

Ralf Stroebe

Vom Manager zum Mitunternehmer

Ein Beitrag zur Lösung spezifischer Probleme in Klein- und Mittelunternehmen

Diplomarbeit

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 Verlanges. 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 © 1998 Diplom.de
ISBN: 9783832412531

Ralf Stroebe

Vom Manager zum Mitunternehmer

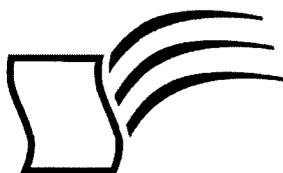
Ein Beitrag zur Lösung spezifischer Probleme in Klein- und Mittelunternehmen

Ralf Stroebe

Vom Manager zum Mitunternehmer

Ein Beitrag zur Lösung spezifischer Probleme in Klein- und Mittelunternehmen

**Diplomarbeit
an der Universität Bayreuth
Juli 1998 Abgabe**



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

**Hermannstal 119 k
22119 Hamburg**

**agentur@diplom.de
www.diplom.de**

ID 1253

Stroebe, Ralf: Vom Manager zum Mitunternehmer: Ein Beitrag zur Lösung spezifischer Probleme in Klein- und Mittelunternehmen / Ralf Stroebe - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1999

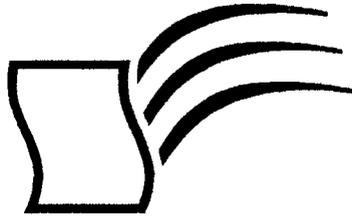
Zugl.: Bayreuth, Universität, Diplom, 1998

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.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Gang der Arbeit	3
2 Begriffsdefinitionen	4
2.1 Unternehmer	4
2.2 Mitunternehmer	5
2.3 Manager	6
2.4 Klein- und Mittelunternehmen	7
3 Problemfelder von Klein- und Mittelunternehmen	9
3.1 Kompetenzschwächen der Unternehmerpersönlichkeit	9
3.2 Nachfolgeproblematik	10
3.3 Sinn- und Identifikationsproblematik bei Managern	13
3.4 Innovationsschwächen	17
3.5 Finanzierungsengpässe	22
4 Ausgewählte Mitunternehmerkonzepte	23
4.1 SPINDLERS sozialpolitische Sicht	24
4.1.1 Soziales Spannungsfeld als Ausgangspunkt für Mitunternehmertum	24
4.1.2 Mitunternehmertum in den Paul-Spindler-Werken KG: Umsetzung und Erfahrungen	27
4.1.3 Kritik	29
4.2 NELL-BREUNING's sozialetische Gedanken	30
4.2.1 Partnerschaft und Mitbestimmung bei NELL-BREUNING	30
4.2.2 Kritik	36
4.3 St. Galler Konzept des strukturellen Personalmanagements zur Förderung von Mitarbeitern zu Mitunternehmern (nach WUNDERER)	37
4.3.1 Konzept der (mit-) unternehmerischen Führung	37
4.3.1.1 Gründe für eine markt- und potentialorientierte Führung	37
4.3.1.2 Elemente des Transformationsprozesses zu internem Unternehmertum	37

4.3.1.3 (Mit-) unternehmerische Führung - ein Bezugsrahmen	44
4.3.2 Kritik	44
4.4 Fokus des "Bayreuther Mit-Unternehmerkonzept": Aktives Kapitalrisiko zur Qualifikation von Managern zu Mitunternehmern	46
5 Lösungsansätze und graphische Veranschaulichung der Ausprägung mitunternehmerischen Verhaltens in den drei Konzepten im Vergleich zum "Bayreuther" Mitunternehmerkonzept	49
5.1 Lösungsansätze in SPINDLERs Konzept für spezifische Probleme in KMU.....	49
5.2 Lösungsansätze in NELL-BREUNINGs Konzept für spezifische Probleme in KMU	50
5.3 Lösungsansätze in WUNDERERs Konzept für spezifische Probleme in KMU.....	51
5.4 Lösungsansätze im "Bayreuther Mit-Unternehmerkonzept " für spezifische Probleme in KMU.....	53
5.5 Graphische Veranschaulichung der Auswirkungen der vier Konzepte auf neun Komponenten mitunternehmerischen Handelns	54
5.6 Graphische Veranschaulichung der Ausprägung der Lösungspotentiale in den vier Konzepten auf spezifische Problemfelder von KMU	60
6 Faktoren zur Förderung von Mitunternehmertum	61
6.1 Kultur	61
6.1.1 Funktion und Bedeutung einer Unternehmertum fördernden Organisa- tionskultur	61
6.1.2 Sieben Beispiele für mitunternehmerische Werte der Unternehmenskultur	63
6.2 Organisation	65
6.2.1 Management-by-Objectives.....	66
6.2.2 Gruppenorganisationen	66
6.2.3 Mikro-Systeme	67
6.3 Gestaltungsmöglichkeiten der materiellen Beteiligung	68
7 Gesamtbetrachtung und Ausblick.....	69
 Anhang.....	V
Literaturverzeichnis	XIII
Ehrenwörtliche Erklärung	

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Verdeutlichung der "Typologie unternehmerischen Verhaltens"	40
Abb. 2	(Mit-)unternehmerische Führung - Bezugsrahmen und Definition	44
Abb. 3	Die komprimierte Visualisierung des "Bayreuther Mit-Unternehmerkonzept"	48
Abb. 4	Elemente einer internem Mitunternehmertum förderlichen Kultur	65
Abb. 5	"Mitunternehmertum" - zentrale Dimension und verwandte Konzepte	XII

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Klassifizierung der Klein- und Mittelunternehmen nach Anzahl der Beschäftigten	8
Tab. 2	Anzahl von deutschen Familienunternehmen, die von über 60jährigen bzw. über 65jährigen Unternehmern geführt werden im Zeitverlauf	11
Tab. 3	Wichtige Innovationsziele bei drei Innovationsarten	19
Tab. 4	Entstehungsanlässe von Innovationsideen bei unterschiedlichen Unternehmensgrößen	20

Angangsverzeichnis

1	Mitunternehmer-Vertrag der Firma Paul-Spindler-Werke KG	V
2	Weihnachtsgedicht von 1951	X
3	Ergänzend zu den Konzepten von SPINDLER und NELL-BREUNING die Ideen und Gedanken von PORST und ROSENTHAL	X
4	Abb. 5: "Mitunternehmertum" - zentrale Dimension und verwandte Konzepte	XII

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
BI/GF	Bank Information und Genossenschaftsforum
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
et al.	et aliud
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GU	Großunternehmen
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
ifm	Institut für Mittelstandsforschung
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
LBO	Leveraged-Buy-Out
LMBO	Leveraged-Management-Buy-Out
MBO	Management-Buy-Out
MbO	Management-by-Objectives
mind.	mindestens
MU	Mitunternehmer
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
OHG	Offene Handelsgesellschaft
S.	Seite
Sp.	Spalte
Tab.	Tabelle
z.B.	zum Beispiel