

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 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 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 -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 Dienstleister.....	139
6.2.2	Methodik der (Web-) Sekundär-Recherche.....	143
6.2.3	"Besser schriftlich oder telefonisch oder persönlich?" Eigenheiten der 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, 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 (Dillerup/Stoi 2013, S. 43).....	11
Abbildung 4:	Beispiel eines (funktional orientierten) Organigramms eines fiktiven KMU (Eigene Darstellung).....	16
Abbildung 5:	Führung als Willensbildung und Willensdurchsetzung (Hopfenbeck 1998, 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 Darstellung, Baumstruktur: istockphoto.com).....	41
Abbildung 9:	Rollen der Führung (Mintzberg 1980, S. 923 zitiert nach Steinmann/Schreyögg 2005, S. 19ff.).....	49
Abbildung 10:	Konzeption/Dimensionen eines Produkts (nach Balderjahn 2003b. S. 66 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 Pigneur, 2011, S. 48).....	57
Abbildung 12:	Geschäftsplan-"Tapete" (Eigene Darstellung).....	59
Abbildung 13:	Struktur wichtigster Interessengruppen der Corporate Governance (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. 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 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