
Urs Fueglistaller/Frank Halter

Führen – Gestalten – Leben: KMU in Bewegung
Eine Auseinandersetzung mit lebenszyklusorientierter
Unternehmensführung

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Vorwort

Teil I: Theoretische Grundlagen**1 Einleitung**

1.1 Problemstellung

1.2 Zielsetzung

1.3 Aufbau und Struktur des Buches

2 Bewegte Klein- und Mittelunternehmen

2.1 Charakteristika von KMU

2.2 Die volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU

2.2.1 Definition und quantitative Bedeutung**2.2.2 KMU und Unternehmensgründungen****2.2.3 KMU und Verhältnis zum Staat****2.2.4 Schweizer KMU und Aussenhandel**

2.3 Besonderheiten der KMU

2.4 Familienunternehmen und andere Unternehmenstypologien

2.5 Anforderungsprofil an den Unternehmer von KMU

3 Lebenszyklusorientierung

3.1 Veränderung und Wandel

3.1.1 Der Faktor Zeit**3.1.2 Der Faktor Wechselwirkung****3.1.3 Eine systemtheoretische Perspektive****3.1.4 Eine konstruktivistische Perspektive****3.1.5 Veränderung durch Wandel**

3.2 Lebenszyklusformen zur Analyse

3.2.1 Modell, Theorie und Konzept**3.2.2 Grundformen von Lebenszyklen**

3.3 Lebenszyklus in der Biologie und den Sozialwissenschaften

3.3.1 Lebenszyklus in der Biologie**3.3.2 Übertragung auf Sozialwissenschaften****3.3.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede****3.3.4 Kritik an der Übertragung**

3.4 Lebenszyklusmodelle

Teil II: Lebenszyklusperspektiven und Klein- und Mittelunternehmen**4 Lebenszyklen als Untersuchungsobjekt**

4.1 Lebenszyklusperspektiven

4.2 Zyklen auf Makroebene

4.2.1 Die wirtschaftliche Entwicklung

4.2.2	Lebenszyklus von Nationen	80
4.2.3	Technologielebenszyklus	81
4.2.4	Branchen-Lebenszyklus	81
4.2.5	Lebenszyklus von Nutzenpotentialen	83
4.3	Zyklen auf Unternehmensebene	83
4.3.1	Metamorphose-Modelle	86
4.3.2	Krisen-Modelle	89
4.3.3	Marktentwicklungs-Modelle	91
4.3.4	Strukturänderungsmodelle	91
4.3.5	Zyklen im strategischen Management	92
4.4	Zyklen auf Mikroebene	93
4.4.1	Produktlebenszyklus	93
4.4.2	Organisation im Lebenszyklus	94
4.4.3	Personal und Mitarbeiter im Lebenszyklus	97
4.4.4	Finanzierung im Lebenszyklus	98
4.4.5	Der Lebenszyklus des Unternehmers und der Familie	99
5	KMU in vier Lebenszyklusphasen	103
5.1	Start-Up- und Gründungsphase	103
5.1.1	Allgemeine Entwicklungen und Trends	104
5.1.2	Motive und Gründungseigenschaften	107
5.1.3	Business Plan und Finanzierung	108
5.2	Wachstumsphase	110
5.2.1	Internes Wachstum	111
5.2.2	Externes Wachstum	112
5.2.3	Förderung von Wachstum	116
5.2.4	Bewältigung von Wachstum	118
5.3	Sättigungs- und Reifephase	119
5.3.1	Innovation als strategische Option	120
5.3.2	Globalisierung und Internationalisierung	123
5.4	Beendigungs- und Neuerungsphase	127
5.4.1	Perspektiven und Konzepte	127
5.4.2	Nachfolgeregelung	129
5.4.3	Change-Management in KMU	134
5.4.4	Insolvenz, Konkurs und Liquidation	136
Teil III: Führen – Gestalten – Leben: Unternehmensführung von KMU		139
6	Lebenszyklusorientierte Unternehmensführung	139
6.1	Anforderungen aus der Lebenszykluskonzeption	140
6.1.1	Die Bedeutung von Lebenszyklen	140
6.1.2	Vom Determinismus zum Voluntarismus	141
6.1.3	Teleologie, Evolution und Dialektik	143
6.2	Unternehmensführungsformen im Allgemeinen	144
6.2.1	Management	145
6.2.2	Unternehmertum und Entrepreneurship	147

6.2.3 Leadership	149
6.3 Handlungsorientierung im Lebenszyklus	150
6.3.1 Drei Stufen der Handlungsorientierung	150
6.3.2 Vom Reagieren hin zum Agieren	156
7 Persönliche Anforderungen	161
7.1 Unternehmerische Anforderungen nicht leicht gemacht	161
7.2 Der Kompetenzbegriff	162
7.3 Kompetenz der Unternehmensführung	164
7.4 Wahrnehmung als zentrale Kompetenz	165
7.5 Interpretation und Aktion	170
8 Schlussbetrachtung	173
8.1 Trends aus der KMU-Praxis	173
8.2 Trends in der Forschung	175
Teil IV: Anhang	179
9 Literatur	179
10 KMU-Links	193
10.1 Online-Angebote für KMU	193
10.2 Weitere Quellen für KMU-Fragen	195
11 Index	197

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmungsführung als Lebenskorrektheit	14
Abbildung 2: Arbeitsprozess für Customer Value	16
Abbildung 3: KMU-Lebenszyklus-Modell	19
Abbildung 4: Unternehmen des 1., 2. und 3. Sektors, verteilt nach Beschäftigungsklassen	26
Abbildung 5: Untersuchungsrahmen für Familienunternehmen	33
Abbildung 6: Kreislauf- und Phasen-Modell	52
Abbildung 7: Vereinfachte Darstellung des ökologischen Lebenszyklus	53
Abbildung 8: Beispiel der graphischen Darstellung eines Zyklus	54
Abbildung 9: Disziplinäre Matrix der Biologie	57
Abbildung 10: Entwicklungsstadien der Psyche	59
Abbildung 11: Lebenszyklus als S-Kurve resp. glockenförmige Kurve	74
Abbildung 12: Übersicht der Modellformen von Lebenszyklenbetrachtungen	76
Abbildung 13: Entwicklung der Wirtschaftssektoren 1 bis 3 von 1960 bis 2004	80
Abbildung 14: Lebenszyklus einer Einproduktunternehmung unter der Prämisse der Gewinnmaximierung	85
Abbildung 15: Entwicklungsmodell von Bleicher	86
Abbildung 16: Machtpolitischer Lebenszyklus nach Mintzberg	89
Abbildung 17: Krisenmodell von Greiner (1972)	90
Abbildung 18: Finanzierungsformen	98
Abbildung 19: Ausmass unternehmerischer Aktivitäten (TEA) 2005	106

Abbildung 20: Kooperationsformen im Markt-Hierarchie-Kontinuum	113
Abbildung 21: Die Quadratur des M&A-Kreises	116
Abbildung 22: Innovationsformen im Produktlebenszyklus	121
Abbildung 23: Chancen und Risiken der Globalisierung	125
Abbildung 24: Unternehmenskrisen und Krisenmanagement	128
Abbildung 25: Produkt/Markt-Matrix	129
Abbildung 26: Bedeutung der Nachfolgeregelung in der Schweiz	132
Abbildung 27: Change-Management als Übertritt in eine neue S-Kurve	135
Abbildung 28: Unternehmensentwicklungsprozesse (Lebenszyklusperspektiven) nach Semmel	142
Abbildung 29: Prinzipal-Agenten-Konzeption	146
Abbildung 30: Komplementäres Verhältnis von Management- und Sachfunktionen	147
Abbildung 31: Abgrenzung von Unternehmerbegriffen	149
Abbildung 32: BCG-Portfolio	152
Abbildung 33: Wandel und Handlungsmöglichkeiten	157
Abbildung 34: Prozess der Sinneswahrnehmung	167
Abbildung 35: Kernelemente der Handlung	168

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Privatrechtliche Unternehmen 2001 in der Schweiz	25
Tabelle 2: Schweizer Ein- und Ausfuhren von ausgewählten Waren	28
Tabelle 3: Überblick der Unternehmensentwicklungen	67
Tabelle 4: Handlungsorientierung für KMU	69
Tabelle 5: Lebenszyklusperspektiven mit wissenschaftstheoretischer und handlungsorientierter Annäherung (eigene Darstellung)	70
Tabelle 6: Innovationsfelder und Paradigmen in der Betriebswirtschaftslehre	78
Tabelle 7: Anteil der Erwerbstätigen in % nach Sektoren in der Schweiz	79
Tabelle 8: Strategie, Struktur und Kultur in den Phasen der Unternehmensentwicklung	88
Tabelle 9: Krisen in unterschiedlichen Modellen	90
Tabelle 10: Charakteristika der einzelnen Lebensphasen	93
Tabelle 11: Charakteristika der Organisationsstruktur von Unternehmungen in den verschiedenen Lebenszyklusphasen	95
Tabelle 12: Übersicht über die organisatorischen Lebenszyklen	97
Tabelle 13: Systematische Darstellung der Lebensphasen des Eigners illustriert am Beispiel des Gründers	100
Tabelle 14: Phasenspezifische Herausforderungen und Veränderungen innerhalb des Familien-Lebenszyklus	101
Tabelle 15: Charakteristika von erfolgreichen Unternehmern	107
Tabelle 16: Einflussfaktoren der Gründungsaktivität	108