

# STEUERN GEWERBE

207 476 29 29

— **Standortsicherungsgesetz:  
Erfolg für den Mittelstand**

Von Staatssekretär Dr. Franz-Christoph Zeitler

— **Forum: Kohlefinanzierungssteuer  
in der Diskussion**

— **Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren  
mittelständischer Unternehmen**

Von Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper und Dipl.-Kfm. Hans-Achim Daschmann

— **Steuerfahndung – Ablauf und  
mögliche Konsequenzen**

Von Oberrechtsrat Bernhard Matula

— **EG: Offenlegung von GmbH-Abschlüssen**

**Redaktion:** Prof. Dr. Klaus Dittmar Haase, Steuerberater • Assessor Toni Hinterdobler, Steuerberater

	<b>Seite</b>
<b>EDITORIAL</b>	
Personenunternehmen stärken Wirtschaftsstandort Deutschland Von Toni Hinterdobler	1
<b>FORUM</b>	
Gastkommentar: Standortsicherungsgesetz: Erfolg für den Mittelstand Von Staatssekretär Dr. Franz-Christoph Zeitler	2
Neue Modelle für den Kohlepfennig Kohlefinanzierungssteuer in der Diskussion Parl. Staatssekretär Dr. Heinrich Kolb, Prof. Sabine Zech, Prof. Dr. Karl-Heinz Hansmeyer	3
<b>ABHANDLUNGEN</b>	
Erfolgs- und Mißerfolgskriterien mittelständischer Unternehmen Von Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper und Dipl.-Kfm Hans-Achim Daschmann	7
Steuerfahndung – Ablauf und mögliche Konsequenzen Von Oberrechtsrat Bernhard Matula	13
<b>RECHT UND VERWALTUNG</b>	
Standortsicherungsgesetz in Kraft	18
Einsatz von Lebensversicherungen zur Deckung betrieblicher Schulden	20
Mißbrauchsbekämpfungs- und Steuerbereinigungsgesetz im Entwurf	20
Zinsabschlag von Stückzinsen	21
Klarstellung zum Bankgeheimnis	22
Steuerliche Anerkennung von Darlehnsverträgen zwischen Angehörigen	22
Erstellen von Rechnungen durch Telekommunikationsgeräte	23
Neue Rechtsprechung in Leitsätzen	25
<b>EG-RECHT</b>	
Offenlegung von GmbH-Abschlüssen	28
<b>WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG</b>	
Arbeitsförderungsgesetz – 10. Novelle	29
<b>ZEITSCHRIFTEN UND BÜCHER</b>	32

Das eigene Unternehmen auf dem Prüfstand – Anregungen zur Beurteilung der Wettbewerbsposition sowie der längerfristigen Chancen und Risiken des Unternehmens

## Erfolgs- und Mißerfolgskriterien mittelständischer Unternehmen

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Strategischen Unternehmensführung

Von Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper und Dipl.-Kfm. Hans-Achim Daschmann\*

### Inhaltsübersicht

- I. Ausgangspunkt und Konzeption der Untersuchung
- II. Rücklaufquote und Merkmale der antwortenden Unternehmen
- III. Strategische Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen
  - 1. Der Beirat als beratendes Gremium im Mittelstand
  - 2. Marktstrategien und die Verbreitung strategischer Planungsinstrumente im Mittelstand
- IV. Erfolgsfaktoren und Chancen mittelständischer Unternehmen
- V. Mißerfolgskriterien und Risiken mittelständischer Unternehmen
- VI. Auffallende Ergebnisse der Untersuchung  
Literaturverzeichnis

### I. Ausgangspunkt und Konzeption der Untersuchung

Die steigende Notwendigkeit einer strategischen (d.h. längerfristig ausgerichteten) Unternehmensführung wird von einer wachsenden Anzahl von Unternehmen erkannt. Der Einstieg in diesen Bereich fällt jedoch mittelständischen Unternehmen schwer. Vor allem die Arbeitsüberlastung durch das drängende Tagesgeschäft hält viele mittelständische Geschäftsführer davon ab, sich systematisch mit der langfristigen Entwicklung Ihres Unternehmens zu befassen.<sup>1)</sup> Ursachen für die geringe Verbreitung strategischen Denkens liegen aber auch in der begrenzten Beachtung mittelständischer Probleme durch die Betriebswirtschaftslehre.<sup>2)</sup>

Mitarbeiteranzahl	Anzahl der Unternehmen in der Erhebung	Anzahl der Unternehmen in der BRD 1990
Bis 19	9 (3,6%)	5.456 (11,7%)
20 bis 99	73 (29,1%)	27.875 (59,7%)
100 bis 199	64 (25,5%)	6.245 (13,4%)
200 bis 499	63 (25,1%)	4.558 (9,8%)
500 bis 999	27 (10,8%)	1.485 (3,2%)
1.000 und mehr	15 (6,0%)	1.058 (2,3%)
Gesamt	251 (100,0%)	46.677 (100,0%)

Abb. 1: Vergleich der Unternehmensgrößenklassen in der Erhebung<sup>3)</sup>

Ein zusammen mit dem Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) durchgeführtes Projekt des Instituts für Produktionswirtschaft und Controlling an der Universität München soll zur Lösung dieses Problems beitragen. Ziel ist es, für den Mittelstand ein einfach zu handhabendes Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem zu entwickeln, mit dem sich das strategische Denken und Handeln mittelständischer Unternehmen verstärken läßt.<sup>4)</sup>

Ausgangspunkt hierfür stellt eine Erhebung zum Stand der strategischen Unternehmensführung bei mittelständischen Unternehmen dar. Eine große Bedeutung besitzt in diesem Zusammenhang die Kenntnis der für den Mittelstand geltenden Erfolgs- und Mißerfolgskriterien. Aufgabe der strategischen Unternehmensführung ist es, diese Stellgrößen des Erfolgs zu erkennen. Sie müssen in den Mittelpunkt der Planungsanstrengungen gestellt und am Markt in Wettbewerbsvorteile umgesetzt werden.

### II. Rücklaufquote und Merkmale der antwortenden Unternehmen

Im Frühjahr 1992 wurde an 641 bayerische und an 382 hessische Industrieunternehmen ein Fragebogen versandt. Von diesen wurden bis Ende Juli 227 Fragebögen ausgefüllt zurückgesandt, was etwa 22,2% entspricht.<sup>4)</sup> Diese Rücklaufquote ist mit anderen empirischen Erhebungen vergleichbar und kann als zufriedenstellend beurteilt werden. Weitere 26 Fragebögen wurden im

\*Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper, Dipl.-Kfm. Hans-Achim Daschmann, Institut für Produktionswirtschaft und Controlling, Leopoldstraße 11 B, 80802 München

1) Vgl. Kirsch (1983) S. 151, Esser/Höfner/Kirsch/ Wieselhuber (1984) S. 515, Gray (1986) S. 91 und Töpfer (1980) S. 379.

2) Vgl. Hoch (1989) S. 154, Chmielewicz (1984) S. 152, Link (1988) S. 15, Pohl/Rehkgler (1986) S. 2. In Deutschland scheint dieses Problem im Gegensatz zu den USA besonders ausgeprägt zu sein; vgl. Kreikebaum (1984) S. 646 und S. 656-657.

3) Nähere Informationen zu diesem Projekt und seinen Ergebnissen sind bei den Verfassern erhältlich.

4) 24,2% in Bayern bzw. 18,8% in Hessen.

Rahmen von RKW-Beratungsdienstleistungen beantwortet, so daß bei der EDV-gestützten Auswertung auf insgesamt 253 Fragebögen zurückgegriffen werden konnte. Der Schwerpunkt dieser Stichprobe liegt in den mittleren Betriebsgrößenklassen. Sehr kleine Unternehmen waren ebenso wie sehr große verhältnismäßig selten vertreten. Die Verteilung der **Unternehmensgröße** im Vergleich zur statistischen Grundgesamtheit der Bundesrepublik Deutschland (alte Bundesländer) für das Jahr 1990 zeigt Abb. 1.

Bei der **Branchenzugehörigkeit** dominieren die Industriezweige Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau/Büromaschinen/DV-Geräte und Elektrotechnik/Feinmechanik/Optik/Eisen-, Blech- sowie Metallwaren. Stark vertreten ist auch das Holz-, Papier- und Druckgewerbe. Es folgen die Herstellung von Kunststoff- und Gummiwaren sowie die Leder-, Textil- und Bekleidungsindustrie.

Die untersuchten Unternehmen befinden sich meist vollständig oder zumindest mehrheitlich **in der Hand von Privatpersonen bzw. Familien** (85,6%). Im Besitz eines anderen Unternehmens sind 11,8% der Unternehmen, um Publikumsgesellschaften mit breit gestreutem Kapital handelt es sich in 2,8% der Fälle.

Gleichermaßen kennzeichnend für mittelständische Unternehmen ist die begrenzte **Anzahl von Personen in der Geschäftsführung**. In der Mehrzahl wird die Leitung des Unternehmens von zwei bis drei Personen wahrgenommen (59,3%), lediglich ein Geschäftsführer findet sich bei 28,9% der untersuchten Unternehmen, während mehr als drei geschäftsführende Personen relativ selten sind (11,5%). Dabei wird die **Geschäftsführung** überwiegend von Gesellschaftern mit Mehrheitsanteilen am Kapital ausgeübt (57,0%), gefolgt von angestellten (externen) Geschäftsführern ohne bedeutenden Kapitalbesitz (41,8%).

### III. Strategische Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen

#### 1. Der Beirat als beratendes Gremium im Mittelstand

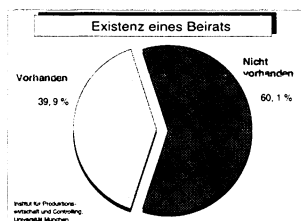


Abb. 2: Existenz eines Beirats im Mittelstand

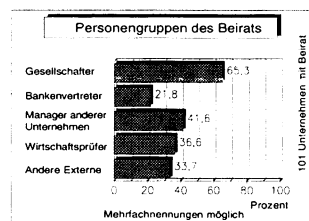


Abb. 3: Besetzung des Beirats im Mittelstand

Ein Instrument zur beratenden Unterstützung der Geschäftsführung gerade bei strategischen Entscheidungen kann ein **Beirat** sein. In der mittelständischen Praxis zeigt sich, daß auf ein solches Gremium nur in 39,9% der untersuchten Unternehmen zurückgegriffen werden kann. Der Anteil der Unternehmen mit Beirat war dabei sehr stark betriebsgrößenabhängig. Bei dessen **Besetzung** fällt der hohe Prozentsatz von Gesellschaftern auf (65,3%), was darauf hindeutet, daß die Regelung der Beziehungen zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern als Aufgabenstellung große Bedeutung besitzt. Seltener wird der Beirat mit Managern anderer Unternehmen (41,6%), Wirtschaftsprüfern (36,6%), anderen Externen (33,7%) oder Bankenvertretern (21,8%) besetzt.

#### 2. Marktstrategien und die Verbreitung strategischer Planungsinstrumente im Mittelstand

Durch die Wahl bestimmter **Marktstrategien** versuchen Unternehmen, ihre Stärken im Wettbewerb durchzusetzen und andere Konkurrenten zu übertreffen. Deshalb erfordern sie den vollen Einsatz des Unternehmens. Die Befragung bestätigt die hohe Bedeutung einer **Strategie der hohen Produktqualität** (vgl. Abb. 4). Dagegen ist die **Niedrigpreisstrategie** (Kostenführerschaft) bei diesen Unternehmen ohne Bedeutung. Großunternehmen sind aufgrund ihrer Betriebsgrößenvorteile und ihrer Marktmacht eher in der Lage, diese Strategie erfolgreich anzuwenden. Die **Nischenstrategie** wird in der Literatur als „Königsweg zur Behauptung mittelständischer Unternehmen“ angesehen.

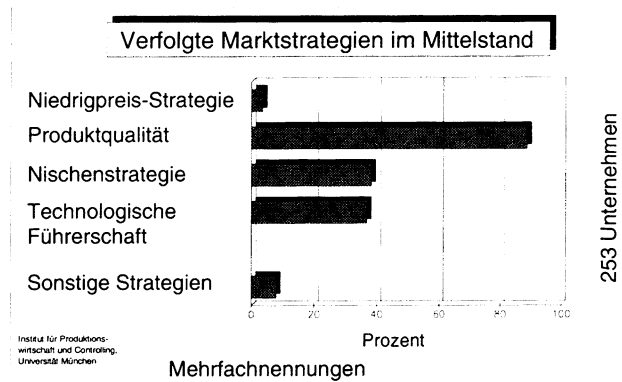


Abb. 4: Verfolgte Marktstrategien in mittelständischen Unternehmen

hen. Dabei konzentriert sich das Unternehmen auf ein ausgewähltes Marktsegment. In der Erhebung wird diese strategische Ausrichtung von 38,3% der mittelständischen Unternehmen bewußt verfolgt. Auf die **Strategie einer technologischen Führerschaft** durch neue Produkte setzen 36,8% der Unternehmen. Bei den günstigen Voraussetzungen des Mittelstands für diese Strategien (hohe Flexibilität, hohe Innovationsfähigkeit, kurze Kommunikationswege und schnelle Durchsetzbarkeit von Entscheidungen) erscheinen die Werte für diese beiden Strategien nicht besonders hoch. Einen Überblick über die im Mittelstand **bekanntesten**

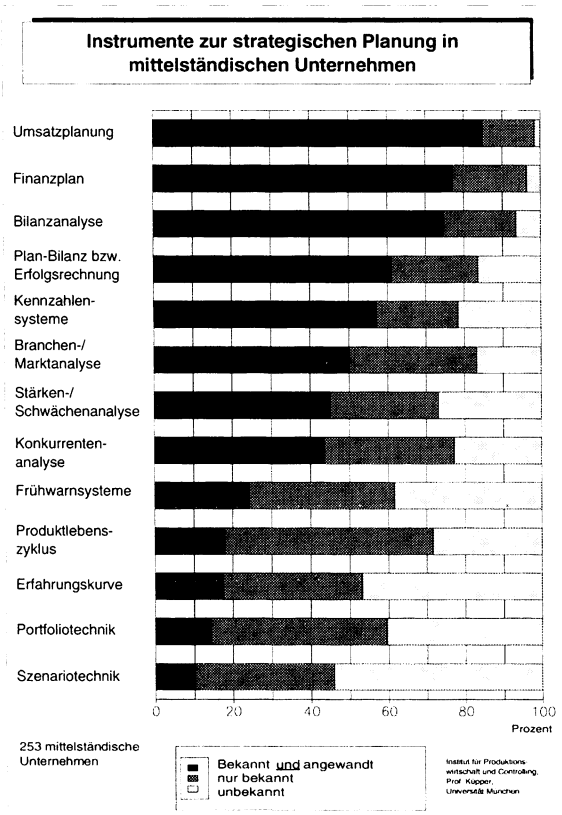


Abb. 5: Verbreitung und Schwerpunkte bei der Anwendung strategischer Planungsinstrumente in mittelständischen Unternehmen

bzw. angewandten Instrumente zur strategischen Unternehmensplanung gibt Abbildung 5. Die Übersicht der nach Anwendungshäufigkeit gereihten Verfahren zeigt, daß überwiegend 'traditionelle' Instrumente eingesetzt werden. Spezielle, für die strategische Unternehmensführung entwickelte Planungsinstrumente wie Frühwarnsysteme, Konkurrentenanalyse, Produktlebenszyklus, Erfahrungskurve, Portfoliotechnik oder Szenariotechnik sind im Mittelstand häufig unbekannt und finden nur selten Anwendung. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt Kosmider, der deshalb für die strategische Unternehmensplanung feststellt, daß „... keines ihrer strategischen Instrumente im Mittelstand bisher auffallend Fuß gefaßt...“<sup>8)</sup> hat.

Grundsätzlich ist die strategische Unternehmensplanung gegenüber der operativen Planung längerfristig orientiert.<sup>9)</sup> Mit der zeitlichen Ausdehnung wird die Planung aufgrund abnehmender Voraussicht, größerem Informationswiderstand und Komplizierung der Planaufstellung zunehmend schwieriger. Obwohl keine allgemeingültigen Aussagen über die zweckmäßige Reichweite der strategischen Planung getroffen werden können, ist ein Planungshorizont von bis zu einem Jahr (von 14,6% der antwortenden Unternehmen genannt) oder bis zu zwei Jahren (20,7%) als zu kurzfristig anzusehen. Die am häufigsten genannte zeitliche Reichweite der strategischen Unternehmensplanung beträgt in der Erhebung bis zu drei Jahren (32,9%). Zumindest in 26,0% der Fälle wurde ein Planungshorizont mit bis zu

fünf Jahren angegeben, während mehr als fünf Jahre nur von wenigen mittelständischen Unternehmen angekreuzt wurden (5,7%) (vgl. Abb. 6).

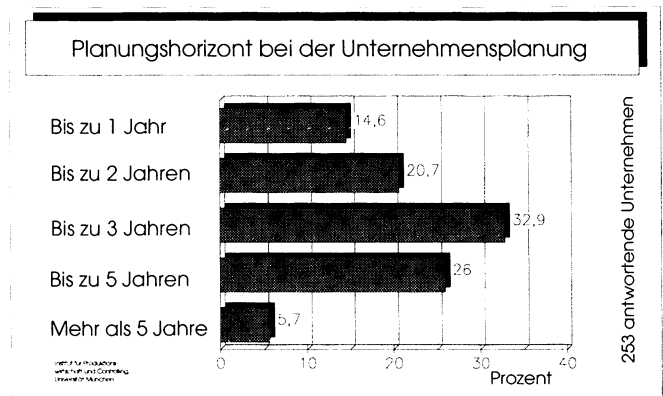


Abb. 6: Zeitlicher Planungshorizont bei der strategischen Unternehmensplanung

## IV. Erfolgsfaktoren und Chancen mittelständischer Unternehmen

Als entscheidender Erfolgsfaktor im Mittelstand wird von den befragten Unternehmen die **Qualität der Mitarbeiter** erkannt (vgl. Abb. 7). 81,4% der Unternehmen kennzeichnen dieses Merkmal als „sehr wichtig“ für den eigenen Erfolg. Eine besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Motivation der Mitarbeiter. Diejenigen Unternehmen, die in Rentabilität und Umsatzwachstum über dem Branchendurchschnitt liegen, schätzen auffällig häufig die Motivation ihrer Mitarbeiter als überdurchschnittlich ein. Obwohl die Mitarbeiter damit als wichtigster Erfolgsfaktor beurteilt werden, schlägt sich diese Erkenntnis nicht in entsprechenden Planungsaktivitäten nieder. Nur 7,2% der mittelständischen Unternehmen bezeichnen in der Erhebung ihre Personalplanung als „beispielhaft“, während 36,9% die Planung dieses Funktionsbereichs als „verbesserungsbedürftig“ einstufen.

Nur geringfügig weniger bedeutend für den Erfolg wird die **Unternehmensführung** eingeschätzt. Dieser Erfolgsfaktor wird von 77,7% als „sehr wichtig“ bezeichnet. Aufgrund der engen Verknüpfung von Unternehmen und Unternehmer im Mittelstand ist dieses Ergebnis verständlich. Als entscheidende Eigen-

5) Quelle: Institut der Deutschen Wirtschaft (1992) Tabelle 67.

6) Vgl. Porter (1988) S. 63.

7) Vgl. Freter (1983) S. 34 und Töpfer (1980) S. 379.

8) Kosmider (1991) S. 122.

9) Vgl. Kreikebaum (1989) S. 124.

schaft erweist sich die berufliche Erfahrung. Eine weitergehende statistische Auswertung zeigt, daß bei den erfolgreichen Unternehmen die Geschäftsführung ein überdurchschnittliches Maß an Erfahrung aufweist.<sup>10)</sup> Dabei läßt sich berufliche Erfahrung nicht durch formale Ausbildung ersetzen. Kommen beide Eigenschaften jedoch zusammen, wird der Unternehmenserfolg um so wahrscheinlicher.

Die **Produktqualität** hat ebenfalls eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg und wird von 75,9% aller Unternehmen genannt. Eine deutlich geringere Betonung erfuhren die **Innovationsfähigkeit** (53,0%), die **Markt- und Wettbewerbssituation** (49,0%) sowie der **technische Stand der Produktion** (38,2%). Ihre häufige Nennung als zumindest „wichtig“ für den Erfolg zeigt aber die Bedeutsamkeit auch dieser Faktoren. Das zunehmende Gewicht von **Umweltschutzaspekten** wird zwar von einer Reihe mittelständischer Unternehmen erkannt, auf breiter Basis zeigt sich die Bedeutung dieser Thematik aber nicht. Die Umweltverträglichkeit der Produktion bzw. der Produkte wird von 25,3% (24,1%) der mittelständischen Unternehmen als

„sehr wichtiger“ Erfolgsfaktor eingeschätzt. Gleichzeitig werden diese Kriterien aber häufiger (26,2% bzw. 30,7%) als „weniger wichtig“ oder gar als „unwichtig“ bezeichnet. Die Auswertung der in offener Form gestellten Frage nach weiteren Erfolgsfaktoren zeigt, daß diese Antworten häufig dem Bereich **Kundennähe bzw. Kundenorientierung** zuzuordnen sind.

## V. Mißerfolgskriterien und Risiken mittelständischer Unternehmen

Bei der Frage nach den Faktoren, die mittelständische Unternehmen als maßgeblich für den eigenen **Mißerfolg** ansehen, hat das Problem der **Führungsnachfolge** hohes Gewicht. In dieser Erhebung beurteilen 37,0% aller antwortenden mittelständischen Unternehmen die Nachfolgeproblematik der Geschäftsführung als den bedeutsamsten bzw. als sehr wichtigen Mißerfolgskriterium.<sup>11)</sup> Dies entspricht den Ergebnissen anderer Studien.<sup>12)</sup> Dennoch scheint dieses Problembewußtsein nur

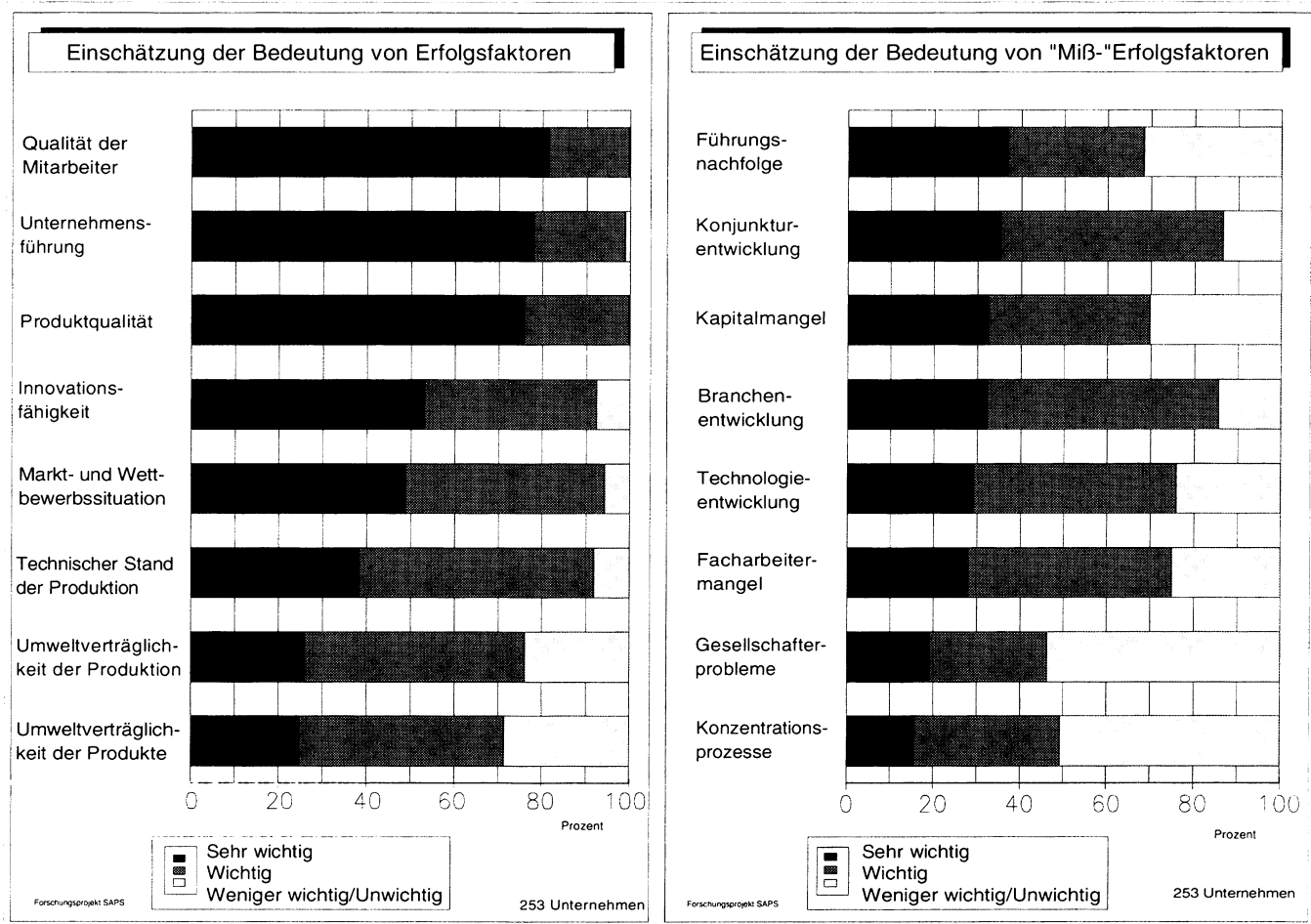


Abb. 7: Einschätzung der Bedeutung von Erfolgs- und Mißerfolgskriterien

begrenzt zu entsprechenden Maßnahmen zu veranlassen. In immerhin 55,7% der untersuchten Unternehmen ist mit keiner eindeutigen Nachfolgeregelung für den Fall des vorhersehbaren oder des plötzlichen Ausscheidens der Geschäftsführung vorgesorgt. Eine „Regelung“ der Führungsnachfolge greift dabei noch zu kurz. Entscheidend sind umfassende Planungsmaßnahmen wie die sorgfältige Auswahl, die umfassende Vorbereitung und das rechtzeitige Einsetzen von Nachfolgern.

Während die Bestimmungsgrößen für den Erfolg hauptsächlich im eigenen Unternehmen gesucht werden, machen zahlreiche Unternehmen Umweltbedingungen für Mißerfolge verantwortlich. **Konjunktur- und Branchenentwicklung** werden von 35,4% bzw. 32,4% als sehr wichtige Mißerfolgskriterien eingestuft. Weiter werden **Kapitalmangel, Technologieentwicklung** und **Facharbeitermangel** als Faktoren vermutet, die einen Mißerfolg bewirken können. Auffallend ist auf der anderen Seite die seltene Nennung von **Gesellschafterproblemen**. Experteninterviews, persönliche Diskussionen mit mittelständischen Unternehmensführern und Meldungen der Tagespresse sprechen für eine wesentlich größere Bedeutung dieses Problembereiches. Gründe für dieses Erhebungsergebnis könnten darin liegen, daß dieses Konfliktpotential unterschätzt wird. Zudem sind Streitigkeiten zwischen den Gesellschaftern ein sensibles Thema, das möglicherweise nicht nach außen getragen wird.

## Rat von SuG

In konjunkturell schwierigeren Zeiten muß auch ein erfolgreicher mittelständischer Unternehmer seine Kräfte verstärkt auf diejenigen Aufgaben konzentrieren, die nicht zu den betrieblichen Routineaufgaben zählen, sondern sich auf die längerfristige Entwicklung des Betriebes richten (z.B. Produktentwicklung, Marktanalysen, Beschaffungs- und Personalplanung, Steuerstrategie). Er sollte zugleich auch alle Verbindungen zu wichtigeren Geschäftspartnern laufend selbst pflegen.

Zur Konkretisierung und Beurteilung der strategischen Aufgaben der Betriebsführung bietet der Beitrag von Knpper/Daschmann wertvolle Hinweise; denn die Ergebnisse der hier vorgestellten Umfrage unter mittelständischen Unternehmern des Jahres 1992 haben eine breite Basis (253 Unternehmen) und eignen sich für den einzelnen Unternehmer als eine Art „Checkliste“ zur Überprüfung der Stärken und Schwächen des eigenen Betriebs (und ausgewählter Konkurrenten), insbesondere die Abbildungen 4, 5 und 7.

## VI. Auffallende Ergebnisse der Untersuchung

Eine empirische Erhebung gewährt Einblick in vielfältige Tatbestände und Zusammenhänge. Abschließend lassen sich die auffälligsten Ergebnisse dieser Untersuchung in vier Punkten zusammenfassen:

- (1) Mittelständische Unternehmen setzen bei der Marktstrategie vor allem auf die Differenzierung durch eine hohe **Produktqualität**. Kostenführerschaft spielt keine Rolle.
- (2) Die spezifisch entwickelten **Instrumente zur strategischen Planung** haben im Mittelstand bisher nur eine geringe Verbreitung. Auch ist die zeitliche Reichweite dieser Planungsebene oft zu kurzfristig. Die Wissenschaft muß in Zusammenarbeit mit der Praxis kritisch prüfen, ob die von ihr bereitgestellten Konzepte und Methoden genügend praktikabel sind. Bei der Konzeption eines strategischen Planungssystems im Mittelstand stehen Einfachheit und Praxistauglichkeit im Vordergrund. Die Praxis sollte die langfristige Perspektive mehr beachten und den Einsatz geeigneter Instrumente intensivieren.
- (3) Als wichtigste **Erfolgsfaktoren** für mittelständische Unternehmen werden die Qualität der Mitarbeiter, die Unternehmensführung, die Produktqualität und die Kundennähe angesehen. Besonders die Aktivierung des Mitarbeiterpotentials muß sich jedoch in konkreten Maßnahmen niederschlagen.
- (4) Wichtigster **Mißeisfolgskriterium** im Mittelstand ist die Nachfolgeproblematik. Umfassende Planung und offene Diskussion dieses Themas tragen zu ihrer Lösung bei.

10) Die berufliche Erfahrung der Geschäftsführung wurde dabei an der Dauer in leitender Position gemessen.

11) Besonders stark ausgeprägt bei Kleinunternehmen mit bis zu 19 Beschäftigten.

12) In einer aktuellen Studie der Gesellschaft für Industriebeteiligungen, bei der 206 Unternehmen befragt wurden, wird in der Klärung der Nachfolgefrage das wichtigste Problem für den Mittelstand erkannt. Vgl. Gesellschaft für Industriebeteiligungen (1992). Ähnlich auch Fröhlich/Pichler (1988) oder Albach/Freund (1989).

## Literatur

**Albach, H./Freund, W.:** Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen: eine empirische Untersuchung bei Mittel- und Großunternehmen, gefördert von der Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh 1989.

**Chmielewicz, K.:** Forschungsschwerpunkte und Forschungsdefizite in der deutschen Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1984, Heft 2, S. 148-157.

**Daschmann, H.-A.:** Kritische Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen: Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung, Diss. München 1993, erscheint im RKW-Verlag Eschborn.

**Esser, W./Höfner, K./Kirsch, W./Wieselhuber, N.:** Der Stand der Strategischen Unternehmensführung in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, in: Das Management strategischer Programme, hrsg. v. W. Trux/G. Müller-Stewens/W. Kirsch, Bd. 2, München 1984, S. 497-566.

**Freter, H.:** Marketing-Strategien im Mittelstand, in: Erfolgreiche Führung kleiner und mittlerer Unternehmen, Bd. 1: Märkte/Mitarbeiter/Management, hrsg. v. E. Gabele, Bamberg 1983, S. 23-46.

**Fröhlich, E./Pichler, J. H.:** Werte und Typen mittelständischer Unternehmer, Berlin 1988.

**Gesellschaft für Industriebeteiligungen:** Der Mittelstand und die Nachfolgeproblematik, Informationsbroschüre zu einer telefonischen Umfrage, Frankfurt a. M. 1992.

**Gray, D. H.:** Uses and Misuses of Strategic Planning, in: Harvard Business Review 1986, Heft 1, S. 89-97.

**Hoch, M.:** Strategische Planung in mittelständischen Unternehmen, Pfaffenweiler 1989.

**Institut der Deutschen Wirtschaft:** Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Ausgabe 1992, Köln 1992.

**Kirsch, W.:** Fingerspitzengefühl und Hemdsärmeligkeit bei der Planung im Mittelstand, in: Erfolgreiche Führung kleiner und mittlerer Unternehmen, Bd. 1: Märkte/Mitarbeiter/Management, hrsg. v. E. Gabele, Bamberg 1983, S. 151-176.

**Kosmider, A.:** Controlling im Mittelstand: Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Control-

lings in mittelständischen Industrieunternehmen, Stuttgart 1991.

**Kreikebaum, H.:** Strategische Unternehmensplanung, 3. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1989.

**Link, J.:** Moderne Planungsmethoden im Mittelstand, Heidelberg 1988.

**Porter, M. E.:** Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 5. Aufl., Frankfurt a. M. 1988.

**Töpfer, A.:** Managementprobleme mittelständischer Unternehmen, Teil 1: Die Wahl des generellen Führungssystems, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering 1980, Heft 6, S. 379-385.