

Inhaltsverzeichnis

1	Das Phänomen Mittelstand – Bedeutung und Begriffsdefinition	1
1.1	Was ist ein mittelständisches Unternehmen?	1
1.2	Charakteristika für die Führung von mittelständischen Unternehmen	3
1.3	Der Mittelstand und seine wirtschaftliche Bedeutung	5
	Literatur	7
2	Praxistipps für die Führung	9
2.1	Strategie	9
2.1.1	Strategieentwicklung	9
2.1.1.1	Mehr Zeit nehmen für strategische Themen	9
2.1.1.2	Die Unternehmensstrategie regelmäßig anpassen	10
2.1.1.3	Geschäftsmodellinnovationen sichern das Überleben	10
2.1.1.4	„Uberisierung“ als Chance begreifen	11
2.1.1.5	Das Selbstbild extern verifizieren	12
2.1.1.6	Eigene Positionen immer wieder kritisch hinterfragen	12
2.1.1.7	Eine SWOT-Analyse bildet die Basis für die Strategieentwicklung	13
2.1.1.8	Mit bestehendem Know-how neue Märkte bearbeiten	14
2.1.1.9	Über die Kontroverse zur Strategie finden	15
2.1.1.10	Führungsmannschaft und Strategie müssen zusammenpassen	16
2.1.1.11	Berater sorgfältig auswählen, einsetzen und überwachen	16
2.1.1.12	Auswahl der Berater an die Unternehmensentwicklung anpassen	17
2.1.2	Strategieumsetzung	18
2.1.2.1	Strategie heißt konzentrieren statt verzetteln	18
2.1.2.2	Mit Schwächen bewusst umgehen	18
2.1.2.3	Schlechtem Geld kein gutes nachwerfen	19

2.2	Organisation	20
2.2.1	Struktur	20
2.2.1.1	Sach- und personenbezogene Lösungen zulassen	20
2.2.1.2	Delegieren will gelernt sein	20
2.2.1.3	Regelmäßig hierarchie- und funktionsübergreifend kommunizieren	21
2.2.1.4	Die Organisation lebt	22
2.2.2	Kultur	22
2.2.2.1	Unternehmen unterscheiden sich durch Menschen, nicht durch Technik	22
2.2.2.2	Weg mit den Leitbildern – „Just do it!“	23
2.2.2.3	Den Streit der Spezialisten kanalisieren	23
2.2.2.4	Konstruktive Querdenker ernst nehmen	24
2.2.2.5	Individuell führen statt bürokratisch regeln	25
2.3	Personal	26
2.3.1	Personalbeschaffung und -einsatz	26
2.3.1.1	Bei der Personalauswahl mehrere Mitarbeiter einbinden	26
2.3.1.2	Interne Personalbeurteilungen extern überprüfen	27
2.3.1.3	Personalentscheidungen konsequent treffen und umsetzen	28
2.3.1.4	„Goldfischteich“ mit Nachwuchsführungskräften anlegen	28
2.3.1.5	Stärken von Mitarbeitern stärken	29
2.3.1.6	Im ländlichen Raum Kooperationen mit Hochschulen suchen	29
2.3.1.7	„High Potentials“ im Unternehmen halten	30
2.3.1.8	Für Führungspositionen klare Stellvertreterregelungen schaffen	30
2.3.1.9	Führungspositionen primär intern besetzen	31
2.3.1.10	Fach- und Führungslaufbahnen sind gleichwertig	32
2.3.1.11	Projektmanager brauchen Unternehmens- und Führungserfahrung	32
2.3.2	Entgeltregelungen	33
2.3.2.1	„If you pay Peanuts, you get Monkeys!“	33
2.3.2.2	Vergütungs- und Bonusmodelle einfach und transparent gestalten	33
2.3.2.3	Keine Bonusbegrenzungen nach oben oder unten festlegen	34
2.3.2.4	Ziele sind erreicht oder nicht erreicht	35
2.3.2.5	Dienstwagen frei wählen lassen	35

2.4	Digitalisierung und Systeme	36
2.4.1	Digitalisierung	36
2.4.1.1	Bei der Digitalisierung nicht abwarten, sondern ausprobieren	36
2.4.1.2	Verständnis für die Digitalisierung schaffen	37
2.4.1.3	Eine Strategie für die Digitalisierung entwickeln	38
2.4.2	Systeme	39
2.4.2.1	Konsequent aktuelle IT-Entwicklungen verfolgen und situativ reagieren	39
2.4.2.2	IT-Standardlösungen sind langfristig besser	39
2.4.2.3	Keine „Rucksäcke“ bei Standard-Software zulassen ...	40
2.4.2.4	Die Muttergesellschaft entscheidet über die Auswahl der DV-Systeme	40
2.4.2.5	Ältere Programmversionen erfüllen auch ihren Zweck	41
2.4.2.6	Open-Source-Programme sind eine echte Alternative	42
2.4.2.7	Eigene IT-Infrastruktur auf den Prüfstand stellen	42
2.4.2.8	Privates Mailen, Surfen und Telefonieren klar regeln	43
2.5	Nachhaltiges Management und Compliance	44
2.5.1	Nachhaltiges Management	44
2.5.1.1	Nachhaltiges Management explizit in der Strategie verankern	44
2.5.1.2	Nachhaltigkeitsmanagement konsequent umsetzen ...	44
2.5.1.3	Kommunikation der Nachhaltigkeit: „Tue Gutes und rede darüber“	45
2.5.2	Compliance	46
2.5.2.1	Compliance Management aufbauen lohnt sich	46
2.5.2.2	Compliance Management mittelstandsadäquat umsetzen	47
2.5.2.3	D&O-Versicherung – Hilfe zur Abhilfe im Schadensfall schaffen	48
	Literatur	48
3	Praxistipps zu operativen Kernfunktionen	51
3.1	Forschung und Entwicklung	51
3.1.1	Innovation	51
3.1.1.1	Innovationen entscheiden über die langfristige Zukunft	51
3.1.1.2	Den Innovationsprozess systematisch betreiben	52
3.1.1.3	Kunden in die Entwicklung einbinden	53

3.1.1.4	Projektauswahl und -abbruch mit klaren Kriterien steuern	53
3.1.1.5	Innovation messbar machen	54
3.1.2	Entwicklung	55
3.1.2.1	Jede FMEA ist „bottom-up“ aufzubauen	55
3.1.2.2	Produkt, Produktionseinrichtung und Logistik simultan planen	55
3.1.2.3	Module sind der Schlüssel für eine finanzierbare Produktpalette	56
3.1.3	Zusammenarbeit	57
3.1.3.1	Entwickler und Fertigungsplaner montieren Prototypen gemeinsam	57
3.1.3.2	Varianten möglichst spät im Produktionsprozess herstellen	58
3.1.3.3	Ohne Produktbereinigung erstickt die Fabrik	58
3.1.3.4	Freigabe von Neu- und Normteilen ist Pflicht und Chance zugleich	59
3.2	Marketing und Vertrieb	60
3.2.1	Marktforschung und Segmentierung	60
3.2.1.1	Marktforschung muss nicht teuer sein	60
3.2.1.2	Marktforschung führt nicht zu absoluter Sicherheit	61
3.2.1.3	Erfolgreiches Marketing verlangt eine klare Segmentierung	61
3.2.2	Kundenorientierung und Kundennutzen	62
3.2.2.1	Kundenorientierung nicht nur propagieren, sondern wirklich leben	62
3.2.2.2	Kundennähe muss erarbeitet werden	62
3.2.2.3	Regelmäßige Kundenbesuche sind auch Chefsache	63
3.2.2.4	Kunden mit hohem Potenzial verdienen eine intensive Betreuung	64
3.2.2.5	Globale Kunden zentral als Key Accounts betreuen	64
3.2.2.6	Synergien existieren nur, wenn dafür auch bezahlt wird	65
3.2.2.7	Nicht Produkte, sondern Problemlösungen verkaufen	65
3.2.2.8	Kundennutzen stets in Euro darstellen	66
3.2.2.9	Beschwerdemanagement als Wettbewerbsvorteil begreifen	66
3.2.3	Marketing- und Vertriebssteuerung	67
3.2.3.1	Bestandskunden ausbauen ist einfacher als Neukunden gewinnen	67
3.2.3.2	Markenführung analytisch fundieren	68

3.2.3.3	Das B2B-Geschäft braucht auch Marken	68
3.2.3.4	Referenzen gezielt für neue Kunden nutzen	69
3.2.3.5	Vertriebsprovisionen an Deckungsbeiträgen orientieren	69
3.2.3.6	Was einfach ist, funktioniert in der Vertriebssteuerung.	70
3.2.3.7	Nur Aufträge mit Mindest-Deckungsbeitrag akzeptieren	70
3.2.3.8	Für den erfolgreichen Verkauf zählt am Ende die Unterschrift	71
3.2.3.9	Preissenkungen sind gefährlich.	71
3.2.3.10	Deckungsbeitragsgeschäfte pflastern den Weg zur Insolvenz	73
3.2.3.11	Technische Änderungen und Nachträge steuern.	74
3.2.3.12	Splitten von Aufträgen nur bei Bezahlung zulassen	75
3.2.3.13	Geschäfte müssen beiden Seiten Spaß machen.	75
3.2.3.14	Im Marketing kooperieren: „More Bang for your Buck!“	76
3.2.3.15	Verlorene Aufträge und Angebote sorgfältig analysieren	76
3.2.4	Social Media	77
3.2.4.1	Social Media Team „an der langen Leine“ führen	77
3.2.4.2	Social Media gestalten, nicht nur teilnehmen.	77
3.2.4.3	Shitstorms als Chance begreifen.	78
3.3	Einkauf.	79
3.3.1	Prozesse	79
3.3.1.1	Einkaufspotenziale regelmäßig und systematisch überprüfen	79
3.3.1.2	„Single Sourcing“ gibt es nicht ohne Risiko.	79
3.3.1.3	Einkäufer als Technologie-Scouts nutzen	80
3.3.2	Methoden	80
3.3.2.1	Logistisches Tagesgeschäft vom Einkauf trennen	80
3.3.2.2	Wichtige Lieferanten genau kennenlernen	81
3.3.2.3	Der Einkauf muss einen „Lead Buyer“ benennen	82
3.3.2.4	Vor Fremdvergabe der C-Teile deren Vielfalt reduzieren	82
3.4	Produktion und Logistik	83
3.4.1	Planung und Steuerung	83
3.4.1.1	Der Kunde bestimmt die Qualität	83
3.4.1.2	Realistische Zusagen machen – und diese einhalten	83
3.4.1.3	Nicht um Methoden streiten, sondern um Ergebnisse wetteifern	84

3.4.1.4	Interne Lieferbeziehungen vermeiden oder über Marktpreise steuern	85
3.4.1.5	Technologieentwicklung über internen Wettbewerb betreiben	85
3.4.1.6	Kleine, autonome, vernetzte Fertigungseinheiten schaffen	86
3.4.2	Umsetzung	87
3.4.2.1	Die ganze Realität wird nur direkt im Werk erkennbar	87
3.4.2.2	Logistik findet nicht nur am Bildschirm statt	87
3.4.2.3	Statt Schlagworte gesunden Menschenverstand nutzen	88
3.4.2.4	Zentralfunktionen müssen bezahlt werden	89
3.4.2.5	Nur die Arbeit für den Kunden wird bezahlt.	90
3.4.2.6	Jede Kapazitätsrechnung geht von 365 Tagen/24 Stunden aus	91
3.4.2.7	Engpässe identifizieren, Probleme dauerhaft lösen und verfolgen	91
3.4.2.8	Verfügbarkeitsoptimierung schlägt Taktzeitverbesserung	92
3.4.2.9	Flexible Maschinen werden aus dem Bestandsabbau bezahlt	92
3.4.2.10	Automatisierung maßvoll einsetzen	93
3.4.2.11	Keine Angst vor IoT und Industrie 4.0 haben	94
3.4.3	Überwachung	94
3.4.3.1	Beim Benchmarking ebenfalls Veränderungen bewerten	94
3.4.3.2	Notwendige Regeln diszipliniert einhalten	95
3.4.3.3	Audits sind Hilfe zur Selbsthilfe statt lästige Pflicht	96
3.4.4	Fachkräfte	97
3.4.4.1	Wertschätzung für gewerbliche Bildung wieder aufbauen	97
3.4.4.2	Neue Wege bei der Gewinnung von Fachkräften einschlagen	98
3.4.4.3	MINT muss wie ein Kulturgut anerkannt werden.	98
	Literatur	99
4	Praxistipps zur finanziellen Steuerung	101
4.1	Finanzierung	101
4.1.1	Auswahl der Finanzpartner	101
4.1.1.1	Auf mehreren Beinen steht man besser – auch bei Banken	101

4.1.1.2	Für besondere Finanzierungen verschiedene Partner ansprechen	102
4.1.1.3	Mezzanine-Kapital ist langfristig teurer als Fremdkapital	102
4.1.1.4	Leasingfinanzierungen sind kritisch zu hinterfragen . . .	103
4.1.1.5	Entwicklung alternativer Finanzierungsformen aufmerksam beobachten	103
4.1.2	Zusammenarbeit mit Finanzpartnern	104
4.1.2.1	Die Zusammenarbeit mit mehreren Banken folgt klaren Spielregeln	104
4.1.2.2	Offenheit gegenüber Geldgebern ist oberste Pflicht . . .	105
4.1.2.3	Jede Bank erhält die gleichen Informationen	105
4.1.2.4	Bei der Verhandlung von Kreditkonditionen auf „Covenants“ achten	105
4.1.2.5	Keine Möglichkeit des Verkaufs von Verbindlichkeiten zulassen	106
4.1.2.6	Mittelständler sollen sich mit der IFRS-Bilanzierung beschäftigen	107
4.1.2.7	Das uneingeschränkte Testat unter dem Jahresabschluss ist wichtig	108
4.1.3	Liquidität	108
4.1.3.1	„Profit is an Opinion, Cash is a Fact!“	108
4.1.3.2	Für Ausschüttungen zählt „Cash“, nicht das IFRS-Ergebnis	109
4.2	Controlling	110
4.2.1	Selbstverständnis	110
4.2.1.1	Controlling wird mit „C“, nicht mit „K“ geschrieben	110
4.2.1.2	Keine unangekündigten Fragen in großer Runde stellen	111
4.2.1.3	Ein Telefonat kann viele Probleme klären	111
4.2.2	Planung und Budgetierung	112
4.2.2.1	Klare Planungsprämissen setzen und dokumentieren . . .	112
4.2.2.2	Ein verabschiedetes Budget wird nie verändert	112
4.2.2.3	Gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten ist Planung wichtig	112
4.2.2.4	Immer nur ein Budget erstellen	113
4.2.2.5	Mit vorgegebenem Budget auch einmal Risiken eingehen	113
4.2.2.6	Kalkulatorische Größen möglichst konstant lassen	113
4.2.2.7	Nicht zu viel Aufwand in Wechselkursprognosen stecken	114

4.2.3	Reporting	115
4.2.3.1	Auch beim Reporting gilt: Konzentration auf das Wesentliche	115
4.2.3.2	Plan-Ist-Vergleiche auf Basis der Plan-Wechselkurse durchführen	115
4.2.3.3	Bereichsergebnisse bis zum Vorsteuer-Ergebnis durchrechnen	116
4.2.3.4	Für das laufende Reporting nur einfache Zielgrößen verwenden	116
4.2.3.5	Eine monatliche Konzernergebnisrechnung ist leicht realisierbar	117
4.2.3.6	Die Kundenergebnisrechnung ist ein wichtiger Teil des Reportings	118
4.2.3.7	Mit absoluten Deckungsbeiträgen steuern	118
4.2.4	Tochtergesellschaften	119
4.2.4.1	Kleine Feuer sofort löschen	119
4.2.4.2	Gute Informationen gibt es vor Ort – wenn man sich Zeit nimmt	119
4.2.4.3	Controller in Tochtergesellschaften brauchen „Stallgeruch“	120
4.2.5	Investitionsprojekte	121
4.2.5.1	Ohne Verantwortlichen gibt es kein Geld	121
4.2.5.2	Alle Projekte mit einem „Preisschild“ versehen	121
4.2.5.3	Die Wirtschaftlichkeitskontrolle indirekt realisieren ...	122
4.2.5.4	Wirtschaftliche Vernunft kommt vor Steuersparen	122
4.3	Revision	123
4.3.1	Revision und Controlling ergänzen sich	123
4.3.2	Die Revisionsfunktion eignet sich zum Outsourcing	123
4.3.3	Klare Spielregeln bilden die Basis für das Outsourcing	124
4.3.4	Revisionsaufgaben sind langfristig zu planen	125
	Literatur	125
5	Praxistipps zu ausgewählten Spezialthemen	127
5.1	M&A und Due Diligence	127
5.1.1	Grundfragen	127
5.1.1.1	Kaufpreiserwartungen realistisch einschätzen	127
5.1.1.2	Die Festlegung der Kaufpreiselemente erfordert Kreativität	128
5.1.1.3	Der Jagdtrieb darf die Sinne nicht vernebeln	129
5.1.1.4	Akquisitionen ersetzen internes Wachstum nicht	130

5.1.2	M&A-Prozess.	131
5.1.2.1	Der Verkaufsprozess muss professionell gesteuert werden.	131
5.1.2.2	Bei der Auswahl des Beraters ist das „Bauchgefühl“ wichtig.	132
5.1.2.3	Es muss klar sein, wer den Berater bezahlt.	132
5.1.2.4	Bei Anwälten und Beratern auf Profis bestehen.	133
5.1.2.5	Bei der Verhandlung von Garantiezusagen Augenmaß wahren.	133
5.1.3	Due-Diligence-Prozess.	134
5.1.3.1	Due Diligence muss auch die Unternehmenskultur einschließen.	134
5.1.3.2	Fragenkatalog: Das Rad nicht neu erfinden.	135
5.1.3.3	Die Unterstützung durch Berater wohldosieren.	135
5.1.3.4	Pensionsrückstellungen durch Drittvergleich plausibilisieren.	136
5.1.4	Integration.	137
5.1.4.1	Jede Integration folgt festen Regeln.	137
5.1.4.2	Den Integrationsplan frühzeitig festlegen und konsequent umsetzen.	138
5.1.4.3	Ein Management-Audit schafft Transparenz und Objektivität.	139
5.2	Internationalisierung.	140
5.2.1	Internationalisierungsstrategie.	140
5.2.1.1	Internationalisierung sorgfältig planen.	140
5.2.1.2	Nicht zu viele Länder zur gleichen Zeit neu bearbeiten.	141
5.2.1.3	Je ferner das Land, desto wichtiger sind gute Berater.	142
5.2.2	Steuerung und Umsetzung.	143
5.2.2.1	Produkte an die regionalen Märkte anpassen.	143
5.2.2.2	Anpassungen möglichst lokal durchführen.	143
5.2.2.3	Die richtige Vertriebspartnerschaft erleichtert den Markteinstieg.	144
5.2.2.4	Partnerschaft basiert auf Verträgen und Vertrauen.	145
5.2.2.5	Netzwerk-Strukturen sind Sternen überlegen.	145
5.2.2.6	Corporate Identity verstehen und mit Augenmaß durchsetzen.	146
5.2.2.7	Weltweit mit den gleichen ethischen Geschäftsprinzipien arbeiten.	147

5.2.3	Personalthemen	147
5.2.3.1	Lokale Manager brauchen Erfahrung mit der westlichen Kultur	147
5.2.3.2	Führungskräfte auf den Auslandsaufenthalt vorbereiten.	148
5.2.3.3	Erfahrene, sozial kompetente Mitarbeiter entsenden.	149
5.2.3.4	Die Rückkehr des Expatriates frühzeitig planen.	149
5.3	Corporate Governance	150
5.3.1	Beirat	150
5.3.1.1	Auch im Mittelstand sind Corporate-Governance-Regeln zu beachten	150
5.3.1.2	Idealer Sparringspartner des Unternehmers ist ein Beirat.	151
5.3.1.3	Beiräte professionell besetzen und vergüten.	151
5.3.1.4	Keine persönlichen Freunde in den Beirat berufen.	152
5.3.1.5	Beiratsarbeit muss ernst genommen werden.	153
5.3.1.6	Gute Beiräte kennen die wichtigsten Standorte persönlich	154
5.3.1.7	Der Beirat kann in Notfällen als Rettungsboot fungieren	154
5.3.2	Nachfolge	155
5.3.2.1	Unternehmer müssen rechtzeitig Nachfolgelösungen erarbeiten.	155
5.3.2.2	Loslassen ist schwerer als gründen.	156
5.3.2.3	Nicht alle Unternehmerkinder sind Unternehmer.	156
5.3.2.4	Unternehmerkinder müssen ihre Spuren in der Fremde verdienen	157
5.3.2.5	Auch ein Unternehmensverkauf kann eine Nachfolgelösung sein	158
5.3.3	Familiengeschafter	158
5.3.3.1	Erben frühzeitig als Geschafter an das Unternehmen binden.	158
5.3.3.2	Jede Unternehmerfamilie sollte eine Familienstrategie erstellen	159
	Literatur.	160