

PERSPEKTIVEN DER  
UNTERNEHMENSSTEUERUNG  
FÜR DEN MITTELSTAND  
UNTER DEN WANDELNDEN  
RAHMENBEDINGUNGEN VON:

WIRTSCHAFT

STAAT

IT-  
TECHNOLOGIE

MITTELSTAND HEUTE:

ZWISCHEN REFORMBEREITSCHAFT UND ANPASSUNGSDRUCK

ZWISCHEN AUFBRUCH UND EXISTENZSICHERUNG

ZWISCHEN INHABERFÜHRUNG UND MANAGEMENTSTEUERUNG

## Inhalt

● Der Mittelstand	3
● Politik und Wirtschaft	4
● Mittelstandsfinanzierung im Umbruch	6
Bankenorientierte und Kapitalmarktorientierte Finanzierung	6
Neue Wege der Außen-, Beteiligungs- und Innenfinanzierung	7
● Neue Unternehmensführung	8
Strategische Unternehmenssteuerung und Führungskompetenz	8
Inhaberführung und Managementsteuerung	9
Führungskompetenz im Wandel	10
Führungsaufgabe: Management von Delegation und Beratung	11
Internes und externes Informationsmanagement	12
● Fortschritt in der IT-Technologie	13
Operatives und strategisches IT-Management	13
Unternehmenspolitik und IT-Management	14
Informationstechnische Vernetzung	16
● Zusammenfassung	18
● Impressum	19

## Der Mittelstand

Im Programm der *"EUMAK - Europäische Mittelstandsakademie"* geht es um zentrale Themen mittelständischer Unternehmen. Der Mittelstand besteht 2001 aus rund 3.3 Millionen Unternehmen. 70% der Arbeitsplätze werden vom Mittelstand geschaffen, 50% der Bruttowertschöpfung erwirtschaftet und 50% der Bruttoinvestitionen getätigt. Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn klassifiziert die Unternehmen in drei Gruppen:

### MITTELSTAND-DEFINITION

#### KLEIN-UNTERNEHMEN:

1-9 BESCHÄFTIGTE  
JAHRESUMSATZ BIS 1Mio. EUR

#### MITTLERE UNTERNEHMEN

10-499 BESCHÄFTIGTE  
JAHRESUMSATZ BIS 50Mio. EUR

#### GROß-UNTERNEHMEN

MEHR ALS 500 BESCHÄFTIGTE  
JAHRESUMSATZ GRÖßER 50 Mio. EUR

EINHEIT VON EIGENTUM, HAFTUNG UND FÜHRUNG

(INSTITUT F. MITTELSTANDSFORSCHUNG, BONN).

NEU DAZU: KLEIN-AG

Die Unternehmen zeichnen sich i.d.R. durch die Einheit von Eigentum, Haftung und Führung aus. 90% der Unternehmen sind Inhaber geführt. Durch die Einführung der Klein-AG kommen jedoch neue Kapitalgesellschaften auch im kleineren Firmen-segment hinzu.

DIE PERSPEKTIVEN DER UNTERNEHMENS-FÜHRUNG UNTER DEN WANDELNDEN RAHMENBEDINGUNGEN VON WIRTSCHAFT, STAAT UND INFORMATIONSTECHNOLOGIE BILDEN DEN SCHWERPUNKT DES VERANSTALTUNGSPROGRAMMES

Die Leitfragen lauten:

Welche gesetzlichen, wirtschaftlichen und informationstechnologischen Rahmenbedingungen kommen auf die Unternehmen zu? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Unternehmen und die Unternehmensführung? Wo ergibt sich ein Reformbedarf und wo entsteht ein Anpassungsdruck? Wie kann der Unternehmer erfolgreich und strategisch steuern, unter den neuen Rahmenbedingungen einerseits und zwischen persönlicher Führungskompetenz und Managementanforderung andererseits?

Ziel ist die Vermittlung von Wissen für die Unternehmensleitung, um ihre Kompetenz unter dem Druck neuer Regelungen und Anforderungen und im Gespräch mit Dritten zu festigen und auszubauen. Praxisgerechte Informationsveranstaltungen und die Weiterbildung der Unternehmensführung sind daher die zentralen Anliegen der Programm-konzeption. Hinterfragt wird dabei ebenso die Notwendigkeit, Praxisrelevanz und Machbarkeit erweiterter Steuerungsanforderungen für die Unternehmensführung.

## Politik und Wirtschaft

Infolge der zunehmenden globalen Verflechtung der Wirtschaft mit ihren verschärften Wettbewerbsbedingungen, unter der Herausforderung der Europäisierung von Wirtschaft und Gesellschaft, durch die Verflechtung von Unternehmensprozessen und Strukturen aus der wachsenden Anwendung der IT-Technologie heraus, werden neue Rahmenbedingungen für Unternehmen des Mittelstandes geschaffen unter denen sie unternehmerisch agieren und wirtschaftlich handeln müssen. Ihre Unternehmenspolitik muss sich darauf darauf ausrichten.

Die Steuerungsanforderungen für das Unternehmen werden nicht mehr alleine von der Unternehmensführung innerhalb der Binnenorganisation gestellt, sie werden zunehmend von außen an die Unternehmer herangetragen.

Steuerungskompetenz, so die These, ist die Grundlage des wirtschaftlichen Erfolges und sichert das Unternehmen in seinen zukünftigen Aktivitäten. Eine transparente Unternehmensführung ist positiv für die Bewertung des Unternehmens und zeigt die Kompetenz der Unternehmensführung in allen betrieblichen Handlungsfeldern.

### Politik und Gesetzgeber

Das Außen sind die Politik und der Gesetzgeber, die nationale Reformprozesse, Vorgaben zur Annäherung an internationale Standards der Unternehmensführung und ihr Berichtswesen definieren oder neue Anforderungen infolge des europäischen Integrationsprozesses gestalten und umsetzen. Internationale Rechnungslegung, Digitale Steuerprüfung, Gesetz zur Kontrolle und Transparenz, sind einige Schlagwörter, die in letzter Zeit häufiger auftauchen.



## Politik und Wirtschaft

### Wirtschaft und Banken

Das "Außen" ist die Wirtschaft, insbesondere die Banken, die im Zuge von Basel II eine verschärfte Kreditvergabepolitik anwenden. Es sind die Kapitalgeber und Ratingagenturen, die Unternehmen, Branchen und Märkte untersuchen, vergleichen, bewerten und Zertifizierungen vergeben. Aber auch die Geschäftspartner der Unternehmen (Lieferanten und Kunden) erweitern ihre Bonitätsprüfung durch Vergabe eigener Rating-Bewertungen. Hinzu kommt die derzeit schwierige gesamtwirtschaftliche Lage, unter denen Unternehmen zunehmend operieren müssen. Ihre Eigenkapitalbasis ist geschrumpft und stellt sich zudem im internationalen Vergleich schlechter dar. Dies führt zu Konsequenzen für die Unternehmensfinanzierung, die erschwert wird. Alternative Formen der Finanzierung werden erforderlich.

### Bankenorientierte und Kapitalmarktorientierte Finanzierung

Der Wandel der internationalen Finanzmärkte vollzieht sich infolge der zunehmenden Informatisierung schneller und grenzübergreifend. Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf die Bankenpolitik. Die Banken stehen international unter erheblichem Anpassungsdruck infolge des gestiegenen Wettbewerbsdruck am Kapitalmarkt. Hinzu kommt eine Kosten- und Ertragskrise der Banken, die, im internationalen Vergleich stehend, niedrige Kosten und höhere Erträge durchsetzen wollen.

Die Kreditvergabe und Kreditkonditionen der Banken hängen - auch bedingt durch das Regelwerk Basel I und II - stärker vom bankinternen Ratingverfahren und der Einbindung in die jeweilige bankenspezifische Risikostrategie ab. Die Risikofaktoren werden in den Kreditinstituten dabei unterschiedlich gewichtet z.B. hinsichtlich der Branchenbewertung. Oder es werden Mindestanforderungen an die Bilanzpolitik der Unternehmen gestellt, z.B. hinsichtlich der Eigenkapitalquote oder Renditeerwartung.

**Die Kapitalmärkte schaffen neue Strukturen im Wirtschaftsprozess, die auf eine Verschiebung von der bankenorientierten hin zu einer kapitalmarktorientierten Finanzierung hindeuten.**

Die Beteiligungsfinanzierung als Maßnahme der Unternehmensfinanzierung ist nicht mehr nur den börsennotierten Unternehmen vorbehalten. Vielmehr entstehen öffentliche und zunehmend auch privatwirtschaftliche Beteiligungsmärkte sowie Risikokapital im engeren Sinne (dieses ist insbesondere für technologieorientierte Unternehmen relevant). Im deutschen Beteiligungsmarkt sind dies traditionell öffentlich-rechtliche Beteiligungsprogramme z.B. über die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Weitere Beteiligungsgesellschaften sind im öffentlichen Bankensektor (Sparkassen, Landesbanken). Hinzu kommen Investmentgesellschaften im politischen Auftrag, die Risikokapital bereit stellen.

## Mittelstandsfinanzierung im Umbruch

### Bankenorientierte und Kapitalmarktorientierte Finanzierung

Neu ist das privatwirtschaftliche Beteiligungsangebot, das zunehmend relevanter für die Unternehmen wird. Der deutsche Beteiligungskapitalmarkt ist insgesamt durch neue Rahmenbedingungen am Finanzmarkt auch für ausländische Investoren attraktiver geworden. Die strategische Beteiligung an Unternehmen, z.B. bei Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, durch Bereitstellung von Venture Capital ist ebenfalls gestiegen. *(Quelle der obigen Ausführungen: IFO, Institut für Wirtschaftsforschung, Forschungsprojekt des Bundesministerium für Wirtschaft).*

Die skizzierten Entwicklungen sind nicht ohne Auswirkungen auf die Unternehmensführung und Finanzierung des Mittelstandes und der KMU. Ein zentraler Aspekt ist, dass die Bedingungen des Kapitalmarktes auch auf traditionelle Wirtschaftsprozesse und Strukturen ausgedehnt werden.

Auch nicht am Kapitalmarkt orientierte Unternehmen werden verstärkt an den Rahmenbedingungen der Kapitalmärkte gemessen und bewertet. Daraus resultieren neue Anforderungen an die Unternehmenspolitik. Zu nennen sind die ausgedehnten Ratingbestimmungen auf Basis bankenspezifischer Risikostrategien, mit allen damit verbundenen Konsequenzen der verteuerten und erschwerten Kreditfinanzierung oder der Kontinuität der Geschäftsbeziehung.

Es sind die gestiegenen Publizitätsanforderungen und ein Gebot zur transparenten Unternehmensführung, die Vergleichbarkeit und Messbarkeit von Unternehmen in Bezug auf Rendite, Wachstumsaussichten oder anderer relevanter Kriterien bezogen auf jeweilige Branchenkennzahlen, ein erweitertes Risikomanagement, die gestiegene Erwartung an die konsequente Erschließung strategischer Märkte und Zielgruppen mit einem effizienten Produkt- und Vertriebsmarketing. Mit der Einführung der Klein-AG werden z.B. auch neue Unternehmensrechtsformen für den Mittelstand relevant, die nicht mehr nur als inhabergeführte Personengesellschaften oder Kapitalgesellschaften mit beschränkter Haftung fungieren.

Die Unternehmen des Mittelstandes müssen ihre unternehmerischen Aktivitäten verstärken und neu strukturieren. Die Konzentration auf Kernkompetenzen soll dazu beitragen, Unternehmenserfolg nachhaltig zu gewährleisten und das Interesse Dritter für Kooperationen, Finanzierung oder Unternehmensbeteiligungen zu wecken.

Skepsis der Unternehmensführung ist angebracht, denn letztlich steht ihre unternehmerische Motivation und Risikobereitschaft unter dem Deckmantel einer nicht mehr zuverlässigen Unternehmenspolitik, ungeachtet dessen, dass die Unternehmen des Mittelstandes den größten Beitrag zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen leisten, investieren oder an der Bruttowertschöpfung maßgeblich beteiligt sind.

## Mittelstandsfinanzierung im Umbruch

### Neue Wege der Außen-, Beteiligungs- und Innenfinanzierung

#### BANKENORIENTIERTE FINANZIERUNG

##### ALLGEMEINE SITUATION

VERSCHÄRFTE KREDITVERGABEPOLITIK DER BANKEN  
ANWENDUNG VON BASEL II IN DER PRAXIS  
ANWENDUNGSBEREICH MITTELSTAND  
EIGENKAPITALAUSSTATTUNG ZU GERING  
MOTIVATION FÜR RISKANTE UNTERNEHMENSPOLITIK  
(AUS SICHT DER BANKEN)  
ERHÖHTES KREDITRISIKO FÜR BANKEN  
POSITIVES BANKENINTERNES RATING IST  
VORAUSSETZUNG FÜR KREDITVERGABE  
KREDITKONDITIONENSPREIZUNG - IN ABHÄNGIGKEIT  
VOM RISIKO, KREDITE WERDEN BEI SCHLECHTEM  
UNTERNEHMENS-RATING TEURER  
HÖHERE GEBÜHREN FÜR PRÜFUNG UND BEARBEITUNG  
HÖHERE KREDITZINSEN  
ANFORDERUNG AN DAS UNTERNEHMEN  
TRANSPARENTE UNTERNEHMENSPOLITIK  
DARSTELLUNG UND SICHERUNG DER  
ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DES UNTERNEHMENS

FREMDFINANZIERUNG DES UNTERNEHMENS  
DURCH BANKKREDITE

#### WANDEL AM INTERNATIONALEN FINANZMARKT

#### MITTELSTANDSFINANZIERUNG IM UMBRUCH

#### ALTERNATIVE FINANZIERUNG

##### ALLGEMEINE SITUATION

TEURE BANKENKREDITE  
ZUGANGSERSCHWERNIS ZU BANKKREDITEN  
ERHÖHUNG KRISENGEFAHR  
ANWENDUNGSBEREICH MITTELSTAND  
EIGENKAPITALÄHNLICHE FINANZIERUNG  
MEZZANINE-FINANZIERUNG  
ALTERNATIVE FREMDFINANZIERUNG DURCH  
FACTORING  
FÖRDERKREDITE  
ANFORDERUNG AN DAS UNTERNEHMEN  
EIGENKAPITALAUFBAUENDE BILANZ- UND  
UNTERNEHMENSPOLITIK  
POSITIVES RATING FÜR FÖRDERKREDITE

ALTERNATIVE  
FREMDFINANZIERUNGSMITTEL  
ALTERNATIVE INNENFINANZIERUNG

#### BETEILIGUNGSMARKTORIENTIERTE FINANZIERUNG

##### ALLGEMEINE SITUATION

STÄRKERE BETONUNG DER  
KAPITALMARKTBEDINGUNGEN  
SHARHOLDER-VALUE MENTALITÄT IN DER WIRTSCHAFT  
BETEILIGUNGSFINANZIERUNG GEWINNT AN BEDEUTUNG  
ANWENDUNGSBEREICH MITTELSTAND  
BETEILIGUNGSFINANZIERUNG AM BETEILIGUNGSMARKT  
(INSBESONDERE TECHNOLOGIEUNTERNEHMEN)  
KAPITALMARKTFINANZIERUNG UND BÖRSENGANG  
(NUR WENIGEN MÖGLICH)  
ANFORDERUNG AN DAS UNTERNEHMEN  
RENDITE, KAPITALVOLUMEN UND  
WACHSTUMSAUSSICHTEN  
BILANZANALYSE NACH RATING-KRITERIEN  
PUBLIZITÄTSANFORDERUNG  
STRATEGISCHE UNTERNEHMENSPOLITIK

FREMDFINANZIERUNG AM KAPITAL- UND  
BETEILIGUNGSMARKT

## Neue Unternehmensführung

### Strategische Unternehmenssteuerung und Führungskompetenz

Die Steuerung des Unternehmens ist nicht mehr nur auf die Binnenorganisation ausgerichtet, vielmehr geht es um die strategische Gesamtsteuerung und ihre Wirkung nach Außen, um die Kompetenz des Unternehmens in allen Handlungsfeldern. Zukunftsfähigkeit, Wachstum und Marktbehauptung, Effizienzsteigerung und die Optimierung der Wertschöpfungskette, der Schutz der Unternehmensressourcen und letztlich die Sicherung der Interessen Dritter sind das wünschenswerte Ergebnis. Im Vergleich zum Markt und zur eigenen Branche wird zunehmend die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gemessen und bewertet. Die positive Analyse des Unternehmen bildet die Grundlage für die Bewertung und Qualifikation der Unternehmensführung.

Quantitative Faktoren, die die wirtschaftliche Situation rückblickend sowie die aktuelle Geschäftslage des Unternehmens darstellen sind schon immer Gegenstand der Bonitätsprüfung gewesen. Qualitative Faktoren werden zunehmend gewichtet und drücken die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens aus. Es sind dies die fachliche und kaufmännische Qualifikation der Unternehmensführung, ihre Transparenz- und Informationsbereitschaft, die Zuverlässigkeit der Unternehmenspolitik, die Qualität und Aktualität des Controlling, die Qualität und Aktualität des Wissens um Mitbewerber, Markt- und Produktentwicklung, die Analyse und Ansprache von Kunden und Zielgruppen, die Effizienz innerbetrieblicher Geschäftsprozesse, die Qualifikation und das Wissen der Mitarbeiter, das Informationsmanagement im und für das Unternehmen.

### HANDLUNGSFELDER IM UNTERNEHMEN

### ANFORDERUNGEN AN DAS UNTERNEHMEN



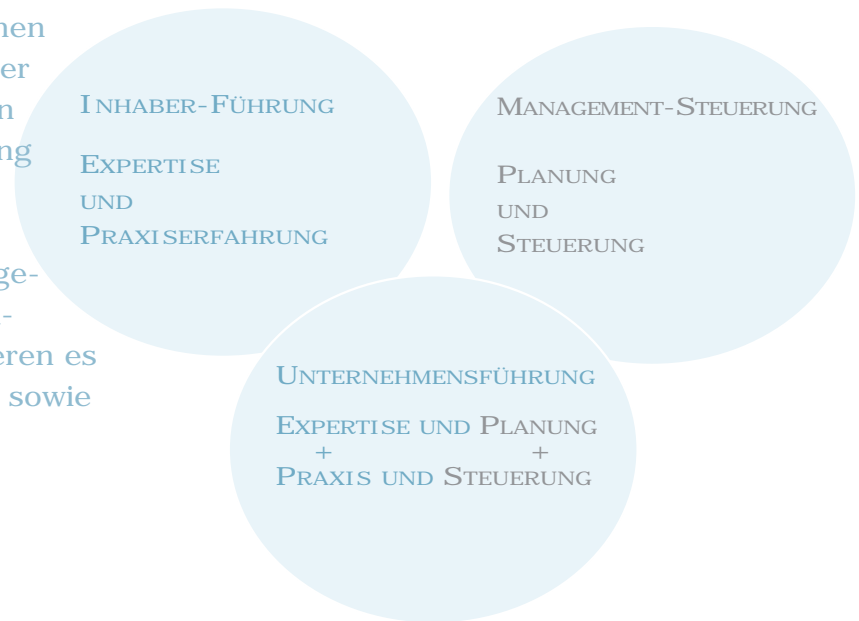


## Neue Unternehmensführung

### Inhaberführung und Managementsteuerung

Die Inhaber-Führung steht für die Einheit von Eigentum und Leitung und bildet so eine enge Verknüpfung zwischen der wirtschaftlichen Existenz des Unternehmens und der Firma. Der Unternehmer übt die volle Verantwortlichkeit aller unternehmensrelevanten Entscheidungen aus. Jedoch heisst dieses nicht, dass grundsätzlich alle Entscheidungen alleine vom Unternehmer getroffen werden. Insbesondere bei KMU Unternehmen ist der Steuerberater Hauptansprechpartner des Unternehmers und leistet Beratung in den Fragen der Finanzkompetenz und der kaufmännischen Unternehmensführung. Eine interne Delegation von Aufgaben an Führungskräfte ist dagegen vor allem bei größeren Unternehmen anzutreffen.

Die inhabergeführten Unternehmen des Mittelstandes stehen vor einer schwierigen und problematischen Aufgabe: ihre persönliche Führung muss transparenter werden und sie soll stärker der Planung und Steuerung eines externen Management entsprechen, bis zur Hinzunahme von Beiräten, so formulieren es der Markt, Politik und Wirtschaft sowie die potentiellen Kapitalgeber.



### WANDEL DER FÜHRUNGSSTRUKTUR UND ART DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Eine Veränderung der Führungsstruktur bedeutet auch eine Veränderung in der Art der Unternehmensführung. Die Expertise des Unternehmers und seine Praxiserfahrungen werden um die strategische Planung und die Steuerungskompetenz erweitert. Kompetente Unternehmensführung ist die Vernetzung von Expertise, Praxiserfahrung, Planung und Steuerungskompetenz.

## Neue Unternehmensführung

### Führungskompetenz im Wandel

Die Kompetenz der Unternehmensführung zeichnet sich durch persönliche Expertise und Praxiserfahrung aus, insbesondere dann, wenn es sich um am Markt eingeführte Unternehmen oder Unternehmen im langjährigen Besitz handelt. Der Einsatz von Planungs- und Steuerungsinstrumenten kann die Führungskompetenzen sinnvoll erweitern; diese pragmatisch eingesetzt können somit die Außenwahrnehmung des Unternehmens verbessern. Die Kompetenz der Geschäftsleitung steht für die Gesamtheit der strategischen und operativen Unternehmens- und Geschäftsaufgaben. Die Aktualität der Ist-Analyse - wie steht das Unternehmen heute dar -, das Wissen um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens - wie entwickelt sich das Unternehmen in Zukunft -, die Kenntnis über Absatzmärkte, Lieferanten, Kunden, Zielgruppenansprache, Unternehmensressourcen sind entscheidende Wettbewerbsfaktoren.

Hierin zeigt sich das fachliche und das betriebswirtschaftliche Wissen, welches für die Einschätzung der zukünftigen Perspektiven des Unternehmens als relevant erachtet wird.

Der Wandel von der Inhaberführung zur Managementsteuerung ist nicht als Aufgabe der Inhaberführung zu verstehen, vielmehr wird der Inhaber eigene Management-Kompetenzen ergänzend entwickeln und umsetzen können. Die Inanspruchnahme externer Beratung, insbesondere wenn es um unternehmensrelevante Entscheidungen und strategische Gesamtsteuerung geht, ist eine Ergänzung und kann zusätzliche Perspektiven für die Führung aufzeigen.

Das Management des vielfältigen Beratungsangebotes (vom Steuerberater, Bankenberater, Unternehmensberater bis hin zum Beirat) ist dann eine wesentliche Führungsaufgabe.



## Neue Unternehmensführung

### Führungsaufgabe: Management von Delegation und Beratung

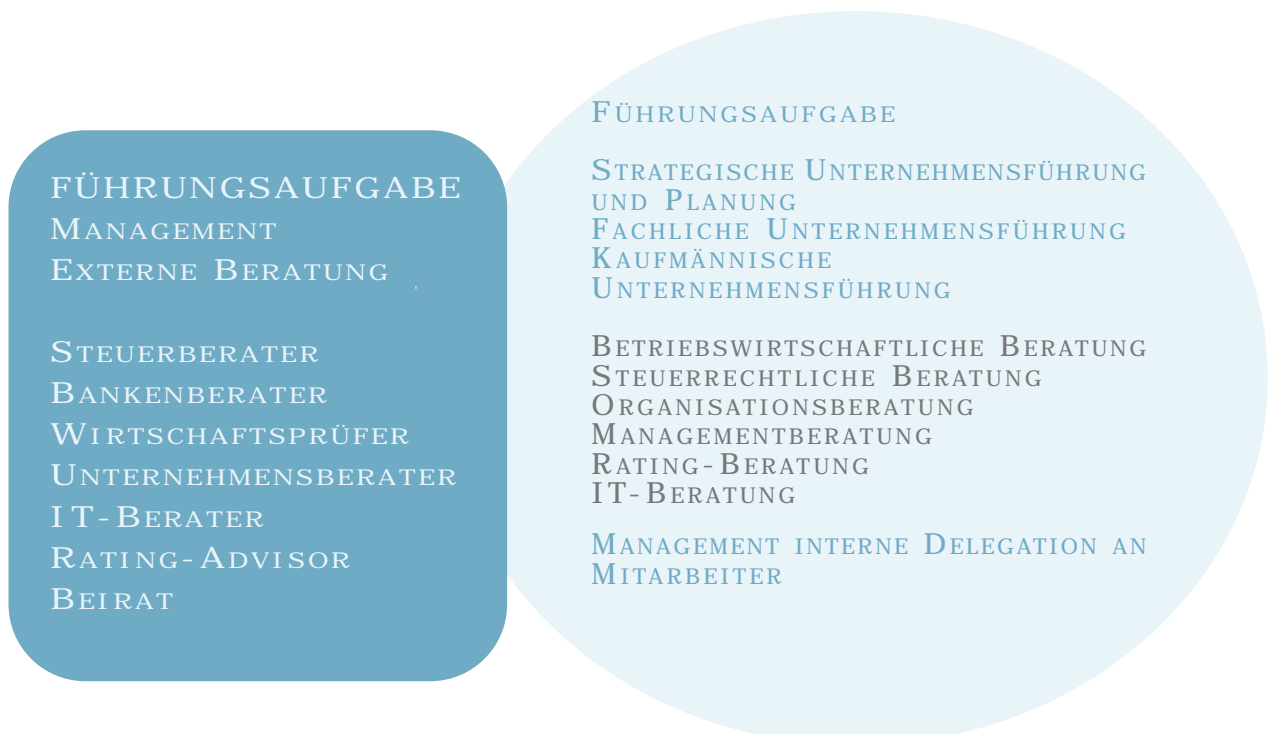
Internes und Externes Wissensmanagement

Die Bewältigung der wachsenden Anforderung an die Unternehmensleitung erfordert weitere Führungsaufgaben. Neben der strategischen Planung und Steuerung wird die interne Delegation von unternehmensrelevanten Aufgaben und Kompetenzen an Mitarbeiter und deren Einbeziehung in die Unternehmenspolitik förderlich. **Das interne Wissensmanagement wird zu einer relevanten Steuerungsaufgabe.**

Externes Wissen steht der Unternehmensleitung nach Bedarf zur Verfügung. Dieses kann pragmatisch, auf die Erfordernisse des Unternehmens abgestimmt, eingefordert werden.

Das Management des vielfältigen Beratungsangebotes und des externen Wissens (vom Steuerberater, Bankenberater, Unternehmensberater bis hin zum Beirat) ist dann eine weitere entscheidende Führungsaufgabe.

Dabei geht es um die Fragen: welche Beratungsleistungen sollen von wem eingefordert werden? Sind Kooperation mit unterschiedlichen Beratern sinnvoll? Wie erfolgt die Kommunikation mit dem Berater, welche Informationen werden notwendig und wie werden diese erbracht? Welche Instrumente setzen die Berater ein und auf welchen Informationen setzen sie auf? Bezieht sich die Beratung auf die Optimierung der bisherigen Leistungen z.B. des Steuerberaters oder ergeben sich neue Anregungen für die Unternehmenspolitik? Welcher Nutzen kann aus Beratung für das Unternehmen generiert werden?



## Neue Unternehmensführung

### Internes und externes Informationsmanagement

Eine gute empirische Datenbasis bildet eine wesentliche Grundlage, um Steuerungsaufgaben optimiert und erfolgreich wahrnehmen zu können. Im **internen Informationsmanagement** sind dies die Unternehmensdaten. Komplexe Unternehmensinformationen aus sämtlichen relevanten betrieblichen Anwendungen und Aufgaben sollen zusammengeführt und für die aktive Steuerung des Unternehmens analysiert und verwertet werden. Alle Bereiche des Unternehmens sind dabei involviert und unterstehen einem verstärkten Analyse- und Steuerungsanspruch. Die Dokumentation und Analyse der Unternehmensdaten ist ebenso erforderlich wie die Verwertung des unternehmensspezifischen Wissens. Das IT-gestützte Informationsmanagement wird zu einer zentralen strategischen Aufgabe für die Unternehmensführung.

Der Informationsmanager im Unternehmen steht vor der schwierigen Aufgabe, Anforderungen der Geschäftsplanung und aus den operativen Geschäftsprozessen, sowie die IT-Infrastrukturplanung zu managen. Die **Datenerhebung und Datenaufbereitung, die Datenintegration, und die Qualitätssicherung der Daten** sind erforderliche Maßnahmen. Für die Unternehmensführung ziehen mehr Informationen zur Planung ebenso wie Kenntnisse über eventuelle Risiken auch mehr Verantwortung nach sich.

Das **externe Informationsmanagement** basiert auf Markt- und Branchendaten der diversen Informationsanbieter. Insbesondere die Banken verfügen hier über entsprechende Datenanalysen. Die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens spielt zunehmend eine Rolle bei der Beurteilung der Unternehmensaussichten.

## INTERNES UND EXTERNES INFORMATIONS MANAGEMENT

### UNTERNEHMENS DATEN

ANALYSE UND PLANUNG DER  
FINANZDATEN  
FINANZPLAN, BILANZPLAN, ERFOLGSPLAN

ANALYSE UND PLANUNG DER  
ABSATZMÄRKTE UND MITBEWERBER

ANALYSE DER LIEFERANTEN und PREISE

ANALYSE UND PLANUNG DER  
KUNDENSTRUKTUREN UND BEZIEHUNGEN

PLANUNG UNTERNEHMENSRESSOURCEN  
ANALYSE UNTERNEHMENS RISIKEN

INTERNES  
INFORMATIONSMANAGEMENT

### MARKT-UND BRANCHENDATEN

MARKT-UND BRANCHENINDICES  
ALLGEMEINE BRANCHENSITUATION  
HAUPTPRODUKTE, SUBSTITUIERBARKEIT  
DER PRODUKTE, ANZAHL UND ART  
MITBEWERB, VERTEILUNG MARKTANTEILE  
STRUKTUR ABNEHMER, STABILITÄT DER  
NACHFRAGE, WACHSTUMSAUSSICHTEN  
MARKTPOTENZIAL, EINTRITTSBARRIEREN  
EINFLUSS DER KONJUNKTUR,  
KAPITALBEDARF  
TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNGEN  
GEWINNSTRUKTUR, RECHTSPRECHUNG  
BRANCHENGEWICHTUNG

EXTERNEN  
INFORMATIONSMANAGEMENT

## DATENERHEBUNG UND DATENAUFBEREITUNG DATENINTEGRATION UND DATENQUALITÄTSSICHERUNG

## Fortschritt in der IT-Technologie - Operatives und strategisches IT-Management



Seit mehr als 30 Jahren nimmt die Informationstechnologie einen bedeutenden Stellenwert in den Unternehmen ein. Der Fortschritt in der IT-Technologie ist kontinuierlich. Es geht um bessere Informationsvernetzung, komplexe Informationen, höhere Kommunikationsdichte mit Geschäftspartnern und Kunden und um höhere Effizienz im betrieblichen und organisatorischen Arbeitsprozess. Spätestens seit Ende der 1990-er Jahre ist das Internet aus der Unternehmenskommunikation nicht mehr wegzudenken. Mit der zunehmenden Implementierung von vielschichtigen E-Business und E-Commerce-Prozessen, der Verfügbarkeit von integrativen Web-Technologien werden neue Anforderungen an das IT-Management gestellt. Geht es bisher in den IT-Abteilungen der Mittelstandsunternehmen vor allem um die operative Ebene, dort wo betriebliche Anwendungen, z.B. in der Finanzbuchhaltung, in der Warenwirtschaft, im Verkauf

u.a. eingesetzt werden, um die Bereitstellung von IT-Infrastruktur, so geht es heute um die elektronische Kommunikation, innerbetrieblich und extern und um die IT-gestützte Unternehmenssteuerung. Das IT-Management wird zur zentralen Schaltstelle, zwischen den Anforderungen, die sich aus der Kommunikation und der strategischen Unternehmensplanung stellen und denen der operativen Ebene, z.B. der Anwender, sowie der Organisations- und Produktionsabläufe. Das operative IT-Management wird um das strategische IT-Management erweitert. Das Ziel ist die standardisierte und vollständige Integration sehr unterschiedlicher betrieblicher Anwendungen, innerbetrieblicher und externer Geschäftsprozesse in die Unternehmensstruktur. Das IT-Management ist damit ein entscheidender Teil der Unternehmenspolitik.

## Fortschritt in der IT-Technologie

### Unternehmenspolitik und IT-Management

Die zunehmende Verflechtung der Unternehmen, die im Zuge der Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft eintritt, spiegelt sich in der Verflechtung von IT-Geschäftsprozessen, sowohl internen als auch externen, wider. Strategische Unternehmensführung und Sicherung der Nachhaltigkeit definieren neue Aufgaben an das IT-Management.

Moderne Informationstechnologie und betriebliche EDV untermauern die Unternehmenspolitik, sei es, dass ausgegliederte Unternehmensbereiche oder aufgekaufte Unternehmen integriert und konsolidiert werden sollen; sei es, dass infolge des gestiegenen Wettbewerbsdruck Geschäftsprozesse automatisiert und rationalisiert werden müssen, um den Marktanforderungen nach mehr Leistung, Service, Diensten entsprechen zu können; sei es, dass elektronische Kommunikation mit Lieferanten und Kunden erforderlich wird und bei Nicht-Teilnahme zu einem Ausschluß vom Angebots- oder Nachfrageverfahren führen können.

Dieses bleibt nicht ohne Auswirkungen für mittelständische Unternehmen. Ihr wirtschaftlicher Standort ist häufig lokal und national gebunden. Als Teilhaber an Wirtschaftsprozessen werden sie zunehmend von den neu entstehenden globalen wirtschaftlichen Strukturen eingenommen oder in diese integriert.

## Fortschritt in der IT-Technologie

### Unternehmenspolitik und IT-Management

# IT-MANAGEMENT

## STRATEGISCHES IT-MANAGEMENT

EXTERNE  
GESCHÄFTSPROZESS-INTEGRATION  
EINBINDUNG EXTERNER PARTNER  
ELEKTRONISCHE GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN  
(KUNDEN, LIEFERANTEN U.A.)

EINBINDUNG IN ELEKTRONISCHE NETZWERKE  
(MARKTPLÄTZE, LOGISTIKPLÄTZE,  
BESCHAFFUNGSPORTALE U.A.)

INTERNE  
GESCHÄFTSPROZESS-INTEGRATION  
ZUSAMMENFÜHRUNG, INTEGRATION,  
AUTOMATISIERUNG, ÜBERWACHUNG VON  
INTERNEN GESCHÄFTSPROZESSEN

ANWENDUNGSINTEGRATION  
INTEGRATION VON OPERATIVEN ANWENDUNGEN  
DATENÜBERNAHME UND DATENINTEGRATION  
(RECHNUNGSWESEN, VERKAUF, EINKAUF,  
WARENWIRTSCHAFT U.A.)

## AUFGABEN UND ANFORDERUNGEN

INNERBETRIEBLICHE EFFIZIENZ  
ELEKTRONISCHER GESCHÄFTSVERKEHR  
VERNETZUNG VON GESCHÄFTSBEREICHEN  
KONSOLIDIERUNG VON IT-INSELLÖSUNGEN  
STRATEGISCHES CONTROLLING  
QUALITÄTSSICHERUNG  
ELEKTRONISCHE KOMMUNIKATION  
RATIONALISIERUNG

## OPERATIVES IT-MANAGEMENT

SYSTEMINTEGRATION  
VERNETZUNG UND  
INTEGRATION VON  
HETEROGENEN SYSTEMEN  
(HARDWARE)

IT-INFRASTRUKTUR

TK-INFRASTRUKTUR

## Fortschritt in der IT-Technologie

### Informationstechnische Vernetzung von Wirtschaftsprozessen und Unternehmen

Das Internet ist heute für Unternehmen ein zentrales Kommunikationsmedium. Im Vordergrund der Nutzung stehen die externe und interne digitale Kommunikation über Internet-Homepages und E-Mail. Sie ermöglichen eine schnelle Kommunikation mit Partnern und Kunden weltweit.

In der nächsten Anwendungsstufe der integrativen Web-Technologien geht es um die zunehmende Daten-Vernetzung von Unternehmen und Wirtschaftssubjekten.

Komplexe E-Business und E-Commerce Prozesse zielen auf den standardisierten Datenaustausch zwischen Unternehmen zur digitalen Steuerung von wirtschaftlichen Prozessen. Zu nennen sind beispielhaft die Steuerung der Produktion und Logistik, der Kundenkontakte und des Verkaufs, Marketingkampagnen, elektronischer Informationsaustausch über alle Aktivitäten innerhalb des Unternehmens oder zwischen Unternehmen.

Erkennbar ist die zunehmende Tendenz, Kommunikation und Prozesse zu automatisieren und elektronisch zu steuern, sie damit notwendigerweise zu standardisieren und Unternehmen oder Wirtschaftssubjekte in horizontale und vertikale Verflechtungen zu integrieren.

Die Unternehmen werden zu Teilnehmern in digitalen Netzwerke, die grenzübergreifend sind und in denen standortunabhängig operiert werden kann. Es bedeutet damit stärkeren Wettbewerb untereinander. Es erfordert von den Unternehmen, sich in diese Netzwerke zu integrieren.



## Fortschritt in der IT-Technologie

### Informationstechnische Vernetzung von Wirtschaftsprozessen und Unternehmen

HORIZONTALE VERNETZUNG VON UNTERNEHMEN  
DIGITALE KOMMUNIKATION U = UNTERNEHMEN



E-BUSINESS  
E-COMMERCE  
M-COMMERCE

PORTALE  
MARKTPLÄTZE

LIEFERANTEN-  
BEZIEHUNGS-  
MANAGEMENT

PRODUKTIONS-  
PLANUNG  
LOGISTIKPLANUNG

ELEKTRONISCHE  
BESCHAFFUNG

DIGITALE  
MARKT-  
PLÄTZE

DIGITALE  
KATALOGE

LIEFERANTEN  
INFORMATIONSSYSTEME



K

VERTRIEBS-  
PORTALE  
E-SALES

K

E-BUSINESS  
E-COMMERCE  
M-COMMERCE

PORTALE  
MARKTPLÄTZE

KUNDENBEZIEHUNGS-  
MANAGEMENT

VERKAUFSSTEUERUNG  
ELEKTRONISCHES  
MARKETING

ELEKTRONISCHER  
VERKAUF

LIEFERANTENBEZIEHUNGSMANAGEMENT

KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT

K = KUNDE

VERTIKALE VERNETZUNG VON  
UNTERNEHMEN ENTLANG DER  
WERTSCHÖPFUNGSKETTE,  
z.B. in der Versorgungskette  
(Produktion, Beschaffung)

U = UNTERNEHMEN

## Zusammenfassung

Die Wirtschaft, ihre Strukturen und Prozesse ändern sich und schaffen neue und schwierigere Rahmenbedingungen für Unternehmen.

Globale Strukturen und internationale Verflechtungen von Unternehmen und Märkten wirken sich unmittelbarer auf lokale Standorte aus.

Die Unternehmen des Mittelstandes und KMU sind von diesen Veränderungen absehbar betroffen, unabhängig von ihrer Branche oder Unternehmensgröße.

Es sind nicht nur konjunkturelle Probleme oder strukturelle Defizite, die die Unternehmen belasten, hinzu kommen verschärfte Anforderungen von Dritten, die sich auf die Unternehmenspolitik auswirken. Zu nennen sind Banken, Kapitalgeber, Geschäftspartner, Lieferanten und Kunden.

Externe fordern eine zunehmende Kontrollmöglichkeit der Geschäftspolitik ein. Die Unternehmen sollen transparent und offen in ihren gesamten Aktivitäten werden.

Gute Unternehmensaussichten, steigende Renditeerwartung, hohe Eigenkapitalquoten, ein gutes Rating, betriebliche Effizienz, Managementqualitäten, werden zu entscheidenden Mess- und Vergleichsfaktoren für Unternehmen.

Die strategische Steuerung und Planung des Unternehmens rückt stärker in den Vordergrund, sowohl für Unternehmen im Wachstumsprozess, im Konsolidierungsprozess oder in der Unternehmenskrise.

Die Unternehmen müssen sich auf ein verbindliches Risikomanagement einstellen.

Risikostrategien dritter Geschäftspartner haben einen zunehmenden Einfluß auf die Unternehmen.

Die Kompetenz der Unternehmensleitung in den betrieblichen Handlungsfeldern Finanzen, Absatzmärkte und Kunden, Unternehmenskommunikation, betriebliche Organisation, Personalmanagement und Informationstechnologie ist stärker gefordert.

Internes und externes Informations- und Wissensmanagement wird notwendig.

Vielfältige externe Beratungsleistungen werden angeboten. Das Management des Beratungsangebotes (vom Steuerberater, Bankberater, Unternehmensberater bis zum Beirat) ist eine wesentliche Führungsaufgabe.

Kapitalbeteiligungen Dritter an Unternehmen sind zunehmend relevante Optionen, um die Unternehmenszukunft zu sichern. Dazu zählen auch Modelle zur Mitarbeiterbeteiligung.

## Impressum

### Titel der Broschüre

Perspektiven der Unternehmensführung  
für den Mittelstand unter den wandelnden  
Rahmenbedingungen von Wirtschaft, Staat  
und IT-Technologie.

### Herausgeber

*EUMAK* - Europäische Mittelstands-Akademie  
Jochen Gerhardt u. B.van Megern GbR

### Kontakt

*EUMAK* - Europäische Mittelstands-Akademie  
Jochen Gerhardt und B.van Megern GbR  
Höhenstraße 81  
D-40227 Düsseldorf

Telefon: ++49-211-376375

Telefax: ++49-211-374025

e-mail: [info@tagung.com](mailto:info@tagung.com)

Internet: [www.eumak.de](http://www.eumak.de)

### Urheberrecht

Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen  
sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck,  
auch nur auszugsweise, ohne schriftliche  
Erlaubnis des Herausgebers ist nicht zulässig.