

**Aalener Schriften zur Betriebswirtschaft**

**Band 5**

herausgegeben von

Prof. Dr. Alexander Haubrock, Prof. Dr. Robert Rieg und Prof. Dr. Jürgen Stiefl

**Zweite Aalener KMU Konferenz  
– Beiträge zum Stand der KMU Forschung**

**Shaker Verlag  
Aachen 2011**

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek  
The Deutsche Nationalbibliothek list this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at  
<http://dnb.d-nb.de>.

Copyright Shaker Verlag 2011

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-0191-4

ISSN

Shaker Verlag GmbH – P.O. Box 101818 – D-52018 Aachen

Phone: 0049/2407/9596-0 – Telefax: 0049/2407\*9596-9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) – E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

Aalener Schriften zur Betriebswirtschaft  
hrsg. von Prof. Dr. Robert Rieg

Band 5

**Alexander Haubrock,  
Robert Rieg, Jürgen Stiefl (Hrsg.)**

**Zweite Aalener KMU-Konferenz –  
Beiträge zum Stand der KMU-Forschung**

Shaker Verlag  
Aachen 2011

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2011

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-0191-4

ISSN 1865-2379

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

# 1 Inhaltsverzeichnis

<b>1 Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Vorwort.....</b>	<b>11</b>
<b>3 Erfolgreiches Innovationsmanagement bei kleinen und mittleren Unternehmen .....</b>	<b>13</b>
3.1 Wesen und Bereiche der Innovation .....	13
3.1.1 Definition .....	13
3.1.2 Generelle Bemerkungen .....	13
3.1.3 Stufen und Phasen von der Idee zur Innovation .....	14
3.1.4 Bereiche der Innovation .....	16
3.1.4.1 <i>Produktinnovationen (P1)</i> .....	17
3.1.4.2 <i>Prozessinnovationen (P5)</i> .....	20
3.1.4.3 <i>Preis/Leistungs-Innovationen (P2)</i> .....	20
3.1.4.4 <i>Personal-Innovationen (P6)</i> .....	21
3.1.4.5 <i>Partnerschaft (P7)</i> .....	23
3.2 Gründe für Innovationen.....	23
3.3 Fakten zur Innovationslandschaft.....	24
3.4 Besonderheiten der KMUs .....	28
3.5 Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen und Chancen für die kleinen und mittleren Unternehmen.....	29
3.6 Fazit .....	31
3.7 Literaturverzeichnis .....	32
<b>4 Die Bedeutung des Innovationsmanagements in mittelständischen Unternehmen – eine empirische Untersuchung .....</b>	<b>35</b>
4.1 Derzeitige Bedeutung von Innovationsmanagement im Mittelstand .....	35
4.2 Methodik und Überblick der Forschungen in Esslingen.....	36
4.3 Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen .....	37
4.3.1 Innovationskultur und Organisation.....	37
4.3.2 Innovationsprozess und die frühen Phasen .....	40
4.3.3 Berufsbild Innovationsmanager.....	42

4.4	Ausblick – Bedeutung von Innovationsmanagement in der Zukunft.....	46
4.5	Literaturverzeichnis .....	48
<b>5</b>	<b>Unternehmensverkäufe im Mittelstand – Den frühen Vermarktungsprozess erfolgreicher gestalten!.....</b>	<b>53</b>
5.1	Jenseits des Kaufs von Großunternehmen .....	53
5.2	Begriffliche Grundlagen.....	56
5.2.1	Terminologische Abgrenzungen.....	56
5.2.2	Literaturüberblick.....	58
5.3	Theoretische Grundlagen.....	60
5.4	Der Abbau von Unsicherheiten im Verkaufsprozess .....	62
5.4.1	Charakterisierung der Unsicherheiten .....	62
5.4.2	Informationsorientierte Gestaltung der frühen Verkaufsphase .....	66
5.5	Fazit .....	71
5.6	Literaturverzeichnis .....	71
<b>6</b>	<b>Das Innovationspotential von deutschen und chinesischen KMU's – eine empirische Untersuchung .....</b>	<b>75</b>
6.1	Einleitung .....	75
6.1.1	Die Rolle von Innovationen in den beiden Ländern.....	76
6.1.2	Position der Studie in der aktuellen Innovationsmanagement- Forschung .....	77
6.2	Theoretische Grundlage der empirischen Untersuchung .....	78
6.3	Vorgehensweise.....	81
6.4	Ergebnisse der Untersuchung.....	83
6.4.1	Allgemeine Daten.....	83
6.4.2	Ergebnisse zu den Dimensionen des Innovationspotenzials .....	85
6.4.3	Gesamtergebnisse der Untersuchung.....	100
6.5	Resümee und Ausblick.....	101
6.6	Literaturverzeichnis .....	102
<b>7</b>	<b>Sales Control in B2B Business .....</b>	<b>105</b>
7.1	Introduction .....	105
7.2	Summary.....	111

---

7.3	References .....	112
<b>8</b>	<b>Wissenstransfer aus Hochschulen und regionale Entwicklung .....</b>	<b>115</b>
8.1	Einführung .....	115
8.2	Innovationsaktivität von Regionen .....	116
8.3	Die Fachhochschule im regionalen Innovationssystem .....	119
8.4	Die Hochschule im Forschungs- und Entwicklungsprozess von Hochtechnologieunternehmen .....	121
8.5	Empirische Untersuchung .....	122
8.6	Fazit und Grenzen der Untersuchung .....	126
8.7	Literaturverzeichnis .....	127
<b>9</b>	<b>Gestaltungsherausforderungen von internen Kontrollsystemen und interner Revision im Mittelstand .....</b>	<b>131</b>
9.1	IKS als Erfolgsfaktor für den Mittelstand .....	131
9.2	Motivationsfaktoren und Spezifika eines IKS bei mittelständischen Unternehmen .....	132
9.2.1	Rechtliche Vorgaben .....	133
9.2.2	Ziele, Vorteile und Kosten des IKS .....	134
9.2.3	Komponenten des IKS und ihre Ausprägungen im Mittelstand .....	135
9.3	Implementierungsempfehlungen von IKS im mittelständischen Umfeld ...	140
9.3.1	IKS als Chance im Mittelstand nutzen .....	140
9.3.2	Maßgeschneidertes kostengünstiges IKS .....	143
9.4	Ausgestaltung von interner Revision im mittelständischen Umfeld .....	149
9.4.1	Aufgabenbereich der internen Revision .....	149
9.4.2	Einflussfaktoren auf die Einführung und Ausgestaltung der internen Revision 150	
9.4.3	Institutionalisierung der internen Revision .....	151
9.4.4	Interne Revision als Katalysatoren für kulturellen Wandel .....	153
9.5	Zusammenfassung und Ausblick .....	154
9.6	Literaturverzeichnis .....	155
<b>10</b>	<b>Innovationsmanagement 2.0: Technologieinnovationspotenziale identifizieren und Geschäftsmodell-Innovationen entwickeln .....</b>	<b>159</b>

10.1	Inventionspotenziale aufdecken .....	159
10.2	Innovationspotenziale identifizieren.....	163
10.3	Geschäftsmodelle entwickeln .....	167
10.4	Zusammenfassung.....	170
10.5	Literaturverzeichnis .....	171
<b>11</b>	<b>Die Markierung von Produktkomponenten als Differenzierungsstrategie für KMU: Voraussetzungen und Chancen von Ingredient Branding.....</b>	<b>175</b>
11.1	Ingredient Branding – Ausweg aus der Anonymität.....	176
11.1.1	Das Prinzip Ingredient Branding.....	176
11.1.2	Ingredient Branding – Was wir bis jetzt wissen .....	179
11.1.3	Chancen und Risiken des Ingredient Brandings .....	181
11.2	Zwei Praxisbeispiele.....	186
11.2.1	Bitrex.....	186
11.2.2	Microban .....	190
11.3	Diskussion.....	194
11.4	Literatur .....	195
<b>12</b>	<b>The university and the World of Work: How to develop partnership from academia's perspective? .....</b>	<b>201</b>
12.1	The archaeology of a university .....	201
12.2	Challenges to the position of the university .....	201
12.3	Universities within an economic driven environment.....	202
12.4	The role of research .....	204
12.4.1	Case study: Central University of Technology, Free State.....	205
12.4.1.1	<i>The strategy to promote strategic research programmes.....</i>	<i>205</i>
12.4.1.2	<i>Promoting the concept of a research cycle .....</i>	<i>206</i>
12.4.2	Promoting the idea of research education.....	207
12.5	Directives .....	208
12.6	A framework for partnership assessment .....	208
12.7	References.....	209
<b>13</b>	<b>Psychische Belastungen in kleinen und mittleren Unternehmen.....</b>	<b>211</b>
13.1	Veränderungen in der Arbeitswelt .....	211



---

13.2	Psychische Belastung und psychische Beanspruchung.....	213
13.3	Studie: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz.....	216
13.4	Ansätze zur Reduzierung von Belastungen .....	224
13.4.1	Verhältnisprävention .....	225
13.4.2	Verhaltensprävention .....	226
13.5	Besondere Herausforderungen für KMU .....	228
13.6	Literaturverzeichnis .....	230
<b>14</b>	<b>An exploratory study of problems facing small, medium and micro enterprises to expand their businesses in the Bloemfontein/Mangaung Area, Free State Province, South Africa.....</b>	<b>233</b>
14.1	Background to the Study.....	233
14.2	Problem Statement.....	234
14.3	Objectives of the Study .....	234
14.4	Research Design and Methodology .....	234
14.4.1	Design.....	234
14.4.2	Population.....	235
14.4.3	Research Instrument.....	235
14.4.4	Data Collection and Data Processing.....	235
14.4.5	Response .....	235
14.5	Theoretical perspectives of the problems encountered by SMME's.....	236
14.6	Findings.....	239
14.6.1	Biographical: The Owner-manager .....	239
14.6.2	Biographical: The business .....	239
14.6.3	Problem facing SMME'S .....	241
14.6.3.1	<i>Finance</i> .....	241
14.6.3.2	<i>Management</i> .....	242
14.6.3.3	<i>Marketing</i> .....	242
14.6.3.4	<i>Other problems</i> .....	243
14.7	Conclusion and Recommendations.....	243
14.7.1	Introduction .....	243
14.7.2	Recommendations .....	244
14.7.3	Explanation of the Matrix.....	246

14.7.4	Recommendations for Future Research .....	246
14.7.5	Limitations of the Study.....	247
14.7.6	Conclusion .....	247
14.8	Bibliography .....	247
<b>15</b>	<b>Die soziale Positionierung der Ehefrau in klein- und mittelständischen Familienunternehmen .....</b>	<b>249</b>
15.1	Stand der Forschung.....	251
15.2	Theoretischer und methodischer Rahmen der Untersuchung.....	253
15.3	Ergebnisse der Untersuchung .....	256
15.3.1	Die familiäre Herkunft der Ehefrau .....	256
15.3.2	„Wie alles begann...“ – Gründe und Motive .....	259
15.3.3	Die strukturellen Bedingungen der gegenwärtigen Arbeitssituation der Ehefrau 261	
15.3.3.1	<i>Aufgabenbereich der Ehefrauen</i> .....	261
15.3.3.2	<i>Qualifikation und Ausbildung</i> .....	263
15.3.3.3	<i>Entscheidungsbefugnisse</i> .....	264
15.4	Zusammenfassung und Fazit .....	265
15.5	Literaturverzeichnis .....	267
<b>16</b>	<b>CSR – auch für KMU relevant und umsetzbar .....</b>	<b>271</b>
16.1	Einleitung .....	271
16.2	Nachhaltigkeit und ihre Formen.....	271
16.2.1	Definitiorische Erfassung des CSR-Konstrukts .....	272
16.2.1.1	<i>Nachhaltigkeit</i> .....	272
16.2.1.2	<i>CSR</i> .....	273
16.2.1.3	<i>Pyramidenmodell</i> .....	274
16.2.1.4	<i>CSR im EFQM-Modell</i> .....	277
16.2.2	Abgrenzung gegenüber verwandten Begriffen .....	278
16.2.3	Handlungsdimensionen von CSR .....	281
16.3	Nachhaltigkeitsstruktur .....	283
16.3.1	Strukturansätze .....	283
16.3.1.1	<i>Bottom-Up</i> .....	283
16.3.1.2	<i>Top-Down</i> .....	283

16.3.1.3	<i>Modellbasierter Ansatz</i> .....	284
16.3.2	Generelle Prinzipien.....	284
16.3.3	Gliederungsprinzipien .....	284
16.3.3.1	<i>Klassische Säulen der Nachhaltigkeit</i> .....	284
16.3.3.2	<i>Erweitertes Säulenmodell</i> .....	285
16.3.3.3	<i>Triple Bottom Line</i> .....	285
16.3.3.4	<i>Unternehmensorganisation</i> .....	286
16.3.3.5	<i>Tätigkeitsbereiche des Unternehmens</i> .....	286
16.3.3.6	<i>Wechselwirkungen des Unternehmens</i> .....	286
16.3.3.7	<i>Stakeholder</i> .....	287
16.3.3.8	<i>Wirkungsradius der Aktivitäten</i> .....	289
16.4	Portfoliomatrix .....	291
16.4.1	Portfolio-Matrizen für CSR .....	291
16.4.2	Beispiel eines theoretischen NE-Portfolios .....	292
16.4.3	Beispiele von praktischen NE-Portfolios .....	292
16.4.3.1	<i>Industrie</i> .....	293
16.4.3.2	<i>Hochschule</i> .....	293
16.5	Umsetzung .....	295
16.6	Literaturverzeichnis .....	296

## **17 Frauen an der Unternehmensspitze: Die Bedeutung von**

### **Unternehmerfrauen in älteren deutschen Familienunternehmen - Eine**

#### **empirische Betrachtung auf Basis eines Forschungsprojektes ..... 301**

17.1	Einleitung .....	301
17.1.1	Hinführung zum Thema und definitorische Grundlagen .....	301
17.2	Problemstellung und Zielsetzung .....	303
17.3	Aufbau und Vorgehensweise .....	304
17.4	Gründe für den Einsatz von Frauen als Managerinnen .....	304
17.5	Empirische Befunde .....	308
17.6	Betrachtung der aktuellen Situation des Managements .....	309
17.7	Machtverhältnis von Frauen im Management .....	312
17.7.1	Machtverhältnis in gemischtgeschlechtlichem Management.....	312
17.7.2	Frauen in übergeordneten Positionen .....	313

17.7.3	Machtverhältnis und Anzahl zu vergebender Managerposten .....	314
17.7.4	Machtverhältnis und Managementstruktur .....	315
17.7.5	Schlussbemerkung und Ausblick .....	318
17.7.6	Literaturverzeichnis .....	319
<b>18</b>	<b>Analyse der IT-Landschaft – kein Thema für Kleinunternehmen? .....</b>	<b>323</b>
18.1	Einführung .....	323
18.2	Optimierungspotenzial betrieblicher IT-Landschaften .....	324
18.2.1	Ebenen und Elemente einer IT-Landschaft .....	324
18.2.2	Mögliche Schwachstellen der IT-Landschaft .....	326
18.2.3	Optimierungspotenzial der IT-Landschaft eines Kleinunternehmens	327
18.3	Schwachstellenanalysen für begründete IT-Landschaftstransformationen	329
18.3.1	Analyseauslöser und -schwerpunkte in Kleinunternehmen .....	329
18.3.2	Arten der Transformation betrieblicher IT-Landschaften .....	331
18.3.3	Ermittlung bestehender Schwachstellen der IT-Landschaft .....	333
18.4	Szenarien für den Einsatz ausgewählter Analyse-Werkzeuge .....	335
18.4.1	Nutzung eines EAM-Tools .....	335
18.4.2	Struktur und Einsatz einer Analyse-Checkliste .....	337
18.4.3	Einbeziehung eines Wiki .....	339
18.5	Fazit .....	340
18.6	Literaturverzeichnis .....	341
<b>19</b>	<b>Autoren des Buches .....</b>	<b>345</b>