

4. Vorlesung, 29.11.2004

Grundlagen der BWL kleiner und mittlerer Unternehmen

Dimensionen des Management in KMU

Themen der Vorlesung am 29.11.2004

1. Managementebenen im KMU
2. Ziele im KMU
3. Führung im KMU

Managementebenen im KMU

Unternehmensführung und Management

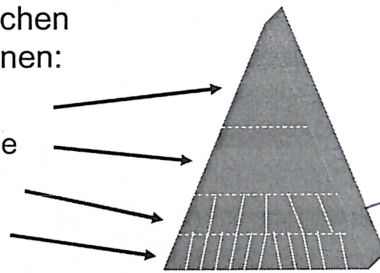
- Das Management eines KMU kann aufgefasst werden als Instrumentarium, das zur Führung im Sinne der Bestgestaltung des Unternehmens eingesetzt wird
- Es lassen sich folgende Dimensionen des Managements unterscheiden:
 - hierarchische Dimension (auf welchen Ebenen wird gemanagt?)
 - strukturelle Dimension (wie ist die org. ausgestaltet?)
 - prozessuale Dimension (Ablauf - Aufbau etc.)
 - personelle Dimension -

viele Bereiche
laufen hier
hinein

Orgam. strukturell wächst mit dem
Ums.

Hierarchische Dimensionen des Managements

- Konzept unterscheidet zwischen folgenden Managementebenen:
 - Oberste Grundsätze
 - Strategische Führungsebene
 - Taktische Führungsebene
 - Operative Führungsebene
- spiegelt Reichweite und Bindungswirkung der auf der jeweiligen Ebene zu treffenden Entscheidungen wider
- Konzeption wird umgesetzt z.T. in der institutionellen Gestaltung des Managements



*konkrete Umsetzung
welche Entscheidungen
umgesetzt*

Oberste Grundsätze

- durch rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen mehr oder weniger verbindlich vorgegebene Grundregeln
 - Beispiel: rechtliche Mindestanforderung an Liquidität
- sowie um Werturteile des Unternehmers über das, was gelten soll = normatives Management (Bleicher)
- Ethische Dimension des U-Managements
- Stakeholder-Dimension des U-Managements
- Festlegung oft in Unternehmensleitbild

- Ethische Dimension: z.B. AL und Management-gehalt

*- auch gesellschaftl. Vorstellungen (Ethik)
- Werturteile der Gesellschaft wie sich
Unternehmen und Unternehmen
verhalten*

Der Stakeholder Ansatz (1)

- Neueres Managementkonzept, ausgehend von Kritik am amerikanischen Shareholder-Konzept:
 - Management ist verantwortlich für Profitmaximierung der formal am U Beteiligten
- Annahme der Stakeholdertheorie:
 - Neben Beteiligten (shareholder) sind auch andere (Personen) Gruppen interessiert am Wohlergehen des Unternehmens
 - Management ist verantwortlich für den Interessensausgleich der jeweiligen Gruppen

*Interessengruppen, die Interessen haben, das daraus gut gemacht wird
über alle Parameter (Interessen) im und außerhalb des U*

Interessengruppen, die Interessen haben, das daraus gut gemacht wird

Der Stakeholder Ansatz (2)

- Wird institutionellen und rechtlichen Gegebenheiten vor allem in europäischen und im japanischen Umfeld gerechter
- Rechtliche Bedingungen berücksichtigen oft bereits verschiedene Stakeholder
- Beispiele:
 - Betriebsintern: Betriebsräte in Deutschland
 - Betriebsextern: Umweltschutzregelungen

Shareholder Value => Aufhängewinne

Implikationen der Stakeholder Theorie für KMU Management

- moralische und/oder rechtliche Verpflichtung zur Berücksichtigung verschiedener Stakeholder
- Transformation in KMU-Management hat Implikationen für Zielformulierung = vielschichtig, komplexer
 - Wichtigste Stakeholder identifizieren und kennen
 - Ihre Ansprüche an das KMU erkennen und ggf. berücksichtigen (u.U. partizipativer Ansatz)
 - Stakeholder-Ziele mit eigenen U-Zielen in Einklang bringen

Strategische-taktische-operative Ebene

- Strategische Ebene:** → *Entwicklung der Strategie (10J-15J)*
- Langfristige Formulierung und Durchsetzung von Führungsvorgaben für das Gesamtunternehmen
- Taktische Ebene:** → *Untergliederung in betriebliche Aufgaben*
- Inhaltliche Konkretisierung und Zerlegung der strategischen Ziele in mehrere taktische Pläne mit kürzerer Reichweite (Wild)
- Operative Ebene:** → *Realisation / Tagesabwicklung*
- Kurzfristige Umsetzung der mittelfristigen taktischen Vorgaben im betrieblichen Alltag
 - durch operative Maßnahmen des Leiten, Verwaltens und Realisierens

Ziele im KMU

Zielformulierung im KMU

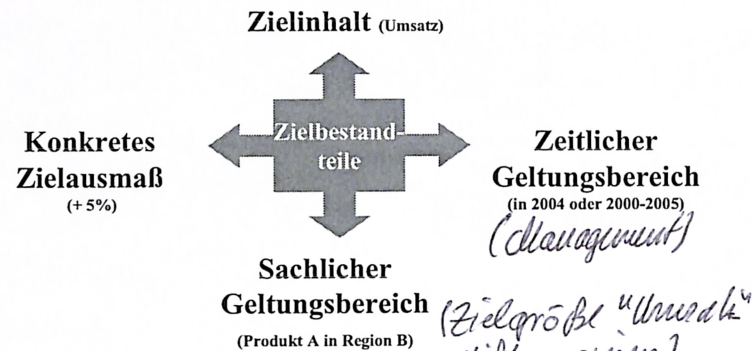
- Zielhierarchie berücksichtigen
 - Haupt- und Unterziele aufeinander abstimmen
- Strategische und taktische Ziele müssen **kontrollierbar** sein (*messbar sein*)
 - **operational**, also messbar, klar formuliert und realisierbar sein
 - **wertebezogen** akzeptabel sein

(Str. Ziele können nicht als messbar sein) z.B. Kundenzufriedenheit.
- Im KMU spielen auch persönliche Zielsetzungen eine Rolle
 - unterschwellige Zieldimension
- Zielformulierung sollte Interessen verschiedener Stakeholder berücksichtigen

Unternehmensziele

fehltisch oder operativ

- **Ziele:** Aussagen über erwünschte Zustände in der Zukunft



Unterschied zwischen Ziel und Absicht

Ziel:

Es ist Ziel des KMU A den Inlands-Umsatz im Produktbereich A im Jahre 2005 um 5% zu erhöhen.

Absicht:

Das KMU A hat vor, im nächsten Jahr seinen Umsatz zu steigern



Unternehmensleitbild als Hauptziel

- Soll zukunftsorientiertes, konsistentes und widerspruchsfreies unternehmerisches Denken gewährleisten
- Beinhaltet einheitliche Hauptzielsetzung des Unternehmens
- Idealvorstellung über Stellung des Unternehmens
 - Außenorientiert: in Wirtschaft und Gesellschaft
 - Innenorientiert: gegenüber Mitarbeitern und Stakeholdern

Beispiele für Leitbildformulierung: Fragenlisten (1)

(Pichler et al. 2000 nach Ulrich 1990: 94)

1. Ausgestaltung der normativen & moralischen Einstellungen
 - Welche Grundsätze sollen Verhalten gegenüber Marktpartnern bestimmen?
 - Welches sind grundsätzliche Zielvorstellungen mit Blick auf Gewinnerzielung und -verwendung?
 - Welches ist grundsätzliche Haltung gegenüber Staat?
 - Welche Einstellungen herrschen ggüber gesellschaftlichen Anliegen?

Beispiele für Leitbildformulierung: Fragenlisten (2)

(Pichler et al. 2000 nach Ulrich 1990: 94)

2. Ausgestaltung der Unternehmensstruktur und -prozesse

- Welche Bedürfnisse sollen befriedigt werden?
- Welchen grundlegenden Anforderungen (Preis, Qualität, Neuheit, etc.) sollen Marktleistungen entsprechen?
- Welche geographische Reichweite soll U haben?
- Welche Marktstellung soll erreicht werden?

- neu wird als Kunde gesehen

Beispiele für Leitbildformulierung: Fragenlisten (3)

(Pichler et al. 2000 nach Ulrich 1990: 94)

3. Ausgestaltung der personenbezogenen Unternehmensstruktur

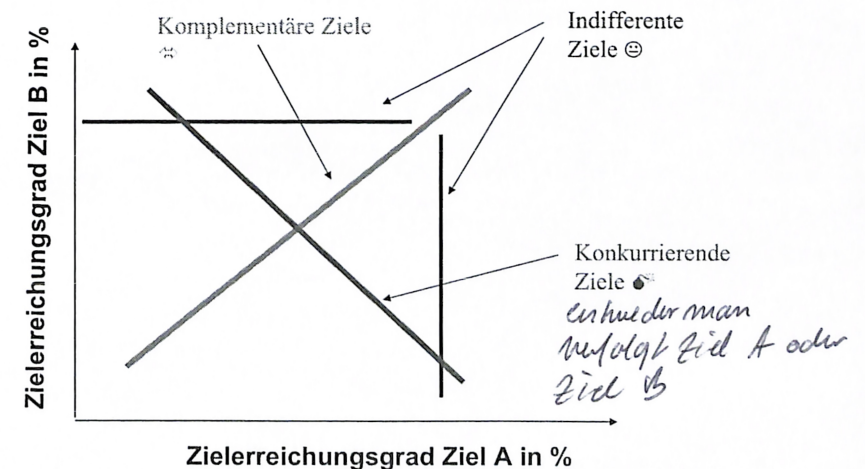
- Wie stellt sich U grundsätzlich zu Anliegen der Mitarbeiter?
- Welches sind wesentliche Grundsätze der Mitarbeiterführung?

Leitbildformulierung nach Pümpin

Drei Hauptbereiche für erfolgreiche Leitideen

1. Spezialist sein in eng begrenzten Märkten
 2. Durch Spitzenleistungen in Qualität und Service speziellen Nutzen für Kunden stiften
 3. Durch Tiefstpreise Konkurrenzvorteile erzielen
- Unternehmensleitbild und strategische Ziele gehen ineinander über

Sachliche Zielbeziehungen



Ziel-Konflikt-Matrix (Bussiek 1996: 147)

Ziel	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Ausdehnung Marktanteil	-	↔	☺	☺	☹	☺	☺	☺
2 Werbeanstrengungen	↔	-	↔	☹	☹	☺	☺	☺
3 Erschließung neuer Märkte	☺	↔	-	☹	☹	☺	↔	☺
4 Abbau von Gemeinkosten	☺	☹	☹	-	↔	↔	☹	☹
5 Senkung Werbekosten	☹	☹	☹	↔	-	☺	☹	☺
6 Rationalisierung	☺	☺	☺	↔	☺	-	☹	☺
7 Entwicklung neuer Leistungen	☺	☺	↔	☹	☹	☹	-	☺
8 Ausbildungsförderung	☺	☺	☺	☹	☺	☺	☺	-
↔ (komplementär)	1	2	2	2	1	1	1	-
☹ (konfliktär)	1	1	2	3	3	1	3	-
☹ (unvereinbar)	-	1	-	1	1	-	-	1

hier muss ein Ziel hier auch aufgestellt werden.

Führung im KMU

Führung im KMU

- Grundfrage nach Abgrenzung und Verständnis von Führung
 - Keine monokausale Theorie der Führung als Erklärung von Unternehmenserfolg
 - Empirische Muster
- U-Führung konzentriert sich auf Entscheidungen, die nach Gutenberg
 - für Vermögens- und Ertragslage, Bestand des U von Bedeutung sind
 - nicht delegiert werden **dürfen**

Führung im KMU: zentrale Führungsaufgaben

Nach Gutenberg fünf zentrale Aktivitäten

- langfristige Festlegung der U-Politik
 - Koordinierung der betrieblichen Teilbereiche *+ Abstimmung*
 - Beseitigung von Störungen im laufenden Betriebsprozess
 - Geschäftliche Maßnahmen von außergewöhnlicher, betrieblicher Besonderheit
 - Besetzung der Führungsstellen im U
- ⇒ Verdichtung auf Führungsinhalte: planen, entscheiden & realisieren (organisieren), kontrollieren

Dimensionen der Führung im KMU

- Personenorientierte Perspektive konzentriert sich auf Führungsperson und Beteiligte:
 - U als soziale Gebilde
 - Führung als zielorientierte Gestaltung und Steuerung eines sozialen Systems, inklusive Menschenführung (Kuhn 1990)
- Entscheidungsorientierte Perspektive konzentriert sich auf Aufgaben der Führung:
 - Entscheidungsprozess & Entscheidungsinhalte
 - Zusammenwirken von Menschen und Sachmittel in arbeitsteiligem, integrierten Entscheidungs- und Produktionsprozess (Albach et al. 1977)

Einflussfaktoren der Führung im KMU

+ Erfolg

- U-Größe
 - Branche
 - U-Alter & Position des U im Lebenszyklus
 - Dynamik der U-Entwicklung
- Beispiel: neugegründetes Softwareunternehmen
- Anfängliche Führungsaufgabe ist „fehlerfreie“ Gründung
 - Bei raschem Wachstum schneller Übergang zur Führungsaufgabe „Wachstumsabsicherung“ und Organisationsanpassung
 - Kurzlebiges Produkt bedingt als weitere Führungsaufgabe strategische Weiterentwicklung

Führung im Eigentümer-Unternehmen

- Konzentration der Führung auf U-Person
 - Unternehmerperson muss Führungsaufgaben erfüllen und –kompetenz mitbringen, *haben, und kann Führung*
- Führung als bwl Aufgabe
 - U-Zweck: gewinnbringender Absatz
 - Dynamische Tätigkeit: Anpassung an Erfordernisse der betrieblichen Funktionen
 - Erfordernisse: Know-how basierte Kompetenz
- Es gibt **nicht** den einen, einzig richtigen Führungsstil für KMU!
- Beispiele für Führung in KMU erlauben Betrachtung situativer Erfolgskomponenten

Führung im neugegründeten Unternehmen

- Hohe Bedeutung für Unternehmerqualifikation
- Humankapitalausstattung der Gründerperson
- Ausgleich fehlender Kenntnisse über Teamgründungen möglich
- Führungsaufgaben:
 - Vorbereitung der Gründung
 - Kritische Prüfung der Gründungsidee
 - Erste personalwirtschaftliche & organisatorische Entscheidungen *} geht auch schon in die operative Ebene hinein*

Führung in stark wachsenden Unternehmen

- Anforderungen an Führung steigen stark
 - Entwicklung einer geeigneten Organisationsstruktur
 - Personalführung erhält neue Bedeutung
 - Wachstumskrisen müssen ggf. überwunden werden
 - Qualität der Führung ist wichtig
- Führung verändert sich
 - U wird von personell geführtem Gebilde zu durchstrukturierter und vollorganisatorischer Einheit

Führung in sehr erfolgreichen Unternehmen

- Simon's „heimliche Weltmarktführer“ mit besonderem Erfolgsrezept der Führung?
 - Ausnahmefälle
- Einheit von Person und Aufgabe
- Hohe Führungskontinuität
- Kombination von Führungsstilen
 - Autoritäre Führung in Grundwerten
 - Partizipative Führung in Details
- Extrem hohe Bedeutung von Personalressourcen

⇒ voll. Unt.-Person bei Übergabe der Führung

Führung in Familienunternehmen im Generationenwechsel

- Herausforderung für Führung
- Führungsaufgabe im zu übergebenden Unternehmen
 - systematische und frühzeitige Vorbereitung auf Nachfolge
 - „Heranziehen“ eines Nachfolgers im Unternehmen bzw. der U-Familie
 - ggf. sich „überflüssig“ machen = Trennung Eigentum & Leitung
- Führungsaufgabe des Nachfolgers
 - Klare Regelung der Zuständigkeiten im U
 - ggf. Umstrukturierung des U und Neuausrichtung

übergabe als strategische Aufgabe sehen

Zum Weiterlesen

- Kayser, G. (1990), Unternehmensführung. In: H.-C. Pfohl (Hg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. 3., neubearb. Aufl. Berlin: Erich Schmidt, 81-102.
- Mugler, J. (1998), Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Band 1, 3. überarb. Aufl., Wien, New York: Springer, 158-164.
- Pichler, J.H., H.-J. Pleitner und K.-H. Schmidt (2000), Management in KMU, 3. Aufl. Bern: Haupt

*Pfohl
Kompetenzentwicklung*

*Wiederholung in der letzten Vorlesung
„Fragestunde“*

Zum Weiterlesen

- Curran, J. & R. Blackburn (2001), Researching the Small Enterprise. London u.a.: Sage
- Julien, P.-A. (ed.) (1998), The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship. Aldershot: Ashgate.
- ▪ Mugler, J. (1998), Die Rolle der Klein- und Mittelbetriebe in Wirtschaft und Gesellschaft. In: derselbe, Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Band 1. Wien, New York: Springer, 5-88
- Schmidt, K.-H. (2000), Forschungskonzeptionen und Entwicklungsperspektiven der KMU-Theorie zu Beginn des 21. Jahrhunderts. In: H.-J. Pleitner & W. Weber (Hrsg.), Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte. Rencontres de St-Gall 2000. St. Gallen: Verlag KMU HSG, 29-39

Phnp