Wirtschaft

Thomas Schlüter

Fitnessprogramm für KMU und Familienunternehmen

Verbesserung der Ertragslage, -sicherheit, Zukunftsfähigkeit und Flexibilität von Unternehmen in Zeiten turbulenter und dynamischer Märkte

Masterarbeit

Diplom.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2006 Diplom.de
ISBN: 9783836617291

https://www.diplom.de/document/226034

Thomas Schlüter

Fitnessprogramm für KMU und Familienunternehmen

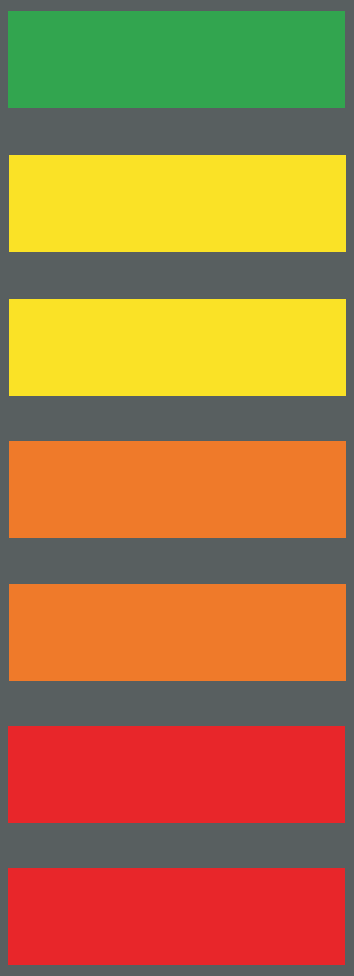
Verbesserung der Ertragslage, -sicherheit, Zukunftsfähigkeit und Flexibilität von Unternehmen in Zeiten turbulenter und dynamischer Märkte

Diplom.de

Thomas Schlüter

Fitnessprogramm für KMU und Familienunternehmen

Verbesserung der Ertragslage, -sicherheit, Zukunftsfähigkeit und Flexibilität von Unternehmen in Zeiten turbulenter und dynamischer Märkte



Diplomica Verlag

Thomas Schlüter
Fitnessprogramm für KMU und Familienunternehmen
Verbesserung der Ertragslage, -sicherheit, Zukunftsfähigkeit und Flexibilität von Unternehmen in Zeiten turbulenter und dynamischer Märkte

ISBN: 978-3-8366-1729-1
Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2007
Zugl. International School of Management (ISM) Dortmund, Dortmund, Deutschland, MA-Thesis / Master, 2006

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH
http://www.diplom.de, Hamburg 2007
Printed in Germany

"Wenn man in die falsche Richtung läuft,
hat es keinen Zweck, das Tempo zu erhöhen."

Birgit Breuel (*1937), deutsche Politikerin

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 10

1.1 Ziel der Arbeit 11
1.2 Vorgehensweise der Untersuchung 12
1.3 Definition des Fitnessprogramms 12
1.4 Nutzen-Argumentation für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und Familienunternehmen 13

2 Besonderheiten von KMU und Familienunternehmen 14

2.1 Quantitative Definition kleiner und mittlerer Unternehmen 14
2.2 Quantitative Definition von Familienunternehmen 15
2.3 Qualitative Merkmale von KMU und Familienunternehmen 16
2.4 Der strukturelle Wandel in der Industriegesellschaft 18
2.5 Ergebnisse der Krisenforschung bei KMU und Familienunternehmen 20
2.6 Schlüsselproblem: Qualifikation der Fach- und Führungskräfte 21
2.7 Ansatzpunkte von KMU und Familienunternehmen 22
2.8 Zukünftige Entwicklungen, Risiken und Chancen 23

3 Theoriegeleitete Überlegungen zu Beratungsinstrumenten in KMU 24

3.1 Entwicklung der klassischen Betriebswirtschaftslehre 24
3.2 Aktuelle Trends in der Betriebswirtschaftslehre 25
3.3 Besonderheiten der KMU-Beratung 26
3.3.1 Gründe geringer Inanspruchnahme von Beratungsleistungen 27
3.3.2 Einschränkung Problemorientierung 28
3.4 Mögliche Blockaden im Beratungsprozess 28
3.5 Empirische Identifikation von Erfolgsfaktoren der KMU-Beratung 29
3.6 Methodische Erfolgsfaktoren der KMU-Beratung 30

4 Beratungskonzept Fitnessprogramm 32

4.1 Kausalität von Fitness und Unternehmenserfolg 32
4.2 Analyse erfolgreicher Managementmodelle 33
4.2.1 EFQM-Modell 34
4.2.2 Malcolm Baldrige Award 35
4.2.3 McKinsey 7s-Modell 36
4.2.4 Die fünfte Disziplin 37

4.2.5 4P – The Toyota Way 37
4.3 Handlungsfelder des Fitnessprogramms 38
4.4 Strategisches Management 41
4.5 Wertorientiertes Management 43
4.6 Marktorientiertes Management (Marketing & Vertrieb) 47
4.7 Personalmanagement (Human Ressources Management) 50
4.8 Change Management und Organisationsentwicklung 52
4.9 Prozessmanagement 54

5 Die Umsetzung des Fitnessprogramms 56

5.1 Struktur der Arbeitsschritte 56
5.2 Visualisierung der Ergebnisse des Fitnesschecks 58
5.3 Projektplan zum Fitnessprogramm 60
5.4 Projektorganisation zum Fitnessprogramm 63
5.5 Fitnessprogramm in Workshops 65
5.6 Institutionalisierung des Fitnessprogramms 67

6 Beschreibung der Handlungsfelder 69

6.1 Strategisches Management 69
6.1.1 Vorgehensweise zur Formulierung der Unternehmensstrategie 71
6.1.2 Umfeld und Ressourcenanalyse 72
6.1.3 Grundauftrag 75
6.1.4 Kernkompetenzen 75
6.1.5 Vision 77
6.1.6 Ziele 77
6.1.7 Strategische Geschäftsfelder 78
6.1.8 Umsetzungsprogramm 79
6.2 Wertorientiertes Management 80
6.2.1 Kennzahlen zur Ermittlung des Unternehmenserfolgs 80
6.2.2 Ertragswertmethode 83
6.2.3 Discounted Cashflow 84
6.2.4 Multiplikatormethode 86
6.2.5 Balanced Scorecard (BSC) 87
6.2.6 Umsetzungsprogramm 91
6.3 Marktorientiertes Management 92

6.3.1 Produktlebenszyklus 92
6.3.2 Ansoff-Matrix 94
6.3.3 Neun-Felder Portfolio nach McKinsey 95
6.3.4 Produktlebenszyklus nach Arthur D. Little 96
6.3.5 BCG Portfolio 97
6.3.6 Umsetzungsprogramm 99
6.4 Personalmanagement 100
6.4.1 Personalbedarfsplanung 101
6.4.2 Personalbeschaffung 103
6.4.3 Personalentwicklung 104
6.4.4 Personaleinsatz 109
6.4.5 Personalentlohnung 111
6.4.6 Personalführung 112
6.4.7 Umsetzungsprogramm 113
6.5 Change Management/Organisationsentwicklung 114
6.5.1 Initialisierung von Veränderungsprojekten 115
6.5.2 Phase der Konzeptionierung 116
6.5.3 Mobilisierung der Mitarbeiter 116
6.5.4 Umsetzungsphase 116
6.5.5 Verstetigung der Veränderungen 117
6.5.6 Umsetzungsprogramm 118
6.6 Prozessmanagement 119
6.6.1 Prozessanalyse und -optimierung 121
6.6.2 Wert- und Stoffstromanalyse 122
6.6.3 Umsetzungsprogramm 124

7 Zusammenfassung 125

8 Quellenverzeichnis 127

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Krisenphasen von Unternehmen 20
Tabelle 2 - Kriterien des EFQM-Modells 34
Tabelle 3 - Kriterien des Malcom Baldrige Awards 35
Tabelle 4 - Handlungsfelder des 7s Modells nach McKinsey 36
Tabelle 5 - Fünf Disziplinen für eine lernende Organisation 37
Tabelle 6 - Kriterien des 4P – Toyota Way 37
Tabelle 7 - Handlungsfelder des Fitnessprogramms 39
Tabelle 8 - Instrumente zur Marktanalyse von Strategischen Geschäftsfeldern 48
Tabelle 9 - Fitnessprogramm in Workshops 65
Tabelle 10 - Ermittlung des Kapitalisierungszinssatzes 84
Tabelle 11 - Produktlebenszyklus-Phasen 93
Tabelle 12 - Inhalte der Personalentwicklung 105

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Anteil der Unternehmen nach Umsatzgrößenklasse 14
Abbildung 2 - Anteil Familienunternehmen in D nach Umsatzgrößenklassen 16
Abbildung 3 - Besonderheiten und Probleme von KMU und Familienunternehmen[1,2] 17
Abbildung 4 - Aktuelle Problembereiche von Unternehmen[1] 19
Abbildung 5 - Geplante Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit 22
Abbildung 6 - Beauftragungsgründe für Berater aus KMU-Sicht 27
Abbildung 7 - Managementmodelle im Vergleich 40
Abbildung 8 - Grafische Darstellung des Strategieprozesses 42
Abbildung 9 - Design von Veränderungsprozessen 53
Abbildung 10 - Konzept des Fitnessprogramms 56
Abbildung 11 - Ergebnis Fitnesscheck Unternehmen XYZ 58
Abbildung 12 - Ergebnis Fitnesscheck – Vergleich mit Durchschnitt 59
Abbildung 13 - Projektplan zum Fitnessprogramm Seite 1 von 2 60
Abbildung 14 - Projektplan zum Fitnessprogramm Seite 2 von 2 61
Abbildung 15 - Projektorganisation zur Umsetzung des Fitnessprogramms 63
Abbildung 16 - Bewusste und realisierte Strategie 70
Abbildung 17 - Prozess zur Erarbeitung einer wirksamen Unternehmensstrategie 71
Abbildung 18 - Porter’s Five Forces Model 73
Abbildung 19 - SWOT-Analyse 75
Abbildung 20 - Identifikation von Kernkompetenzen 76
Abbildung 21 - Implementierungsphasen der BSC nach Horvàth & Partners 88
Abbildung 22 - Produktlebenszyklus-Phasen 93
Abbildung 23 - Ansoff-Matrix 94
Abbildung 24 - Neun-Felder Portfolio 95
Abbildung 25 - ADL Matrix 97
Abbildung 26 - Boston Consulting Group Portfolio 98
Abbildung 27 - Methoden der Personalentwicklung 106
Abbildung 28 - Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment 107
Abbildung 29 - Aufgabenorientierte und idiosynkratische Stellenbildung 109
Abbildung 30 - Design von Veränderungsprozessen 115
Abbildung 31 - Vorgehensweise bei der Prozessanalyse und -optimierung 120
Abbildung 32 - Wertstromanalyse Textilunternehmen 123

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ADL	Arthur D. Little
APV	Adjusted Present Value = zukünftige Tilgung oder Neuaufnahme von Fremdkapital wird in der gesamten Zukunft exakt vorgegeben
BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balanced Scorecard = Balanciertes Kennzahlensystem
bzgl.	bezüglich
CI	Competitive Intelligence
d. h.	das heißt
DCF	Discounted Cashflow
DIN	Deutsches Institut für Normung
EBIT	Earnings before interest and taxes = Betriebsergebnis vor Zinsaufwand und Steuern
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization = Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte
EBT	Earnings before taxes = Betriebsergebnis +/- Finanzergebnis
EFQM	European Foundation for Qualitymanagement
EKR	Eigenkapitalrendite
Etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EV	Enterprise Value = Unternehmenswert
EVA	Economic Value Added = Nettogröße eines Gewinns nach Abzug der Kapitalkosten für das eingesetzte Gesamtkapital
FTE	Flow to Equity = Zufluss zum Unternehmen
Ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Ressource
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i. S.	im Sinne
inkl.	Inklusive
IT	Informationstechnologie
IuK	Information und Kommunikation
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
OE	Organisationsentwicklung
P/E	Price-Earnings Ratio = Kurs-Gewinn-Verhältnis
PIMS	Profit Impacts of Market Strategies
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
S.	Seite(n)
SGF	Strategische Geschäftsfelder
Sog.	sogenannt
Tab.	Tabelle
TCF	Total Cashflow = Gesamter Zahlungsstrom
usw.	und so weiter
WACC	Weighted Average Cost of Capital = Maßzahl für die gewichteten Kosten des eingesetzten Kapitals im Unternehmen
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Fitness heißt gute Kondition, Beweglichkeit, schnelle Reaktionsfähigkeit, optimales Zusammenspiel aller Zellen und Muskeln im Körper und kein überflüssiges Fettgewebe. Fitness ist eine Geisteshaltung, für sie muss man etwas tun, sie ist Ausdruck von Dynamik und vitalem Veränderungswillen und Vorstellungskraft. Fitness kommt nicht von selbst, sie muss aktiviert, mobilisiert und entwickelt werden. Fitness hilft die Dynamik des Lebens zu beherrschen, unvorhergesehene Ereignisse, außergewöhnliche Belastungen oder auch gefährliche Situationen zu bewältigen; vor allem aber im normalen Lebensablauf und sogar bei mancher Widrigkeit die gestellten Aufgaben mit Leichtigkeit und Überlegenheit zu meistern. Sie ist eine Art Vorsorge für belastende und schwierige Situationen und dient dem Aufbau und der Erweiterung von Potenzialen körperlicher und geistiger Art. Fitness bedeutet eine qualitative Verbesserung des Lebens.[1]

Auch Unternehmen benötigen Fitness. Das Umfeld von Unternehmen hat sich in den letzten Jahren mit zunehmender Geschwindigkeit verändert. Wesentliche Ursachen sind die Turbulenz und Dynamik auf den Märkten, die Ausschöpfung von Innovationspotenzialen der IuK-Technologie und der damit einhergehende Wertewandel in der Arbeitswelt und Gesellschaft.

Man kann von einer Wiederholung der angespannten Situation von Unternehmen in den Neunzigerjahren sprechen. Auch damals kam es aufgrund konjunktureller und struktureller Probleme zu Ergebniseinbrüchen bei Unternehmen vieler Branchen. Interne Versäumnisse und Schwächen aus Zeiten der Hochkonjunktur konnten nicht länger verdeckt werden. Während einige Unternehmen den Weg aus der Krise fanden, schieden andere aus dem Wettbewerb aus. Geht man davon aus, dass diese Herausforderungen nicht nur konjunkturelle Ursachen haben, kann man ein permanentes Selektionsprinzip im Sinne einer evolutionären Marktentwicklung unterstellen.[2]

Jedes Unternehmen muss in diesem dynamischen Umfeld flexibel agieren und ständig an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst und kontinuierlich verbessert werden, um langfristig im Wettbewerb zu bestehen. Insbesondere in der derzeitigen schwierigen wirtschaftlichen Lage ist es für Unternehmen unverzichtbar, Verbesserungspotenziale in allen Bereichen des Unternehmens zu ergründen und geeignete Maßnahmen einzuführen, um die Potenziale weitgehend auszuschöpfen. Somit entsteht die nachhaltige Notwendigkeit der dauerhaften Fitness von Unternehmen.

Managementmodelle wie das EFQM-Modell, das McKinsey 7s Modell, „Die fünfte Disziplin“ oder „4P – The Toyota Way“ sind zwar nachweislich erfolgreiche Managementmodelle zur Erhöhung der unternehmerischen Fitness, jedoch sind diese zum Teil 20 Jahre alt und stammen ausnahmslos aus der Großindustrie und Serienherstellung. Sie sind somit auf-

---

[1] *Withauer, Klaus F.:* Fitness der Unternehmung, S. V

[2] *Bergauer, Anja:* Führen aus der Unternehmenskrise, S. 2