

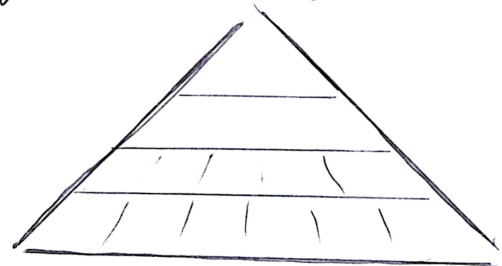
Managementfunktionen in MMU

- Das Management eines MMU 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
 - Strukturelle Dimension
 - prozessuale Dimension
 - personelle Dimension

→ Hierarchische Dimension:

- Konzept unterscheidet zwischen folgenden Managementebenen

Obersk Grundröße
Strategische Führungsebene
Taktische Führungsebene
Operative Führungsebene



- Spiegelt Reichweite und Bindungswirkung auf der auf der jeweiligen Ebene zu treffenden Entscheidungen wider.
- Konzeption wird umgesetzt z. T. in der institutionellen Gestaltung des Managements

→ Obersk Grundröße:

- durch rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen mehr oder weniger vorgegebene Grundregeln (BSP: rechtliche Mindestanforderung an Liquidität)
- Werturteile des Unternehmens, das wagen gelten soll
- Ethische - Dimension
- Stakeholder - Dimension

Stakeholder Ansatz:

- Interessengruppen, die Interesse haben, dass das Unternehmen gut gemanagt wird
- Neues Management-Konzept, ausgehend von Kritik am amerikanischen Shareholder-Konzept
 - Management ist verantwortlich für Profitmaximierung der Jemal am Unternehmen beteiligten
- Annahme der Stakeholdertheorie
 - Neben Beteiligten (Shareholder) sind auch andere (Personen) Gruppen interessiert am Wohlergehen des Unternehmens
 - Management ist verantwortlich für den Interessenausgleich der jeweiligen Gruppen
- rechtliche Bedingungen berücksichtigen oft bereits verschiedene Stakeholder
 - Betriebsräte
 - Umweltschutzregelungen
- Implikationen der Stakeholder-Theorie für KMU-Management
 - moralische Verpflichtung gegenüber Stakeholder
 - Transformation in KMU-Management hat Implikationen für Zielformulierung - vielschichtig, komplexer
 - Wichtig: Stakeholder identifizieren und kennen
 - Ansprüche an KMU erkennen und ggf. berücksichtigen
 - Stakeholder-Ziele mit eigenen U-Zielen in Einklang bringen.

Strategische Ebene:

- langfristige Formulierung und Durchsetzung von Führungsvorgaben für das Gesamtunternehmen

Taktische Ebene:

- inhaltliche Konkretisierung und Zerlegung der strategischen Ziele in mehrere taktische Pläne.

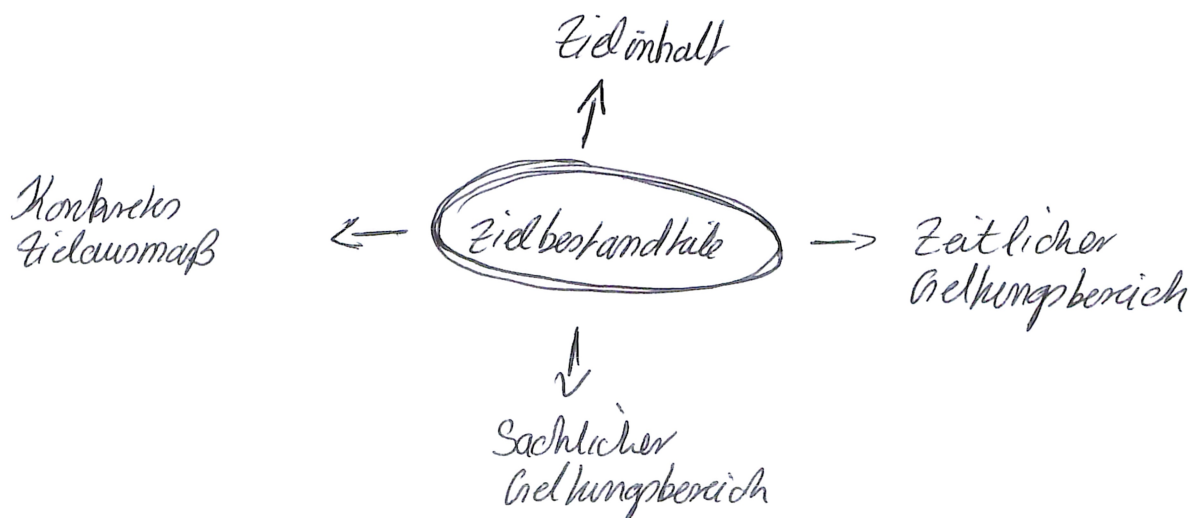
Operative Ebene:

- Kurzfristige Umsetzung der mittelfristigen, taktischen Vorgaben im betrieblichen Alltag
- durch operative Maßnahmen des Leiten, Verwaltens und Realisierens

→ Aussagen über erwünschte Zustände in der Zukunft
 → ≠ Absicht
Ziele im BMA:

Zielformulierung: - Zielhierarchie berücksichtigen

- Strategische und taktische Ziele müssen kontrollierbar und messbar sein
- Im BMA spielen auch persönliche Zielsetzungen eine Rolle
- Zielformulierung sollte Interessen verschiedener Stakeholder berücksichtigen



Unternehmensleitbild als Hauptziel:

- Soll zukunftsorientiertes, konsistentes und widerspruchsfreies, unternehmerisches Denken gewährleisten.
- Beinhaltet einheitliche Hauptzielsetzung des Unternehmens
- Idealvorstellung über Stellung des Unternehmens
 - Außenorientiert
 - Innenorientiert

Beispiele für Leitbildformulierung:

1. Ausgestaltung der normativen und moralischen Einstellungen?
 - Welche Grundsätze sollen Verhalten gegenüber Marktpartnern bestimmen?
 - Zielvorstellungen mit Blick auf Gewinnzielsetzung und -verwendung?
 - Welches ist die grundsätzliche Haltung gegenüber dem Staat?
 - Welche Einstellungen herrschen gegenüber gesellschaftlichen Anliegen?
2. Ausgestaltung der Unternehmensstruktur und Prozesse
 - Welche Bedürfnisse sollen befriedigt werden?
 - Welchen Anforderungen (Preis, Qualität, Flexibilität, etc.) sollen Marktleistungen entsprechen?
 - Welche geographische Reichweite soll das Unternehmen haben?
 - Welche Marktabteilung soll errichtet werden?
 - Wer wird als Kunde gesehen?
3. Ausgestaltung der personenbezogenen Unternehmensstruktur
 - Wie stellt sich das Unternehmen zu den Anliegen der Mitarbeiter?
 - Welches sind wesentliche Grundsätze der Mitarbeiterführung?

Drei Hauptbeside für erfolgreiche Leitideen (Pärmpin)

1. Spezialist sein in eng begrenzten Märkten
2. Durch Spitzenleistungen in Qualität und Service speziellen Nutzen für Kunden stiften
3. Durch Tiefstpreise Konkurrentenvorteile erzielen.

→ Unternehmensleitbild und strategische Ziele gehen ineinander über.

Führung im KMU :

- Grundfrage nach Abgrenzung und Verständnis von Führung
 - keine monokausale Theorie der Führung als Erklärung von Unternehmenserfolg
- Unternehmensführung konzentriert sich auf Entscheidungen, die nach Gutenberg
 - für Vermögens- und Ertragslage, Bestand des Unternehmens von Bedeutung sind
 - nicht delegiert werden dürfen.

Fünf zentrale Führungsaufgaben nach Gutenberg :

- langfristige Festlegung der U-Politik
 - Koordination der betrieblichen Teilbereiche + Abstimmung
 - Beseitigung von Störungen im laufenden Betriebsprozess
 - Geschäftliche Maßnahmen von außergewöhnlicher, betrüblicher Besonderheit
 - Besetzung von Führungsstellen im Unternehmen
- ⇒ Verdichtung auf Führungsinhalte : planen, entscheiden u. realisieren (organisieren), kontrollieren

Dimensionen der Führung im KMU

- ① - Personenorientierte Perspektive konzentriert sich auf Führungsperson und Beteiligte
 - Unternehmen als soziale Einheit
 - Führung als zielorientierte Gestaltung und Steuerung eines sozialen Systems, inklusive Menschenführung
- ② - Entscheidungsorientierte Perspektive konzentriert sich auf Aufgaben der Führung
 - Entscheidungsprozess u. Entscheidungsinhalt
 - Zusammenwirken von Menschen und Sachmittel in arbeitsteiligen, integrierten Entscheidungs- und Produktionsprozess.

Einflussfaktoren der Führung im KMU + Erfolg

- U-Größe
- Branche
- U-Alter + Position des Unternehmens im Lebenszyklus
- Dynamik der Unternehmensentwicklung

Beispiel: neugegründetes Softwareunternehmen

- Anfängliche Führungsaufgabe ist „fehlerfreie“ Gründung
- Bei raschem Wachstum schneller Übergang zur Führungsaufgabe „Wachstumsabsicherung“ und Organisationsanpassung
- Kundenbezogenes Produkt bedingt als weitere Führungsaufgabe strategische Weiterentwicklung.

Führung in Eigentümer-Unternehmen:

- Konzentration der Führung auf die Unternehmer-Person
 - Unternehmerperson muss Führungsaufgaben erfüllen und Kompetenz mitbringen
- Führung als bwl Aufgabe
 - U-Zweck: gewinnbringender Absatz
 - Dynamische Tätigkeit: Anpassung an Erfordernisse der betr. Funktionen
 - Know-How
- Es gibt nicht den einen, einzig richtigen Führungsstil
- Situative Erfolgskomponenten

Führung in neugegründeten Unternehmen

- Hohe Bedeutung für Unternehmerqualifikation
 - Humankapitalausstattung der Gründerperson
 - Ausgleich fehlender Kenntnisse über Teamgründungen möglich
- Führungsaufgaben:
 - Vorbereitung der Gründung
 - Kritische Prüfung der Gründungsidee
 - Personalwirtschaftliche und organisatorische Entscheidungen

Führung in stark wachsenden Unternehmen

- Anforderungen an Führung steigen stark
 - Entwicklung einer geeigneten Organisationsstruktur
 - Personalführung erhält neue Bedeutung
 - Wachstums Krisen müssen ggf. überwunden werden.
 - Qualität der Führung ist wichtig
- Führung verändert sich
 - Unternehmen wird von personell geführtem Betrieb zu durchstrukturiertem und vollorganisatorischer Einheit

Führung in sehr erfolgreichen Unternehmen

- Einheit von Person und Aufgabe
- Hohe Führungskonkretität
- Kombination von Führungsstilen
- Extrem hohe Bedeutung von Personalressourcen

Führung in Familienunternehmen im Generationenwechsel

- Herausforderung für Führung
- Führungsaufgabe im zu übergebenden Unternehmen
 - systematische und frühzeitige Vorbereitung
 - Heranziehen eines Nachfolgers
 - nicht überflüssig machen
- Führungsaufgabe des Nachfolgers
 - klare Regelung der Zuständigkeiten
 - ggf. Umstrukturierung