

Wissenschaftlicher Kommentar zur Studie "Stärken und Schwächen mittlerer und grosser Unternehmen im Vergleich"

von

Dr. Erik Hofmann

Vize-Direktor am Lehrstuhl für Logistikmanagement und Assistenzprofessor der Universität St.Gallen
(LOG-HSG) sowie Projektleiter des Kerkhoff Competence Centers of Supply Chain Management
(KCC)

und

Daniel Maucher

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen (LOG-
HSG) sowie am Kerkhoff Competence Center of Supply Chain Management (KCC)

Intension

Unternehmen in Deutschland stehen aufgrund der sich in vielen Bereichen verändernden Rahmenbedingungen vor zahlreichen Herausforderungen. Der vorliegende wissenschaftliche Kommentar geht interpretativ auf die ermittelten Vergleiche, Herausforderungen und Änderungsnotwendigkeiten der gemeinsam mit dem Institut für Demoskopie Allensbach Anfang 2011 durchgeführten Untersuchung von Mittelstand und Grossunternehmen ein.¹

Charakteristika von Mittelstand und Grossunternehmen in Deutschland

Eine funktionierende Volkswirtschaft benötigt sowohl kleine und mittlere als auch grosse Unternehmen. Dabei werden Unternehmen anhand von Beschäftigten und Umsatz, häufig anhand der in Tabelle 1 dargestellten Gruppierung des Statistischen Bundesamtes, eingeordnet. Im Rahmen dieser Studie werden Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten und 10 Mio. € Jahresumsatz bzw. maximal 249 Beschäftigten und 50 Mio. € Jahresumsatz als mittelständische Unternehmen definiert. Grossunternehmen haben mehr als 249 Beschäftigte oder über 50 Mio. € Jahresumsatz.

Grössenklasse	Beschäftigte	Jahresumsatz	Bemerkung
Kleinstunternehmen	bis 9	und bis 2 Mio. €	-
Kleine Unternehmen	bis 49	und bis 10 Mio. €	und kein Kleinstunternehmen
Mittlere Unternehmen	bis 249	und bis 50 Mio. €	und kein kleines oder Kleinstunternehmen
Grossunternehmen	über 249	oder über 50 Mio. €	-

Tabelle 1: Umsatz- und Beschäftigtengrössenklassen der Unternehmen²

Die Gesamtzahl der Unternehmen in Deutschland beträgt etwa 1,8 Mio. Lediglich knapp 1% davon sind grosse Unternehmen, 2,8% sind mittelständische Unternehmen, der Rest sind kleine und Kleinstunternehmen. Für die Beschäftigung in Deutschland sind grosse Unternehmen jedoch von hoher Be-

¹ Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach (2011), S. 1 ff.

² Statistisches Bundesamt (2011).

deutung, da diese etwa 42% der Arbeitskräfte beschäftigen, wohingegen nur etwa 19% der 22,3 Mio. Beschäftigten in Deutschland im Mittelstand angestellt sind. Auch bei der Bruttowertschöpfung³ und beim Umsatz je Beschäftigten sind grosse Unternehmen führend. Während Grossunternehmen 55% der Bruttowertschöpfung in Deutschland erwirtschaften, trägt der Mittelstand nur 18% dazu bei. Der Umsatz je Beschäftigten beträgt im Mittelstand 169.000 € und bei Grossunternehmen 328.000 €. Betrachtet man jedoch die Bruttowertschöpfung je Beschäftigten und berücksichtigt damit den Wert der Vorleistungen, fällt die Differenz nicht mehr ganz so deutlich aus, da nur noch die tatsächlich im Unternehmen erbrachte Leistung ausgewiesen wird. Mit durchschnittlich 73.000 € erzeugen Beschäftigte in grossen Unternehmen eine um etwa 38% höhere Wertschöpfung als Beschäftigte im Mittelstand (53.000 €).⁴

Grosse Unternehmen sind aufgrund ihrer Medienpräsenz meistens einer breiten Öffentlichkeit bekannt. Beispiele für grosse Unternehmen sind die Volkswagen AG (126.875 Mio. € Umsatz, 399.381 Beschäftigte), die Dr. August Oetker KG (7.956 Mio. € Umsatz, 24.539 Beschäftigte) oder die Ravensburger Spieleverlag GmbH (175 Mio. € Umsatz, 527 Beschäftigte). Mittelständische Unternehmen können zwar in ihrem Bereich eine hohe Wettbewerbsfähigkeit aufweisen, haben allerdings häufig einen deutlich geringeren Bekanntheitsgrad (sog. Hidden Champions). Beispiele für überregional bekannte Mittelstandsunternehmen sind die Zoologische Garten Berlin AG (16 Mio. € Umsatz, 240 Beschäftigte), die Langenscheidt KG (36 Mio. € Umsatz, 220 Beschäftigte) und die Adobe Systems GmbH (38 Mio. € Umsatz, 123 Beschäftigte).

Abbildung 1 zeigt die Anzahl der Beschäftigten mittelständischer und grosser Unternehmen nach Branchen. Es zeigt sich, dass in den meisten Branchen mehr Mitarbeiter in grossen als in mittelständischen Unternehmen angestellt sind. Lediglich in den personalintensiven Branchen Bau- und Gastgewerbe arbeiten mehr Beschäftigte im Mittelstand. Hinsichtlich der Umsätze ergibt sich ein ähnliches Bild. Mit Ausnahme des Baugewerbes erwirtschaften grosse Unternehmen in jeder Branche einen höheren Umsatz als der Mittelstand.⁵

³ Die Bruttowertschöpfung gibt den Gesamtwert der erzeugten Waren und Dienstleistungen abzüglich der Vorleistungen an.

⁴ Vgl. Jung (2010), S. 41 ff.

⁵ Vgl. Jung (2010), S. 41 ff.

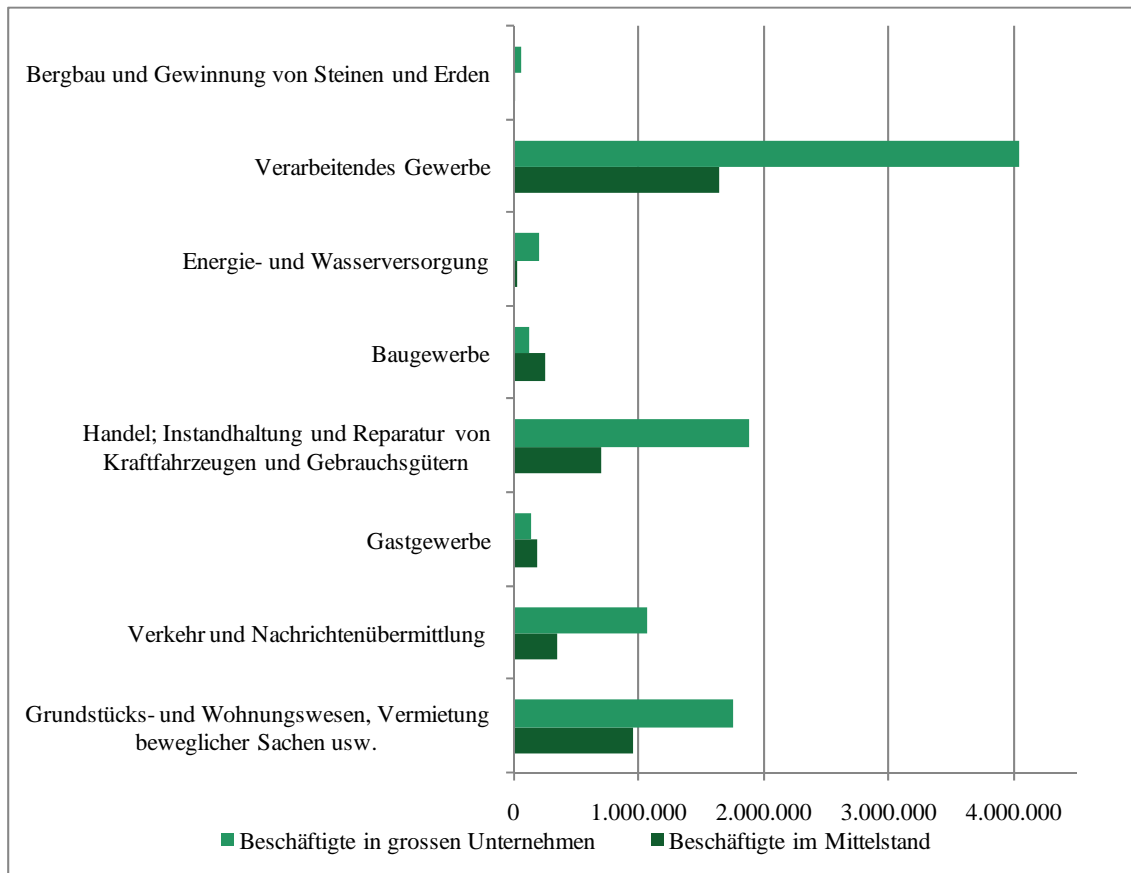


Abbildung 1: Beschäftigte mittlerer und grosser Unternehmen nach Branchen⁶

Grosse Unternehmen haben eine höhere Exportorientierung als mittelständische Unternehmen. Beträgt diese im Mittelstand 17%, so erwirtschaften grosse Unternehmen 24% ihres Umsatzes im Ausland.⁷ Damit weisen Grossunternehmen eine höhere Abhängigkeit von weltweiten Konjunkturschwankungen auf und sind krisenanfälliger. Doch grosse Unternehmen haben im Durchschnitt auch einen grösseren Finanzpuffer für Verlustphasen. Mit einer Eigenkapitalquote von 28% sind grosse Unternehmen wesentlich besser gegen Insolvenzen geschützt als mittelständische Unternehmen (18% Eigenkapitalquote).⁸ In Bezug auf die Gesamtkapitalverzinsung kann der Mittelstand jedoch einen Vorteil verbuchen. Diese ist bei mittelständischen Unternehmen mit 12% etwa doppelt so hoch wie bei Grossunternehmen (6%).⁹

⁶ Vgl. Jung (2010), S. 41 ff.

⁷ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2011).

⁸ Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2010), S. 44, mittlere Unternehmen haben hier einen Jahresumsatz von 1 bis 50 Mio. €

⁹ Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2010), S. 50, mittlere Unternehmen haben hier einen Jahresumsatz von 1 bis 50 Mio. €

Interpretation der Studienergebnisse

Die Ergebnisse der Studie basieren auf einer gemeinsam von Kerkhoff Consulting, dem Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St. Gallen und dem Institut für Demoskopie Allensbach im Frühjahr 2011 durchgeführten Telefonbefragung unter 501 Top-Entscheidern aus mittleren und grossen Unternehmen des produzierenden Gewerbes in Deutschland.¹⁰ Die Studie lässt sich in folgende Themenfelder gliedern:

- Unternehmensstrategie, Compliance, Innovationsfähigkeit und Flexibilität
- Prozessoptimierung
- Einkauf und Beschaffung
- Personal und Mitarbeiterattraktivität
- Finanzen, Geschäftsergebnis und Geschäftsentwicklung

Im Folgenden werden die Studienergebnisse analysiert sowie aus wissenschaftlicher Sicht interpretiert.

➔ **Die meisten Unternehmen verfolgen eine Strategie der Differenzierung. Anschliessend folgen die Fokussierungsstrategie, die eher vom Mittelstand gewählt wird, sowie die tendenziell von Grossunternehmen angestrebte Strategie der Kostenführerschaft.**

Porter klassifiziert die von Unternehmen verfolgten Geschäftsstrategien anhand zweier Kriterien.¹¹ Das erste Kriterium ist die Art des strategischen Vorteils, den ein Unternehmen aufweist. Dabei werden zwei Vorteile unterschieden. Entweder sie erbringen eine im Vergleich zur Konkurrenz höhere Leistung (Singularität aus Sicht des Käufers) oder verlangen bei gleicher Leistung niedrigere Preise (Kostenvorsprung). Das zweite Kriterium ist das strategische Zielobjekt des Geschäftsfeldes. Dabei können sich Unternehmen auf ein Segment beschränken oder branchenweit agieren. Durch die Kombination dieser beiden Kriterien leitet Porter drei Wettbewerbsstrategien ab:

- *Kostenführerschaft*: Die niedrigsten Kosten der Branche aufweisen.
- *Differenzierung*: In nicht-monetären Dimensionen einzigartig hochwertig sein (z.B. Qualität oder Innovation).
- *Fokussierung*: Wahl eines begrenzten Geschäftsfeldes innerhalb einer Branche, z.B. durch Konzentration auf einzelne Marktsegmente, Teile von Produktgruppen oder geographisch abgegrenzte Teilmärkte. Innerhalb dieses Geschäftsfeldes kann die Strategie der Differenzierung oder Kostenführerschaft angewendet werden.

Ordnet man mittelständische und grosse Unternehmen in die Wettbewerbsmatrix nach Porter ein (siehe Abbildung 2), zeigen sich wesentliche Unterschiede in den verfolgten Strategien. Zwar rangiert sowohl im Mittelstand als auch bei Grossunternehmen die Strategie der Differenzierung an erster Stelle, gefolgt von der Strategie der Fokussierung und der Strategie der Kostenführerschaft. Doch während die Fokussierungsstrategie mehr von mittelständischen Unternehmen verfolgt wird, bevorzugen grosse

¹⁰ Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach (2011).

¹¹ Vgl. Porter (2000), S. 62 ff.

Unternehmen eher die Strategie der Kostenführerschaft. Die Untersuchung zeigt ausserdem, dass sich vor allem der Mittelstand zunehmend von der Strategie der Kostenführerschaft abwendet. Diese Entwicklung erscheint nachvollziehbar, da mittelständische Unternehmen in geringerem Masse als grosse Unternehmen auf Skalen- und Verbundeffekte zur Durchsetzung der Kostenstrategie zurückgreifen können.

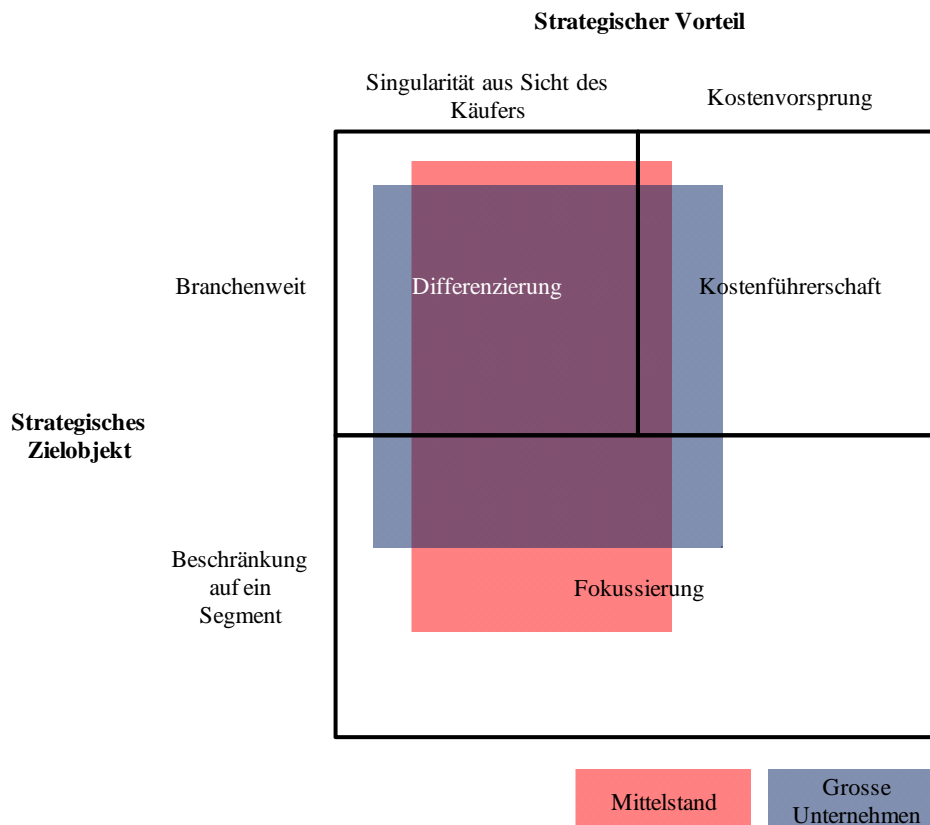


Abbildung 2: Einordnung mittelständischer und grosser Unternehmen in die Wettbewerbsmatrix nach Porter¹²

Betrachtet man die bisherige und erwartete Umsatzentwicklung für die verschiedenen Wettbewerbsstrategien zeigt sich, dass Unternehmen mit einer Strategie der Fokussierung in den letzten zwei bis drei Jahren am ehesten Umsatzsteigerungen verzeichneten. Zukünftig jedoch erwarten die meisten Unternehmen mit einer Strategie der Differenzierung weitere Umsatzsteigerungen. Unternehmen die eine Strategie der Kostenführerschaft verfolgen, landen sowohl bei der bisherigen als auch bei der erwarteten Umsatzsteigerung auf dem letzten Platz (Abbildung 3).

¹² Vgl. Porter (2000), S. 67.

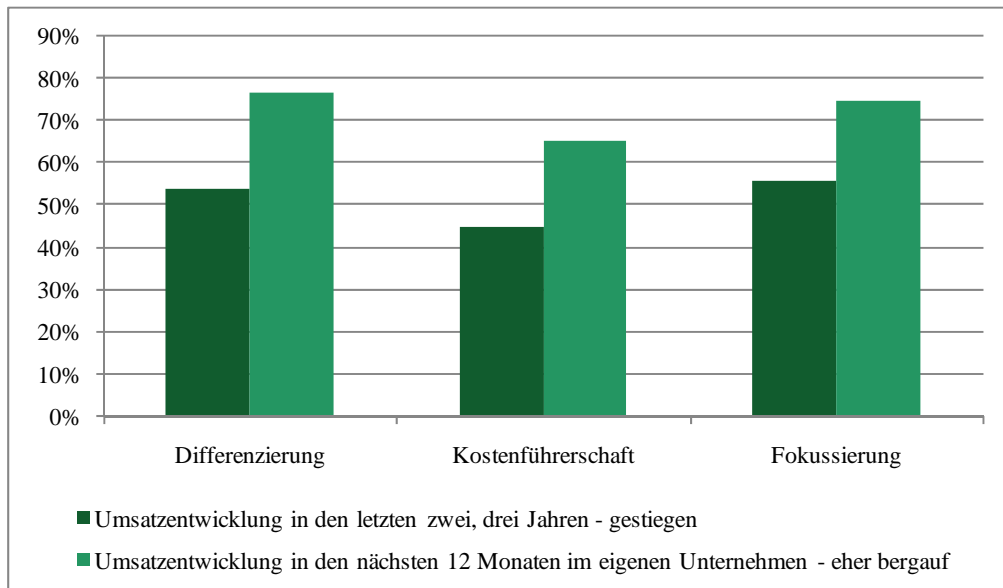


Abbildung 3: Umsatzentwicklung der Wettbewerbsstrategien

➔ **Der Mittelstand ist bei Innovationen tendenziell erfolgreicher als Grossunternehmen, geht dabei aber auch höhere Risiken ein.**

Der Mittelstand ist bei der Umsetzung von Innovationen durchschnittlich erfolgreicher als grosse Unternehmen. So erwirtschaftet der Mittelstand mit neuen Geschäftsfeldern, die er in den letzten 2 bis 3 Jahren erschlossen hat, durchschnittlich 10,6% seines Umsatzes, während grosse Unternehmen damit nur 8,7% ihres Umsatzes erzielen. Ein Grund für diese Situation ist, dass mittelständische Unternehmen in der Selbsteinschätzung eine im Durchschnitt kürzere Time-to-Market aufweisen und somit flexibler auf neue Trends sowie veränderte Rahmenbedingungen reagieren können. Allerdings ist die Differenz zwischen Mittelstand und grossen Unternehmen kleiner als man aufgrund der Unterschiede hinsichtlich der Entscheidungswege erwarten könnte. Zwar gehen 37,2% der mittelständischen Unternehmen davon aus, dass ihre Time-to-Market kürzer ist als bei grösseren Unternehmen ihrer Branche, doch im Gegenzug vermuten auch 26,7% der Grossunternehmen einen Zeitvorteil im Vergleich zu kleineren Unternehmen.

➔ **Obwohl der Mittelstand eine höhere Verwaltungseffizienz als Grossunternehmen aufweist, lohnen sich auch für ihn Projekte zur Prozessoptimierung.**

Grundsätzlich scheinen sich Projekte zur Prozessoptimierung in der Verwaltung zu lohnen. So schätzen 91% der Unternehmen, die bereits ein Projekt zur Prozessoptimierung durchgeführt haben, ihre Verwaltung als sehr effizient oder effizient ein. Bei Unternehmen, die noch kein Projekt durchgeführt haben sind dies nur 85,1%. Hinsichtlich der Verwaltungseffizienz, also dem Verhältnis von Leistung und Aufwand in der Verwaltung, scheinen sich jedoch keine Skaleneffekte für Grossunternehmen zu ergeben. Obwohl sich grosse Unternehmen eher umfangreiche IT-Systeme in administrativen Unterstützungsfunktionen leisten und Doppelfunktionen organisatorisch zusammen gefasst werden können, nimmt die wahrgenommene Effizienz der Verwaltung mit steigender Unternehmensgrösse ab. Dieses

Phänomen lässt sich durch die steigende Komplexität mit zunehmender Unternehmensgrösse aufgrund zusätzlicher Hierarchiestufen und der starken Formalisierung der Dienstwege erklären.

➔ **Vor allem der Mittelstand unterschätzt die Bedeutung von Compliance-Themen und ist daher im Vergleich zu Grossunternehmen häufig ungenügend auf die Herausforderungen vorbereitet.**

Nur wenige mittelständische Unternehmen besitzen schriftlich fixierte Compliance-Richtlinien (37%) oder gar einen Compliance-Beauftragten (17%). Als Begründung für dieses Verhalten wird häufig angeführt, dass dies nicht notwendig oder das Unternehmen zu klein dafür sei. Doch auch für den Mittelstand sind Compliance Themen von grosser Bedeutung. Datenschutz (z.B. Diebstahl von Innovationen), Korruption und das Kartellrecht betreffen den Mittelstand ebenso wie Grossunternehmen. Compliance-Verstösse lassen sich bei mittleren Unternehmen häufig sogar leichter verbergen als bei streng formalisierten Grossunternehmen. Ein Grund dafür ist der geringere Formalisierungsgrad sowie der grössere Verantwortungsbereich von Mitarbeitern in Mittelständischen Betrieben.

➔ **In den Bereichen Einkauf und Beschaffung haben sowohl Mittelstand als auch Grossunternehmen einen erheblichen Nachholbedarf.**

Aufgrund der zunehmenden Globalisierung und der damit einhergehenden Reduzierung der Wertschöpfungstiefe zahlreicher Unternehmen hat die Bedeutung des Einkaufs und der Beschaffung auf das Unternehmensergebnis in den letzten Jahren stark zugenommen. Dennoch werden von vielen Unternehmen die zur Verfügung stehenden Beschaffungsinstrumente nur ungenügend genutzt. So nutzen beispielsweise lediglich 13% der mittelständischen und 27% der grossen Unternehmen Cost Breakdown Tools zur Entscheidungs- und Verhandlungsunterstützung. Auch die für die Identifizierung und Realisierung von Kostensenkungspotenzialen wichtige Einbindung der Beschaffung in Entwicklung und Produktion wird sowohl vom Mittelstand als auch von grossen Unternehmen nicht ausreichend praktiziert. Des Weiteren stellt Maverick Buying, also die Beschaffung ausserhalb standardisierter Beschaffungswege ohne Einbeziehung der Einkaufsabteilung, bei 44% aller Unternehmen ein Problem dar. Trotz dieser Defizite und des grossen Einflusses der Beschaffung auf das Unternehmensergebnis, werden in der Beschaffung im Vergleich zu anderen Unternehmensfunktionen nur relativ wenige Projekte mit externen Unternehmensberatungen durchgeführt. Erstaunlich ist weiterhin, dass von denjenigen Befragten, die keine Leistungen externer Unternehmensberater in Anspruch nehmen, fast doppelt so viele mittelständische Unternehmen wie grosse Unternehmen eine ausreichende interne Kompetenz als Grund dafür nennen. Diese Aussage erscheint vor der Annahme einer tendenziell höheren Kompetenz von Grossunternehmen als Alibi-Ausrede.

➔ **Grosse Unternehmen sind attraktiver für Arbeitnehmer, doch der Mittelstand weist einen höheren Anteil weiblicher Führungskräfte auf.**

Wie auch in anderen Unternehmensbereichen, nutzen Grossunternehmen die im Personalbereich vorhandenen Massnahmen in einem deutlich höheren Mass als der Mittelstand. Dazu zählen beispielsweise die Nutzung von Personalentwicklungssystemen, regelmässige Durchführung von Mitarbeitergesprächen, Einarbeitungs- und Trainingsprogrammen, Job-Rotation sowie diverse Angebote zur Mitarbeiterbindung. Daher sind grosse Unternehmen sowohl für Hochschulabsolventen und als auch für Führungskräfte attraktiver. Dennoch hat der Mittelstand nach eigenen Angaben weniger Probleme bei

der Stellenbesetzung. Da der Mittelstand weniger Möglichkeiten bei der Stellenbesetzung nutzt und zudem die Bewerberauswahl weniger formal als bei grossen Unternehmen ausfällt, lässt dies auf ein geringeres Anforderungsniveau von mittelständischen Unternehmen bei der Bewerberauswahl schliessen. Einen Vorteil im Personalbereich kann der Mittelstand jedoch beim Anteil weiblicher Führungskräfte verbuchen. Dieser liegt bei mittelständischen Unternehmen mit 20,2% weit über dem Wert von Grossunternehmen (12,4%). Unterteilt nach Branchen haben mittelständische Unternehmen den höchsten Anteil weiblicher Führungskräfte in der Nahrungsmittel- (31%) und Chemieindustrie (30%). Bei Grossunternehmen ist dieser Anteil ebenfalls in der Nahrungsmittelindustrie (19%) sowie im Holz-, Papier- und Verlagsgewerbe (18%) am höchsten. Da Unternehmen mit gemischtgeschlechtlichen Führungsteams durchschnittlich bessere Geschäftsergebnisse erzielen als solche ohne weibliche Führungskräfte,¹³ stellt dieser Umstand einen Wettbewerbsvorteil des Mittelstandes dar. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass der geringe Anteil von weiblichen Führungskräften vor allem auf die nachteiligen beruflichen Netzwerke von Frauen und die Unvereinbarkeit von Familie und Beruf zurückgeführt werden kann.¹⁴ Wenn man davon ausgeht, dass sich die Struktur der beruflichen Netzwerke von Frauen bei mittelständischen und grossen Unternehmen kaum unterscheiden, lässt dies auf eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Mittelstand schliessen.

➔ **Grosse Unternehmen sind im Vergleich zum Mittelstand eindeutig Vorreiter beim Thema Finanzen.**

Bei der Finanzierung von laufenden Investitionen setzen Grossunternehmen überwiegend auf Fremdkapital, wohingegen sich im Mittelstand Eigen- und Fremdkapital etwa die Waage halten. Damit nehmen mittelständische Unternehmen für eine günstigere Finanzierung laufender Investitionen durch einen höheren Fremdkapitalanteil ein etwas höheres Risiko in Kauf. Bei der Beschaffung von Fremdkapital wählt der Mittelstand meist den klassischen Weg über einen Kredit durch die Hausbank. Alternative Finanzierungsinstrumente, wie z.B. durch mezzanines Kapital, spielen hingegen eher bei Grossunternehmen eine Rolle. Auch bei der Reduzierung des Working Capitals haben grosse Unternehmen im Vergleich zum Mittelstand die Nase vorne. So werden Massnahmen zur Reduzierung der Forderungen und zur Erhöhung der Verbindlichkeiten wesentlich stärker von Grossunternehmen betrieben.

¹³ Vgl. Desvaux/Devillard-Hoellinger/Baumgarten (2007), S. 14; Kotiranta/Kovalainen/Rouvinen (2007), S. 4.

¹⁴ Vgl. Rost (2010), S. 315.

➔ **Fazit: Grosse Unternehmen haben zwar in allen untersuchten Themenfeldern eine höhere Massnahmenutzung, dennoch ist der Mittelstand in vielen Bereichen erfolgreicher.**

Die Analyse der Massnahmenutzung und der Erfolgskenngrössen erfolgt anhand der Themenfelder der Studie (siehe S. 4). Die Ermittlung der Massnahmenutzung erfolgt dabei durch Bildung der Mittelwerte der Massnahmenutzungsgrade der einzelnen Themenfelder. Zur Berechnung des Erfolges werden aus der Selbsteinschätzung der Unternehmen sowie aus abgefragten Erfolgskenngrössen ein Indexwert für jedes Themenfeld gebildet. Dabei zeigt sich, dass grosse Unternehmen in allen untersuchten Themenfeldern einen höheren Massnahmenutzungsgrad als mittelständische Unternehmen aufweisen. Dennoch erreicht der Mittelstand in den Feldern Unternehmensstrategie/Compliance/Innovationsfähigkeit/Flexibilität, Prozessoptimierung sowie Einkauf/Beschaffung einen höheren Indexwert. Beim Thema Personal/Mitarbeiterattraktivität liegen mittelständische und grosse Unternehmen in etwa gleich auf und lediglich beim Thema Finanzen/Geschäftsergebnis/Geschäftsentwicklung sind grosse Unternehmen erfolgreicher. Diese Ergebnis zeigt, dass es für den Mittelstand nicht darum geht, den grossen Unternehmen nachzueifern und möglichst viele Instrumente und Massnahmen umzusetzen, sondern gezielt diejenigen Massnahmen auszuwählen, die für das eigene Unternehmen passend sind (siehe Abbildung 4).

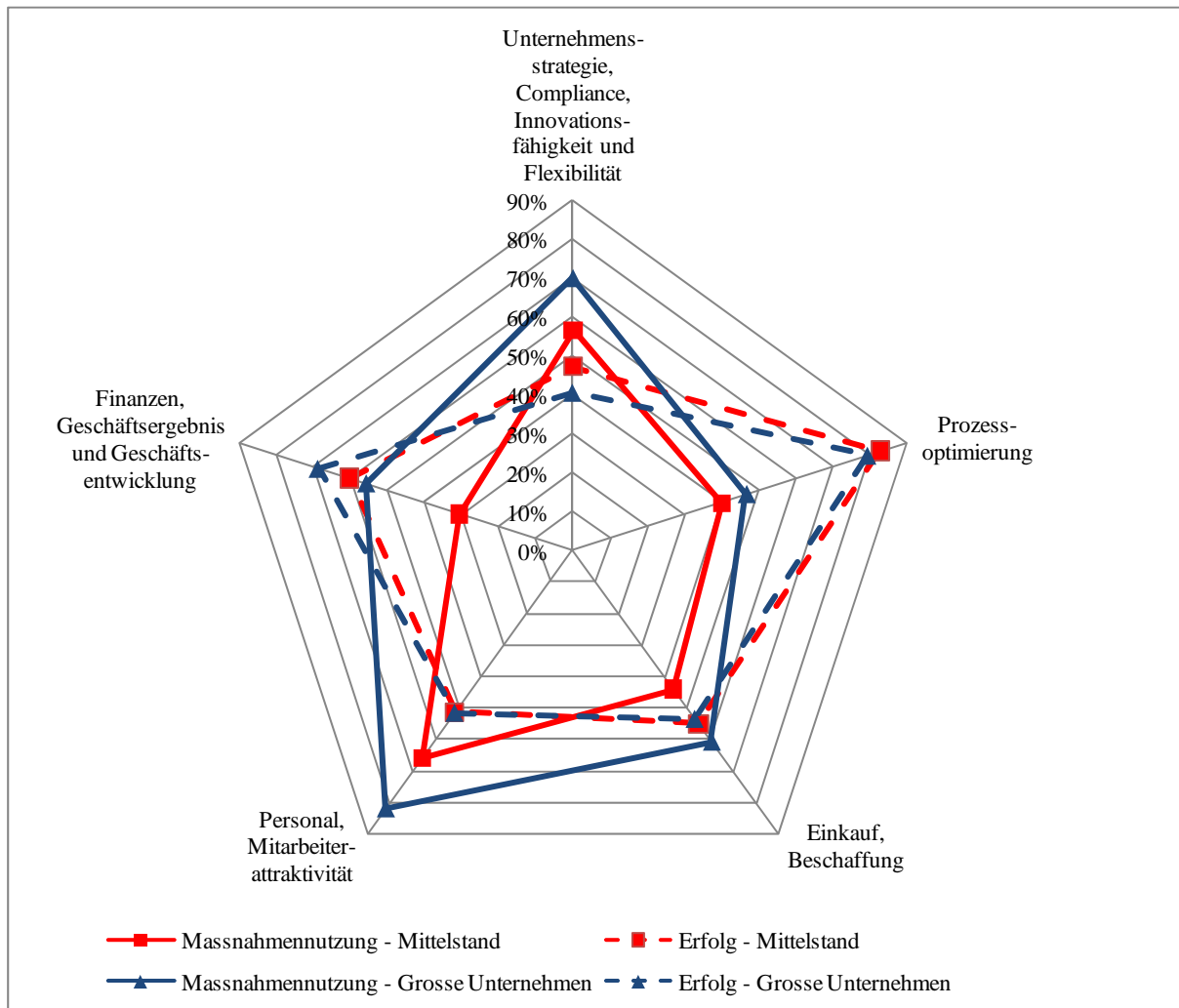


Abbildung 4: Massnahmenutzung und Erfolg von mittleren und grossen Unternehmen

Key Learnings

→ Key Learnings für den Mittelstand

- Aufgrund der eingeschränkten Möglichkeit zur Erzielung von Skaleneffekten und der schlechteren Umsatzentwicklung bei der Strategie der Kostenführerschaft sollte der Mittelstand verstärkt auf die Strategien zur Differenzierung und Fokussierung setzen.
- Der Mittelstand sollte die internen Entwicklungsprozesse effizienter gestalten, um seinen Vorteil auf diesem Gebiet weiter ausbauen zu können. Dies gilt besonders vor dem Hintergrund, dass die Erschliessung neuer Geschäftsfelder für den Mittelstand mit einer enormen Ausgabensteigerung beim Marketing und Vertrieb verbunden ist.
- Aufgrund der höheren Verwaltungseffizienz erscheint es angebracht, dass der Mittelstand tendenziell weniger Projekte zur Prozessoptimierung in der Administration durchführt als grosse Unternehmen. Die hohe Zufriedenheit von etwa 90% bei den mittelständischen Unternehmen, die bereits ein Projekt zur Prozessoptimierung in der Verwaltung durchgeführt

haben bzw. durchführen zeigt jedoch, dass auch bei diesen Unternehmen in diesem sekundären Leistungsbereich weiterführende Optimierungspotenziale vorhanden sind.

- Angesichts der Vielzahl an Gesetzen und Richtlinien bedeutet die Implementierung von Compliance-Massnahmen gerade für den Mittelstand einen hohen Aufwand. Es gilt daher, die für das eigene Unternehmen relevanten Compliance-Bereiche zu identifizieren und entsprechende Massnahmen zu ergreifen.
- Aufgrund der kurzen Entscheidungswege in mittelständischen Unternehmen, sollte die Einbindung von Entwicklung und Produktion in die Beschaffung als Chance begriffen und häufiger praktiziert werden.
- Beim Thema Finanzen können Mittelständler viel von Grossunternehmen lernen. Da jedoch in mittelständischen Betrieben häufig das Know-How dazu nicht in ausreichendem Masse vorhanden ist, sollte die Unterstützung durch eine externe Beratung in Betracht gezogen werden.

➔ **Key Learnings für grosse Unternehmen:**

- Bei Grossunternehmen sollte – ebenso wie im Mittelstand - die Strategie der Kostenführerschaft, speziell im Hochlohnland Deutschland, aufgrund der verhalteneren Umsatzprognosen mit Vorsicht angewendet werden.
- Grossunternehmen haben beim Thema Innovationen einen Nachholbedarf. Dabei kommt es insbesondere darauf an, trotz der Unternehmensgrösse nicht träge zu werden und technische sowie soziale Entwicklungen wahrzunehmen und umzusetzen.
- Zwar sind Grossunternehmen hinsichtlich Compliance-Themen tendenziell professioneller aufgestellt als der Mittelstand, so sollten jedoch auch zukünftig weitere Konformitätsmassnahmen angestossen werden (z.B. strikte Einhaltung der Compliance-Richtlinie in der vorgelagerten Supply Chain).
- Cost Breakdown Tools stellen vor allem für Grossunternehmen eine Möglichkeit zur Aufdeckung von weiteren Kostensenkungspotenzialen in der Beschaffung dar.
- Aufgrund des geringeren Anteils weiblicher Führungskräfte bei grossen Unternehmen besteht die Notwendigkeit das berufliche Umfeld, besonders der weiblichen Mitarbeiterinnen, so zu gestalten, dass eine Vereinbarkeit mit der Familie möglich ist.

Literatur

- Desvaux G. / Devillard-Hoellinger S. / Baumgarten P. (2007): Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver. New York 2007.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2010): Diagnose Mittelstand 2010: Blick nach vorn – Sparkassen begleiten Mittelstand durch die Krise. Berlin 2010.
- Institut für Demoskopie Allensbach (2011): Stärken und Schwächen mittlerer und großer Unternehmen im Vergleich: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung unter Top-Entscheidern im produzierenden Gewerbe 2011. Allensbach am Bodensee 2011.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2011): Exportquote laut Umsatzsteuerstatistik. URL: [http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Exportquote_der_Exporteure_D_%202000-2008_GrKl.pdf], abgerufen am 17.03.2011.
- Jung, S. (2010): Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland 2007. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Wirtschaft und Statistik. Wiesbaden 2010, S. 41-51.
- Kotiranta, A. / Kovalainen, A. / Rouvinen, P. (2007): Female Leadership and Firm Profitability. URL: [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2133_Analyysi_no_003_eng_FemaleLeadership.pdf], abgerufen am 17.03.2011.
- Porter, M. E. (2000): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt am Main 2000.
- Rost, K. (2010): Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft. In: Die Unternehmung 64(2010)3, S. 315-344.
- Statistisches Bundesamt (2011): Unternehmen und Arbeitsstätten. URL: [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Publikationen/STATmagazin/2008/Unternehmen2008__8,templateId=renderPrint.psml__nnn=true], abgerufen am 21.03.2011.

24.03.2011



Kontakt

Dr. Erik Hofmann

Vize-Direktor und Assistenz-Professor

Telefon: +41 (0)71 224 72 95

E-Mail: erik.hofmann@unisg.ch

Daniel Maucher

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Telefon: +41 (0)71 224 72 90

E-Mail: daniel.maucher@unisg.ch

Universität St.Gallen

Lehrstuhl für Logistikmanagement (LOG-HSG)

Dufourstrasse 40a

CH-9000 St. Gallen

Schweiz

www.logistik.unisg.ch/kcc

Telefax: +41 (0)71 224 73 15