
Vorwort

Weithin bekannt ist das Bonmot „Wer selbstständig ist, arbeitet selbst und ständig“. Dies ändert sich kaum, wenn aus der selbstständigen Tätigkeit ein kleines oder mittleres Unternehmen (KMU) wird. Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen sind häufig in Personalunion Finanzchef und Vertriebsprofi, Chefstrategie und Controllingfachmann, Entwicklungsleiter und Personalmanager, Logistikexperte und Pressesprecher. Theoretisch müsste sich ein KMU-Geschäftsführer fortlaufend weiterbilden, um seine Fachkompetenz in den oben genannten Feldern zu erhalten und auszubauen. Praktisch ist dies allerdings aufgrund mangelnder zeitlicher Ressourcen und der Vielfalt des notwendigen betriebswirtschaftlichen Know-How nicht möglich; eine Fokussierung auf einige wenige Kompetenzfelder wird notwendig. So stellt sich die Frage: Welche Kompetenzen werden in den nächsten zehn Jahren für den Geschäftserfolg eines KMU entscheidend sein?

Das vorliegende Handbuch zeigt unterschiedliche Ansätze, Antworten auf diese Frage zu geben. Jedes der folgenden Kapitel widmet sich einem Kompetenzfeld, dessen zukünftige strategische Bedeutung als hoch eingeschätzt werden kann. Diese Einschätzung ist wissentlich und willentlich subjektiv; sie beruht auf der praktischen Erfahrung und der theoretischen Expertise der Herausgeber. Die Herausgeber dieses Handbuchs sind Fachhochschul-Professoren an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Dresden mit langjähriger Praxiserfahrung, die zudem über das an der Hochschule angesiedelte Zentrum für Mittelstand kleine und mittlere Unternehmen in der Region in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen beraten.

Was soll im vorliegenden Handbuch unter dem Begriff Managementkompetenz verstanden werden? Managementkompetenz steht im vorliegenden Werk für die Fähigkeit der Geschäftsführung eines kleinen oder mittleren Unternehmens, Management im funktionalen Sinn auszuüben. Damit stehen Prozesse und Funktionen, die in arbeitsteiligen Organisationen notwendig sind, etwa Planung, Organisation, Führung und Kontrolle, im Zentrum der Betrachtungen (vgl. auch Staehle 1999, S. 71).

Während der Laie in der Regel eine klare Vorstellung davon hat, was unter dem Begriff „Mittelstand“ zu verstehen ist, existiert in Politik, Gesetzgebung und Wissenschaft keine einheitliche Begriffsabgrenzung. In der Praxis häufig verwendet ist die Größeneingrenzung der EU-Kommission, wonach ein mittelständisches Unternehmen weniger als 250

Mitarbeiter hat und entweder einen Jahresumsatz kleiner 50 Mio. EUR oder eine Jahresbilanzsumme von weniger als 43 Mio. EUR hat (vgl. EU-Kommission 2005). In einigen Publikationen werden aber auch Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von 500 Mitarbeitern noch als Mittelständler eingeordnet (vgl. z. B. Günterberg und Wolter 2002, S. 21, zit.n. Pfohl 2006, S. 15).

Eine vollständig andere Definition von Mittelstand hat das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2013) vorgelegt. Demnach kann ein Unternehmen dann als mittelständisch bezeichnet werden, wenn die Einheit von Eigentum und Leitung gegeben ist, das Unternehmen also inhabergeführt ist. Dieser qualitativen Definition soll hier nicht gefolgt werden, da sie auch sehr große Familienunternehmen (man denke an die Freudenberg-Gruppe oder den Haniel-Konzern) miteinschließen würde. Stattdessen sind die Empfehlungen im vorliegenden Buch auf Unternehmen ausgerichtet, die im Sinne der EU-Kommission als mittelständisch zu bezeichnen sind, ohne dass diese Definition starr ausgelegt werden muss – auch der Geschäftsführer eines Unternehmens mit 300 Mitarbeitern und 51 Mio. EUR Umsatz wird selbstverständlich von der Lektüre profitieren.

Die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn ist für das vorliegende Handbuch nichtsdestotrotz interessant, da sie die Besonderheit vieler KMU hervorhebt: Sie werden aufgrund ihrer Struktur als Familienunternehmen anders geführt als ein Großunternehmen, dessen Manager Angestellte sind (vgl. auch Hamer 2006, S. 29 ff.). Insofern gilt hier der Grundsatz: „A small business is not a little big business“ (Welsh und White 1981, S. 18). Die Autoren des gleichnamigen Aufsatzes bezeichnen folgende andere Aspekte als charakteristisch für KMU (vgl. Welsh und White 1981, S. 32):

- eingeschränkte finanzielle Ressourcen
- fehlendes Fachpersonal
- kurzfristige Handlungsperspektive aufgrund des volatilen Wettbewerbsumfeldes.

Die Autoren dieses Aufsatzes folgen somit der in der Literatur häufig anzutreffenden Defizit-Sicht auf mittelständische Unternehmen. In der neueren Literatur wird diesem Defizit-Modell ein Äquivalenz-Modell entgegengesetzt (vgl. Martin und Bartscher-Finzer 2006, S. 206): KMU setzen betriebswirtschaftliche Instrumente nicht notwendigerweise *weniger*, sondern lediglich *anders* ein. Folgerichtig gibt es bestimmte Verfahrensweisen und Instrumente, die zwar für ein Großunternehmen geeignet sind, nicht aber für den Mittelstand (und vice versa). In der Literatur zu Unternehmensführungs- und Managementkompetenzen wird diese Unterscheidung allerdings nicht systematisch gemacht. Es bleibt vielfach offen, ob die dort propagierten Methoden sich gleichermaßen in KMU und Großunternehmen anwenden lassen.

Das vorliegende Handbuch hat den Anspruch, zur Schließung dieser Lücke beizutragen. Es liefert für jedes der betrachteten Kompetenzfelder Hinweise auf Best Practices für mittelständische Unternehmen, erläutert konkrete Fallbeispiele aus dem KMU-Bereich und stellt praktische Instrumente vor, die vom interessierten Leser direkt im eigenen (mittelständischen) Unternehmen eingesetzt werden können. Eingeleitet werden diese KMU-spezifischen Ausführungen von einer allgemeinen Einführung in das Kompetenz-

feld unter Berücksichtigung aktueller Ergebnisse aus Forschung und Praxis. Jedes Kapitel schließt mit einem Hinweis auf weiterführende Literatur und Weblinks.

Der oben skizzierten Zielsetzung folgend richtet sich das Handbuch vor allem an Management-Praktiker aus mittelständischen Unternehmen sowie Unternehmensberater, die im Mittelstand tätig sind. Gleichmaßen angesprochen fühlen sollten sich jedoch auch Studierende der Betriebswirtschaftslehre sowie weitere Fachinteressierte. Die Herausgeber freuen sich über Anmerkungen und Rückfragen; kontaktiert werden können wir unter zfm@htw-dresden.de.

An dieser Stelle herzlich danken möchten die Herausgeber den vielen Autoren für ihre Beiträge und ihre Kooperationsbereitschaft. Danke sagen möchten wir auch dem Springer Gabler Verlag, vertreten durch Eva-Maria Fürst als Lektorin, die unser Buchprojekt von Anfang an konstruktiv begleitet hat. Unser ganz besonderer Dank gilt den vielen Mittelständlern, mit denen wir in den letzten Jahren zusammenarbeiten durften, und deren „Fälle“ die Inspiration zu vielen der hier versammelten Fallbeispiele, Best Practices und Instrumente geliefert haben.

Anne-Katrin Haubold
Torsten Gonschorek
Ingo Gestring
Ralph Sonntag
Rüdiger von der Weth

Literatur

- EU-Kommission. 2005. Empfehlung 2003/361/EG. *Amtsblatt der Europäischen Union L 124 vom 20.5.2003* 36
- Günterberg, B. und H.-J. Wolter. 2002. Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002. *Daten und Fakten*. Bonn.
- Hamer, E. 2006. Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben. In *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, Hrsg. 4. Aufl. H.-C. Pfohl, 25–50. Berlin.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. 2013. *Mittelstandsdefinition*. <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/>. Zugriffen: 25. Sep. 2013.
- Martin, A. und S. Bartscher-Finzer. 2006. Die Führung mittelständischer Unternehmen Zwischen Defizit und Äquivalenz. In *Praxishandbuch des Mittelstands*, Hrsg. W. Krüger, 203–217. Wiesbaden.
- Pfohl, H.-C. 2006. Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. In *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, Hrsg. 4. Aufl. H.-C. Pfohl, 1–24. Berlin.
- Staehle, W. H. 1999. *Management*. 8. Aufl. München.
- Welsh, J. A. und J. F. White. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review* 59:18–32

Managementkompetenzen im Mittelstand
Grundlegendes Wissen und Instrumente zur
praktischen Umsetzung

Haubold, A.-K.; Gonschorek, T.; Gestring, I.; Sonntag, R.;
von der Weth, R. (Hrsg.)

2014, IX, 173 S. 34 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03447-4