

# **KMU-Management I:**

## **Willensbildung**

Unternehmensführung, Selbstmanagement,  
Potentialanalyse, Strategisches Management und  
Impulse, Marktforschung

Bernd J. Schnurrenberger

## IMPRESSUM

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

© 2019 Bernd J. Schnurrenberger

Alle Rechte vorbehalten

Verlag: KMU-Info.de Verlagsservices

ISBN: 978-3-948451-03-5

## Inhaltsverzeichnis

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1      | Einführung und Einordnung.....   | 1  |
| 2      | Führung & (Selbst-) Management – Grundbegriffe.....  | 5  |
| 2.1    | Subjekte, Objekte, Dimensionen der Führung.....  | 5  |
| 2.1.1  | Selbstmanagement.....  | 6  |
| 2.1.2  | Individual- und Gruppenführung: Persönliche Beeinflussung.....                             | 7  |
| 2.1.3  | Management von Organisationen/Strukturen, KMU-Begriff.....                                 | 8  |
| 2.1.4  | Management externer Partner, Kooperationen, Netzwerke.....                                 | 10 |
| 2.2    | Ebenen der Führung.....  | 11 |
| 2.2.1  | Normative, strategische, taktisch/operative Ebene.....                                     | 11 |
| 2.2.2  | Debatte: Was ist "Strategie"?.....   | 13 |
| 2.3    | Definitionsversuche: Aufgaben der Unternehmensführung.....                                 | 16 |
| 2.3.1  | Institutionelle, prozessuale, und funktionale Merkmale.....                                | 16 |
| 2.3.2  | Führungsaufgabe: Sicherstellung des Tagesgeschäfts und der<br>Entwicklungsperspektive..... | 20 |
| 3      | Management und Führung als Willensbildung und -durchsetzung.....                           | 23 |
| 4      | Willensbildung: Selbsterkenntnis als Voraussetzung.....                                    | 29 |
| 4.1    | Grundgedanken: Identität, Potentiale, Vorstellungen.....                                   | 29 |
| 4.2    | Modelle der (Unternehmer-) Persönlichkeit.....   | 33 |
| 4.2.1  | Modell angelehnt an Diversity-Ansätze.....   | 34 |
| 4.2.2  | Motivbasierte Modelle: Limbic Map und Maslow.....  | 36 |
| 4.2.3  | Eigenschaftsorientiertes Modell nach Rahn.....   | 37 |
| 4.2.4  | Modell der Persönlichkeitsdimensionen (des Unternehmers).....                              | 38 |
| 4.2.5  | Integriertes Modell der (Unternehmer-) Persönlichkeit/-identität.....                      | 40 |
| 4.3    | Selbsterkenntnis: Praktische Einschätzung eigener Potentiale.....                          | 42 |
| 5      | Strategische Ansatzpunkte: Inspirationsquellen und Impulse.....                            | 46 |
| 5.1    | Impulse aus Rollenmodellen der Unternehmensführung.....                                    | 47 |
| 5.1.1  | Fachkraft-Manager-Unternehmer-Modell.....  | 47 |
| 5.1.2  | Modell der Führungsrollen nach Mintzberg.....  | 49 |
| 5.1.3  | Rollenmodell der wissensorientierten Unternehmensführung.....                              | 50 |
| 5.2    | Impulse durch Kunden- und Geschäftsplan-Orientierung.....                                  | 51 |
| 5.2.1  | Kundenorientierung als Grundphilosophie.....   | 51 |
| 5.2.2  | Geschäftsplanorientierung als Führungsmodell.....  | 54 |
| 5.2.3  | Business Model Canvas – "dasselbe in grün"?!.....  | 56 |
| 5.3    | Impulse durch klassische Autoren: "Grüße aus der Geschichte!".....                         | 59 |
| 5.3.1  | Visitenkarten: Sun Tsu, Clausewitz, Machiavelli & Co.....                                  | 59 |
| 5.3.2  | Bewertung und moderne Nachfolger.....  | 62 |
| 5.4    | Impulse aus der akademischen Managementtheorie.....  | 65 |
| 5.4.1  | Überblick und Interpretation für eine praktische Anwendung.....                            | 65 |
| 5.4.2  | Kernideen des Prozessansatzes.....   | 66 |
| 5.4.3  | Kernidee des Entscheidungsorientierten Ansatzes.....                                       | 67 |
| 5.4.4  | Kernideen des Verhaltenswissenschaftlichen Ansatzes.....                                   | 67 |
| 5.4.5  | Kernideen informationsökonomischer Ansätze.....  | 68 |
| 5.4.6  | Kernideen des Gestaltansatzes.....   | 70 |
| 5.4.7  | Kernideen des Ressourcenorientierten Ansatzes.....   | 71 |
| 5.4.8  | Kernideen des Marktorientierten Ansatzes.....  | 72 |
| 5.4.9  | Kernideen des Situativen Ansatzes.....   | 73 |
| 5.4.10 | Kernideen des Systemischen Ansatzes.....   | 77 |
| 5.4.11 | Kernideen des Evolutionstheoretischen Ansatzes.....  | 78 |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 5.4.12 | Kernideen des Selbstorganisatorischen Ansatzes.....  | 79  |
| 5.5    | Impulse durch "aktuelle Managementtrends".....   | 81  |
| 5.5.1  | Versuch eines groben Überblicks.....   | 81  |
| 5.5.2  | Kurzanalyse der „Trendlandschaft“ und ihrer Gesetze.....                                       | 82  |
| 5.5.3  | Adäquater Umgang mit Trends.....   | 85  |
| 5.6    | Impulse durch strat. Analysen: SWOT, Portfolio & Co.....                                       | 87  |
| 5.6.1  | Analysetechniken: "Bekannt = Angewandt?".....  | 87  |
| 5.6.2  | Pflichtprogramm der strategischen Analyse.....   | 89  |
| 5.6.3  | Stärken-Schwächen-Analyse: "Alles relativ".....  | 90  |
| 5.6.4  | Branchenanalyse: "Gegner oder Partner?".....   | 92  |
| 5.6.5  | Umfeldanalysen: "Horch was kommt von draußen rein..".....                                      | 94  |
| 5.6.6  | Benchmarking: "Wer hat ... das Beste?".....  | 96  |
| 5.6.7  | Positionierung: "Ja, wo steh´n wir denn?!".....  | 97  |
| 5.6.8  | Portfolio-Logik: „Aus kompliziert mach einfach!“.....  | 98  |
| 5.6.9  | Zusammenfassender Überblick: Instrumente der strategischen<br>Analyse/Planung.....             | 100 |
| 5.7    | Impulse durch Standard-Strategien "von der Stange".....  | 101 |
| 5.7.1  | Wettbewerbsrollen: "Bloß nicht rausfallen..".....  | 102 |
| 5.7.2  | Wachstums-Strategien (oder war es „Anti-Schrumpfung?“).....                                    | 103 |
| 5.7.3  | Timing-Strategien: "Erster ist Erster vs. Letzter ist Erster".....                             | 106 |
| 5.7.4  | Marktareal-Strategien: "Alles Revierfrage".....  | 107 |
| 5.7.5  | Virtuelle Marktarealstrategien: "24h! 365 Tage! Weltweit?".....                                | 108 |
| 5.7.6  | Beschaffung: "Kommt´s von mir – oder kommt´s von Dir?".....                                    | 109 |
| 5.7.7  | Marktstimulierung: „Was zieht?“.....   | 110 |
| 5.7.8  | Segmentierung: „Zwei Kunden“ vs. „Kunde1 & Kunde2“.....  | 111 |
| 5.8    | Impulse durch Neue Ideen "aus Feld & (Büro-) Flur".....  | 114 |
| 5.8.1  | Ideen generieren vs. Ideen sammeln.....  | 114 |
| 5.8.2  | Kreativ – wer mag das nicht gern sein?.....  | 117 |
| 5.8.3  | ... sonst gibt´s halt noch: Klassische Marktforschung.....                                     | 120 |
| 5.8.4  | Sekundär- und Primärforschung in der Praxis.....   | 123 |
| 5.9    | Grauzonen: Business & Competitive Intelligence.....  | 125 |
| 6      | Vertiefung: Informationsgrundlagen und Analyse-Techniken.....                                  | 127 |
| 6.1    | Anwendungspraxis qualitativer und quantitativer Methoden.....                                  | 128 |
| 6.1.1  | Qualitative und quantitative Philosophien der Datengewinnung und<br>-analyse.....              | 128 |
| 6.1.2  | Anwendungspraxis qualitativer Methoden.....  | 129 |
| 6.1.3  | Anwendungspraxis quantitativer Methoden.....   | 132 |
| 6.1.4  | Mischformen und "Beste-aller-Welten"-Kombinationen.....  | 137 |
| 6.2    | Spezielle Operative Aspekte der Datenerhebung.....   | 139 |
| 6.2.1  | Eigen- oder Fremdrecherche? Zur Frage des Einbezugs externer<br>Dienstleister.....             | 139 |
| 6.2.2  | Methodik der (Web-) Sekundär-Recherche.....  | 143 |
| 6.2.3  | "Besser schriftlich oder telefonisch oder persönlich?" Eigenheiten der<br>Befragungsarten..... | 146 |
| 6.3    | Besonderheiten der internetgestützten Marktforschung.....                                      | 149 |
| 6.3.1  | Wo Licht ist.....  | 149 |
| 6.3.2  | ... ist auch Schatten.....   | 152 |
| 6.3.3  | Kundenorientierung leicht gemacht: Virtuelle Kundenintegration.....                            | 153 |
| 6.4    | Qualitätskriterien – Bewertung empirischer Daten.....  | 156 |
| 6.4.1  | Gütekriterien zeigen, ob man den Ergebnissen trauen kann.....                                  | 156 |
| 6.4.2  | "Was klemmt?" .. beim Erhebungsinstrument.....   | 158 |
| 6.4.3  | Methodensteckbriefe: "Blaupausen der Erhebung".....  | 160 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 6.4.4 | Spezifika der Gütekriterien qualitativer Verfahren.....                            | 161 |
| 6.4.5 | Spezifika der Gütekriterien quantitativer Verfahren.....                           | 163 |
| 6.4.6 | Checkliste: Vertrauensfaktoren (Empirische Analysen).....                          | 167 |
| 6.5   | Methodischer Spezialfall: Zukunftsprognosen.....                                   | 169 |
| 6.5.1 | Extrapolationstechniken.....   | 170 |
| 6.5.2 | Szenariotechniken.....   | 172 |
| 6.5.3 | Früherkennung als Daueraufgabe.....  | 175 |
| 7     | Exkurs Umfeldanalyse - Demographie, Stabilität/Sicherheit,<br>Digitalisierung..... | 177 |
| 7.1   | Themendefinition und Eingrenzung.....  | 177 |
| 7.2   | Analyse nach einzelnen Themenfeldern.....  | 178 |
| 7.3   | Interdependenzen und Prognosefragen.....   | 180 |
| 8     | Ausblick: Willensdurchsetzung (Bd. II).....  | 183 |
| 9     | Literatur (Band I).....  | 184 |

## Abbildungsverzeichnis

|               |  |    |
|---------------|--|----|
| Abbildung 1:  | Inhalte und Themen der Bände I, II und III (Eigene Darstellung).....   | 4  |
| Abbildung 2:  | KMU-Definitionen (Ifm-bonn.org).....   | 9  |
| Abbildung 3:  | Merkmale normativer, strategischer und operativer Führungsebenen<br>(Dillerup/Stoi 2013, S. 43).....   | 11 |
| Abbildung 4:  | Beispiel eines (funktional orientierten) Organigramms eines fiktiven KMU<br>(Eigene Darstellung).....  | 16 |
| Abbildung 5:  | Führung als Willensbildung und Willensdurchsetzung (Hopfenbeck 1998,<br>S. 337).....   | 24 |
| Abbildung 6:  | Diversity-Persönlichkeitsmodell (Gardenswartz & Rowe 2003).....  | 35 |
| Abbildung 7:  | Limbic Map (nach Häusel, H.G. 2016).....   | 36 |
| Abbildung 8:  | Integriertes Modell der (Unternehmer-) Persönlichkeit/-identität (Eigene<br>Darstellung, Baumstruktur: istockphoto.com).....                                 | 41 |
| Abbildung 9:  | Rollen der Führung (Mintzberg 1980, S. 923 zitiert nach<br>Steinmann/Schreyögg 2005, S. 19ff.).....  | 49 |
| Abbildung 10: | Konzeption/Dimensionen eines Produkts (nach Balderjahn 2003b. S. 66<br>in Anlehnung an Berndt et al 1997, S. 58, vgl. auch bereits Meyer 1990, S. 68f.)..... | 53 |
| Abbildung 11: | Business Model Canvas („Canvas-Tapete“) (nach Osterwald und<br>Pigneur, 2011, S. 48).....  | 57 |
| Abbildung 12: | Geschäftsplan-"Tapete" (Eigene Darstellung).....   | 59 |
| Abbildung 13: | Struktur wichtigster Interessengruppen der Corporate Governance<br>(Reinemann 2011, S. 180).....   | 69 |
| Abbildung 14: | Gestaltansatz – Profil-Beispiele (Macharzina/Wolf 2010, S. 81).....  | 71 |
| Abbildung 15: | Zentrale Ressourcenbereiche (angelehnt an North 2009).....   | 72 |
| Abbildung 16: | Handlungsfelder im Unternehmens-Lebenszyklus (Reinemann 2011, S.<br>33).....   | 74 |
| Abbildung 17: | Bestandteile eines Systems (Dillerup/Stoi 2013, S. 29).....  | 77 |
| Abbildung 18: | Management-Trends (Eigene Ergänzung auf Basis Schüppel 1996)....   | 82 |
| Abbildung 19: | Erweiterter Lebenszyklus von Management-Konzepten (In Anlehnung an<br>Fink/Knoblach 2003 nach Fink 2009, S. 121).....  | 84 |
| Abbildung 20: | Strategische Situationsanalyse (In leicht adaptierter Anlehnung an   |    |

|   |     |
|---|-----|
| Nieschlag et al. 2002, S. 103).....   | 90  |
| Abbildung 21: Fiktives Beispiel einer Stärken-Schwächen-Analyse im Profilvergleich (nach Balderjahn 2003b, S. 26).....  | 91  |
| Abbildung 22: Branchenanalyse nach Porter in Detailansicht (nach Macharzina/Wolf 2010, S. 312).....   | 93  |
| Abbildung 23: Umweltanalyse/PESTEL (Eigene Ergänzung auf Basis BPW-Checkliste 2003 sowie Dillerup/Stoi 2013, S. 106).....   | 94  |
| Abbildung 24: Fiktives Beispiel Image-/Positionierungsanalyse (Eigene Darstellung).....   | 98  |
| Abbildung 25: Grundprinzipien der Portfolio-Technik (erweitert auf Grundlage Hungenberg 2014, S. 432).....  | 99  |
| Abbildung 26: Produkt-/Markt-/Orga-Strategie-Tensor (PMO-Tensor) (Eigene Erweiterung auf Basis der Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff).....                         | 104 |
| Abbildung 27: Intensitätsstufen der internat. Markterschließung incl. E-Commerce (Eigene Erweiterung auf Basis Müller-Stewens/Lechner 1997, S. 237).....          | 108 |
| Abbildung 28: (Internationale) Beschaffungsstrategien (Benkenstein 2002, S. 173).....   | 110 |
| Abbildung 29: Quellen der Innovation: Technology-Push vs. Market Pull (in Anlehnung an Specht/Beckmann 1996, S. 33).....  | 114 |
| Abbildung 30: Methoden der Datenerhebung (eigene Darstellung, aufbauend auf Hermann/Huber 2013, S. 39).....   | 121 |
| Abbildung 31: Beispiel einer Grundauszählung: Variable Geburtsjahr (Eigene Auswertung; EinkaufenimNetz.de 2003).....  | 134 |
| Abbildung 32: Laddering-Studie zum Thema "Wirtschaftsfreundlichkeit einer Verwaltung" (Schnurrenberger 2000, S. 213).....   | 138 |
| Abbildung 33: (Virtuelle) Kundeneinbindung im Innovationsprozess (nach Rüdiger 2001, S. 5).....   | 154 |
| Abbildung 34: "VKI-Trichter": Ermittlung der Eignung von Innovationsvorhaben für den Einsatz von Verfahren der VKI (Balderjahn/Schnurrenberger 2005, S. 429)..... | 155 |
| Abbildung 35: Zukunfts- oder Szenario-Trichter (in Anlehnung an Kreilkamp 1987, S. 286).....  | 171 |
| Abbildung 36: Querwirkungen und Interdependenzen von Global-Trends (Eigene Darstellung).....  | 180 |
| Abbildung 37: Trend-Einfluss-Matrix (In Anlehnung an Wheelen et al. 2014, S. 81 nach Dillerup/Stoi 2016, S. 109).....   | 182 |

## Tabellenverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1: Anspruchs-/Stakeholdergruppen (Eigene Zusammenstellung).....   | 10 |
| Tabelle 2: Bsp.-Führungsprozess "Sicherstellung des Leistungsangebots" (in Anlehnung an Dillerup/Stoi 2013, S. 46)..... | 18 |
| Tabelle 3: Instrumente der Willensdurchsetzung am Bsp. QM-Management (Wilhelm 2003).....                                | 27 |
| Tabelle 4: Persönlichkeitseigenschaften und Formen ihrer Ausprägung (Rahn 2008, S. 213ff.).....                         | 38 |
| Tabelle 5: (Wissensorientierte) Rollen/Aufgaben verschiedener Führungsebenen (North 2002, S. 136ff.).....               | 51 |
| Tabelle 6: (Konsum-) Bedürfnisse bzw. Motive (nach Balderjahn 2003a, S. 50).....  | 52 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabelle 7: Funktionen einer geschäftsplanorientierten Unternehmensführung (Eigene Zusammenstellung).....  | 55  |
| Tabelle 8: Schlüsselfragen zum Business Model Canvas (In Anlehnung an b-p-w.de).  | 57  |
| Tabelle 9: Überblick theoretischer Ansätze der Unternehmensführung (auf Basis Macharzina/Wolf 2010, S. 44-92).....  | 66  |
| Tabelle 10: Vor-/Nachteile von KMU 1: Gründungsphase (Reinemann 2011, S.32).....  | 75  |
| Tabelle 11: Vor-/Nachteile von KMU 2: Wachstumsphase (Reinemann 2011 S.32).....   | 75  |
| Tabelle 12: Vor-/Nachteile von KMU 3: Reifephase (Reinemann 2011 S.32).....   | 75  |
| Tabelle 13: Vor-/Nachteile von KMU 4: Krisen-/Wendephase (Reinemann 2011 S.32)  | 76  |
| Tabelle 14: Mögliche zukünftige Trends/Erfolgsfaktoren im Mittelstand (Becker/Ulrich 2011, S. 93ff.).....   | 86  |
| Tabelle 15: Informationsquellen bzgl. Management-Trends (Eigene Zusammenstellung).....  | 86  |
| Tabelle 16: Strategische Analyseinstrumente: Bekanntheit vs. Nutzung (Eigene Zusammenstellung auf Basis: Mistrako-Haufe 2006).....                        | 88  |
| Tabelle 17: Fiktive Beispielskizze Stärken-Schwächen-Analyse als Symbol-Tabelle (Eigene Darstellung).....   | 91  |
| Tabelle 18: Vorlage „Quick-and-dirty-SWOT“ (Q&D-SWOT) (Eigene Darstellung).....   | 95  |
| Tabelle 19: Überblick: Instrumente der strat. Analyse/Planung (auf Basis Macharzina/Wolf 2010, S. 300-378).....   | 101 |
| Tabelle 20: Strategische Wettbewerbsrollen (nach Kuß/Tomczak 2002, S. 175).....   | 102 |
| Tabelle 21: Timing-Strategien: Innovation vs. Imitation (in Anlehnung an Hermann/Huber 2013, S.246ff.).....   | 106 |
| Tabelle 22. 6-Faktoren-Schema zur Auswahl neuer Märkte/Standorte (Eigene Darstellung).....  | 107 |
| Tabelle 23: Anforderungen an Zielgruppendefinition/-segmentierung (Eigene Zusammenstellung).....  | 112 |
| Tabelle 24: Typische Fehler und Konsequenzen bei Zielgruppendefinition/-segmentierung (Eigene Zusammenstellung).....                                      | 113 |
| Tabelle 25: Zielgruppen/"Quellen" zur Ideengenerierung und -sammlung (Eigene Zusammenstellung).....   | 116 |
| Tabelle 26: Merkmale Intuitiver vs. Systematisch-Analytischer Kreativitätstechniken (vgl. Hermann/Huber 2013, Vahs 2015, Hauschildt et al.2016).....      | 118 |
| Tabelle 27: Charakteristika qualitativer/quantitativer Methoden (nach Bungard 2003, S. 2ff.).....   | 128 |
| Tabelle 28: Aufbau einer Kreuztabelle am Beispiel (nach Kamenz 2001).....   | 135 |
| Tabelle 29: Methodentriangulation: Beispiele qualitativ/quantitativ kombinierter Erhebungskonzepte (Eigene Zusammenstellung).....                         | 139 |
| Tabelle 30: Vor- /Nachteile interner vs. externer Beratung/Marktforschung (unter Heranziehung Hamman/Erichson 2000 nach Hermann/Huber 2013, S. 42f.)..... | 140 |
| Tabelle 31: Kriterien zur Wahl von Consulting-/Marktforschungs-Dienstleistern (Eigene Zusammenstellung).....  | 141 |
| Tabelle 32: Strategien/Prozess der Webrecherche (Eigene Zusammenstellung).....  | 143 |
| Tabelle 33: Ansatz-/Einstiegspunkte und Quellen für Online-Sekundärrecherchen (Eigene Zusammenstellung; abger. 29.3.2019).....                            | 145 |
| Tabelle 34: Grenzen netzbasierter Erhebungsverfahren (Eigene Ergänzung auf Basis Zerr 2003).....  | 153 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabelle 35: Spezifische Vorteile der virtuellen Variante der Kundenintegration (VKI) (Eigene Zusammenstellung).....            | 154 |
| Tabelle 36: Ergebnisse Experiment Fragenformulierung (Allensbach nach Zerr 2003) .....   | 160 |
| Tabelle 37: Beispiel qualitativer Methodensteckbrief (Eigene Darstellung).....   | 160 |
| Tabelle 38: Beispiel quantitativer Methodensteckbrief (Eigene Darstellung).....  | 161 |
| Tabelle 39: Auswahlfehler und Messfehler (nach Zerr 2003).....   | 164 |
| Tabelle 40: Verlässlichkeit empirischer Ergebnisse: Zu prüfende Vertrauensfaktoren (Eigene Zusammenstellung).....              | 168 |
| Tabelle 41: Alternative Extrapolationstechniken für kurzfristige Prognosen (Eigene Zusammenstellung).....                      | 172 |
| Tabelle 42: Beispielskizze: Kritische/Unkritische Deskriptoren im Rahmen einer Szenario-Analyse (Eigene Zusammenstellung)..... | 173 |