowie Damken (2007), S. 62. Laut Khadjavi sollte eine Definition der mittelständischen Unternehmen die eindeutige Zuordnung ermöglichen, um Wesensverschiedenheiten erfassen zu können, vgl. Khadjavi (2005), S. 53.

⁹⁵ Vgl. Behringer (2004), S. 7.

⁹⁶ Vgl. hierzu auch Thomas (1994), S. 14.

⁹⁷ Vgl. Kayser (2006), S. 38.

⁹⁸ Vgl. Handelsgesetzbuch (2012) § 267.

⁹⁹ Laurenz (2007), S. 4. Siehe auch Onstein (2010), S. 13f.

¹⁰⁰ Vgl. Kommissions-Empfehlung vom 6. Mai 2003 (Empfehlung 2003/361/EG)

¹⁰¹ Vgl. Kayser (2006), S. 38.

¹⁰² Vgl. Strauß (2006), S. 21; Damken (2007), S. 63; Laurenz (2007), S. 4.

Gemäß dieser Definition fallen darunter alle Unternehmen, die nicht mehr als 499 Mitarbeiter beschäftigen und einen Jahresumsatz von weniger als 50 Millionen Euro erwirtschaften. Dabei werden die Unternehmen des Mittelstands in die Kategorien Klein, Mittel und Groß aufgeteilt.¹⁰³

Das Deloitte Mittelstandsinstitut (DMI) verwendet dagegen eine Definition, die Unternehmen bis ungefähr 3.000 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von weniger als 600 Millionen Euro zum Mittelstand zählt. Unterschieden wird dabei in Kleinst-, Klein- und mittlere Unternehmen. Die Unternehmen, die oberhalb dieser Grenze liegen, werden gemäß der Definition in die Gruppe der großen Unternehmen eingeordnet.¹⁰⁴

Größe	DMI Bamberg	IFM Bonn	EU-Kommission	§ 267 HGB
Kleinst	Mitarbeiter bis ca. 30 Umsatz bis ca. 6 Mio. €	-	Mitarbeiter < 10 Umsatz < 2 Mio. € Bilanzsumme < 2 Mio. €	-
Klein	Mitarbeiter bis ca. 300 Umsatz bis ca. 60 Mio. €	Mitarbeiter < 10 Umsatz < 1 Mio. €	Mitarbeiter 10-49 Umsatz 2-10 Mio. € Bilanzsumme 2-10 Mio. €	Mitarbeiter bis 50 Umsatz bis 6,875 Mio. € Bilanzsumme 3,438 Mio. €
Mittel	Mitarbeiter bis ca. 3000 Umsatz bis ca. 600 Mio. €	Mitarbeiter 10-499 Umsatz < 50 Mio. €	Mitarbeiter 20-249 Umsatz 10-50 Mio. € Bilanzsumme 10-43 Mio. €	Mitarbeiter 51-250 Umsatz 6,875-27,5 Mio. € Bilanzsumme: 3,48-13,75 Mio. €
Groß	Mitarbeiter über 3000 Umsatz über 600 Mio. €	Mitarbeiter ab 500 Umsatz ab 50 Mio. €	Mitarbeiter ab 250 Umsatz ab 50 Mio. € Bilanzsumme ab 43 Mio. €	Mitarbeiter > 250 Umsatz > 27,5 Mio. € Bilanzsumme > 13,75 Mio. €

Tabelle 2-1: Übersicht der verschiedenen Mittelstandsdefinitionen¹⁰⁵

PFOHL weist darauf hin, dass das Merkmal der Betriebsgröße stark vom Betriebstyp abhängig ist. Handelsbetriebe verfügen im Allgemeinen über keinen Produktionsprozess und lassen sich deshalb nicht anhand von Merkmalen wie beispielsweise Mitarbeiteranzahl mit Industrieunternehmen vergleichen.¹⁰⁶ In der folgenden Tabelle 2-2 findet sich eine Einteilung der Größenklassen anhand der Merkmale Anzahl der Beschäftigten und Umsatz unter Berücksichtigung des Merkmals Branche.

¹⁰³ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2009).

¹⁰⁴ Vgl. Becker/Ulrich (2009), S. 3.

¹⁰⁵ In Anlehnung an: Laurenz (2007), S. 3 und Becker/Ulrich (2009), S. 3.

¹⁰⁶ Vgl. Pfohl (2006), S. 9 und S. 16.

Branche und Größenklasse		Größenklasseneinteilung	
		nach Beschäftigten	nach Umsatz
Industrie			
	klein	bis 49	bis 1 Mio. €
	mittel	50 - 499	1 Mio. - 12,5 Mio. €
	groß	500 und mehr	12,5 Mio. € und mehr
Handwerk			
	klein	bis 2	bis 50.000 €
	mittel	3 - 49	50.000 - 1 Mio. €
	groß	50 und mehr	1 Mio. € und mehr
Großhandel			
	klein	bis 9	bis 500.000 €
	mittel	10 - 199	500.000 - 25 Mio. €
	groß	200 und mehr	25 Mio. € und mehr
Einzelhandel			
	klein	bis 2	bis 250.000 €
	mittel	3 - 49	250.000 - 5 Mio. €
	groß	50 und mehr	5 Mio. € und mehr
Verkehr- und Nachrichtenübermittlung			
	klein	bis 2	bis 50.000 €
	mittel	3 - 49	50.000 - 1 Mio. €
	groß	50 und mehr	1 Mio. € und mehr
Dienstleister			
	klein	bis 2	bis 50.000 €
	mittel	3 - 49	50.000 - 1 Mio. €
	groß	50 und mehr	1 Mio. € und mehr

Tabelle 2-2: Beispiel einer branchenbezogenen Festlegung von Klassengrenzen¹⁰⁷

In Tabelle 2-2 wird deutlich, dass sich alle oben aufgezeigten Mittelstandsdefinitionen auf die Industrie beziehen und sich beispielsweise der Einzelhandel nicht in diese Klassifikation einordnen lässt, da in dieser Branche andere Größenverhältnisse gegeben sind.¹⁰⁸

Als Ausgangspunkt für eine quantitative Mittelstandsdefinition in dieser Arbeit soll deshalb die des DMI mit überarbeiteter Einteilung der Größenklassen dienen, da die anderen Definitionen Unternehmen durch zu niedrig gewählte Obergrenzen auch dann ausschließen, wenn diese über einen mittelständischen Charakter verfügen und mittelstandsspezifische Merkmale aufweisen.¹⁰⁹

¹⁰⁷ In Anlehnung an: Wank (1994), S. 14 i.V.m. Pfohl (2006), S. 10.

¹⁰⁸ Vgl. Klett/Pivernetz/Hauke (1998), S. 19.

¹⁰⁹ Vgl. Becker/Ulrich (2009), S. 3.

Deshalb sollen in einem nächsten Schritt die Definitionen des DMI von der Industriebranche auf den BEH übertragen werden. Hierfür wurden die Angaben zu Unternehmensgröße und Mitarbeiterzahl der an der Online-Studie beteiligten Unternehmen näher untersucht, so dass an Hand der Ergebnisse folgende modifizierte Einteilung nach Größenklassen vorgenommen werden konnte.¹¹⁰

Bei dieser Modifikation wurden zum einen die Größenklassen erweitert, da sich an Hand der Online-Studie zeigt, dass die in Tabelle 2-2 aufgezeigten Größenklassen nicht mit den Ergebnissen in der Praxis übereinstimmen. Denn eine hohe Anzahl von mittelständischen Bekleidungshändlern würde durch die zu eng gewählte Abgrenzung nicht als solche erfasst werden. Zum anderen zeigt sich bei der Frage nach Mitarbeitern, dass Kleinstunternehmen im Gegensatz zu den anderen Branchen im Handel die Besonderheit aufweisen, dass sich die Belegschaft im Wesentlichen nur aus Verkaufspersonal zusammensetzt.¹¹¹

Branche und Größenklasse	Größenklasseneinteilung	
	nach Beschäftigten	nach Umsatz
Industrie		
Kleinst	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. €
Klein	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. €
Mittel	bis ca. 3000	bis ca. 600 Mio. €
Groß	über 3000	über 600 Mio. €
Bekleidungseinzelhandel		
Kleinst	bis ca. 20	bis ca. 2 Mio. €
Klein	bis ca. 100	bis ca. 10 Mio. €
Mittel	bis ca. 1500	bis ca. 150 Mio. €
Groß	über 1500	über 150 Mio. €

Tabelle 2-3: Versuch einer branchenbezogenen und quantitativen Abgrenzung an Hand der DMI-Definition¹¹²

Insgesamt zeigt sich, dass eine Vielzahl quantitativer Abgrenzungen im Bereich des Mittelstands in der Literatur existiert, was von den unterschiedlichen Einflussfaktoren und Zielvorgaben bei der Erstellung der Definitionen herrührt.¹¹³ Gleichzeitig kann festgestellt werden, dass sich quantitative Kriterien nur bedingt für eine Abgrenzung eignen, was vor allem den branchenbedingten Unterschieden geschul-

¹¹⁰ Vgl. Becker/Ebner (2012a), S. 18ff.

¹¹¹ Vgl. Becker/Ebner (2012a), S. 22.

¹¹² In Anlehnung an Wank (1994), S. 14 und Pfohl (2006), S. 10 sowie Becker/Ulrich (2009), S. 3.

¹¹³ Vgl. Damken (2007), S. 64.

det ist.¹¹⁴ Für die vorliegende Arbeit ist es deshalb umso wichtiger, im nächsten Schritt den Fokus auf die qualitativen Merkmale zu setzen.¹¹⁵

2.1.2 Qualitative Abgrenzung

Neuere Untersuchungen haben gezeigt, dass bei der Definition des Mittelstands qualitativen Kriterien eine wesentlich höhere Aussagekraft zukommt als den quantitativen.¹¹⁶ Bei den qualitativen Kriterien handelt es sich um nominal messbare Faktoren, die durch ihre Mehrdimensionalität nur schwer zu vergleichen sind, aber zugleich mittelständische Unternehmen genauer beschreiben als die leichter vergleichbaren quantitativen Kriterien dies können.¹¹⁷

In der Literatur werden unterschiedliche Kriterien für die Zugehörigkeit zum Mittelstand angeführt, wobei es sich weitestgehend um die gleichen Grundgedanken handelt.¹¹⁸ HAMER sieht Abgrenzungskriterien für mittelständische Unternehmen im Bereich der Kompetenz, der Führungsart und der Betriebsverbundenheit.¹¹⁹ Die Betriebsverbundenheit ist im Mittelstand durch die Einheit von Eigentum und Unternehmensführung gekennzeichnet.¹²⁰ THOMAS weist auf eine „intensive Verflechtung zwischen Unternehmung und Unternehmer“¹²¹ hin. Daraus resultiert eine persönliche Leitung, bei der der Unternehmer selbst die Entscheidungen trifft.¹²² KAYSER beschreibt, dass „der direkte Einfluss des Unternehmers, der Unternehmerin, in allen Unternehmensbereichen spürbar ist.“¹²³ Weiterhin wird bei mittelständischen Unternehmen von einer rechtlichen und wirtschaftlichen Selbstständigkeit ausgegangen, um jene von Filialbetrieben und Tochtergesellschaften abzugrenzen.¹²⁴

Die qualitativen Aspekte mittelständischer Unternehmen zeigen sich auch bei Betrachtung der jeweiligen Rechtsform und Finanzierung sowie in der Anzahl der angebotenen Produkte.¹²⁵ BECKER und ULRICH erweitern die Abgrenzungskriterien

¹¹⁴ Vgl. Marwede (1983), S. 26 und Pfohl (2006), S. 16 sowie Thürbach, der in diesem Zusammenhang auf die differenzierte Entwicklung von Unternehmen in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen verweist, vgl. Thürbach (1975), S. 11.

¹¹⁵ Siehe auch Schauf (2009), S. 7.

¹¹⁶ Vgl. Wallau (2006), S. 15 sowie Becker/Ulrich (2009), S. 3 und Onstein (2010), S. 15f.

¹¹⁷ Vgl. Mugler (1993), S. 15.

¹¹⁸ Vgl. Oehler (2005), S. 6.

¹¹⁹ Vgl. Hamer (2006), S. 30.

¹²⁰ Vgl. Oehler (2005), S.7 sowie Wallau (2006), S. 14.

¹²¹ Thomas (1994), S. 15.

¹²² Vgl. Thomas (1994), S. 16 sowie Damken (2007), S. 59.

¹²³ Kayser (2006), S. 35.

¹²⁴ Vgl. Behringer (2004), S. 10 sowie Damken (2007), S. 58f.

¹²⁵ Vgl. Günterberg/Kayser (2004), S. 1f. sowie Wallau (2006), S. 15.

um die Aspekte der Besitz- und Leitungsstruktur, um eine klarere Einordnung und Abgrenzung der Unternehmen zu erhalten.

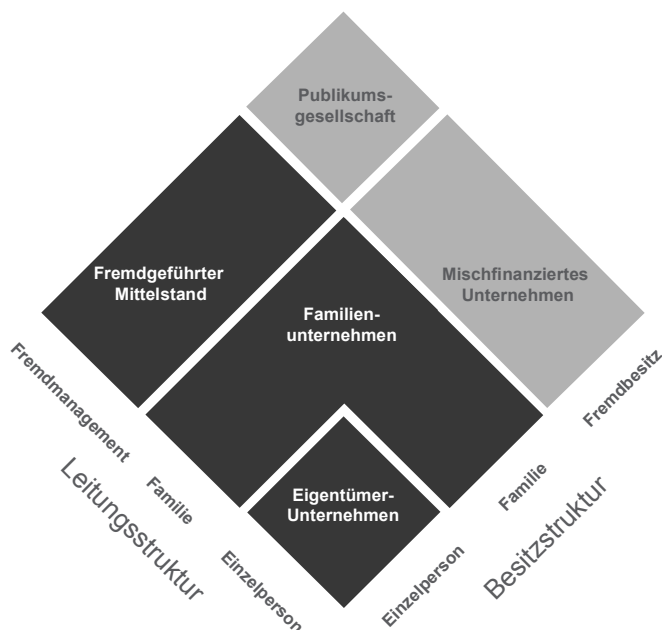


Abbildung 2-1: Leitungs- und Besitzstruktur¹²⁶

Entsprechend der Abbildung 2-1 wird grundsätzlich zwischen der Besitz- und der Leitungsstruktur von Unternehmen unterschieden. Ein Unternehmen kann einer Einzelperson, einer Familie oder Fremdbesitzern gehören. Unabhängig vom Besitz kann es je nach Leitungsstruktur durch eine Einzelperson, eine Familie oder durch ein Fremdmanagement geleitet werden.

Als Eigentümer-Unternehmen werden Unternehmen klassifiziert, bei denen der Besitz sowie die Leitung einer Einzelperson zugeordnet werden können. Das Feld „fremdgeführter Mittelstand“ beschreibt Unternehmen, die sich im Besitz einer Einzelperson oder einer Familie (mindestens zwei Personen) befinden, wohingegen ihre Leitung an ein externes Management vergeben wurde.¹²⁷ Familienunterneh-

¹²⁶ In Anlehnung an: Becker/Staffel/Ulrich (2008b), S. 30 und Becker et al. (2011), S. 20.

¹²⁷ Vgl. Becker/Staffel/Ulrich (2008c), S. 28 und Becker et al. (2011), S. 20. Schauf nennt als Gründe für die Entstehung des fremdgeführten Mittelstands fehlende

men¹²⁸ wird in der Mittelstandsforschung auf Grund ihrer Charakteristika eine besondere Rolle zugeschrieben.¹²⁹ Dennoch existiert auch hier keine Legaldefinition.¹³⁰ In der Literatur werden Familienunternehmen im engeren Sinn als Unternehmen beschrieben, bei denen Eigentum und Unternehmensführung in der Hand der Mitglieder einer Familie liegen, und die deshalb überwiegend von Familien beeinflusst werden.¹³¹ In Bezug auf die Leitungs- und Besitzstruktur weisen sie in beiden Dimensionen einen unmittelbaren Einfluss der Familie auf.¹³² Nach Ansicht des DMI handelt es sich bei Familienunternehmen, Eigentümer-Unternehmen sowie dem fremdgeführten Mittelstand um Unternehmen mit einer Familientradition.¹³³

Unternehmen des Typs „Mischfinanzierter Mittelstand“ befinden sich in Fremdbesitz,¹³⁴ werden aber noch durch Eigentümerunternehmer oder mehrere Familienmitglieder der ursprünglichen Unternehmerfamilie geleitet. Die Unternehmen, die sich in Fremdbesitz befinden und über ein externes Management verfügen und somit keine Verbindung mit einer Einzelperson oder Familie aufweisen, werden den Publikumsgesellschaften zugeschrieben. Die beiden letztgenannten Klassifizierungen weisen bis auf Größenunterschiede einen hohen Identitätsgrad mit börsenorientierten Unternehmen auf. Deshalb sind sie gemäß der quantitativen Abgrenzung nur bedingt dem Mittelstand zuzuordnen.¹³⁵

Nachfolgelösungen oder mangelnde Verkaufsmöglichkeiten. Vgl. Schauf (2009), S. 7.

¹²⁸ Eine ausführliche und aktuelle Behandlung der Familienunternehmen findet sich bei Ulrich (2011), S. 30ff.

¹²⁹ Vgl. Picot (2008), S. 5.

¹³⁰ Vgl. Picot (2008), S. 2.

¹³¹ Vgl. Stephan (2002), S. 9 sowie Schwass/Amann/Ward (2004), S. 260 und Picot (2008), S. 2,

¹³² Vgl. Becker/Staffel/Ulrich (2008c), S. 27.

¹³³ Vgl. Becker/Staffel/Ulrich (2008b), S. 30 sowie Ulrich (2011), S. 35.

¹³⁴ Dieser Typ hat vor allem durch die Mezzanine-Finanzierung an Bedeutung gewonnen. Bei dieser Finanzierungsform handelt es sich um Finanzkontrakte, die zwischen der typischen Eigenkapital- und vorrangiger Fremdkapitalfinanzierung stehen, vgl. Ahrweiler/Börner (2003), S. 61. Der Vorteil für den Mittelstand besteht darin, dass die so bereitgestellten Mittel aus steuerlicher Betrachtung zum Fremdkapital gehören und bei der Haftungsfrage zum Eigenkapital zählen, ohne dadurch die Beteiligungsverhältnisse im Unternehmen zu verändern, vgl. Paas/Battke (2009), S. 107.

¹³⁵ Vgl. Becker/Staffel/Ulrich (2008b), S. 30.

Die in Abbildung 2-1 dargestellte Abgrenzung des DMI soll im weiteren Verlauf der Arbeit als Grundlage verwendet werden, da sie zu einer erhöhten Praktikabilität in der Mittelstandsforschung führt.¹³⁶

2.1.3 Besonderheiten mittelständischer Unternehmen

Mittelständische Unternehmen weisen auf Grund der oben genannten quantitativen und qualitativen Eigenschaften im Vergleich zu großen Unternehmen einige Besonderheiten auf, die im Folgenden näher betrachtet werden.¹³⁷

BECKER ET AL. zeigen in Abbildung 2-2 auf, dass in mittelständischen Unternehmen die Elemente Kultur, Struktur und Strategie auf die zentrale Größe Eigentum ausgerichtet sind.¹³⁸

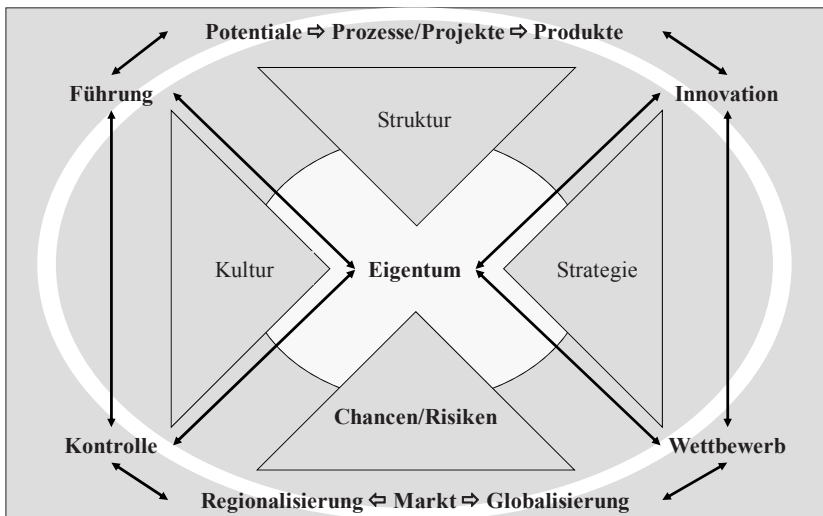


Abbildung 2-2: Besonderheiten mittelständischer Unternehmen¹³⁹

Die Kultur steht dabei im „Spannungsfeld zwischen Führung und Kontrolle.“¹⁴⁰ Dieses führt vor allem dann zu einem Kontrollproblem, wenn sich Eigentum und Leitung in einer Hand befinden. In diesem Spannungsfeld findet auch die Diskussion zur Frage der Corporate Governance statt.¹⁴¹ Mittelständische Unternehmen

¹³⁶ Vgl. Becker/Ulrich (2009), S. 4.

¹³⁷ Vgl. Bussiek (1994), S. 18 sowie Becker/Krämer/Ulrich (2013), S. 351ff.

¹³⁸ Vgl. Becker/Staffel/Ulrich (2010a), S. 6 und Ulrich (2011), S. 28f.

¹³⁹ Quelle: Becker/Staffel/Ulrich (2010a), S. 6.

¹⁴⁰ Ulrich (2011), S. 28.

¹⁴¹ Vgl. Kirchdörfel/Kögrl (2000), S. 221 und Onstein (2010), S. 45.

weisen neben einer engen Bindung zu Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten auch ein besonderes Verhältnis zu den Eigenkapitalgebern auf, da diese oft in Form einer Gründerfamilie oder eines einzelnen Eigentümers auftreten.¹⁴² Fallen dann Eigentum, Führung und Kontrolle zusammen, führt dies einerseits zu hoher wirtschaftlicher und rechtlicher Selbständigkeit, andererseits aber auch zum Fehlen einer externen Kontrollinstanz.¹⁴³

Die Struktur, die durch Potenziale, Prozesse, Projekte und Produkte des mittelständischen Leistungsprogramms operationalisierbar ist, weist eine starke Orientierung am Eigentum auf.¹⁴⁴ So verweist BUSSIEK darauf, dass mittelständische Unternehmen typischerweise ihre Leistungen sehr differenziert und von hoher Qualität anbieten, um sich von der Konkurrenz durch Großunternehmen, die ihre Vorteile aus der Massenfertigung ziehen, abzusetzen.¹⁴⁵ Bei der Auswahl der Strategie befinden sich mittelständische Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Innovation und Wettbewerb,¹⁴⁶ denn sie weisen einerseits eine deutlich höhere Innovationskraft als Großunternehmen auf, können aber, sobald ein Produkt für Großserien tauglich wird, sich gegen die Großunternehmen im Wettbewerb oft nicht mehr behaupten. Der Hauptgrund hierfür liegt in der begrenzten Ressourcenausstattung, die wiederum mit dem zentralen Element des Eigentums eng zusammenhängt. Als Ergebnis finden sich viele mittelständische Unternehmen in Nischenmärkten, wodurch eine engere Kundenbeziehung, die gleichzeitig als Innovationstreiber fungiert, entsteht.¹⁴⁷ Daraus können für den Mittelstand sowohl Chancen wie auch Risiken entstehen, die sich als Wechselwirkung der Marktkräfte Regionalisierung und Globalisierung zeigen.¹⁴⁸ Aus den Besonderheiten ergeben sich für mittelständische Unternehmen sowohl Stärken als auch Schwächen.¹⁴⁹

2.2 Bekleidungseinzelhandel

Der vorliegende Abschnitt behandelt in 2.2.1 die Abgrenzung und in 2.2.2 die Besonderheiten des BEHs. Im daran anknüpfenden Abschnitt 2.2.3 erfolgt die Zuordnung des BEHs zum Mittelstand.

¹⁴² Vgl. Stephan (2002), S. 7ff.; Schomaker/Günther (2006), S. 217 und Picot (2008), S. 14.

¹⁴³ Vgl. Kosmider (1994), S. 31; Bussiek (1994), S. 18; Habedank (2006), S. 31 sowie Dutzi/Eibelshäuser (2010), S. 26 und Becker/Ulrich (2009), S. 4.

¹⁴⁴ Vgl. Becker/Staffel/Ulrich (2010a), S. 7 und Ulrich (2011), S. 29.

¹⁴⁵ Vgl. Bussiek (1994), S. 22.

¹⁴⁶ Vgl. Ulrich (2011), S. 29 sowie Becker/Ulrich (2013), S. 17.

¹⁴⁷ Vgl. Bussiek (1994), S. 21f. und Klett/Pivernetz/Hauke (1998), S. 23.

¹⁴⁸ Vgl. Becker/Staffel/Ulrich (2010a), S. 6f. und Ulrich (2011), S. 29.

¹⁴⁹ Vgl. Habedank (2006), S. 33 sowie insbesondere die Ausführungen von Becker/Krämer/Ulrich (2013), S. 351ff.

Handelscontrolling

Eine wertschöpfungsorientierte Konzeption für den
Bekleidungseinzelhandel

Ebner, R.

2015, XX, 323 S. 82 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08991-7