

Deloitte.Mittelstandsinstitut

an der Universität Bamberg

Wolfgang Becker, Michaela Staffel und Patrick Ulrich

Mittelstand und Mittelstandsforschung

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge – 153

Bamberg 2008

ISBN 3-931810-67-4



Impressum

Herausgeber

Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker
Deloitte.Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg (i.G.)
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstrasse 21
D-96052 Bamberg
Fon +49.[0]951.863.2507
Fax +49.[0]951.39705
Email dmi@uni-bamberg.de
www.professorwbecker.de

Druck

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!
Bamberg 2008, Printed in Germany.

Inhalt

Einführung

Ergebnisse der Studie

I. Management Summary

II. Ausgangspunkt

III. Quantitativer Fokus: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

IV. Qualitativer Fokus: Mittelstand

V. Unklare Abgrenzung: Familienunternehmen

VI. Integrative Sichtweise: Typologie des Mittelstands

VII. Implikationen für die mittelstandsorientierte Forschung

Literaturverzeichnis

Kurzprofil der Autoren

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

Einführung

Die deutsche Betriebswirtschaftslehre als Realwissenschaft hat sich bisher fast ausschließlich mit den Problemen und Fragestellungen von Großunternehmen auseinandergesetzt. Dies ist umso erstaunlicher, da so ca. 99 Prozent der Unternehmen in Deutschland ignoriert werden, die sogenannten kleinen und mittleren Unternehmen. In den letzten Monaten ist zusätzlich der Begriff des Mittelstands wieder in den Vordergrund getreten. Verbindet man die Diskussion um KMU und den Mittelstand noch mit dem Begriff der Familienunternehmen, komplettiert sich die Sprachverwirrung. Der vorliegende Beitrag widmet sich der Frage: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Mittelstand, Familienunternehmen – identische oder doch vollkommen verschiedene Betriebstypen?

Unser Dank gilt den studentischen Mitarbeitern des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Controlling für ihre Ideen, Anregungen und Mithilfe bei der Erstellung dieses Beitrags.

Wir hoffen, dass dieser Ergebnisbericht nicht nur aus Sicht der Forschung, sondern auch aus Sicht der Unternehmenspraxis wertvolle Einblicke bieten kann.

Bamberg, im August 2008



Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker



Dipl.-Kffr. Michaela Staffel



Dipl.-Kfm. Patrick Ulrich

I. Management Summary

- In der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Forschung ist **keine klare Trennung** der verwandten Begriffe „Mittelstand“, „Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)“ und „Familienunternehmen“ zu verzeichnen.
- Der Begriff „Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)“ zielt auf eine **quantitativ orientierte Perspektive** ab, die sich vor allem am Kriterium der Betriebsgröße festmachen lassen.
- Die gängigsten Definitionen sind die des **IfM Bonn** und der **Europäischen Kommission** (EUK), die Unternehmen mit einer Betriebsgröße bis 249 (EUK) bzw. 499 (IfM Bonn) Mitarbeitern beinhalten.
- Der Begriff „Mittelstand“ umfasst neben einer ökonomischen Sichtweise auch **psychologische und soziale Elemente**. Qualitative Elemente wie z.B. die überragende Bedeutung der Eigentümer für die Unternehmensführung sollten bei der Betrachtung mittelständischer Unternehmen in den Vordergrund gestellt werden.
- Der Begriff der „Familienunternehmen“ ist bisher nicht abschließend geklärt. Nach herrschender Meinung zeichnen sich Familienunternehmen durch den Einfluss einer Unternehmerfamilie in **Leitung und/oder Eigentum** eines Unternehmens aus.

I. Management Summary

- Die **erweiterte Perspektive** des Deloitte.Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg umfasst alle Eigentümer- und Familien-geführten Unternehmen sowie Manager-geführte Unternehmen bis zu einer Betriebsgröße von ca. 3.000 Mitarbeiter und ca. 600 Millionen Euro jährlichem Umsatz.
- Die Trennung von KMU, Mittelstand und Familienunternehmen stellt einen **Paradigmenwechsel** in der mittelstandsorientierten Betriebswirtschaftslehre dar.

II. Ausgangspunkt

- Die Begriffe „mittelständisches Unternehmen“, „Mittelstand“, „Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)“ und „Familienunternehmen“ werden überwiegend **synonym** verwendet (vgl. Khadjavi (2005); Damken (2007); Hamer (1990)).
- Im europäischen Ausland und auch in den USA ist eine ähnliche Entwicklung nicht zu verzeichnen. Dort wird strikt zwischen der Betrachtung von „Small and Medium Sized Enterprises“ (SME) und „Family Firms“ getrennt.
- Der Begriff „Mittelstand“ weist sowohl eine **gesellschaftlich-psychologische** als auch eine **ökonomische Perspektive** auf. Während bei ersterer die Gruppe derjenigen im Mittelpunkt der Betrachtung steht, die ein unternehmerisches Risiko eingehen, sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind und ihr Unternehmen nach einer charakteristischen Art und Weise führen, rückt bei letzterer Perspektive die ökonomische Sichtweise bestimmte qualitative Charakteristika in den Vordergrund

Khadjavi, K. (2005): Wertmanagement im Mittelstand, Eschen, hier S. 52; S. 58.

Damken, N. (2007): Corporate Governance in mittelständischen Kapitalgesellschaften: Bedeutung der Business Judgment Rule und der D&O-Versicherung für Manager im Mittelstand nach der Novellierung des § 93 AktG durch das UMAG, Edewecht, hier S. 57ff.

Hamer, E. (1990): Mittelständische Unternehmen: Gründung, Führung, Chancen, Risiken, Landsberg am Lech

II. Ausgangspunkt

- Die parallele und **synonyme Verwendung** verschiedener Termini ist gefährlich. Während sich der Begriff „KMU“ eher an quantitativen Abgrenzungsmerkmalen im Vergleich zu Großunternehmen orientiert, stellen die Begriffe „Mittelstand“, „mittelständisches Unternehmen“ und „Familienunternehmen“ vornehmlich auf **qualitative Kriterien** ab. So geht der Begriff „Mittelstand“ auf die soziologische Stellung einer Gruppe von Individuen „in der Mitte einer Gesellschaft“ zurück (vgl. Damken (2007)).

Damken, N. (2007): Corporate Governance in mittelständischen Kapitalgesellschaften: Bedeutung der Business Judgment Rule und der D&O-Versicherung für Manager im Mittelstand nach der Novellierung des § 93 AktG durch das UMAG, Edewecht, hier S. 57ff.

III. Quantitativer Fokus: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

- Der Begriff kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stellt rein auf quantitative Aspekte von Unternehmen ab, nach denen Unternehmen gruppiert werden. Meist verwendet man in Anlehnung an Busse von Colbe die **Betriebsgröße** als Differenzierungskriterium (vgl. Busse von Colbe (1964)).
- In der empirischen Untersuchungspraxis wird aus Operationalisierungs- und Praktikabilitätsgründen auf die Anwendung komplexer Kriterien verzichtet (vgl. Wossidlo (1993)). Es überwiegen zwei zentrale quantitative Aspekte: die **Beschäftigtenzahl** sowie die jährlichen **Umsatzerlöse** einer Unternehmung. Als Alternative findet sich manchmal die Bilanzsumme (vgl. z.B. Kosmider (1994)).
- Anfangs lediglich zur einfacheren kategoriellen Erfassung angewendet, entsteht heutzutage oft der falsche Eindruck, die quantitativen Größenklassen und nicht die dahinter stehenden **qualitativen Charakteristika** seien hinreichend für das Vorliegen mittelständischen Charakters. Die Vielzahl verschiedener Kategorisierungsansätze verwundert angesichts dieser Fehlinterpretation nicht (vgl. Wallau (2006)).

Busse von Colbe, W. (1964): Die Planung der Betriebsgröße, Wiesbaden, hier S. 31.

Wossidlo, P.R. (1993): Mittelständische Unternehmungen, in: W. Wittmann et al. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Teilband 2I-Q, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 2888-2898, hier Sp. 2888ff.

Kosmider, A. (1994): Controlling im Mittelstand. Eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controllings in mittelständischen Industrieunternehmen, 2. Aufl., Stuttgart, hier S. 33f.

Wallau, F., Mittelständische Unternehmen in Deutschland, in: M. Schauf (Hrsg.), Unternehmensführung im Mittelstand: Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung, München, Mering 2006, S. 9-33.

III. Quantitativer Fokus: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

- Die vielleicht gängigste quantitative Abgrenzung mittelständischer Unternehmen im deutschsprachigen Raum ist die des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn. Sie umfasst Unternehmen bis 499 Mitarbeiter und 50 Millionen Euro jährlichen Umsatz (vgl. www.ifm-bonn.org).
- Die **Europäischen Kommission, deren Klassifikation** überwiegend mit der nach §267 HGB übereinstimmt, definiert KMU als Unternehmen bis 249 Beschäftigte, 50 Millionen Euro Umsatz oder 43 Millionen Euro Bilanzsumme (vgl. Europäische Kommission (1996); Europäische Kommission (2003)).
- Unter Bezugnahme auf die Definition gemäß Institut für Mittelstandsforschung Bonn sind 99,7 Prozent aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland als KMU zu klassifizieren (vgl. Günterberg/Kayser (2004)).
- Die Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg (DMI) zeichnet sich durch erhöhte **Praktikabilität** für die anwendungsorientierte betriebswirtschaftliche **Erforschung des Mittelstands** aus. Die Obergrenze der mittelständischen Unternehmen liegt gemäß der Definition des Deloitte.Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg bei ca. 3.000 Mitarbeitern und ca. 600 Mio. EUR Umsatz liegt.

Europäische Kommission (1996): KMU-Definition: Empfehlung der Kommission vom 03. April 1996, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, L 107 vom 30. April 1996

Europäische Kommission (2003): KMU-Definition: Empfehlung der Kommission vom 06. Mai 2003, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, L 124 vom 20.05.2003, S. 36

III. Quantitativer Fokus: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

- Unternehmen können auch weit jenseits der von EU und Institut für Mittelstandsforschung angegebenen Obergrenzen noch mittelständischen Charakter besitzen. Dies ist unter anderem in einer Untersuchung von Simon begründet, der bei einer Gegenüberstellung von quantitativen und qualitativen Kriterien in einer eigenen Untersuchung zu einer **Wachstumsschwelle** zwischen mittelständischen und großen Unternehmen bei etwa 2.900 Mitarbeitern gelangt (vgl. Simon (1992)).
- Mit dem Hinweis darauf, dass die **quantitativen Größen als Näherungswerte** zu interpretieren sind, weist das Deloitte.Mittelstandsinstitut darauf hin, dass den quantitativen Kriterien im Vergleich zu qualitativen Kriterien lediglich eine **untergeordnete Bedeutung** beizumessen ist.
- Während die Mittelstandsdefinitionen der EU und des HGB eine rein quantitative Dimension besitzen, verwenden das Institut für Mittelstandsforschung Bonn und das Deloitte.Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg integrierte Mittelstandsdefinitionen, die quantitative und qualitative Aspekte bei Dominanz letzterer miteinander kombinieren.

Simon, H., Lessons from Germany's midsize giants, in: Harvard Business Review, 70. Jg. (1992), S. 115-123, hier S. 116.

III. Quantitativer Fokus: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

- Auf den folgenden Seiten dieses Beitrags werden übersichtsartig die quantitativen Mittelstandsdefinitionen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn, der Europäischen Kommission und des Deloitte.Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg vorgestellt.
- Im Anschluss wird auf qualitative Aspekte im Rahmen der Betrachtung mittelständischer Unternehmen näher eingegangen.

III. Quantitativer Fokus: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Mittelstandsdefinitionen des IfM Bonn und der EU

Mittelstandsdefinition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn 2002

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz
Klein	0 bis 9	bis unter 1 Mio. EUR
Mittel	10 bis 499	bis unter 50 Mio. EUR
Groß	500 und mehr	50 Mio. EUR und mehr

Zusätzlich verweist das Institut für Mittelstandsforschung Bonn auf die hohe Bedeutung qualitativer Merkmale.

Mittelstandsdefinition der EU 2003

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz	Jahresbilanz
Kleinstunternehmen	0 bis 9	bis 1 Mio. EUR	bis 1,4 Mio. EUR
Kleinunternehmen	10 bis 49	bis 9 Mio. EUR	bis 10 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	50 bis 249	bis 50 Mio. EUR	bis 43 Mio. EUR

<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89> vom 14. Juli 2008

Europäische Kommission (1996): KMU-Definition: Empfehlung der Kommission vom 03. April 1996, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, L 107 vom 30. April 1996

Europäische Kommission (2003): KMU-Definition: Empfehlung der Kommission vom 06. Mai 2003, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, L 124 vom 20.05.2003, S. 36

III. Quantitativer Fokus: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts

Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts		
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	bis ca. 3.000	bis ca. 600 Mio. EUR
Große Unternehmen	über 3.000	über 600 Mio. EUR

Becker, W. et al. (2008): Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 149, Bamberg, hier S. 21.

IV. Qualitativer Fokus: Mittelstand

- Die Vielfältigkeit des Einsatzes von qualitativen Kriterien bei der Beschreibung mittelständischer Unternehmen macht bereits deutlich, wie schwierig eine Begriffsabgrenzung ist. Neben dem wohl gängigsten **Merkmalskatalog** von kleinen und mittleren Betrieben gemäß Pfohl existieren in der Literatur noch viele weitere Abgrenzungsversuche (vgl. Pfohl (2006); Hausch (2004)).
- Hierbei lassen sich folgende Elemente auf Basis der etablierten wissenschaftlichen Literatur zu mittelständischen Unternehmen im Sinne eines kleinsten gemeinsamen Nenners festhalten (vgl. Hausch (2004); Damken (2007)):
 - Wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit des Unternehmens;
 - Einheit von Eigentum, Kontrolle und Leitung sowie
 - Personenbezogenheit der Unternehmensführung.

Pfohl, H.-C (2006): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: H.-C. Pfohl (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 4. Aufl., Berlin, S. 1-24, hier S. 1ff.

Hausch, K. (2004): Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, Wiesbaden, hier S. 14f.; S. 17.

Damken, N. (2007): Corporate Governance in mittelständischen Kapitalgesellschaften: Bedeutung der Business Judgment Rule und der D&O-Versicherung für Manager im Mittelstand nach der Novellierung des § 93 AktG durch das UMAG, Edewecht, hier S. 58ff.

IV. Qualitativer Fokus: Mittelstand

- Die **wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit** bedeutet den Ausschluss konzernabhängiger Unternehmen aus dem Kreis mittelständischer Unternehmen, obwohl diese aus rein quantitativer Perspektive mitunter den kleinen und mittleren Unternehmen zurechenbar wären. Darüber hinaus schätzen sich durchaus nicht wenige dieser Unternehmen als Mittelstand ein. Man kann vermuten, dass dies unter anderem auf die Existenz mittelständisch geprägter Geschäftsmodelle zurückführbar ist.
- Die **Einheit von Eigentum, Kontrolle und Leitung** ist ein in der momentanen Diskussion viel diskutiertes Charakteristikum mittelständischer Unternehmen. Wurde dies in der Vergangenheit als notwendig für das Vorliegen eines mittelständischen Unternehmens betrachtet, geht die neuere Forschung von einer Abschwächung dieses Kriterium hin zum Vorliegen einer engen **Verflechtung von Unternehmen und Eigentümern** aus. Dies bedeutet, dass auch managergeführte Unternehmen mittelständisch sein können. Reinemann weist treffend darauf hin, dass eine rein dichotome Differenzierung in Großunternehmen und Mittelstand der Vielfalt der Unternehmenspraxis nicht gerecht wird (vgl. Hausch (2004); Reinemann (2008)).

Hausch, K. (2004): Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, Wiesbaden, hier S. 15; S. 16f.

Reinemann, H. (2008): Corporate Governance im Mittelstand, in: Das Wirtschaftsstudium 5/08, S. 705-711, hier S. 706.

Becker, W. et al. (2007): Erwartungen von Hochschulabsolventen an potentielle Arbeitgeber, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 147, Bamberg, hier S. 10.

IV. Qualitativer Fokus: Mittelstand

- Die **Personenbezogenheit der Unternehmensführung** lässt sich unter anderem an der persönlichen Einwirkung des Unternehmers, der persönlichkeitsorientierten Unternehmensstruktur und der Einheit von Leitung und Kapitalaufbringung erkennen (vgl. Hausch, 2004). Integrierte Mittelstandsdefinitionen finden sich beim Institut für Mittelstandsforschung Bonn und beim Deloitte.Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Demnach sind mittelständische Unternehmen (vgl. Becker et al. (2007)):
 - Eigentümergeführte Unternehmen bzw. Familienunternehmen;
 - Managementgeführte Unternehmen bis zu einer Mitarbeiterzahl von ca. 3.000 Mitarbeitern und/oder einer Umsatzgröße von ca. 600 Millionen Euro und
 - Unternehmen, die beide Definitionsmerkmale aufweisen.
- Zentrales Element **mittelständischer Geschäftsmodelle** ist auch gemäß der Definition des Deloitte.Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg das **Eigentum**. In diesem Zusammenhang ist Eigentum sowohl als institutionelle als auch als personelle Größe zu sehen. Die Determinanten der mittelständischen Unternehmensführung sind Kultur, Strategie und Struktur. Für mittelständische Unternehmen nehmen diese drei strukturellen Gestaltungselemente spezifische Ausprägungen an.

Hausch, K. (2004): Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, Wiesbaden, hier S. 15; S. 16f.

Becker, W. et al. (2007): Erwartungen von Hochschulabsolventen an potentielle Arbeitgeber, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 147, Bamberg, hier S. 10.

IV. Qualitativer Fokus: Mittelstand

- Die **Kultur** mittelständischer Unternehmen ist im Spannungsfeld zwischen Führung und Kontrolle zu sehen und ist auf das zentrale Element des Eigentums ausgerichtet.
- Mittelständische Unternehmen befinden sich meist in einer ganz spezifischen Wettbewerbssituation. Die **Strategie** im Spannungsfeld von Innovation und Wettbewerb bedingt oftmals die Positionierung als Marktführer in Nischen.
- Die **Struktur** mittelständischer Unternehmen, operationalisierbar durch Potentiale, Prozesse, Projekte und Produkte im Rahmen eines Programms, weist eine ähnliche Zentrierung auf das Eigentum auf.
- In der Wechselwirkung der Kräfte Globalisierung und Regionalisierung ergeben sich für mittelständische Unternehmen besondere **Chancen**, aber auch besondere **Risiken**.

IV. Qualitativer Fokus: Mittelstand

Qualitative Charakteristika mittelständischer Unternehmen

Wissen schafft Wert!

Wertschöpfung

- geschwächte Finanzierungskraft
- schwieriger Umgang mit Banken
- keine systematische Ergebnissteuerung
- Schwächen im Cash-Management
- keine wertorientierte Führung
- fehlendes Performance Management

Produkte/Kunden/Märkte

- fokussiertes, auf Marktnischen zielendes Handeln
- eher geringer Innovationsgrad
- regionale Verankerung der Aktivitäten
- enger Kontakt zu den Kunden
- zunehmend internationale Aktivitäten

Ressourcen

- eher geringe Eigenkapitalquote
- eher flache Organisation mit eher direkter Führung
- eher geringe Kapitalintensität
- eher niedriges Gehaltsniveau
- keine Mitbestimmung
- keine mitbestimmte Aufsicht

Prozess/Projekte

- oft nicht integrierte Führungs- und Controllingprozesse
- oft kein professionelles Projektmanagement
- operatives Handeln dominiert gegenüber strategischem Denken
- niedriger Automatisierungsgrad
- hohe Flexibilität

IV. Qualitativer Fokus: Mittelstand

Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts

Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts		
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	bis ca. 3.000	bis ca. 600 Mio. EUR
Große Unternehmen	über 3.000	über 600 Mio. EUR

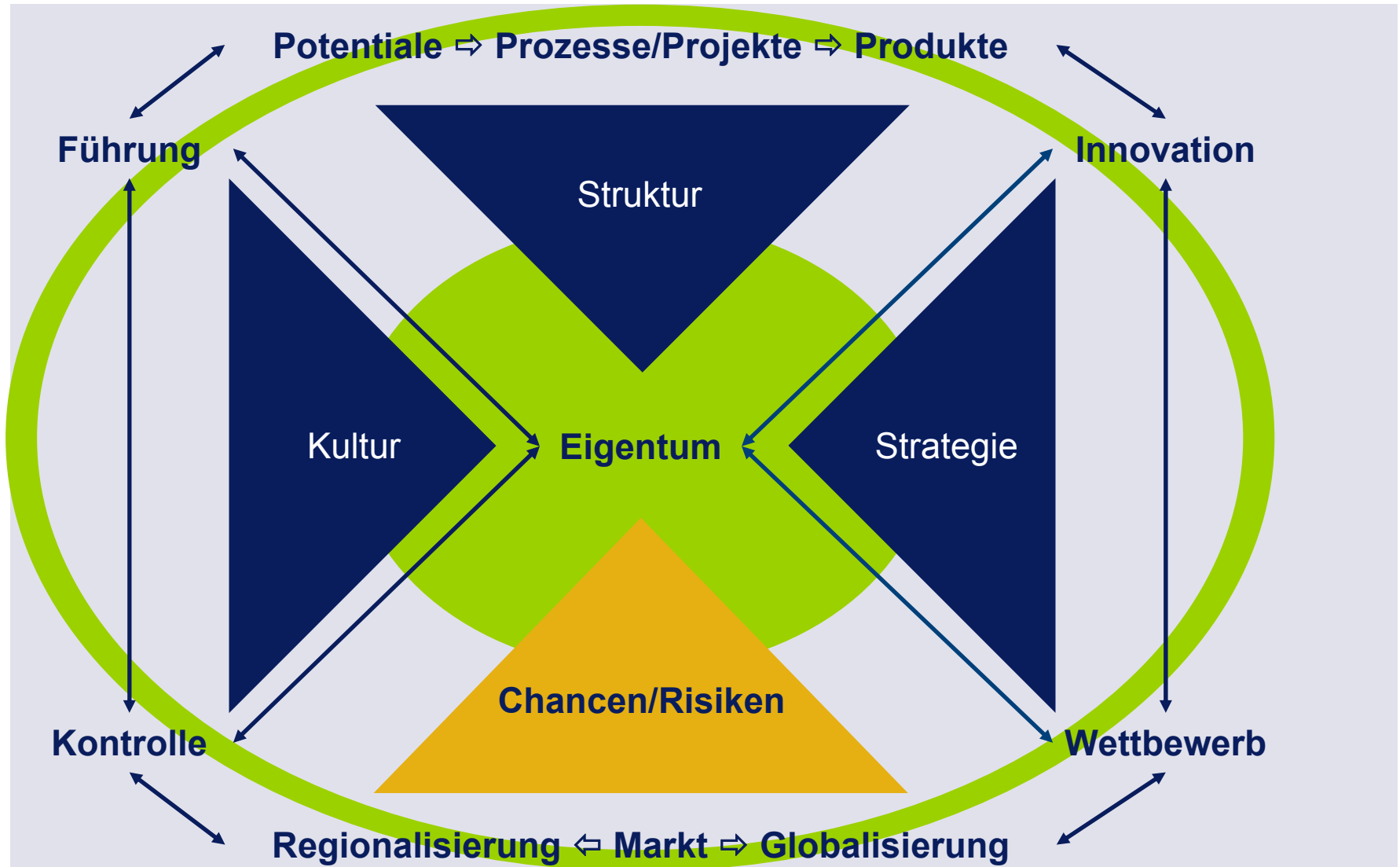
Mittelständische Unternehmen sind:

- Eigentümer- bzw. Familien-geführte Unternehmen;
- Manager-geführte Unternehmen
bis zu einer Mitarbeiterzahl von ca. 3.000 Mitarbeitern und/oder
einer Umsatzgröße von ca. 600 Mio. Euro und
- Unternehmen, die beide Definitionsmerkmale aufweisen.

Becker, W. et al. (2008): Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 149, Bamberg, hier S. 21.

IV. Qualitativer Fokus: Mittelstand

Besonderheiten mittelständischer Geschäftsmodelle



V. Unklare Abgrenzung: Familienunternehmen

- Zum Begriff der **Familienunternehmen** bietet die Literatur eine Vielzahl von Definitionsversuchen an. Eine anerkannte Definition ist indes nicht zu erkennen. Eine Gleichsetzung mit dem Begriff Mittelstand muss jedoch aufgrund der bereits erläuterten Charakteristika dieses Betriebstyps abgelehnt werden (vgl. Hausch (2004); Peemöller (2008)).
- Als maßgeblich für das Vorliegen eines Familienunternehmens kann gemäß Klein der Einfluss in einer oder beiden Funktionen der (1) **Eigentumsfunktion** und der daraus abgeleiteten Kontrolle und/oder (2) **Managementfunktion** und der direkten Einflussnahme gelten (vgl. Klein (2004)).

Hausch, K. (2004): Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, Wiesbaden, hier S. 25.

Peemöller, V. (2008): Corporate Governance in Familienunternehmen. Notwendigkeit oder Modeerscheinung, in: P. Kirchhof, H. Nieskens (Hrsg.), Festschrift für Wolfram Reiss zum 65. Geburtstag, Köln, S. 721-736, hier S. 722.

Klein, S. (2004): Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen, 2. Aufl., Wiesbaden, hier S. 3.

V. Unklare Abgrenzung: Familienunternehmen

- Aus diesem Begriffsverständnis haben Astrachan/Klein/Smyrnios die **F-PEC Skala** entwickelt, um das Verständnis von Familienunternehmen zu ergänzen und zu erweitern. Dieses Konzept basiert auf den drei möglichen Einflussformen Macht, Erfahrung und Kultur. Ausschlaggebend ist folglich für das Vorliegen eines Familienunternehmens die faktische oder zumindest mögliche Beeinflussung des unternehmerischen Geschehens, einerseits über die Beherrschung von Kapital- oder Stimmrechtsanteilen, andererseits aber auch durch die Entwicklung von Regeln, Ritualen und Werten (vgl. Astrachan/Klein/Smyrnios (2005); Peemöller (2008)).
- Auch diese, wenngleich verbesserte Definition von Familienunternehmen ermöglicht keine trennscharfe Abgrenzung der Begriffe KMU, Mittelstand und Familienunternehmen. Praxisbeispiele wie BMW oder Metro bekräftigen die Vermutung, dass das Vorhandensein (und auch die regelmäßig einhergehende Einflussnahme) einer **Unternehmerfamilie** alleine nicht konstituierend für einen mittelständischen Charakter ist.
- Im Folgenden soll versucht werden, eine integrative Sicht von KMU, Mittelstand und Familienunternehmen zu präsentieren.

Peemöller, V. (2008): Corporate Governance in Familienunternehmen. Notwendigkeit oder Modeerscheinung, in: P. Kirchhof, H. Nieskens (Hrsg.), Festschrift für Wolfram Reiss zum 65. Geburtstag, Köln, S. 721-736, hier S. 722.

Astrachan, J./Klein, S./Smyrnios, K. (2005): The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory, in: Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 29 (2005), S. 321-339, hier S. 323f.

VI. Integrative Sichtweise: Typologie des Mittelstands

- Die Darstellung quantitativer und qualitativer Merkmale mittelständischer Unternehmen zeigt, dass eine Einordnung alleine anhand traditioneller Kriterien mit **Problemen** behaftet ist (vgl. Wallau (2005)).
- Deshalb wird die Betrachtung um die beiden Aspekte „**Besitzstruktur**“ und „**Leistungsstruktur**“ erweitert. Diese stellen nach Gutenberg die konstitutiven Dimensionen eines jeden Unternehmens dar (vgl. Gutenberg (1962)).
- Die organisatorische Trennung von Unternehmensleitung und Eigentum/Besitz ist zudem der maßgebliche Grund für die **Entstehung von Informationsasymmetrien** zwischen Eigentümern und von diesen beauftragten Geschäftsführern (vgl. Berle/Means (1932)), wie sie vor allem im Rahmen der **Prinzipal-Agent-Theorie** diskutiert werden. Diese aus der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ) stammende Theorie diskutiert die beim Auseinanderfallen von Eigentum und Leitung in Organisationen auftretenden Probleme und Informationsasymmetrien (vgl. Reinemann (2008)).

Wallau, F. (2005): Mittelstand in Deutschland: Vielzitiert, aber wenig bekannt, in: F. Meyer et al. (Hrsg.), Mittelstand in Lehre und Praxis – Beiträge zur mittelständischen Unternehmensführung und zur Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, Aachen, S. 1-15, hier S. 1ff.

Gutenberg, E. (1962): Unternehmensführung – Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962, hier S. 12f.

Berle, A.A./Means, G.C. (1932): The Modern Corporation and Private Property, New York

Reinemann, H. (2008): Corporate Governance im Mittelstand, in: Das Wirtschaftsstudium 5/08, S. 705-711, hier S. 707.

VI. Integrative Sichtweise: Typologie des Mittelstands

- Da bereits bei geringfügigen Änderungen in der Eigentümer- oder Leitungsstruktur mit nachhaltigen Veränderungen des Beziehungsgeflechts der **Stakeholder** zu rechnen ist, sollen diese beiden Dimensionen als wesentliche Grundlage einer Typologisierung mittelständischer Unternehmen dienen. Im Sinn der kritischen Wachstumsschwellen von Albach ist davon auszugehen, dass strukturell geprägte Fragestellungen der Unternehmensverfassung erst ab einer bestimmten Betriebsgröße bzw. einem bestimmten Komplexitätsgrad des unternehmerischen Geschehens auftreten (vgl. Hausch (2004); Albach (1976)).
- Es wird explizit darauf hingewiesen, dass gemäß der Sichtweise des Deloitte. Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg mittelständische Unternehmen quantitativ deutlich von **Kleinunternehmern und –gewerbetreibenden** abzugrenzen sind.
- Es wird die These aufgestellt, dass sich die zu typisierenden Unternehmen signifikant voneinander unterscheiden.
- Das Merkmal „Besitzstruktur“ ist durch die drei Ausprägungen „Einzelperson“, „Familie“ und „Fremdbesitz“ gekennzeichnet, das Merkmal „Leistungsstruktur“ durch die Ausprägungen „Einzelperson“, „Familie“ und „Fremdmanagement“.

Hausch, K. (2004): Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, Wiesbaden, hier S. 90.

Albach, H. (1976): Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 46. Jg., S. 683–696, hier S. 691.

VI. Integrative Sichtweise: Typologie des Mittelstands

- Unternehmen des „**Typ A: Eigentümer-Unternehmen**“ zeichnen sich durch die Einheit von Eigentum und Leitung in den Händen einer Person aus und sind insofern der Urtyp einer jeden Unternehmung.
- Unternehmen des „**Typ B: Familienunternehmen**“ weisen in mindestens einer der beiden Dimensionen „Leistungsstruktur“ und „Besitzstruktur“ einen unmittelbaren Familieneinfluss (mehr als eine Person auf), jedoch ist sowohl in Besitz als auch Leitung das Primat der Familie entscheidend. Es kann angestellte Fremdmanager in der Geschäftsführung geben, oberster Entscheidungsträger ist jedoch ein Familienmitglied.
- Zu „**Typ C: Fremdgeführter Mittelstand**“ gehörende Unternehmen befinden sich zwar im Besitz einer Einzelperson oder der Familie, jedoch wurde die Geschäftsführung komplett an Fremdmanager vergeben.
- Unternehmen des „**Typ E: Publikumsgesellschaft mit Fremdmanagement**“ unterscheiden sich abgesehen von Ihrer geringeren Größe nicht von börsennotierten Großunternehmen.

VI. Integrative Sichtweise: Typologie des Mittelstands

- Unternehmen des „**Typ D: Mischfinanzierter Mittelstand**“ befinden sich bereits im Fremdbesitz oder weisen eine Mezzanine-Finanzierung auf, werden jedoch noch immer vom ursprünglichen Eigentümerunternehmer oder mehreren Familienmitgliedern der ursprünglichen Unternehmerfamilie geleitet. Dieser Typ war historisch gesehen eine eher atypische Erscheinung, im Zuge der Öffnung mittelständischer Unternehmen gegenüber Kapitalmärkten und insbesondere der Mezzanine-Finanzierung erscheint dieser mischfinanzierte Typ jedoch zunehmend „praktikabler“.
- Die Typologie ist mit den quantitativen und qualitativen Mittelstandskriterien zu **kombinieren**. Es ist davon auszugehen, dass nicht nur nach unten (im Vergleich zu Kleingewerbetreibenden), sondern auch nach oben (im Vergleich zu Großunternehmen) quantitative Grenzen etabliert werden müssen.
- Die beiden Typen „**Typ A: Eigentümer-Unternehmen**“ und „**Typ B: Familienunternehmen**“ können zunächst aufgrund des engen Familienbezugs auch bei deutlich mehr als 3.000 Mitarbeitern und 600 Millionen Euro jährlichem Umsatz ein mittelständisches Geschäftsmodell und somit mittelständischen Charakter aufweisen.

VI. Integrative Sichtweise: Typologie des Mittelstands

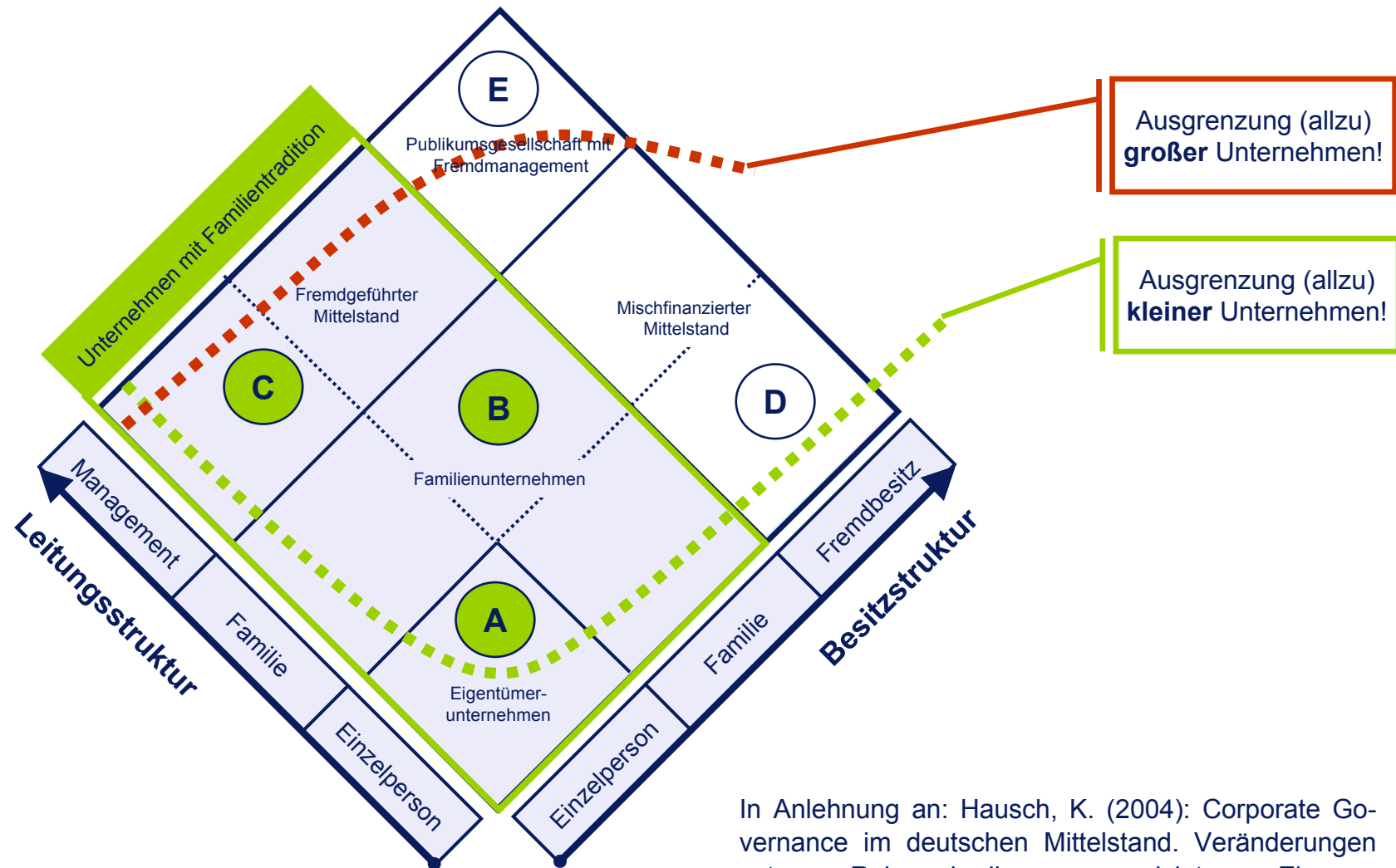
- „**Typ C: Fremdgeführter Mittelstand**“ wird mit zunehmender Größe an mittelständischem Charakter verlieren (BMW wäre in dieser Typologie ein Typ C aufgrund des Einflusses der Familie Quandt).
- Die Typen „**Typ D: Mischfinanzierter Mittelstand**“ und „**Typ E: Publikumsgesellschaft mit Fremdmanagement**“ weisen keinen unmittelbaren Familienbezug auf, können aber bei beschränkter Betriebsgröße Ähnlichkeiten zu mittelständischen Eigentümer- oder Familienunternehmen aufweisen, die quantitativ den KMU zuzurechnen sind.
- Im Fokus der mittelstandsorientierten Betriebswirtschaftslehre sollte die **Familiendition** wahrgenommen werden, die sich, im Gegensatz zu früheren Ansätzen, nicht auf die Einheit von Besitz und Leitung beschränkt, sondern auch gegeben ist, wenn die Leitung durch Fremdmanager wahrgenommen wird. Die vorliegende Klassifizierung bildet den Ausgangspunkt weiterer Untersuchungen.

VI. Integrative Sichtweise: Typologie des Mittelstands

- Wichtig ist an dieser Stelle der Hinweis darauf, dass die Typologie mittelständischer Unternehmen keine Definition im eigentlichen Sinne, sondern lediglich eine Klassifikation ist. Sie dient der Komplexitätsreduktion und **Anwendungsorientierung** im konkreten Fall der Auswahl untersuchungsrelevanter Unternehmen. Ziel ist es, jedes zu untersuchende Unternehmen einem in der Typologie vorhandenen Unternehmenstyp zuzuordnen, um auf Basis dieser Einordnung die strukturellen Unterschiede zwischen einzelnen Typen mittelständischer Unternehmen herauszuarbeiten.
- Die folgende Seite des Beitrags veranschaulicht die Typologie des Mittelstands gemäß der Definition des Deloitte.Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg.

VI. Integrative Sichtweise: Typologie des Mittelstands

Typologie des Mittelstands gemäß Deloitte.Mittelstandsinstitut



In Anlehnung an: Hausch, K. (2004): Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, Wiesbaden, hier S. 90.

VII. Implikationen für die mittelstandsorientierte Forschung

- Der **(wohl definierte) Mittelstand** ist schwer zu bestimmen. Die Heterogenität und insbesondere die strukturellen Unterschiede der mittelständischen Unternehmenspraxis werden jedoch bisher zugunsten einer vereinfachenden, pauschalierenden Darstellung in der mittelstandsorientierten Betriebswirtschaftslehre weitgehend vernachlässigt. Aus diesem Missstand lassen sich einige Implikationen ableiten:
 - Der Mittelstand ist **neu zu definieren**. Die quantitativen Definitionsmerkmale sind mit Blick auf die sich entwickelnde Wirtschaftspraxis zu erweitern; praxistaugliche qualitative Definitionsmerkmale sind durch geeignete empirische Forschung zu validieren.
 - Der Mittelstand besitzt eine **eigene Problemlandkarte**. Diese Problemlandkarte sollte, gegebenenfalls mit Hilfe typologisierender Methoden, aber auch mittels empirischer Forschung erkundet, systematisiert und gewichtet werden.
 - Der Mittelstand ist von den **Eigentumsverhältnissen** und den Führungspersönlichkeiten (Unternehmer/Manager) geprägt. Das Zusammenspiel dieser Persönlichkeiten muss aufgedeckt und die daraus resultierenden Prinzipal-Agent-Probleme müssen eingehend untersucht werden.

VII. Implikationen für die mittelstandsorientierte Forschung

- Der Mittelstand hat eine eigenständige **Erfolgsfaktoren**, die empirisch zu überprüfen und ihrer Entwicklung zu beobachten sind.
- Der Mittelstand benötigt eigenständige betriebswirtschaftliche **Problemlösungen**, die sich nicht als „abgespeckte“ Lösungen aus Großunternehmen, sondern wirklich anforderungsgerecht präsentieren.
- Der Mittelstand benötigt eigenständige **Umsetzungskonzepte** für solche Lösungen, die machbar sind (z.B. Personal).
- Es bleibt zu hoffen, dass ein neues Verständnis dem Mittelstand innerhalb der Betriebswirtschaftslehre endlich die Aufmerksamkeit verschafft, die er angesichts seiner volkswirtschaftlichen Bedeutung seit langem verdient.
- Die Forschungsarbeit des Deloitte.Mittelstandsinstituts an der Universität konzentriert sich auf die Ermittlung der **Erfolgsfaktoren** mittelständischer Unternehmen.

VII. Implikationen für die mittelstandsorientierte Forschung

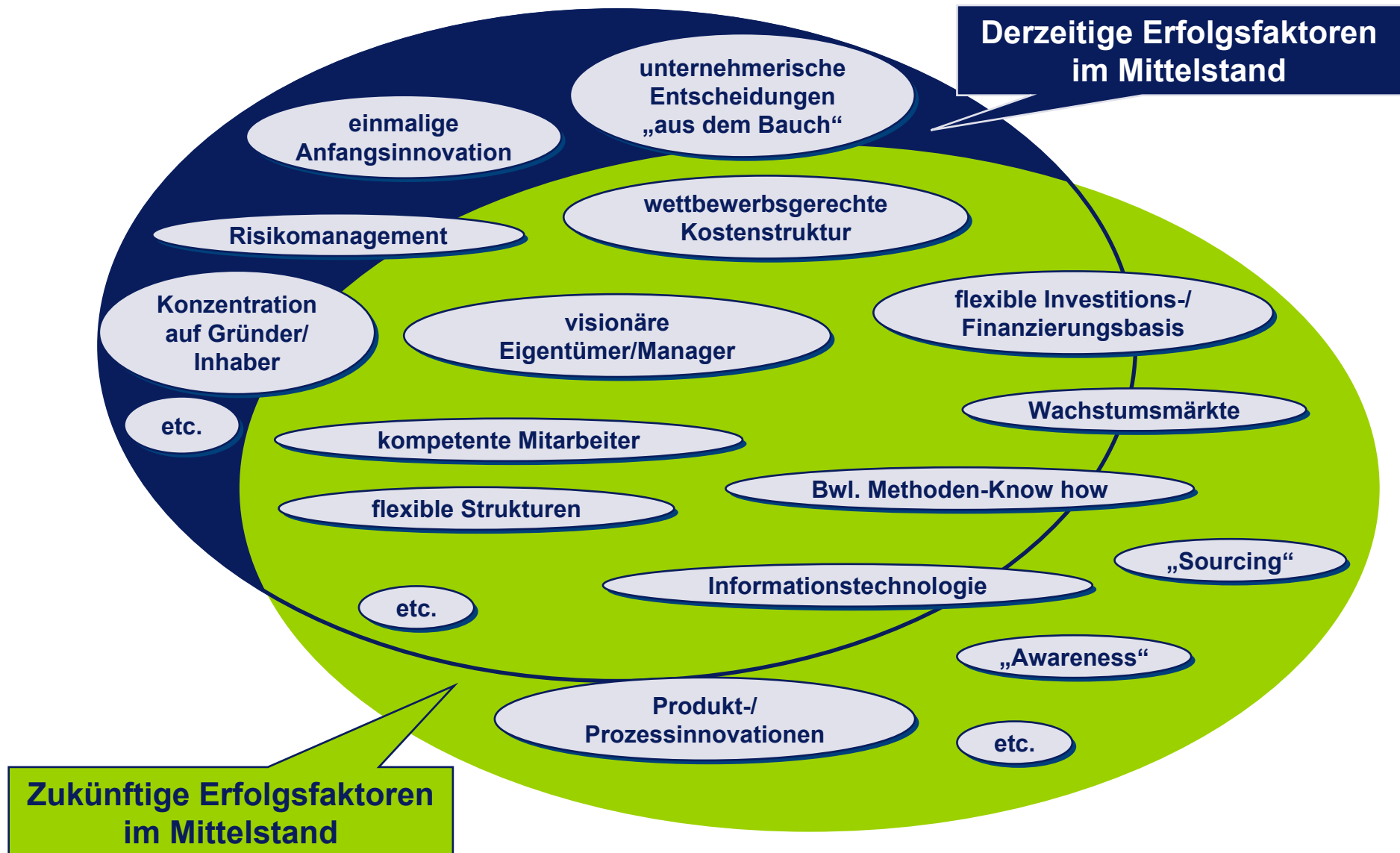
- Der Schwerpunkt liegt in der **Ermittlung von Erfolgspotentialen**. Diese bilden die Grundlage für langfristigen, überdurchschnittlichen Erfolg.
- Es besteht die Vermutung, dass **aktuelle und zukünftige Erfolgsfaktoren** mittelständischer Unternehmen nicht unbedingt übereinstimmen.
- Das Deloitte.Mittelstandsinstitut hat eine eigene **Mittelstandsdefinition** entwickelt, die sich durch erhöhte Praktikabilität für die anwendungsorientierte Mittelstandsforschung auszeichnet.
- **Forschung „im Gegenstrom“** beruht auf der Synthese von aus betriebswirtschaftlichen Theorien deduzierten und aus empirischen Erhebungen und Daten induktiv ermittelten Erkenntnissen, um Erkenntnisgewinne zu produzieren.
- Die Querschnittsermittlung von Erfolgsfaktoren erfolgt durch **Panelforschung**. Einzelne Erfolgsfaktoren werden dann mit Hilfe von empirischen Erhebungsmethoden wie z.B. Befragungen, Interviews, Case Studies und vor allem **Experimenten** näher untersucht.

VII. Implikationen für die mittelstandsorientierte Forschung Erfolgspotentiale als Voraussetzung für dauerhaften Erfolg



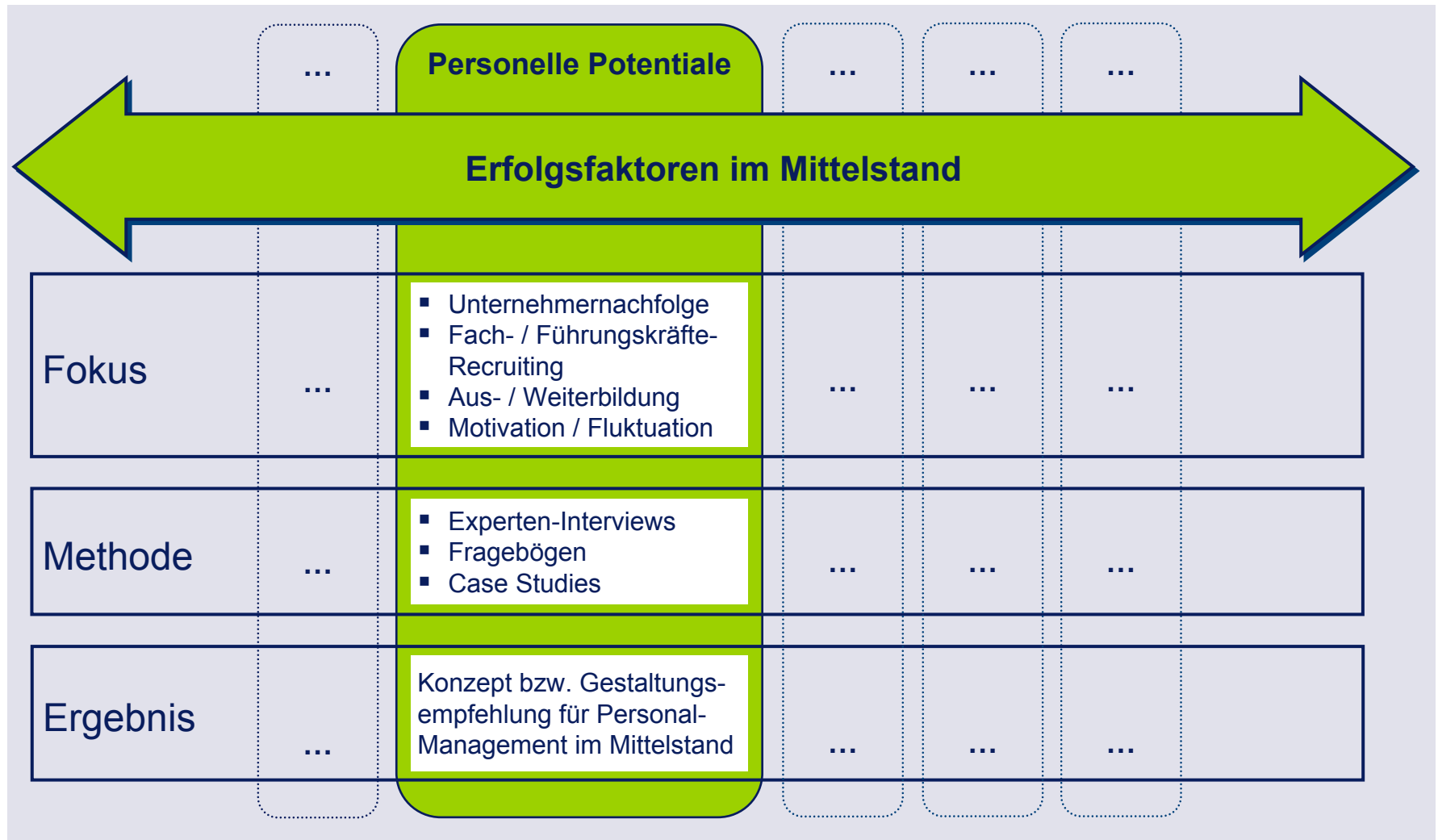
VII. Implikationen für die mittelstandsorientierte Forschung

Ableitung derzeitiger und zukünftiger Erfolgsfaktoren



VII. Implikationen für die mittelstandsorientierte Forschung

Ansätze zur Erforschung von Erfolgsfaktoren im Mittelstand



VII. Implikationen für die mittelstandsorientierte Forschung

Übersicht über die bisherigen Forschungsaktivitäten

Befragung auf Absolventenmesse „akademika“ 20./21. Juni 2007

- **Zielgruppe:** Aussteller
 - **Zielsetzung:** Bedarf an Absolventen sowie deren vorhandene und erwartete Qualifikationen
 - **Anzahl Interviews:** sechs
 - **Ergebnisse (BBB 146):** Großer Bedarf an Absolventen CFA; sowohl Generalisten als auch Spezialisten; Diskrepanz zwischen relativ geringer sozialer und relativ hoher methodischer Qualifikation der Bewerber; Praxiserfahrungen der Absolventen ausreichend vorhanden.
- **Zielgruppe:** Absolventen (allgemein)
 - **Zielsetzung:** Anforderungen von Absolventen an zukünftige Arbeitgeber
 - **Anzahl Interviews:** 109
 - **Ergebnisse (BBB 147):** Studierende attestieren „mittelstandsspezifischen Merkmalen“ zwar eine hohe Wichtigkeit bei der Wahl des ersten Arbeitgebers, bevorzugen aber für eine konkrete Bewerbung „Großunternehmen“.

Experiment „Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten“ 10. Juli 2007

- **Zielgruppe:** Studierende der Universität Bamberg (Schwerpunkt CFA)
- **Zielsetzung:** Ermittlung von Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten (Gehalt / Familienfreundlichkeit)
- **Anzahl Teilnehmer:** 88
- **Ergebnisse (BBB 148):** Hohes Gehalt steigert Bewerbungsfreudigkeit; Familienfreundlichkeit allein nicht entscheidend.

Interviewaktion mit Inhabern / Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen August – Oktober 2007

- **Zielgruppe:** Eigentümer / Manager mittelständischer Unternehmen
- **Anzahl Interviews:** 45
- **Zielsetzung:** Unterschiede im Führungsstil und in der Führungsstruktur zwischen Manager-geführten und Eigentümer-geführten Unternehmen; Stellenwert des Controlling im Mittelstand und Anforderungen der Praxis an Absolventen im Bereich Controlling, Finance & Accounting.
- **Ergebnisse (BBB 149):** Hohe allgemeine Abhängigkeiten von Manager- und Eigentümerführung; hohe Bedeutung des Controlling.

Literaturverzeichnis

Albach, H. (1976)

Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 46. Jg., S. 683–696

Astrachan, J./Klein, S./Smyrnios, K. (2005)

The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory, in: Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 29 (2005), S. 321-339

Becker, W. (1990)

Funktionsprinzipien des Controlling, in: ZfB, Vol. 60, No. 3, S. 295-318

Becker, W. et al. (2007a)

Anforderungen mittelständischer Unternehmen an potentielle Bewerber aus dem Bereich Controlling, Finance & Accounting, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 146, Bamberg

Becker, W. et al. (2007b)

Erwartungen von Hochschulabsolventen an potentielle Arbeitgeber, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 147, Bamberg

Becker, W. et al. (2008)

Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 149, Bamberg

Berle, A.A./Means, G.C. (1932)

The Modern Corporation and Private Property, New York

Busse von Colbe, W. (1964)

Die Planung der Betriebsgröße, Wiesbaden

Damken, N. (2007)

Corporate Governance in mittelständischen Kapitalgesellschaften: Bedeutung der Business Judgment Rule und der D&O-Versicherung für Manager im Mittelstand nach der Novellierung des § 93 AktG durch das UMAG, Edewecht

Europäische Kommission (1996)

KMU-Definition: Empfehlung der Kommission vom 03. April 1996, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, L 107 vom 30. April 1996

Europäische Kommission (2003)

KMU-Definition: Empfehlung der Kommission vom 06. Mai 2003, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, L 124 vom 20.05.2003

Gutenberg, E. (1962)

Unternehmensführung – Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962

Hamer, E. (1990)

Mittelständische Unternehmen: Gründung, Führung, Chancen, Risiken, Landsberg am Lech

Hausch, K. (2004)

Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, Wiesbaden

Khadjavi, K. (2005)

Wertmanagement im Mittelstand, Eschen

Klein, S. (2004)

Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen, 2. Aufl., Wiesbaden

Literaturverzeichnis

Kosmider, A. (1994)

Controlling im Mittelstand. Eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controllings in mittelständischen Industrieunternehmen, 2. Aufl., Stuttgart

Peemöller, V. (2008)

Corporate Governance in Familienunternehmen. Notwendigkeit oder Modeerscheinung, in: P. Kirchhof, H. Nieskens (Hrsg.), Festschrift für Wolfram Reiss zum 65. Geburtstag, Köln, S. 721-736

Pfohl, H.-C. (2006)

Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: H.-C. Pfohl (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 4. Aufl., Berlin

Reinemann, H. (2008)

Corporate Governance im Mittelstand, in: Das Wirtschaftsstudium 5/08, S. 705-711

Simon, H. (1992)

Lessons from Germany's midsize giants, in: Harvard Business Review, 70. Jg., S. 115-123

Wallau, F. (2005)

Mittelstand in Deutschland: Vielzitiert, aber wenig bekannt, in: F. Meyer et al. (Hrsg.), Mittelstand in Lehre und Praxis – Beiträge zur mittelständischen Unternehmensführung und zur Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, Aachen, S. 1-15

Literaturverzeichnis

Wallau, F. (2006)

Mittelständische Unternehmen in Deutschland, in: M. Schauf (Hrsg.), Unternehmensführung im Mittelstand: Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung, München/Mering

Wossidlo, P.R. (1993)

Mittelständische Unternehmungen, in: W. Wittmann et al. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Teilband 2I-Q, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 2888-2898

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

Kurzprofil

- E-Mail: ufc@uni-bamberg.de
- Fon: +49.[0]951.863.2507 (Sekretariat)

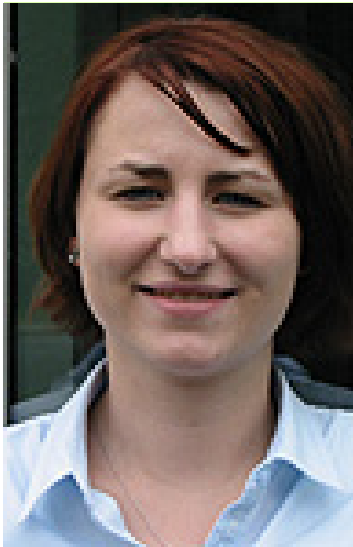


- Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Mitglied im Senat und Hochschulrat der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Chief Information Officer der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Vorsitzender des Promotionsausschusses der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Wissenschaftlicher Direktor des Deloitte.Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg
- Vertreter des Controlling innerhalb des Weiterbildungsstudiengangs Wirtschaftsinformatik der Universitäten Duisburg-Essen, Bamberg und Erlangen-Nürnberg
- Vertreter des Controlling innerhalb des Executive MBA-Programms der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, der McCombs School of Business an der University of Texas at Austin (USA), der Dongbei University of Finance and Economics in Dalian (China) und der Adelaide School of Business, University of Adelaide (Australien) sowie im MBA Studiengang der Universität Erlangen-Nürnberg
- Mitglied des wissenschaftlichen Beirats des Campus of Excellence
- Mitglied der Prüfungskommission der Wirtschaftsprüferkammer Berlin
- Mitherausgeber - mit Professor Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber (WHU) - der derzeit ca. 60-bändigen Edition „Unternehmensführung & Controlling“ im Gabler-Verlag
- Gründer, Gesellschafter und Beiratsvorsitzender der Scio GmbH, Erlangen

Dipl.-Kffr. Michaela Staffel

Kurzprofil

- E-Mail: michaela.staffel@uni-bamberg.de
- Fon: +49.[0]951.863.2509



- 2002 – 2008 **Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg**
Studienschwerpunkte:
Unternehmensführung und Controlling
Automobilwirtschaft
Europäisches Gemeinschaftsrecht
Diplomarbeit:
Empirische Analyse der Kfz-Händlerzufriedenheit in Deutschland im Jahr 2007
- seit 2008 **Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Deloitte.Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg**
Forschungsschwerpunkte:
Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen
Rekrutierungsaktivitäten mittelständischer Unternehmen im Bereich Controlling, Finance & Accounting
- Praktika und Nebentätigkeiten im Controlling der Brose Fahrzeugteile GmbH & Co.KG in Coburg und Hallstadt bei Bamberg

Dipl.-Kfm. (Europa-Studiengang) Patrick Ulrich

Kurzprofil

- E-Mail: patrick.ulrich@uni-bamberg.de
- Fon: +49.[0]951.863.2744



- 2002 – 2007 **Studium der Europäischen Wirtschaft an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und der Universidad de Sevilla**
Studienschwerpunkte:
Internationales Management
Personalwirtschaft & Organisation
Marketing
Unternehmensführung und Controlling (Zusatzfach)
Diplomarbeit:
Vor- und Nachteile der Corporate Governance einer Societas Europaea (SE) im Vergleich zu einer auf nationalen Rechtsformen beruhenden Corporate Governance
- seit 2007 **Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deloitte.Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg**
Forschungsschwerpunkte:
Corporate Governance und Controlling
Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen
Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen
- Praktika und Nebentätigkeiten u.a. bei VWA Nürnberg, Blaupunkt GmbH, Bosch Rexroth AG, Kanizza Agentur für Kommunikation, Aktienclub Management Veitshöchheim (ACM), Land- und forstwirtschaftliche Sozialversicherungsträger Franken und Oberbayern

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Forschung

Becker, W. (1995)

Begriff und Funktionen des Controlling, in: BBB, Nr. 106, Bamberg

Becker, W./Wicke, J. M. (1995)

Rechtsfragen der Vermögensverwaltung, in: BBB, Nr. 107, Bamberg

Becker, W./Benz, K. (1996)

Effizienz des Controlling, in: BBB, Nr. 108, Bamberg 1996

Becker, W./Benz, K. (1996)

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Effizienz des Controlling, in: BBB, Nr. 114, Bamberg

Becker, W./Sahl, N. (1997)

Erfüllbarkeit bedeutsamer Rechenzwecke durch die Prozeßkostenrechnung - dargestellt am Beispiel der Wirtschaftlichkeitskontrolle in administrativen Leistungsbereichen, in: BBB, Nr. 117, Bamberg

Becker, W./Geisler, R. (1998)

Medienökonomische Grundlagen der Fernsehwirtschaft, in: BBB, Nr. 119, Bamberg

Becker, W./Daniel, K. (1999)

Wissensintensive Dienstleistungsbetriebe, in: BBB, Nr. 122, Bamberg

Becker, W. (1999)

Begriff und Funktionen des Controlling, in: BBB, Nr. 106, Überarbeiteter Nachdruck, Bamberg

Becker, W./Brinkmann, F. (1999)

Gestaltungsdeterminanten von Funktionskostenrechnungen, in: BBB, Nr. 123, Bamberg

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Forschung

Becker, W./Brinkmann, F. (2000)

Kostenrechnung für die Instandhaltung - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung -, in: BBB, Nr. 124, Bamberg

Becker, W. (2000)

Wertorientierte Unternehmensführung, in: BBB, Nr. 125, Bamberg

Becker, W. (2000)

Lexikon zur Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, in: BBB, Nr. 126, Bamberg

Becker, W./Stephan P. (2001)

Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen, in: BBB, Nr. 127, Bamberg

Becker, W. (2001)

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als modernes Orientierungsmuster für das strategische Management, in: BBB, Nr. 129, Bamberg

Becker, W./Piser, M. (2003)

Strategische Kontrolle – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr. 131, Bamberg

Becker, W./Piser, M. (2003)

Strategische Kontrolle – Fallstudien aus der Unternehmenspraxis, in: BBB, Nr. 132, Bamberg

Becker, W./Fuchs, R. (2004)

Controlling-Informationssysteme, in: BBB, Nr. 130, Bamberg

Becker, W./Moses, H. (2004)

Controlling in karitativen Nonprofit-Organisationen, in: BBB, Nr. 133, Bamberg

Becker, W./Stock, C. (2004)

Strategisches Entwicklungsmanagement – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der deutschen Automobilwirtschaft, in: BBB, Nr. 135, Bamberg

Becker, W./Schmeken, G. M. (2005)

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als strategisches Orientierungsmuster für den E-Commerce, in: BBB, Nr.136, Bamberg

Becker, W./Stock, C. (2005)

Besonderheiten des Strategischen Entwicklungsmanagements am Beispiel eines europäischen Sportwagenherstellers, in: BBB, Nr.137, Bamberg

Becker, W./Brenner, F. (2005)

Sanierungsmanagement durch Kreditinstitute – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr.139, Bamberg

Becker, W./Kunz, C. (2005)

Multiprojektmanagement in Großunternehmen – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr.140, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Ostbomk, P. (2006)

Lebenszyklusorientierte Steuerung von Projekten, in: BBB, Nr.141, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Semmler, C. (2006)

Privacy Benchmarking 2004 – Strategie und Funktion des Datenschutzes in der ITK-Branche, in: BBB, Nr.142, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Mika, S. (2006)

Implementierungsstand des IT-Controlling, in: BBB, Nr.144, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P. (2007)

Anforderungen mittelständischer Unternehmen an potentielle Bewerber aus den Bereichen Controlling, Finance & Accounting, in: BBB, Nr.146, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P. (2007)

Erwartungen von Hochschulabsolventen an potentielle Arbeitgeber, in: BBB, Nr.147, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P. (2008)

Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten von Studierenden, in: BBB, Nr.148, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P. (2008)

Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, in: BBB, Nr. 149, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Ulrich, P. (2008)

Rekrutierung von Führungskräftenachwuchs für den Mittelstand, in: BBB, Nr. 152, Bamberg

Becker, W./Fischer, S. (2008)

Unternehmensführung & Controlling in Automobil-Händlergruppen: Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr. 156, Bamberg

Becker, W./Kunz, C. (2008)

Finanzcontrolling – Status Quo und Entwicklungsperspektive: Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr. 157, Bamberg

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Lehre

Becker, W. (2008)

Grundlagen des Controlling, 4. Aufl., Bamberg
(1. Aufl.: Funktionen und Konzepte des Controlling)

Becker, W. (2007)

Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, 7. Aufl., Bamberg

Becker, W. (2008)

Kostenmanagement, 4. Aufl., Bamberg
(1.-2. Aufl.: Kostenpolitik und Erfolgssteuerung)

Becker, W. (2007)

Planung, Entscheidung und Kontrolle, 5. Aufl., Bamberg

Becker, W. (2007)

Strategie und Performance, 7. Aufl., Bamberg
(1.-6. Aufl.: Strategisches Management)

Impressum

Univ.-Professor Dr. Dr. Wolfgang Becker
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstraße 21 - D-96045 Bamberg
Fon +49.[0]951.8632507
www.professorwbecker.de