

Anhang

A Modulhandbuch

Einführung in das Unternehmertum

MMU-311 (1. Semester)

Lehrende: Stefan Bieler, Günter Hirth

5 CP, 25 Stunden Präsenzzeit

1. Grundidee/zentrale Fragestellung

Dieses Basismodul führt theoretisch und praktisch in die spezifischen unternehmerischen Herausforderungen und Chancen des mittelständischen Unternehmertums in Deutschland ein. Den Möglichkeiten schneller Entscheidungen, direkten Kunden- und Mitarbeiterkontakts, großer Marktnähe und Wendigkeit stehen die Herausforderungen der nahezu „Allzuständigkeit“ von Führungskräften mit flacher Hierarchie ohne große unterstützende Stäbe gegenüber. Hieraus ergeben sich persönliche und fachliche Anforderungen an Unternehmerpersönlichkeiten, die die besondere Existenzberechtigung des Studiengangs bilden. Diese Herausforderungen sind den Fach- und Führungskräften mittelständischer Unternehmen wohl bewusst. Hiervon ausgehend bilden die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns im Mittelstand und die Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung der Betriebswirtschaftslehre und anderer betroffener Fachdisziplinen den Schwerpunkt der Module.

Das Basismodul bildet die Grundlage für die Module aus den Bereichen „Unternehmerisches Denken und Handeln“ und „Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen“.

2. Lernziele/Kompetenzen

Die Studierenden kennen die Möglichkeiten und Risiken, die sich für sie durch selbstständige unternehmerische Tätigkeit ergeben. Die Studierende sind mit den Erkenntnissen der Erfolgsfaktorenforschung unternehmerischer Betätigung so weit vertraut, dass sie die eigene Situation subjektiv wie objektiv einordnen und daraus abgeleitete persönliche und unternehmerische Grundentscheidungen treffen können. Dies betrifft insbesondere die eigenen Rolle und die Entscheidung, ob unternehmerische Selbstständigkeit als Einzelperson oder als Team anzustreben ist.

Die Studierenden kennen Struktur und Dynamik mittelständischer Unternehmen in Deutschland so weit, dass sie Trends aktiv nutzen und auf künftige Anforderungen zielgerichtet reagieren können.

Die Studierenden erwerben die methodische Fähigkeit, unternehmerische Möglichkeiten zu erkennen und sie systematisch zu Geschäftsideen zu entwickeln.

Dabei entwickeln sie die für mittelständische Unternehmer erforderlichen typischen Herangehensweisen:

- Ganzheitlicher Blick auf das Unternehmen und seine Entwicklung im Markt

- Balance zwischen Motivation und Kontrolle in der Führung des Unternehmens
- Gezieltes Steuern mit Zahlen um die nötige Stabilität zu gewährleisten
- Entwickeln eines ersten eigenen Zielekanons, der sich in den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie ausdrückt.

3. Inhalte

- Die Motive und Möglichkeiten selbständiger unternehmerischer Betätigung
- Struktur und Dynamik mittelständischer Unternehmen in Deutschland: Sektoren, Umsatz, Beschäftigung, Rechtsformen, Geschäftsmodelle, interne Strukturen
- Derzeitige und künftige Herausforderungen an mittelständische Unternehmen: Outsourcing, Politik, große Kunden, Grundzüge des B2B, Dienstleistungsmanagement im Mittelstand
- Erfolgsfaktoren selbständiger Tätigkeit: Persönlichkeit, Qualifikation, Erfahrung, Umfeld
- Einstieg in die Evaluierung ausgewählter mittelständischer Unternehmen und ihrer Unternehmer
- Systematisches Erkennen und Entwickeln von Geschäftsmodellen aus Geschäftsideen
- Grundzüge der Führung mittelständischer Unternehmen: holistischer Blick, Balance zwischen Motivation und Kontrolle, Steuern mit Zahlen, Schaffen finanzieller Stabilität, zielgerichtetes Verhandeln
- Bilden eigener Lebensziele und Ableiten von Unternehmenszielen und Strategien

4. Didaktik

Die Einführungen in Mittelstand und Entrepreneurship Research erfolgen mittels klassischen Präsenzunterrichts. Das Analysieren vorhandener Situationen und Erarbeiten von eigenen Ansätzen erfolgt in Kleingruppen unter Anleitung. Die Motivatoren werden unter Einbindung persönlicher Testimonials von mittelständischen Unternehmern erarbeitet. Diese Unternehmer sind den Studierenden idealerweise nur wenige Jahre voraus.

5. Theoretische Fundierung

Ergebnisse der Entrepreneurship Research in Bezug auf unternehmerische Motivatoren und Erfolgsfaktorenforschung. Einschlägige Ergebnisse der Mittelstandsforschung.

6. Prüfungsform

Klausur

7. Literatur

- Simon: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsfaktoren unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt/Main 2007.
- Brost; Faust; Thedens (Hrsg.): Unternehmensnachfolge im Mittelstand. Frankfurt/Main 2005.
- Kühn; Wottawa; Platte: Psychologische Theorien für Unternehmen. Göttingen 2005.
- Brix; Hundt; Sternberg; Vorderwülbecke: Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. Länderbericht Deutschland 2010. Hannover/Nürnberg 2011.

- Volkmann; Tokarski; Grünhagen: Entrepreneurship in a European Perspective. Concepts for the Creation and Growth of New Ventures. Wiesbaden 2010.
- Grichnik; Brettel; Koropp; Mauer: Entrepreneurship. Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmen. Stuttgart 2010.

Unternehmerisches Denken und Handeln 1

MMU-312 (1. Semester)

Lehrende: Daniel Wrede, Sabine Wesely, Franz Wirtz

10 CP, 65 Stunden Präsenzzeit

1. Grundidee/zentrale Fragestellung

In mittelständischen Unternehmen kommt der Person des Unternehmers mit ihren Stärken und Schwächen eine herausragende Bedeutung zu. Der erfolgreiche Aufbau bzw. die erfolgreiche Weiterführung eines mittelständischen Unternehmens erfordern besondere Qualifikationen und Kompetenzen des Unternehmers.

Das Modul baut auf den im Basismodul „Einführung in das Unternehmertum“ erworbene Kompetenzen auf. Die Fundierung unternehmerischer Entscheidungen auf den verschiedenen betrieblichen Ebenen bildet dabei den Schwerpunkt. Die studienbegleitende Selbstreflexion und systematische Entwicklung der unternehmerischen sowie unabdingbaren persönlichen Kompetenzen stehen im Mittelpunkt dieses Moduls. Die eingesetzten Theorien, Konzepte und Methoden sind wissenschaftlich fundiert und dem Anspruch eines Masterstudiengangs angemessen.

Das Modul „Unternehmerisches Denken und Handeln 1“ besteht aus zwei Themenblöcken und wird über zwei Semester durchgeführt.

2. Lernziele/Kompetenzen

Die Studierenden lernen die personenzentrierten Anforderungen für ein erfolgreiches Unternehmertum kennen und reflektieren vor diesem Hintergrund ihren Wissensstand, ihre Fertigkeiten und Kompetenzen. Sie bauen diese Fertigkeiten und Kompetenzen mit Unterstützung von akademisch erfahrenen Dozenten, qualifizierten Coaches und erfahrenen Unternehmern gezielt aus.

Die Studierenden sind in der Lage, die auf der persönlichen Ebene erworbenen Erkenntnisse und Fähigkeiten für die in den verschiedenen Fachmodulen behandelten Fragestellungen der „Unternehmensführung“ zu nutzen.

3. Inhalte

Das Modul setzt sich aus zwei Themenblöcken zusammen, die jeweils in einem Semester absolviert werden:

(1) Zu den persönlichen Voraussetzungen erfolgreicher Unternehmensführung zählt neben dem zielorientierten Umgang mit dem vorhandenen Zeitbudget und der inneren Balance als Ressource und Basis von Rekreatiionsphasen vor allem die Kenntnis über Stand und Entwicklungsbedarf der eigenen Qualitäten. Im Themenblock „Unternehmerpersönlichkeit“ stehen daher vor dem Hintergrund der Anforderungen an ein erfolgreiches Unternehmertum die Teilnehmer selbst mit ihrer Eignung und Motivation für eine unternehmerische Tätigkeit im Mittelpunkt. Inhaltliche Schwerpunkte sind:

- Theoretische Grundlagen zur Rollentheorie zur Unternehmerrolle/-persönlichkeit, zu Persönlichkeitsmodellen und zur differentiellen Psychologie
- Analyse der persönlichen Stärken und Schwächen im Hinblick auf die Unternehmerrolle (unter Nutzung des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung) und Identifikation der Entwicklungsnotwendigkeiten und –potenziale
- Neurobiologischen Grundlagen zum Thema Denkmuster und deren Veränderbarkeit als Grundlage für die Reflexion des eigenen Wertesystems und ethischer Maßstäbe
- Reflexion der persönlichen Motivation für eine unternehmerische Tätigkeit und der Wirksamkeit authentischer Führung

Dieser Themenblock nutzt Erkenntnisse aus dem Modul „Einführung in das Unternehmertum“ (bspw. Erfolgsfaktoren unternehmerischer Tätigkeit) und liefert seinerseits Grundlagen für die Module „Gründungs-, Kauf- und Nachfolgemanagement“ (v. a. durch Klärung der eigenen Motivation und Ziele für eine unternehmerische Tätigkeit) und „Organisations- und Führungsstrukturen“ (bspw. zu den Themen Leitbildentwicklung und Unternehmenskultur).

(2) Der Themenblock „Unternehmerisches Entscheiden“ befasst sich mit theoretischen Grundlagen der Entscheidungsfindung und deren Anwendung auf spezifische Probleme im Mittelstand. Inhaltliche Schwerpunkte sind:

- Grundlagen und Grenzen einer rationalen Entscheidungsfindung
- Psychologische Grundlagen der Entscheidungsfindung (Theorien und Konzepte zu Wahrnehmungs- und Kognitionsprozessen, zu Intuition, zu Attribuierung, zum Einfluss sozialer Vergleichsprozesse und zu Nachentscheidungskonflikten)
- Entwicklung von Heuristiken für unternehmerische Entscheidungsprozesse
- Umgang mit komplexen Entscheidungssituationen (Zeitknappheit, unter Einbezug mikropolitischer Prozesse)

Die in diesem Themenblock behandelten Theorien, Konzepte und Methoden bilden die Grundlage für die Behandlung konkreter betriebswirtschaftlicher Entscheidungsprobleme in den Modulen „Strategie und Geschäftsplan“, „Markt und Vertrieb“ und „Kaufmännische Unternehmensführung“.

4. Didaktik

In diesem Modul wechseln sich Wissensvermittlung und kritische Reflexion durch die Teilnehmenden ab. Die Wissensvermittlung erfolgt überwiegend im Rahmen von Präsenzveranstaltungen und in Teilen durch das Selbststudium. Die inhaltlichen Einführungen erfolgen im Präsenzzununterricht als seminaristische Vorlesung (Vortrag, Diskussion im Plenum, Vertiefung in kurzen Aufgabestellungen). Auf wissenschaftlich hohem Niveau werden die Teilnehmenden mit den einzelnen Schwerpunkten vertraut gemacht und in die Lage versetzt, ihren eigenen, wissenschaftlich fundierten, Ansatz unternehmerischen Denkens und Handelns zu entwickeln.

Die kritische Reflexion wird im Selbststudium von den Teilnehmenden anhand von Reader und Studienbrief individuell vorbereitet und dann in Kleingruppen selbstgesteuert durchgeführt sowie themenbezogen von qualifizierten Coaches im Coaching begleitet. Der Reflexionsprozess wird durch das praxisorientierte Kolloquium mit erfahrenen Unternehmerinnen und Unternehmern unterstützt.

Das Modul gliedert sich in zwei Themenblöcke und erstreckt sich über zwei Semester:

Umfang in Stunden

	Präsenzzeiten	Selbststudium	Coaching	Tutorielle Betreuung
Unternehmerpersönlichkeit	30	40	45	10
Unternehmerisches Entscheiden	35	65	15	10
Modul insgesamt	65	105	60	20

Der dargestellte Arbeitsaufwand entspricht 10 ECTS-Leistungspunkten.

5. Theoretische Fundierung

Im Themenblock Unternehmerpersönlichkeit wird auf das wissenschaftlich bewährte Verfahren BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung) zurückgegriffen. Die wesentlichen Grundlagen der genannten Inhalte im Themenblock sind kognitions- und sozialpsychologische Theorien. Darüber hinaus fließen Erkenntnisse der differentiellen Psychologie und Neurowissenschaften ein.

6. Prüfungsform

Den Abschluss des Moduls bildet die Erstellung eines Berichtes („Portfolio“) durch die Teilnehmenden, in dem die eigenen Fertigkeiten, Qualifikationen, Kompetenzen, Einstellungen, Werthaltungen etc. für eine unternehmerische Tätigkeit vor dem Hintergrund der vermittelten theoretischen Grundlagen kritisch reflektiert werden. Das Portfolio besteht aus einer inhaltlichen Gesamteinschätzung des Moduls und einer zusammenfassenden Reflexion der im Modul erfolgten persönlichen Lernentwicklung auf der Grundlage eines Lerntagebuchs. Zudem beinhaltet das Portfolio eine Auswahl an Materialien (z.B. Recherchen, Protokolle, Referate, Arbeitsentwürfe etc.) mit der die zu prüfende Person ihre Lernentwicklung im Blick auf die Kompetenzziele des Moduls dokumentiert.

Die wesentlichen Elemente des Berichts müssen abschließend präsentiert werden. Diese Prüfungsleistung wird nicht benotet (nur: bestanden / nicht bestanden). Der Bericht wird von zwei Lehrenden des Moduls gelesen.

7. Literatur

- Hossiep/ Paschen/ Mühlhaus: BIP. Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. Göttingen 2003.
- Friedman/ Schustack: Persönlichkeitspsychologie und Differentielle Psychologie. München 2004.
- Hüther: Was wir sind und was wir sein könnten. Frankfurt 2011.
- Gruß/ Bonhoeffer (Hg): Zukunft Gehirn. Neue Erkenntnisse, neue Herausforderungen. München 2011.
- Wildemann: Die Persönlichkeit des Managers. Göttingen 2000.
- Malik: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt 2006.

- Niermeyer: Mythos Authentizität. Die Kunst, die richtigen Führungsrollen zu spielen. Frankfurt 2008.
- Aronson/ Wilson/ Akert: Sozialpsychologie. München 2008.
- Ariely: Denken hilft zwar, nützt aber nichts. Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen. München 2010.
- Eisenführ/ Weber: Rationales Entscheiden. München 2010.
- Frey/ Irle (Hg): Theorien der Sozialpsychologie (Band 1: Kognitive Theorien). Bern 2002.
- Gigerenzer: Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München 2008.
- Jungermann/ Pfister/ Fischer: Die Psychologie der Entscheidung. Heidelberg 2010.
- Roth: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Stuttgart 2011.

Wissenschaftliche Methoden

MMU-313 (1. Semester)

Lehrende: Ulrich Bertram, Günter Hirth, Nora Langerock-Siecken

8 CP, 40 Stunden Präsenzzeit

1. Grundidee/zentrale Fragestellung

Die Teilnehmer brauchen zum einen eine methodisch fundierte Vertiefung ihrer bisherigen Kenntnisse auf Masterniveau, um das Studium und ihre Abschlussarbeit erfolgreich absolvieren zu können. Dafür benötigen sie neben Kenntnissen zum allgemeinen wissenschaftlichen Arbeiten, spezielle Kenntnisse zu qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden.

Zum anderen sind die Teilnehmer in der Praxis auf angewandte betriebswirtschaftliche Forschungsmethoden angewiesen, besonders für die Erkundung des Marktes (Wettbewerber, Kunden, Umfeld), die von mittelständischen Unternehmen im Wesentlichen selbst bei begrenztem Budget und begrenzten personellen Ressourcen erfolgen muss.

Das Modul integriert die wissenschaftlichen Anforderungen eines Masterstudiums und gleichzeitig die praktische Ausrichtung der Forschungsmethodik, die den Teilnehmer in die Lage versetzt, das Erlernte in und für sein Unternehmen direkt anzuwenden.

2. Lernziele/Kompetenzen

Die Teilnehmer sind in der Lage, eine hochwertige wissenschaftliche Arbeit (Hausarbeit und Abschlussarbeit) selbstständig zu erstellen. Dazu nutzen sie ihre Fähigkeiten in der Entwicklung einer Fragestellung, der Strukturierung der Arbeit und der adäquaten Erarbeitung einer Antwort/Lösung mit Hilfe eines geeigneten Forschungsdesigns aus den erlernten qualitativen und quantitativen Methoden.

Die Teilnehmer beherrschen die wichtigsten Methoden der Datenerhebung und Datenanalyse und können sie selbstständig auf ein begrenztes Forschungsdesign anwenden.

Die Teilnehmer sind in der Lage, ihre betrieblichen, marktbezogenen Informationsbedürfnisse klar zu strukturieren, zu priorisieren und Zyklen der Informationsgewinnung und Verarbeitung zu den einzelnen Aspekten zu definieren. Sie kennen die vorhandenen sekundären marktbezogenen Informationen und können darauf aufbauend Erfordernisse für eigene primäre Informationsgewinnung definieren. Die Teilnehmer können effektive und den Rahmenbedingungen mittelständischer Unternehmen angemessene Instrumentarien der Marktforschung auszuwählen und einzusetzen.

3. Inhalte

- Wiederholung: wissenschaftliches Arbeiten
- Aufbau einer wissenschaftlichen Arbeit (Hausarbeit, Masterarbeit)
- Quantitative und qualitative Forschungsmethoden
- Grundlagen der Interviewtechnik sowie von Fragebogengestaltung und Online-Erhebungen
- Definition von Informationsbedürfnissen: Marktumfeld, Wettbewerber, Kunden
- Quellen sekundärer Marktforschung
- Einsatzmöglichkeiten und Grenzen von sekundären Daten
- Kundenzufriedenheitserhebungen im Mittelstand: objektive und subjektive Verfahren

4. Didaktik

Zu Beginn des Moduls bekommen die Studierenden eine „Einführung in das Arbeiten im Studiengang“, dabei wird unter anderem die Lernplattform in klassischem Präsenzunterricht erläutert. Methoden und Techniken des Wissenschaftlichen Arbeitens werden in einer Kombination aus Selbststudium und Präsenzunterricht unter anderem zur Vorbereitung der ersten Hausarbeit vermittelt.

Der Marktforschungsteil wird als „problemorientiertes Lernen mit dem Modul“ Branche und Markt verschränkt. Die Teilnehmer erhalten eine Kurzeinführung in die Prozesse der Marktforschung und die Auswahl der Instrumente. Danach werden sie in Kleingruppen mit klar abgegrenzten Marktforschungsaufgaben idealerweise in ihrem beruflichen Kontext betraut. Den Gruppen obliegt es dann, im Rahmen einer Projektarbeit Ziele zu definieren, Methoden auszuwählen und mit begrenztem Zeitbudget eine Marktforschung zu planen, durchzuführen und in Bezug auf die betrieblichen Anforderungen die richtigen Schlüsse aus den Ergebnissen zu ziehen. Die Projektgruppen werden dabei von Dozenten gecoacht.

Zur Vorbereitung der „Erhebungsmethoden“ werden die Teilnehmer einschlägige Literatur lesen, um dann ihr Wissen in der Präsenzzeit zu diskutieren und praktisch unter Anleitung durch eigene Umfragen und deren Auswertung zu erproben.

5. Theoretische Fundierung

Techniken des Wissenschaftlichen Arbeitens
Methoden der Empirischen Sozialforschung
Marktforschung

6. Prüfungsform

Begleitetes Praxisprojekt, eigene Erhebung/Marktforschung – mündet insgesamt in einer Hausarbeit

7. Literatur

- Berger: Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2010.
- Disterer: Studienarbeiten schreiben: Seminar-, Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten in den Wirtschaftswissenschaften. Berlin/Heidelberg 2011.
- Thomas-Johaentges: Praxishandbuch Seminar-, Examens- und Doktorarbeiten. Koblenz 2008.
- Rückriem; Stary; Franck: Die Technik wissenschaftlichen Arbeitens. Paderborn u.a. 1995.
- Bänsch: Wissenschaftliches Arbeiten. München 2004.
- Schnell; Hill; Esser: Methoden der empirischen Sozialforschung. München; Wien 2005.
- Kirchhoff; Kuhnt; Lipp; Schlawin: Der Fragebogen. Wiesbaden 2008.
- Koch: Marktforschung: Grundlagen und praktische Anwendungen. München 2009.
- Berekoven; Eckert; Ellenrieder: Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. Wiesbaden 2009.
- Töpfer: Handbuch Kundenmanagement. Berlin, Heidelberg 2011.

Strategie und Geschäftsplan

MMU-321 (2. Semester)

Lehrender: Lars Baumann

7 CP, 35 Stunden Präsenzzeit

1. Grundidee/zentrale Fragestellungen

Insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) müssen zur Erhaltung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit stetig neue Innovationen geschaffen und umgesetzt werden. Häufig erfolgt die Umsetzung innerhalb der Unternehmen nach dem sogenannten ‚best-practice‘ Ansatz. Die Erfahrungen der Vergangenheit und die stetige Verbesserung führen dazu, dass in den Unternehmen diese Weiterentwicklung erfolgt ist. Zentrale Fragestellung des Moduls ‚Strategie und Geschäftsplan‘ ist, es innerhalb des Unternehmens einen Prozess zu etablieren, der es im Rahmen einer strukturierten Vorgehensweise der Unternehmensleitung ermöglicht, Innovation im Unternehmen zu fördern und dies strukturiert zu begleiten. Wenn Innovation als Prozess verstanden wird, führt das dazu, dass aus einem Pool neuer Ideen geschöpft werden kann. Neue Ideen werden innerhalb des Unternehmens diskutiert und nur die besten Ideen werden im Rahmen der strategischen Geschäftseinheiten (SGE) weiterverfolgt.

Langfristig erfolgreiche Unternehmen verstehen sich darauf, stetig neue SGEs zu entwickeln bzw. nicht erfolgreiche SGEs zu schließen. Die Teilnehmer sollen lernen, welche Werkzeuge im Rahmen einer Portfolioanalyse verwendet werden, um die Unternehmensstrategie stetig anzupassen.

Eine weitere wichtige Fragestellung die im Rahmen dieses Moduls beantwortet wird ist, wie neue SGEs in einem Geschäftsplan aufgearbeitet werden können, so dass auch ggf. benötigte externe Geldgeber von den Unternehmenszielen des Unternehmens überzeugt werden und Finanzmittel oder Ressourcen zur Verfügung stellen, um die neue Geschäftsidee weiter zu verfolgen. Neben der Gewinnung von externen Geldgebern ist das Verständnis dafür zu fördern, dass nur mit einem belastbaren Geschäftsplan eine Selbstkontrolle der Unternehmensziele durchgeführt werden kann. Somit sind die Elemente einer Unternehmensstrategie, die sich im Geschäftsplan ausdrücken, ein zentrales Werkzeug für den Unternehmer.

2. Lernziele/Kompetenzen

Die Teilnehmer lernen die strategische Positionierung eines Unternehmens im Markt zu analysieren. Sie sind in der Lage, Geschäftsmodelle zu beschreiben und die wichtigsten Parameter der strategischen Geschäftsausrichtung selbständig zu entwickeln. Sie können dies insbesondere unter den besonderen Bedingungen eines mittelständischen Unternehmens mit geringen Managementressourcen, begrenztem Budget und dadurch eingeschränkten Möglichkeiten die Unternehmensziele erfolgreich umsetzen.

Die Teilnehmer erfahren im Rahmen einer Gruppenarbeit, wie eine Neupositionierung des Geschäftsmodells anhand der einschlägigen Kriterien zu entwickeln und in einem Geschäftsplan darzulegen ist. Die dazu notwendigen Instrumente der SWOT-Analyse, Portfolioanalysen und die Erstellung eines Geschäftsplanes werden im Rahmen dieser Lerneinheit vermittelt. Weiterhin

lernen die Teilnehmer das Erkennen strategischer Krisen und geeignete Maßnahmen, um Strategiekrisen zeitnah zu beenden und eine Geschäftseinheit neu zu positionieren.

Die Bearbeitung eines Geschäftsplans setzt voraus, dass von den Teilnehmern die theoretischen Grundlagen beherrscht werden, welche Elemente in einem Geschäftsplan enthalten sein müssen und wie diese aufzubereiten sind, um die Zielgruppen des Geschäftsplans zu überzeugen. Die Anwendung der Strategie auf Geschäftsbereichsebene und das Vermitteln der Bedeutung eines Geschäftsplanes für die jeweiligen Bereiche wird von den Teilnehmern angewendet. Ferner wird erläutert, welche Reaktionen und Anpassungen notwendig sind, wenn beispielsweise neue Wettbewerber in einen bestehenden Markt neue Angebote formulieren. Für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ist es ferner notwendig, Prozesse im Unternehmen zu etablieren, die den Unternehmer in die Lage versetzen regelmäßig neue Strategien für das Unternehmen zu entwickeln und ggf. nicht mehr erfolgreiche Strategien zu verwerfen. Auch der Aspekt der Internationalisierung einer bestehenden Unternehmensstrategie ist Bestandteil dieses Moduls.

3. Inhalte

- Instrumente der Strategiefindung und Strategieentwicklung
- Portfolioanalyse (BCG-Matrix, McKinsey-Analyse)
- Unternehmensanalyse und generelle Entwicklungsstrategien
- Positionierung von Geschäftsmodellen in Wertschöpfungsketten
- Abwägen des eigenen Leistungsbündels (Produktion, Dienstleistung, gemischte Bündel, make-or-buy)
- Erstellung von Businessplänen (Inhalte, Alleinstellungsmerkmale, Wettbewerber, Positionierung, Szenarien im Businessplan, Finanzplanung mit Erträge und Aufwendungen, Bilanzbetrachtungen)
- Stärken und Schwächen Analyse (SWOT)
- Umweltanalyse und Stakeholderanalyse
- Umsetzung der geplanten Strategie und Kommunikation im Unternehmen
- Internationale Geschäftsplanung und Risikomanagement im internationalen Kontext
- Marktexpansionsstrategien (globale Strategie vs. lokale Strategien oder Partnering)
- Joint Venture Aktivitäten und Auswirkungen auf die Geschäftsplanung

4. Didaktik

- Seminaristische Einführung ins Thema Strategieentwicklung
- Übungen in Kleingruppen zur Analyse vorhandener Geschäftsmodelle bei ausgewählten KMU: SWOT-Analyse, Weiterentwicklung vorhandener Geschäftsideen zu Geschäftsmodellen. Systematischer Test der Geschäftsmodelle und formulieren der Ergebnisse in einem Businessplan.
- Anwendung von Portfolioanalysen für ausgewählte strategische Geschäftseinheiten in Gruppenarbeit.
- Evaluierung und Diskussion der Ergebnisse, kritische Diskussion der eigenen Arbeitsergebnisse mit den Teilnehmern
- Fachdiskussion zu Geschäftsmodellen und Simulation von Strategieentscheidungen
- Gruppenarbeit zu Unternehmenskrisen und deren Bewältigung

5. Theoretische Fundierung

Die Inhalte dieses Moduls basieren auf der Theorie der Portfolioanalyse und der Bildung von sogenannten Strategischen Geschäftseinheiten (SGEs). Grundlage für die Planung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie ist das Denken in SGEs und die Erfolgskontrolle im Kontext der Gesamtstrategie des Unternehmens. Die Geschäftsplanung ist das Ergebnis der strategischen Überlegungen und beschreibt die Unternehmens- oder Bereichsstrategie in strukturierter Form eines ausführlichen Planungsdokumentes.

6. Prüfungsform

Hausarbeit und Referat in Gruppenarbeit

7. Literatur

- Altmann: Gesagt, getan! Business Strategien und Pläne erfolgreich umsetzen. München 2006.
- Haake: Strategie-Workshop: In fünf Schritten zur erfolgreichen Unternehmensstrategie. Stuttgart 2010.
- Porter: Wettbewerbsstrategien. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Frankfurt 2008.
- Pruss: Der Geschäftsplan – Business Plan und Business Case für mittelständische Unternehmen. Bonn 2002.
- Johnson: Strategisches Management – Eine Einführung. München 2011.

Gründungs-, Kauf- und Nachfolgemanagement

MMU-322 (2. Semester)

Lehrende: Stefan Bieler, Jens Bruns

5 CP, 25 Stunden Präsenzzeit

1. Grundidee/zentrale Fragestellung

Die Gründung sowie die Nachfolge eines eigentümergeführten Unternehmens sowohl für den jungen Unternehmer, wie auch für den übergebenden Alt-Unternehmer stellen i. d. R. ein einmaliges und einschneidendes Ereignis dar. Einerseits wird hierdurch häufig eine Lebensaufgabe begründet, während auf der anderen Seite regelmäßig der Rückzug aus einer solchen Lebensaufgabe erfolgt.

Das Modul knüpft an die psychologischen Aspekte, insbesondere für den Unternehmensgründer/-übernehmer, aus dem Modul „Unternehmerisches Denken und Handeln 1“ an. Den Teilnehmern soll hierbei der Perspektivwechsel (in vielen Fällen: vom Arbeitnehmer zum Unternehmer) und der damit einhergehende Rahmen der rechtlich relevanten Regelungen zur erfolgreichen und rechtssicheren Unternehmensführung vermittelt werden.

In unterschiedlichen Themenblöcken werden vorangestellt die verschiedenen Unternehmensformen beschrieben und alsdann insbesondere die handelsrechtlichen, arbeitsrechtlichen und steuerrechtlichen Grundlagen bezogen auf die wichtigsten Unternehmensformen erläutert. Daneben werden auch die haftungsrechtlichen Aspekte für Unternehmer bzw. (Gesellschafter)Geschäftsführer vermittelt.

2. Lernziele/Kompetenzen

Ziel des Moduls ist, den Teilnehmer die wichtigsten Problemfelder näher zu bringen und sie dahingehend zu sensibilisieren, möglichen Risiken und Haftungsgefahren rechtzeitig zu begegnen bzw. Gestaltungsmöglichkeiten zu nutzen.

Die Teilnehmer kennen die für eine erfolgreiche Unternehmensführung wesentlichen und allgemein gültigen gesetzlichen Grundlagen und können hierauf aufbauend selbständig rechtssicher handeln bzw. sind für die rechtlichen Grundlagen und für rechtliche Fragestellung sensibilisiert.

3. Inhalte

Überblick über die wichtigsten Rechtsformen im Wirtschaftsleben

- Einzelunternehmung und Personengesellschaften
- Kapitalgesellschaften
- Mischformen (insbesondere KapG & Co. KG)
- Ausländische Gesellschaften (am Beispiel der Limited)

Überlegungen zur Rechtsformwahl

- Methodische Vorgehensweise
- Entscheidungskriterien zur Rechtsformwahl
- Betriebswirtschaftliche Aspekte
- Steuerliche Aspekte
- Rechtliche Aspekte

Handelsrechtliche Grundlagen der GmbH

- Gründung der GmbH
- GmbH-Vertrag
- Stellung und Funktion des Geschäftsführers
- Übertragung und Vererbung von GmbH-Geschäftsanteilen
- Beendigung der GmbH

Handelsrechtliche Grundlagen der GmbH & Co. KG

- Überblick / Wesensunterschiede zwischen GmbH und GmbH & Co. KG
- Besonderheiten bei der Gründung der Kommanditgesellschaft
- Laufende Handhabung der GmbH & Co. KG
- Rechte und Pflichten der Gesellschafter
- Rechnungslegung, Prüfung und Publizität
- Beendigung / Liquidation der GmbH & Co. KG

Steuerlicher Exkurs: Besteuerung der GmbH und GmbH & Co. KG im Überblick

- Ertragsteuerliche Grundlagen bei Kapital- und Personengesellschaften
- Umsatzsteuer, Grunderwerbsteuer und andere Verkehrssteuern
- Besondere Verpflichtungen nach anderen Steuergesetzen (z. B. Abgabenordnung)
- Problematik der verdeckten Gewinnausschüttung
- Vererben / Verschenken von GmbH- / KG-Anteilen

Betriebswirtschaftliche Aspekte

- Einführung in die Jahresabschlussanalyse
- Methoden der Unternehmensbewertung
- Überblick über betriebswirtschaftliche Analyse- und Planungsinstrumente, wie Due Dilligence,
- SWOT-Analysen, Vermögensstatus, integrierte Liquiditäts- und Ertragsplanungen, etc.

Darstellung des Nachfolgeprozesses

- Analysephase
- Konzeptierungsphase
- Umsetzungsphase
- Nachfolge- und Begleitungsphase

4. Didaktik

Im Rahmen eines klassischen Präsenzunterrichts erfolgt eine Einführung in die rechtlichen Grundlagen und Pflichten bei Gründung-, Kauf- und Unternehmensnachfolge. Anhand von Praxisbeispielen und -fällen werden diese Inhalte vertieft und in Studiengruppen diskutiert. Ergänzt durch Studienbriefe erarbeiten sich die Studierenden eigenständig wichtige theoretische Inhalte.

5. Theoretische Fundierung

Bestimmungen des Gesellschafts-, Handels- und Steuerrechts

6. Prüfungsform

Klausur

7. Literatur

- IDW Wirtschaftsgesetze – Textausgabe. Düsseldorf 2011.
- Baetge / Kirsch / Thiele: Bilanzen. Düsseldorf 2011.
- Bitter: Gesellschaftsrecht. München 2011.
- Grobshäuser / Maier / Kies: Besteuerung der Gesellschaften. In: Reihe: Finanz und Steuern. Band 7. Stuttgart 2011.
- König / Maßbaum / Sureth: Besteuerung und Rechtsformwahl - Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften und Mischformen im Vergleich. Steuerbelastungen. Aufgaben. Lösungen. Bielefeld u. Paderborn 2011.

vertiefende Literatur:

- Hottmann, Zimmermann, Vogl, Jäger, Meermann, Schaeberle, Kiebele: Die GmbH im Steuerrecht. Achim 2011.
- Besgen: Handbuch Führungskräfte. Arbeits-, Gesellschafts- und Steuerrecht für Geschäftsführer und Vorstände. Köln 2011.

Markt und Vertrieb

MMU-331 (3. Semester)

Lehrender: Günter Hirth

6 CP, 30 Stunden Präsenzzeit

1. Grundidee/zentrale Fragestellung

Einer der kritischen Erfolgsfaktoren eines jeden Unternehmens ist die strategische Positionierung des eigenen Leistungsangebots am Markt. Ebenso bedeutsam ist die Umsetzung der marktbezogenen Strategien in Vertriebsplanung und das Steuern der Vertriebsaktivitäten.

Aufbauend auf der strategischen Planung ist die Rolle des strategischen Marketings so zu verstehen, dass marktbezogene Informationen zur Entscheidungsfindung bereitgestellt werden. Darauf aufbauend werden für die einzelnen Strategischen Geschäftseinheiten Strategien erarbeitet, die das Erreichen der angestrebten Ziele ermöglichen. Hier sind Aspekte wie Zielgruppenbildung, Bestimmen des relevanten Marktvolumens, Marktsegmentierung, klare Positionierung im Markt und die Bestimmung des Marktes selbst zu nennen. In mittelständischen Unternehmen erfolgen diese Aufgaben in enger Einbindung der Unternehmensleitung und oft auch federführend durch diese. Deshalb ist es für Geschäftsführer bzw. Inhaber von besonderer Bedeutung, insbesondere die marktbezogene Strategiebildung und die ihr zugrunde liegenden marktbezogenen Informationen und ihre Bewertung selbst durchführen zu können. Auch die wesentlichen Aspekte der Vertriebsstrategie und der Vertriebsplanung müssen Geschäftsführern und Inhabern fachlich so präsent sein, dass sie in der Lage sind, fundierte Entscheidungen zu treffen bzw. auch selbst zu planen. In der Praxis ist dieses Feld oft von langjährigen Routinen geprägt, die ohne eigene Kompetenz der Unternehmensleitung nur schwer zu bewältigen ist.

2. Lernziele/Kompetenzen

Die Teilnehmer sind in der Lage, ein strategisches Marketingkonzept eines mittelständischen Unternehmens zu entwickeln. Sie setzen dabei die Instrumente (der aus dem Modul Strategie und Geschäftsplan bekannten) SWOT Analyse, der Kundensegmentierung, der Marktpositionierung über Leistung, Preis und Kommunikation zielgerichtet ein.

Sie können aufbauend auf der Marketingstrategie eine Vertriebskonzeption entwickeln, die für ein mittelständisches Unternehmen angemessen ist und das Erreichen der Unternehmensziele ermöglicht.

Die Teilnehmer sind mit dem CRM Ansatz so weit vertraut, dass sie Anforderungen an ein Kundenbindungsinstrument entwickeln können. Sie können Vertriebsstrategien für unterschiedliche Geschäftstypen (B2B, B2C, E-Commerce) entwickeln.

Die Teilnehmer sind mit den Grundzügen internationalen Vertriebs so weit vertraut, dass sie in der Lage sind, den Aufbau eines internationalen Vertriebs planvoll zu entwickeln und dabei die für mittelständische Unternehmen gebotenen Hilfen sinnvoll einsetzen können.

3. Inhalte

- Marktbezogene Unternehmensziele im Zeitablauf und ihre Entwicklung: Strategisches Marketing
- Zielgruppenbildung, Marktsegmentierung, Positionierung
- CRM-Kundensegmentierung, Kundenpräferenzen, Zufriedenheit, Loyalität
- Strategischer Vertrieb: Vertriebsziele, Vertriebsstruktur

- Vertriebsplanung, -steuerung und -kontrolle
- Vertriebsinstrumente in b2b Märkten: Vertriebstrichter, technischer Vertrieb
- Vertriebsinstrumente in B2C Märkten stationär
- Vertriebsinstrumente im E-Commerce
- Vertrieb von Dienstleistungen
- Internationalisierung des Vertriebs: Instrumente und Partner
- Interne Zusammenarbeit zwischen den Akteuren Geschäftsleitung, Marketing, Vertrieb, Produktion

4. Didaktik

Einer seminaristischen Einführung ins Thema folgt eine individuelle Analyse des Marketing- und Vertriebssystems von gegebenen mittelständischen Unternehmen. Diese Analyse wird berufsbegeleitend als Arbeitsaufgabe einzeln erledigt. Die Teilnehmer formulieren die Stärken und die Schwächen des zu untersuchenden Unternehmens und entwickeln Ansätze von Verbesserungen.

Die Teilnehmer stellen in einer Gruppenphase ihre Arbeitsergebnisse vor und verteidigen ihre Marketing- und Vertriebsstrategien. Neuere Aspekte wie das Nutzen sozialer Netze für Kommunikation und Vertrieb werden als Fallstudien einbezogen.

5. Theoretische Fundierung

Marketingstrategie: Hier werden die bewährten marketingstrategischen Konzepte wie sie von Kotler, Meffert, Bruhn, C. Homburg und anderen entwickelt wurden, vor allem in Bezug auf B2B Geschäftsmodelle bei mittelständischen und neu gegründeten Unternehmen erarbeitet.

Die Vertriebsstrategie wird für exemplarische Geschäftstypen erarbeitet. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der betriebswirtschaftlichen Strukturbetrachtung. Ansätze des Verhandlungsmanagements und Direktmarketing werden ebenfalls erarbeitet.

6. Prüfungsform

Klausur

7. Literatur

- Godefroid; Pförsch: Business-to-Business-Marketing. Ludwigshafen 2009.
- Hirth; Przywara: Planungshilfe für technologieorientierte Unternehmensgründungen. Berlin 2007.
- Homburg et al.: Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System. Wiesbaden 2010.
- Kotler et al: Grundlagen des Marketings. München 2010.
- Simon; Fassnacht: Preismanagement. Wiesbaden 2009.

Unternehmerisches Denken und Handeln 2

MMU-332 (3. Semester)

Lehrende: Daniel Wrede, Sabine Wesely, Franz Wirtz

10 CP, 35 Stunden Präsenzzeit

1. Grundidee/zentrale Fragestellung

In mittelständischen Unternehmen kommt der Person des Unternehmers mit ihren Stärken und Schwächen eine herausragende Bedeutung zu. Der erfolgreiche Aufbau bzw. die erfolgreiche Weiterführung eines mittelständischen Unternehmens erfordern besondere Qualifikationen und Kompetenzen des Unternehmers.

Das Modul baut auf den im Modul „Unternehmerisches Denken und Handeln 1“ erworbenen Kompetenzen auf. Die Umsetzung der dort gewonnenen Erkenntnisse über die persönliche Eignung zum Unternehmer in Verbindung mit dem Transfer des erlangten theoretischen Wissens in unternehmerische Handlungen bildet den Gegenstand dieses Moduls. Der Schwerpunkt wird dabei auf die Führung und Zusammenarbeit im mittelständischen Unternehmen gelegt.

Das Modul „Unternehmerisches Denken und Handeln 2“ besteht aus zwei Themenblöcken und wird über zwei Semester durchgeführt.

2. Lernziele/Kompetenzen

Die Studierenden lernen die Anforderungen an die Führung und Zusammenarbeit in einem mittelständischen Unternehmen kennen und reflektieren vor diesem Hintergrund ihren Wissensstand, ihre Fertigkeiten und Kompetenzen. Sie bauen diese Fertigkeiten und Kompetenzen mit Unterstützung von qualifizierten Coaches und erfahrenen Unternehmern gezielt aus.

Die Studierenden sind in der Lage, die auf der persönlichen Ebene erworbenen Erkenntnisse und Fähigkeiten für die in den verschiedenen Fachmodulen behandelten Fragestellungen der „Unternehmensführung“ zu nutzen.

3. Inhalte

Das Modul setzt sich aus zwei Themenblöcken zusammen, die jeweils in einem Semester absolviert werden:

(1)

Im Themenblock „Führung und Zusammenarbeit“ steht der Umgang der Teilnehmenden mit möglichen „Mit-Unternehmern“ und Mitarbeitenden im Rahmen einer unternehmerischen Tätigkeit im Vordergrund. Neben den eigenen Entscheidungen spielt hierbei der kommunikative Aspekt eine herausragende Rolle. Inhaltliche Schwerpunkte sind daher:

- Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen: Handeln und Verhalten, Menschenbilder der Führung, kommunikationspsychologische Modelle
- Organisation der Zusammenarbeit in Führungsteams: Rollenverständnis und Vertrauen
- Führung von Mitarbeitern in einer wenig strukturierten Organisation: Delegation, Partizipation, Zusammensetzung und Anleitung von Teams, wertorientierte Führung

- Umgang mit Konflikten auf den Ebenen: Innerhalb des Führungsteams, zwischen Unternehmer und Mitarbeitenden sowie Beschäftigten untereinander

In diesem Themenblock steht die personenbezogene Sicht (der Unternehmer und sein Agieren in unternehmerischen Situationen) im Vordergrund. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Module „Organisations- und Führungsstrukturen“ und „Personalmarketing und Anreizsysteme“ ein, in denen die Gestaltungsmöglichkeiten des Unternehmers um eine sachbezogene Sicht ergänzt und beide Perspektiven zusammengeführt werden.

(2)

Im abschließenden Themenblock „Persönlicher Entwicklungsplan“ sollen die im Verlauf der ersten 1,5 Jahren des Studiums gewonnenen Erkenntnisse (aus den vorangegangenen Themenblöcken zum „Unternehmerischen Denken und Handeln, sowie aus den anderen bis dahin absolvierten Modulen) verarbeitet werden. Den Teilnehmenden geht es dabei um die Beantwortung der Frage, wie sie Gelerntes, Einsichten und Erfahrungen nach dem Studium für ihre berufliche Zukunft nutzen werden. Sie sollen dabei für sich klären, ob sie über kurz oder lang eine unternehmerische Tätigkeit anstreben, wie sie diese ggfs. ausgestalten wollen und welche Maßnahmen hierfür konkret zu ergreifen sind.

Durch die Reflexion des persönlichen Führungsverhaltens (Leitlinien, Visionen, Werte, Stil, Fähigkeiten als Unternehmerpersönlichkeit in Verbindung mit Entscheidungsverhalten und Führungstheorien) wird vor allem ein Übergang zum Modul Organisations- und Führungsstrukturen geschaffen, bei dem der Schwerpunkt auf dem strukturellen Führen liegt.

4. Didaktik

In diesem Modul wechseln sich Wissensvermittlung und kritische Reflektion durch die Teilnehmenden ab. Die Wissensvermittlung erfolgt überwiegend im Rahmen von Präsenzveranstaltungen und in Teilen durch das Selbststudium. Die inhaltlichen Einführungen erfolgen im Präsenzunterricht als seminaristische Vorlesung (Vortrag, Diskussion im Plenum, Vertiefung in kurzen Aufgabestellungen). Auf wissenschaftlichem Niveau werden die Teilnehmenden mit den einzelnen Schwerpunkten vertraut gemacht und in die Lage versetzt, ihren eigenen, wissenschaftlich fundierten, Ansatz unternehmerischen Denkens und Handelns zu entwickeln.

Die kritische Reflexion wird im Selbststudium von den Teilnehmenden anhand von Reader und Studienbrief individuell vorbereitet und dann in Kleingruppen selbstgesteuert durchgeführt sowie themenbezogen von qualifizierten Coaches im Coaching begleitet. Der Reflexionsprozess wird durch das praxisorientierte Kolloquium mit erfahrenen Unternehmerinnen und Unternehmern unterstützt.

Das Modul gliedert sich in zwei Themenblöcke und erstreckt sich über zwei Semester:

Umfang in Stunden

	Präsenzzeiten	Selbststudium	Coaching	Tutorielle Betreuung
Führung und Zusammenarbeit	25	65	25	10
Persönlicher Entwicklungsplan	10	80	15	20
Modul insgesamt	35	145	40	30

Der dargestellte Arbeitsaufwand entspricht 10 ECTS-Leistungspunkten. Die durch Unterricht und Coaching begleitete Erstellung des Portfolios (siehe Prüfungsform) bilden den Schwerpunkt des Themenblocks 2 (Persönlicher Entwicklungsplan) mit dem insgesamt höchsten Anteil an Selbststudium.

5. Theoretische Fundierung

Grundlagen kommunikationspsychologisch und verhaltenswissenschaftlich orientierter Ansätze bilden die theoretische Fundierung dieses Moduls.

6. Prüfungsform

Den Abschluss bildet die Erstellung eines Berichtes („Portfolio“) durch die Teilnehmenden, in dem die eigenen Fertigkeiten, Qualifikationen, Kompetenzen, Einstellungen, Werthaltungen etc. für eine unternehmerische Tätigkeit vor dem Hintergrund der vermittelten theoretischen Grundlagen kritisch reflektiert werden. Das Portfolio besteht aus einer inhaltlichen Gesamteinschätzung des Moduls und einer zusammenfassenden Reflexion der im Modul erfolgten persönlichen Lernentwicklung auf der Grundlage eines Lerntagebuchs. Dabei sollten die Erfahrungen aus dem durch Coaches begleiteten Lernprozess während des Studiums ebenso einfließen wie ein persönlicher Entwicklungsplan für die Zukunft. Zudem beinhaltet das Portfolio eine Auswahl an Materialien (z.B. Recherchen, Protokolle, Referate, Arbeitsentwürfe etc.) mit der die zu prüfende Person ihre Lernentwicklung im Blick auf die Kompetenzziele des Moduls dokumentiert.

Die wesentlichen Elemente des Berichts müssen abschließend präsentiert werden. Diese Prüfungsleistung wird nicht benotet (nur: bestanden / nicht bestanden). Der Bericht wird von zwei Lehrenden des Moduls gelesen.

7. Literatur

- Blanchard/ Zigarmi/ Zigarmi: Führungsstile. Reinbeck 2002.
- Frindte: Einführung in die Kommunikationspsychologie. Weinheim 2002.
- Gellert/ Nowak: Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung. Meezen 2010.
- Haberleitner/ Deistler/ Ungvari: Führen, Fördern, Coachen. Wien 2009.
- Steiger: Menschenorientierte Führung. 22 Thesen für den Führungsalltag. Zürich 2010.
- Vogelauer: Methoden-ABC im Coaching. Praktisches Handwerkszeug für den Coach. München 2011.
- Wunderer: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. München 2009.

Kaufmännische Unternehmensführung

MMU-333 (3. Semester)

Lehrende: Stefan Bieler, Heike Langguth

7 CP, 35 Stunden Präsenzzeit

1. Grundidee/zentrale Fragestellung

Ziel dieser Veranstaltung ist die Vermittlung relevanter Steuerungsgrößen für die finanzielle und kaufmännische Unternehmensführung zur Führung kleiner und mittelständischer Unternehmen. Es geht dabei um die zentrale Fragestellung, welche Kenntnisse der mittelständische Unternehmer besitzen muss, um sich selbst, unternehmensinternen und –externen Stakeholdern das Unternehmen zahlenseitig zu erklären und plausibel zu machen.

Wegen der traditionell starken Abhängigkeit der KMU von der Bankenfinanzierung stehen Ratingprinzipien ebenso auf der Agenda wie prospektive Planungsinstrumente in Bezug auf Investitionen, Cash Flow sowie Kosten und Erlöse. Alternativen zu dieser klassischen Mittelstandsfinanzierung sollen den Blickwinkel erweitern und schließen Mezzanine-Finanzierung unter besonderen risikopolitischen Überlegungen mit ein. Voraussetzung für eine Beteiligungsfinanzierung ist eine Unternehmensbewertung, die ebenfalls beim Kauf eines Unternehmens an Bedeutung gewinnt und somit in Grundzügen Kenntnisse einer Financial Due Diligence bedingt.

Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, sowohl den finanziellen Status Quo eines Unternehmens als auch die finanzielle Entwicklung anhand ausgewählter Kennzahlen zu analysieren, eine Kapitalflussrechnung aufzustellen, eine Investitionsentscheidung mit Hilfe dynamischer Investitionsrechenverfahren zu treffen, eine Unternehmensbewertung anhand unterschiedlicher, in der Praxis gängiger Verfahren durchzuführen sowie grundlegende Finanzierungsentscheidungen zu treffen. Darüber hinaus vermögen die Studierenden, relevante unternehmerische Risiken zu erkennen und rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen zu ergreifen.

2. Lernziele/Kompetenzen

Die Studierenden können die theoretisch gewonnenen Erkenntnisse mit Hilfe der erlernten Instrumente auf Fragestellungen in der Praxis umsetzen (z.B. Analyse betriebswirtschaftlicher Auswertungen, Auswertungen der DATEV, Summen- und Saldenlisten).

Die Studierenden sind in der Lage, das erworbene Wissen situationsspezifisch auf konkrete Probleme anzuwenden. Die Bearbeitung von komplexen Fallstudien in Kleingruppen versetzt die Studierenden in die Lage, Probleme selbständig und ganzheitlich zu lösen sowie ihr Wissen auf theoretische Bezugsgrößen wie Liquiditätssteuerung, Erzielung einer Mindestrendite, Sicherung der unternehmerischen Unabhängigkeit, Risikomanagement etc. zu übertragen.

Die Studierenden vermögen komplexere Fragestellungen in Teams zu bearbeiten und demonstrieren dabei angemessene Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten. Die Studierende sollen in die Lage versetzt werden, das betriebswirtschaftlich relevante Zahlenmaterial zielorientiert internen und externen Stakeholdern (z.B. Kapitalgebern) zu erläutern.

3. Inhalte

- Grundzüge des internen und externen Rechnungswesens
- Betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA, Summen- und Saldenlisten)

- Ausgewählte Finanzwirtschaftliche Kennzahlen (z.B. Kennzahlen zur Liquidität, Rentabilität, Cash Flow)
- Kapitalflussrechnung
- Finanzierungsformen (Innen-/Außen-, Eigen-/Fremdfinanzierung)
- Mezzanine Finanzinstrumente
- Investitionsrechenverfahren
- Unternehmensbewertungsverfahren
- Umsatz-, Kosten- und Cash Flow-Planung
- Risikomanagement

4. Didaktik

Mittels durchgängiger praxisbezogener Fallbeispiele werden die grundlegenden Zusammenhänge des Rechnungswesens plausibel gemacht, auf Basis von DATEV-Auswertungen die relevanten Sachverhalte verdeutlicht und in der Studiengruppe diskutiert. Ergänzt durch Studienbriefe erarbeiten sich die Studierenden eigenständig wichtige theoretische Inhalte, die in den Präsenzveranstaltungen seminaristisch vertieft werden.

5. Theoretische Fundierung

Liquiditätstheorien mit alternativen liquiditätssichernden Finanzierungsmöglichkeiten samt Grundzügen der betrieblichen Finanzierung mit Kennzahlen zur Liquidität wie Cash Flow, Liquiditätsgrad II, fristenkongruente Finanzierung etc.

Kenntnissen zu Rentabilitätszielen und deren Bedeutung für ein Bonitätsrating

Sicherung der unternehmerischen Unabhängigkeit (Stichwort: Eingehen von „Klumpenrisiken“)

Ursachen- und wirkungsbezogenes Risikomanagement

6. Prüfungsform

Klausur

7. Literatur

- Grigg: BWA-Analyse in der Kreditpraxis. Heidelberg 2005.
- Klett; Pivernet; Hauke: Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, Band 1: Die Finanzbuchhaltung als Informationsbasis. Berlin 1998.
- Perridon; Steiner: Finanzwirtschaft der Unternehmung. München 2009.
- Langguth: Kapitalmarktorientiertes Wertmanagement – Unternehmensbewertung, -steuerung und Berichterstattung. München 2008.
- Betsch; Groh; Lohmann: Corporate Finance: Unternehmensbewertung, M & A und innovative Kapitalmarktfinanzierung. München 2000.

Vertiefende Literatur:

- Behringer: Unternehmensbewertung der Mittel- und Kleinbetriebe. Hamburg 2009.
- Reichmann: Controlling mit Kennzahlen. München 2011.

Organisations- und Führungsstrukturen

MMU-341 (4. Semester)

Lehrender: Lars Baumann

6 CP, 30 Stunden Präsenzzeit

1. Grundidee/zentrale Fragestellung

Insbesondere in kleinen- und mittleren Unternehmen hängen der Erfolg des Unternehmens und eine langfristige strategische Positionierung häufig von einzelnen erfahrenen Leistungsträgern ab. Diese Schlüsselpersonen sind meist Mitarbeiter der ersten Stunde oder haben profunde Erfahrungen in Bezug auf ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens. Zentrale Fragestellungen dieses Moduls sind aktuelle Formen von Organisations- und Führungsstrukturen, und wie diese auch für mittelständische Unternehmen effektiv angewendet werden können, um Wissens- und Leistungsträger angemessen in die Unternehmensstrukturen zu integrieren.

Die Identifikation von Interessenvertretern aus der Organisation sowie der Auf- und Ausbau der Organisationsstruktur in Verbindung mit einem angemessenen Unternehmenswachstum müssen diskutiert und beantwortet werden. Neben den Grundlagen von Organisationsstrukturen, wie die hierarchische Linien-Struktur bis hin zu einer Multi-Matrix Organisation, werden im Hinblick auf ihre Vor- und Nachteile in diesem Modul vorgestellt. Insbesondere Anpassungen der Organisationsstrukturen im Unternehmen oder die Delegation von Entscheidungskompetenzen sind ein häufiger Auslöser für Konflikte im Unternehmen. Hier müssen die theoretischen Mechanismen einer Reorganisation verstanden und ggf. auf die eigene Situation im Unternehmen hin anwendbar gemacht werden.

Motivationslehre und die Auseinandersetzung mit verschiedenen Führungsstrukturen und Organisationsformen versetzen Entscheider in die Lage, mit dem Personal wertschätzend umzugehen. Der Begriff ‚Management‘ wird im Rahmen dieses Moduls nicht im Sinne einer ‚Verwaltung‘, sondern im Sinne einer effektiven ‚Führung‘ verstanden und vermittelt. Nur so ist es für Entscheider möglich, eine Struktur zu schaffen die den unterschiedlichen Interessen im Spannungsfeld: „Erhaltung von wichtigen Schlüsselkompetenzen, Unternehmenszielen und Wachstumszielen“ gerecht wird.

Eine weitere Fragestellung in diesem Kontext ist: Wie gelingt es einem mittelständischen Unternehmer, seine Ziele und Ideen in das Unternehmen zu transportieren und die zu deren Umsetzung notwendigen Aktivitäten zu koordinieren? Dabei stehen zwei ihm grundsätzlich zwei Wege offen, die in Teilen auch kombinierbar sind:

- (1) persönliche und damit direkte Einflussnahme sowie
- (2) indirekte Einflussnahme im Rahmen organisatorischer Strukturen.

In Großunternehmen dominiert Weg (2), in Kleinunternehmen der Weg (1). In vielen mittelständischen Unternehmen (v. a. bei zunehmender Größe) wird nur eine Mischung aus beiden Wegen realisierbar sein.

2. Lernziele/Kompetenzen

Die Teilnehmer lernen die verschiedenen Formen von Organisationen und Führungsstrukturen kennen und können deren Vor- und Nachteile einschätzen. Sie sind in der Lage, ein Gesamtkonzept der Organisation und Führung unter Berücksichtigung situations- und personenspezifischer Rahmenbedingungen zu entwickeln und im Unternehmen zu einführen.

Ferner wird im Rahmen dieses Moduls eine Positionierung des eigenen Unternehmens in einer sich wandelnden globalen Umwelt vermittelt verbunden mit der Fragestellung:

Wie können gemeinsame Projekte mit anderen Organisationseinheiten im In- und Ausland erfolgreich umgesetzt werden?

Dabei ist das Verständnis einer Projektorganisation im Vergleich zu beispielsweise Joint Ventures ein elementarer Bestandteil. Auch die Auswirkungen von neuen strategischen Beteiligungen im eigenen Unternehmen oder Beteiligungen an anderen Unternehmen haben Auswirkungen auf die Notwendigkeit die Organisation und die damit verbundenen Führungsstrukturen anzupassen. Die Teilnehmer lernen, Lösungsansätze zu entwickeln und die Auswirkungen dieser Arbeitsmodelle auf die künftige Organisationsform kritisch zu reflektieren.

Die Betrachtung wird hierbei insbesondere fokussiert auf die Besonderheiten in der internationalen Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensstandorten. Weiterhin wird vermittelt, wie der Aufbau von interkulturellen Kompetenzen im Unternehmen erfolgen kann.

Die Handhabung von Veränderungsprozessen (Change) von der bestehenden Organisationsstruktur hin zur Zielstruktur wird erlernt und kann von den Teilnehmern anhand von Fallstudien und Diskussionen reflektiert werden.

Weiterhin setzen sich die Teilnehmer damit auseinander, welche Auswirkung Organisations- und Führungsstrukturen auf die Innovationskraft eines Unternehmens haben. Insbesondere im Rahmen einer strategischen Neuorientierung ist es wesentlich, dass das Wissen der bestehenden Strukturen und die Erfahrungen genutzt werden, um beispielsweise eine Internationalisierung erfolgreich umzusetzen.

3. Inhalte

- Grundlagen von Organisationsstrukturen vor dem Hintergrund organisatorischer Zielgrößen
- Verteilung von Aufgaben, Einbindung von externen Mitarbeitern und Dienstleistern. Effektive Zusammenstellung von Teams, Veränderung von bestehenden Arbeitsgruppen
- Einrichtung eines Leitungssystems: Ein- vs. Mehrpersonen-Geschäftsführung, Einrichtung weiterer Leitungsebenen, vertretbare Leitungsspanne, flache vs. steile Hierarchie
- Aufbau einer Führungsstruktur und -kultur: Werteorientierte Leitbilder, Führungsgrundsätze, Impulse für die Ausformung einer Unternehmenskultur etc.
- Handhabung von Veränderungen: Förderung von Innovationen, flexible Strukturen, Rollenverteilung in Veränderungsprozessen
- Innovationsmanagement und Change Management
- Klassische Führungsstrukturen und moderne Organisationsformen im Vergleich
- Auswirkungen von Organisation- und Führungsstrukturen auf die Unternehmensstrategie
- Organisationskultur und Ethik im Kontext Führung
- Fragenstellungen für internationale Arbeitsgruppen: Was ist Kultur im Kontext einer Region und im Kontext der Organisation? Interkulturelle Kompetenz und Fragenstellungen zur Steuerung von internationalen Teams und virtuellen Teams.

4. Didaktik

Die Didaktik dieses Moduls ist so aufgebaut, dass neben der Vermittlung der theoretischen Grundlagen in Seminarform ein großer Teil der Präsenzzeit genutzt wird, um im Rahmen von Workshops, Gruppenarbeit und Rollenspielen das erlernte Wissen anzuwenden und kritisch zu reflektieren. Der Dozent nimmt dabei zusätzlich die Funktion des Moderators wahr, und unterstützt die Teilnehmer die Inhalte auch in der Praxis professionell anwenden zu können.

5. Theoretische Fundierung

Die genannten Inhalte basieren auf der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre (instrumentaler Ansatz der Organisation) und der Managementlehre (funktionaler Ansatz der Organisation). Weitere Elemente werden abgeleitet aus aktuellen Forschungsergebnissen aus dem Bereich 'Organisational Behaviour'. Für den Bereich der internationalen Führungsaufgaben werden Grundlagen aus den Themenbereichen 'intercultural competence' und 'intercultural team work' verwendet.

6. Prüfungsform

Klausur

7. Literatur

- Hofstede: Cultures Consequences, Sage publications. London 2001.
- Johnson; Scholes; Whittington: Strategisches Management – Eine Einführung. München 2011.
- Jones; Bouncken: Organisation – Theorie, Design und Wandel. München 2011.
- Klimmer: Unternehmensorganisation: Eine kompakte und praxisnahe Einführung, Herne 2009.
- Robbins: Organisation der Unternehmung. München 2001.
- Schulte-Zurhausen: Organisation. München 2005.

Personalmarketing und Anreizsysteme

MMU-342 (4. Semester)

Lehrende: Ulrich Bertram, Alexander Leschinsky

6 CP, 30 Stunden Präsenzzeit

1. Grundidee/zentrale Fragestellung

Eine zunehmende Professionalisierung der Personalarbeit zeigt sich vor allem in größeren Unternehmen, die die damit verbundenen Kosten zu tragen bereit sind. Auch die Entwicklung neuer Konzepte zur Personalgewinnung und zur Unterstützung des Bestrebens, qualifiziertes Personal zu halten, findet eher in Großunternehmen statt. Bei einem immer enger werdenden Markt für qualifiziertes Personal geraten dadurch mittelständische Unternehmen in eine Situation, in der sie mangels personeller Kapazitäten Marktchancen nicht nutzen können. Mehr noch, Großunternehmen entfalten eine spürbare Sogwirkung für wertvolle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. So ist es für mittelständische Unternehmen überlebensnotwendig, ein praktikables Instrumentarium für die Gewinnung von qualifiziertem Personal einsetzen zu können und potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überzeugende Argumente für eine Beschäftigung in mittelständischen Unternehmen zu liefern.

Nicht minder wichtig ist es, qualifiziertes Personal an das Unternehmen zu binden und die mentalen Barrieren gegen Abwanderung möglichst hoch zu setzen. Dabei kommt es darauf an, den Einfluss der Führung ebenso zu untersuchen wie die Arbeits- und die Entgeltgestaltung. Angesichts der Tatsache, dass mit steigender Unternehmensgröße im Allgemeinen auch die Durchschnittsgehälter zunehmen, kommt für mittelständische Unternehmen das Instrument der leistungsorientierten Entgeltgestaltung als Alleinstellungsmerkmal nur bedingt in Frage. Demgegenüber besteht die Herausforderung darin, durch Resonanz- und Dialogfähigkeit im Führungsverhalten sowie durch gelebte Mitarbeiterorientierung eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Höchstmaß an kreativer Entfaltung verwirklichen können. Der Mittelstand kann flexibler auf individuelle Bedürfnisse bei der Arbeitsgestaltung eingehen. Gerade die starke lokale Verankerung macht es möglich, Attraktivitätspotenziale zu heben, etwa durch eine gezielte Einbeziehung des familiären Umfeldes. Dazu gehören auch Arbeitszeitmodelle etwa dergestalt, dass in Abhängigkeit von der individuellen Lebenssituation die Arbeitszeit dort, wo es organisatorisch einzurichten ist, vom Individuum selbst bestimmt wird.

2. Lernziele/Kompetenzen

Das Ziel des Moduls besteht darin, die Studierenden in die Lage zu versetzen, bewährte großindustrielle Konzepte der Personalgewinnung und Methoden der Personalbindung auf die spezifischen Belange der mittelständischen Wirtschaft zu übertragen und anzuwenden. Die Studierenden sind fähig, die Alleinstellungsmerkmale der mittelständischen Wirtschaft zu beschreiben und im Rahmen von personalwirtschaftlichen Strategien anzuwenden. Aus der Konfrontation mit den Resultaten realer Rekrutierungsprojekte sind sie in der Lage, strategische Maßnahmen zur Steuerung von Abwerbungen für das eigene Unternehmen und zur Abwehr von Abwerbeversuchen anderer Institutionen zu entwickeln und zu ergreifen.

3. Inhalte

- Anbindung der Personalplanung an die kurz-, mittel- und langfristige Unternehmensplanung.
- Ermittlung des Personalbedarfs nach Art und Menge auf der Grundlage einer Entwicklungsprognose des Personalbestandes.
- Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes durch Steuerung der Arbeitszeit, durch optimalen Mix aus fest- und zeitweise eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und durch Qualifizierung des Personals.
- Entwicklung eines Personalmarketing-Konzeptes: Profilierung nach innen und außen durch überzeugendes employer branding sowie kontinuierlichen Kontakt zu Quellen qualifizierten Personals, z.B. Hochschulen, Arbeitsagentur, Personalberater.
- Strategisches Vorgehen bei der Gewinnung neuen Personals durch sorgfältige Definition der eigenen Vorstellungen, geeignete Suchmethoden, geeignete Partner, professionelle Selektionstechniken und überzeugende Präsentation des eigenen Unternehmens bei geeigneten Kandidaten und Kandidatinnen.
- Methoden der Personalbindung, aktive und passive Maßnahmen zur Unterbindung von Abwerbeversuchen.
- Einfluss von Führung, Arbeits- und Entgeltgestaltung auf die Mitarbeiterzufriedenheit.
- Erarbeitung eines Motivkatalogs, warum 95% der professionellen Abwerbeversuche scheitern (etwa: Lokation, familiäre Akzeptanz, professionelles Umfeld, Risikoaversion, Erfolgszuversicht, Einkommensentwicklung, Karriereförderung) und Umsetzung der Resultate in konkrete Personalbindungsmaßnahmen.

4. Didaktik

Vermittlung des Basiswissens über Präsenzunterricht, Kleingruppenarbeit zur Vertiefung der Grundlagen und zur kreativen Erarbeitung von Lösungsansätzen bei der Übertragung von großbetrieblichen Maßnahmen auf die Belange mittelständischer Unternehmen.

5. Theoretische Fundierung

Anwendung der einschlägigen Ergebnisse aus der Personalmanagement-Forschung, dem Recruiting und der Eignungsdiagnostik.

6. Prüfungsform

Klausur

7. Literatur

- Scholz: Grundzüge des Personalmanagements. München 2011.
- Hentze; Kammel: Personalwirtschaftslehre. Stuttgart 2001.
- Beck (Hrsg.): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting. Köln 2008.
- Trost (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber präsentieren und positionieren. Köln 2010.
- Schustereit; von der Linde,: Personalauswahl. Freiburg 2010.
- Sarges; Scheffer (Hrsg.): Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik. Göttingen 2008.

Masterarbeit

MMU-351 (5. Semester)

Lehrende: Stefan Bieler, Günter Hirth

CP 20, Präsenzstunden 40

1. Grundidee/ zentrale Fragestellung

Die Abschlussarbeit muss sich mit einer komplexen Problemstellung aus dem Themengebiet des mittelständischen Unternehmens befassen (Umfang ca. 70 Seiten). Sie soll an die im Masterstudium behandelten Inhalte anknüpfen und möglichst einen konkreten Bezug zu einem Praxisunternehmen haben.

Die Ergebnisse sind unter Beachtung wissenschaftlicher Normen schriftlich in einer Abschlussarbeit zu dokumentieren. Sie sind gegenüber den Gutachtern und ggf. Vertretern des involvierten Unternehmens in einem Seminar zu vertreten und zu präsentieren.

Weitere Details sind in den formalen Leitlinien zur Masterarbeit geregelt.⁵⁴

2. Lernziele/Kompetenzen

Die Studierenden kennen und verstehen das Wesen des mittelständischen Unternehmens, haben eine eigene Fragestellung entwickelt und können diese in einen übergreifenden wissenschaftlichen und pragmatischen Zusammenhang stellen und bearbeiten (Wissensvertiefung).

Sie sind imstande, die Rahmenbedingungen eines Projekts mit hohem Komplexitätsgrad (Zeitdruck, Ressourcenknappheit, soziale Interaktion etc.) in ihre Projektplanung einzubeziehen. Sie besitzen die instrumentale Kompetenz, um anspruchsvolle Theorien und Methoden aus allen besuchten Modulen in einer konkreten Fragestellung anzuwenden, dabei interdisziplinäre Ansätze zu berücksichtigen und in den wissenschaftlichen Kontext einzuordnen (systemische Kompetenz).

Sie verfügen über die kommunikative Kompetenz, um die verwendeten theoretischen Grundlagen und praktischen Lösungen ihres Projekts in wissenschaftlich angemessener Weise und auf einem hohen Abstraktionsniveau schriftlich darzustellen und mündlich gegenüber den Mitarbeitern und der Unternehmenshierarchie zu präsentieren.

3. Inhalte

Der Inhalt wird in enger Abstimmung mit dem betreuenden Professor definiert.

4. Didaktik

Nach Rücksprache mit dem Erstbetreuer wird das Thema festgelegt. Der Studierende verfasst in selbstständiger Arbeit seine Masterarbeit. Der Erstbetreuer ist dabei Ansprechpartner für alle wesentlichen konzeptionellen und inhaltlichen Fragen.

⁵⁴ Siehe Anhang T ab Seite 271.

Sowohl zu Beginn als auch ca. auf der Hälfte des Anfertigungszeitraums der Masterarbeit findet je ein Seminar statt. Der erste befasst sich mit den Besonderheiten von wissenschaftlichen Abschlussarbeiten und gibt den Studierenden die Möglichkeit, sich gezielt mit der Konzipierung ihrer Abschlussarbeit zu befassen.

Im zweiten Seminar präsentieren alle Studierenden den aktuellen Stand ihrer Arbeit. Von den Mitstudierenden und den Betreuern bekommen sie ein Feedback zu ihrer bisherigen Arbeit.

5. Theoretische Fundierung

In Abhängigkeit vom Thema der Masterarbeit.

6. Prüfungsform

Abschlussarbeit

7. Literatur

- Berger: Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2010.
- Disterer: Studienarbeiten schreiben: Seminar-, Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten in den Wirtschaftswissenschaften. Berlin/Heidelberg 2011.
- Thomas-Johaentges: Praxishandbuch Seminar-, Examens- und Doktorarbeiten. Koblenz 2008.