

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XV
Verzeichnis der Übersichten	XVI
Verzeichnis der wichtigsten Symbole	XVIII
<b>A Einleitung</b>	<b>1</b>
1 Ausgangssituation	1
2 Problemstellung	5
3 Gang der Untersuchung	8
<b>B Definitorische Abgrenzungen</b>	<b>9</b>
1 Das mittelständische Unternehmen	9
1.1 Qualitative Abgrenzungskriterien	10
1.2 Quantitative Abgrenzungskriterien	11
1.3 Untersuchungsspezifische Definition des mittelständischen Unternehmens	14
2 Zum Begriff der Erfolgsfaktoren	14
2.1 Das strategische Erfolgsdenken: Spezifische Fähigkeiten als Erfolgsfaktoren	14
2.2 Interne versus externe Erfolgsfaktoren	16
3 Rentabilität und Wachstum als Komponenten des wirtschaftlichen Erfolges	18
3.1 Kennzahlen zur Messung der Rentabilität	20
3.2 Kennzahlen zur Messung des Wachstums	27
3.3 Zusammenfassung	30
<b>C Grundlegende Annahmen zu den Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen</b>	<b>32</b>
1 Einleitende Vorbemerkungen zur Vorgehensweise	32
2 Die Wettbewerbsstrategie als externer Erfolgsfaktor	33
2.1 Analyse der Branchenstruktur	34
2.2 Grundsätzliche Typen von Wettbewerbsstrategien	37
2.3 Kritische Würdigung des Konzepts der Wettbewerbsstrategien	41

2.4 Berücksichtigung der spezifischen Wettbewerbs- werksposition mittelständischer Unternehmen bei der Wahl einer geeigneten Wettbewerbsstrategie	42
2.5 Die Konzentration auf Nischen als erfolgver- sprechende strategische Option mittelständischer Unternehmen	45
3 Erfassung interner Erfolgsfaktoren entlang der Wertschöpfungskette ("value chain")	51
3.1 Das Konzept der Wertschöpfungskette	51
3.2 Erfolgsfaktoren durch Forschung & Entwicklung	53
3.3 Erfolgsfaktoren in den Bereichen Beschaffung und Logistik	56
3.4 Erfolgsfaktoren im Produktionsbereich	59
3.5 Erfolgsfaktoren im Marketing	62
3.6 Erfolgsfaktoren im Vertrieb	71
3.7 Erfolgsfaktoren im Bereich Unternehmens- führung/Management	73
3.8 Erfolgsfaktoren im Personalbereich	77
3.9 Erfolgsfaktoren in der Organisation	82
3.10 Erfolgsfaktoren im Bereich Finanzierung/ Investition	85
3.11 Kritische Würdigung bekannter Untersuchungen zu den unternehmerischen Erfolgsfaktoren	88
D Empirische Überprüfung der Erfolgsfaktoren mittel- ständischer Unternehmen	96
1 Aufbau der empirischen Untersuchung	96
1.1 Festlegung der Datenbasis	96
1.2 Methodik der Datenerhebung	102
1.3 Konzeption des Fragebogens	107
2 Die angewendeten statistischen Verfahren und die bei der Datenauswertung erzielten Ergebnisse	111
2.1 Untersuchung der Häufigkeitsverteilung der einzelnen Merkmale	111

2.2 Prüfung der univariaten Trennfähigkeit der Merkmale	127
2.2.1 Überprüfung der Normalverteilungsannahme	128
2.2.2 Anwendung analytischer Verfahren zur Feststellung von Mittelwertunterschieden	131
2.2.3 Anwendung des dichotomischen Klassifikationstests	138
2.2.4 Konsequenzen aus den Testergebnissen	143
2.3 Durchführung einer Faktorenanalyse zur Ermitt- lung von Hauptfaktoren des unternehmerischen Erfolges	147
2.3.1 Theoretische Grundlagen der Faktorenanalyse	148
2.3.2 Schätzung der Kommunalitäten und Extraktion der Faktoren	152
2.3.3 Faktorrotation zur besseren Inter- pretation der Faktoren	157
2.4 Durchführung einer Clusteranalyse zur Identi- fikation spezifischer Erfolgsmuster mittel- ständischer Unternehmen	164
2.4.1 Theoretische Grundlagen der Clusteranalyse	166
2.4.2 Distanz- und Ähnlichkeitsmaße	166
2.4.3 Cluster-Algorithmen	169
2.4.4 Festlegung der angemessenen Clusterzahl	176
2.4.5 Interpretation der optimalen Clusterlösung	183
3 Kritische Würdigung der Vorgehensweise und der Ergebnisse der empirischen Untersuchung	190
E Ansatzpunkte zur Kreditwürdigkeitsprüfung auf Basis der Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen	194
1 Derzeitiger Stand und kritische Würdigung der Kreditwürdigkeitsprüfung durch Banken	194

1.1	Kreditwürdigkeitsprüfung auf der Basis von Jahresabschlüssen	194
1.2	Einbezug qualitativer Informationen in die Kreditwürdigkeitsprüfung	198
2	Das Prognoseproblem bei der Kreditwürdigkeitsprüfung	201
2.1	Das Problem der sachlichen Übertragbarkeit empirischer Ergebnisse	202
2.2	Der Ansatz der Mustererkennung	205
2.3	Das Problem der zeitlichen Übertragbarkeit empirischer Ergebnisse	207
3	Entwicklung eines Bonitätsbeurteilungssystems unter Einbezug der Erfolgsfaktoren mittelstän- discher Unternehmen	208
3.1	Grundlegende Vorbemerkungen zum Stellenwert der Erfolgsfaktoren in der Kreditwürdigkeits- prüfung durch Banken	208
3.2	Anforderungen an das Bonitätsbeurteilungssystem	210
3.3	Der modulare Aufbau des Bonitätsbeurteilungs- systems zur Systematisierung der Beurteilungs- kriterien	212
3.3.1	Bildung von Bonitätsklassen	215
3.3.2	Modul Jahresabschlußanalyse	216
3.3.3	Modul Negativmerkmale	219
3.3.4	Modul Erfolgsfaktoren	223
3.3.5	Ableitung eines aggregierten Gesamturteils	225
F	Zusammenfassung und Ausblick	231
	Anhang	235
	Literaturverzeichnis	249

AbbildungsverzeichnisSeite

Abb. 1	Der Zusammenhang zwischen Marktanteil und ROI - unterschiedliche Interpretationen	48
Abb. 2	Das Modell der Wertschöpfungskette	52
Abb. 3	Das 7-S-Modell	90
Abb. 4	Mögliche Datenerhebungsmethoden	102
Abb. 5	Die verwendete Rating-Skala	110
Abb. 6	Verfahren zur Überprüfung der Trennfähigkeit	127
Abb. 7	Scree-Test und Kaiser-Kriterium	154
Abb. 8	Unrotierte Faktorladungen	157
Abb. 9	Rotierte Faktorladungen	157
Abb. 10	Überblick über die Verfahren der Clusteranalyse	170
Abb. 11	Dendrogramm zur graphischen Darstellung hierarchischer Verfahren	171
Abb. 12	Elbow-Kriterium zur Bestimmung einer angemessenen Clusteranzahl	177
Abb. 13	Elbow-Kriterium zur Identifikation der optimalen Clusterlösung	179
Abb. 14	Dendrogramm des Ward-Verfahrens unter Verwen- dung der Quadrierten Euklidischen Distanz und Kennzeichnung der optimalen Clusterlösung	180
Abb. 15	Aufbau des Bonitätsbeurteilungssystems	214
Abb. 16	Einordnung der Bonitätsbeurteilung in die Parameter der Kreditentscheidung	227

Verzeichnis der Übersichten

	<u>Seite</u>	
Übersicht 1	Abgrenzung mittelständischer Unternehmen nach der Umsatzgröße	13
Übersicht 2	Zusammenhang zwischen der Erfolgsdefinition, Erfolgsindikatoren und Erfolgsfaktoren	19
Übersicht 3	Die zur Erfolgsanalyse verwendeten Kennzahlen	31
Übersicht 4	Die Erfolgsindikatoren der ausgewählten Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes im Vergleich zur gesamten Branchengruppe	100
Übersicht 5	Die Struktur der Datenbasis nach Branchengruppen	100
Übersicht 6	Die Struktur der Datenbasis nach Rechtsformgruppen	101
Übersicht 7	Die Struktur der Datenbasis nach der Umsatzgröße	101
Übersicht 8	Die Struktur der Datenbasis nach der Beschäftigtenzahl	102
Übersicht 9	Merkmale im Teilbereich Wettbewerbsstrategie	113
Übersicht 10	Merkmale im Teilbereich Forschung und Entwicklung	115
Übersicht 11	Merkmale im Teilbereich Beschaffung und Logistik	116
Übersicht 12	Merkmale im Teilbereich Produktion	117
Übersicht 13	Merkmale im Teilbereich Marketing	119
Übersicht 14	Merkmale im Teilbereich Vertrieb	120
Übersicht 15	Merkmale im Teilbereich Unternehmensführung/Management	121
Übersicht 16	Merkmale im Teilbereich Rechnungswesen/Planung	122

		<u>Seite</u>
Übersicht 17	Merkmale im Teilbereich Personalwesen/ Mitarbeiter	123
Übersicht 18	Merkmale im Teilbereich Organisation	124
Übersicht 19	Merkmale im Teilbereich Finanzierung und Investition	126
Übersicht 20	Die in den verschiedenen Verfahren als nicht signifikant trennfähig eingestuf- ten Merkmale	144
Übersicht 21	Kommunalitäten und Eigenwerte bei der optimalen Faktorlösung	156
Übersicht 22	Ausgewählte Distanzmaße für metrisch skalierte Variablen	168
Übersicht 23	Erfolgsmerkmale im Cluster 1	184
Übersicht 24	Erfolgsmerkmale im Cluster 2	186
Übersicht 25	Erfolgsmerkmale im Cluster 3	188
Übersicht 26	Bewertungsstufen im Modul Jahresabschlußanalyse	219
Übersicht 27	Checkliste Negativmerkmale	222
Übersicht 28	Bewertungsstufen im Modul Negativmerkmale	222
Übersicht 29	Bewertungsstufen im Modul Erfolgsfaktoren	225
Übersicht 30	Beschreibung der sieben Bonitätsklassen	226