

Georg Schreyögg
Jochen Koch

Grundlagen des Managements

Basiswissen
für Studium und Praxis
2., überarbeitete und
erweiterte Auflage



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Teil 1	
Management: Einführung und konzeptionelle Grundlagen	1
1 Management: Grundbegriffe und Managementprozess	3
Lernziele zu Kapitel 1	5
1.1 Was heißt Management?	6
1.2 Die klassischen Management-Funktionen	9
1.3 Steuerungsaufgaben in der Empirie	13
1.4 Management-Rollen und klassische Management-Funktionen	18
1.5 Der moderne Managementprozess	20
1.6 Managementkompetenzen	24
Lernkontrollfragen	26
Diskussionsfragen	27
Fallstudie: Jürgen Heinrich	27
Literaturhinweise	30
2 Der Kontext des Managements und seine Gestaltung: Unternehmensverfassung und Unternehmensethik	31
Lernziele zu Kapitel 2	33
2.1 Bezugsgruppen der Unternehmung	34
2.2 Unternehmensverfassung	38
2.2.1 Das Vertragsmodell der Unternehmung	38
2.2.2 Vertragsmodell und Preissystem	40
2.2.3 Kritik der empirischen Voraussetzungen des Vertragsmodells	42
2.3 Gesetzliche Regelungen	46
2.3.1 Externe Restriktionen	46
2.3.2 Interne Restriktionen	50
2.4 Management und Ethik (Unternehmensethik)	53
Lernkontrollfragen	61
Diskussionsfragen	61
Fallstudie: Zeus AG	62
Literaturhinweise	63

Teil 2

Planung und Kontrolle	65
3 Strategische Analyse	67
Lernziele zu Kapitel 3	69
3.1 Unternehmensstrategie: Grundbegriffe	70
3.2 Das Grundmodell des Strategischen Managements	73
3.3 Strategische Umweltanalyse: Chancen und Risiken	76
3.3.1 Die globale Umwelt	77
3.3.2 Wettbewerbsumwelt: Markt- und Geschäftsfeldanalyse	81
3.3.2.1 Potenzielle Neuanbieter (Markteintrittsbarrieren)	82
3.3.2.2 Abnehmeranalyse	84
3.3.2.3 Lieferantenanalyse	85
3.3.2.4 Bedrohung durch Substitutionsprodukte	85
3.3.2.5 Rivalität unter den Anbietern	86
3.3.2.6 Industrielle Beziehungen und der Staat als Wettbewerbsfaktoren	86
3.4 Strategische Unternehmensanalyse: Stärken und Schwächen	87
3.4.1 Ressourcen als Wertaktivitäten	89
3.4.2 Ressourcen im Wertschöpfungsprozess	89
3.4.3 Organisationale Fähigkeiten und Kompetenzen	92
3.4.4 Bewertung der Unternehmensressourcen	93
Lernkontrollfragen	95
Diskussionsfragen	96
Fallstudie: Barclay & Conen Optics	96
Literaturhinweise	100
4 Strategiebestimmung und -umsetzung	101
Lernziele zu Kapitel 4	103
4.1 Strategiebestimmung und -umsetzung	104
4.1.1 Strategische Optionen auf der Geschäftsfeldebene	104
4.1.1.1 Ort des Wettbewerbs	105
4.1.1.2 Regeln des Wettbewerbs	106
4.1.1.3 Schwerpunkt des Wettbewerbs	106
4.1.1.4 Strategieoptionen im Überblick	111
4.1.2 Strategische Optionen auf der Gesamtunternehmens- ebene	112
4.1.2.1 Diversifikation	112
4.1.2.2 Portfolio-Strategien	115
4.1.2.3 Strategien im internationalen Kontext	119
4.1.2.4 Kernkompetenz-Strategie	121
4.2 Strategieimplementation	123
4.3 Strategische Kontrolle	126

Lernkontrollfragen	131
Diskussionsfragen	132
Fallstudie: Smart	133
Literaturhinweise	134
5 Operative Planung und Kontrolle	135
Lernziele zu Kapitel 5	137
5.1 Zum Zusammenhang von operativem und strategischem Planungssystem	138
5.2 Merkmale der operativen Planung	140
5.2.1 Arten operativer Pläne	140
5.2.2 Die Interdependenz der Teilpläne	145
5.2.3 Die operative Planung unter Unsicherheit	147
5.3 Operative Planungsmodelle	151
5.4 Operative Modellplanung am Beispiel der Linearen Programmierung	154
5.5 Operative Modellplanung am Beispiel der Break-even-Analyse	159
5.6 Budgetierung	168
5.6.1 Grundfragen der Budgetierung	168
5.6.2 Arten von Budgets	171
5.6.3 Der Budgetierungsprozess	173
5.7 Die operative Kontrolle	175
Lernkontrollfragen	180
Diskussionsfragen	180
Fallstudie: Sektkellerei Goldtröpfchen	181
Literaturhinweise	182
Teil 3	
Organisation, Führung und Personaleinsatz	183
6 Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten	185
Lernziele zu Kapitel 6	187
6.1 Motivation und Motivationstheorien	188
6.2 Der Motivationsprozess (Erwartungs-Valenz-Theorie)	189
6.3 Die Bedürfnishierarchie nach Maslow	195
6.4 Die Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)	199
6.5 Motivation durch Ziele	203
6.6 Praktische Umsetzung: Motivierende Arbeitsgestaltung	205
6.7 Motivation und sozialer Vergleich	210
Lernkontrollfragen	211
Diskussionsfragen	212
Fallstudie: Josef Scheller	212
Literaturhinweise	215

Inhaltsverzeichnis

7	Gruppe und Gruppenverhalten	217
	Lernziele zu Kapitel 7	219
7.1	Begriff und Typen von Gruppen	220
7.2	Der Gruppenprozess: Ein systemanalytischer Bezugsrahmen	221
7.3	Die Inputvariablen	224
7.4	Der Prozess: Gruppenformation und -entwicklung	226
7.4.1	Gruppenkohäsion	226
7.4.2	Normen und Standards	228
7.4.3	Interne Sozialstruktur der Gruppe	230
7.4.3.1	Die Statusstruktur	230
7.4.3.2	Rollenstruktur	231
7.4.3.3	Führungsstruktur (informelle)	237
7.4.4	Kollektive Handlungsmuster	239
7.4.4.1	Risikoschub in Gruppen	239
7.4.4.2	Gruppendenken	240
7.4.4.3	Konzertierte Gruppenaktionen	243
7.5	Die Gruppenleistung (Output)	244
7.6	Beziehungen zwischen Gruppen	247
	Lernkontrollfragen	251
	Diskussionsfragen	251
	Fallstudie: Die Versetzung	252
	Literaturhinweise	254
8	Führung	255
	Lernziele zu Kapitel 8	257
8.1	Führung und Führungseigenschaften	259
8.2	Führung als Einflussprozess	264
8.3	Dynamik des Führungsprozesses: Die Identitätstheorie	271
8.4	Führungsstile und Leistungsverhalten	274
8.5	Situationstheorien der Führung	280
8.6	Neue Herausforderung für Führungskräfte	283
8.6.1	Führung von Externen	283
8.6.2	Führung und Coaching	284
8.6.3	Führung im internationalen Kontext	286
	Lernkontrollfragen	288
	Diskussionsfragen	289
	Fallstudie: Dr. Sabine Faust	289
	Literaturhinweise	291

9 Gestaltung organisatorischer Strukturen	293
Lernziele zu Kapitel 9	295
9.1 Management organisatorischer Strukturen	296
9.2 Organisatorische Arbeitsteilung	300
9.2.1 Aufgabenanalyse	300
9.2.2 Formen organisatorischer Arbeitsteilung	302
9.2.3 Organisatorische Teilung des Entscheidungsprozesses	308
9.3 Organisatorische Integration	311
9.3.1 Abstimmung durch Hierarchie	312
9.3.2 Abstimmung durch Programme	316
9.3.3 Selbstabstimmungsregelungen	317
9.3.4 Prozessorganisation	322
9.4 Einflussgrößen der Organisationsgestaltung	324
Lernkontrollfragen	330
Diskussionsfragen	330
Fallstudie: Gross AG	331
Literaturhinweise	334
10 Die informale Organisation: Unternehmenskultur	335
Lernziele zu Kapitel 10	337
10.1 Einleitung	338
10.2 Begriff und Bedeutung von Unternehmenskultur	339
10.3 Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur	341
10.3.1 Basisannahmen	341
10.3.2 Normen und Standards	344
10.3.3 Symbole und Zeichen	346
10.4 Die Erfassung von Unternehmenskulturen	348
10.5 Starke und schwache Kulturen	350
10.6 Unternehmenskulturen und Subkulturen	351
10.7 Wirkungen von Unternehmenskulturen	353
10.7.1 Positive Effekte	353
10.7.2 Negative Effekte	355
10.8 Kulturwandel (Cultural Change)	357
10.9 Unternehmenskultur im internationalen Kontext	360
Lernkontrollfragen	363
Diskussionsfragen	364
Fallstudie: Hewlett Packard	365
Literaturhinweise	365
11 Change Management und Innovation	367
Lernziele zu Kapitel 11	369
11.1 Change Management als generische Steuerungsaufgabe	370
11.2 Veränderung durch Zielvorgabe	371
11.3 Widerstand gegen Änderungen	372

Inhaltsverzeichnis

11.4 Proaktives Veränderungsmanagement	376
11.4.1 Maßnahmen zur Überwindung von Wandelwiderständen	376
11.4.2 Organisationsentwicklung (OE)	378
11.5 Transformationsmodelle	384
Lernkontrollfragen	386
Diskussionsfragen	387
Fallstudie: Frank Schäfer	388
Literaturhinweise	390
12 Organisatorisches Lernen und Wissensmanagement	391
Lernziele zu Kapitel 12	393
12.1 Vom individuellen zum organisatorischen Lernen	394
12.2 Lernebenen	396
12.3 Lernformen	398
12.4 Wissensmanagement	401
12.5 Change Management: Zwischen Stabilität und Wandel	405
Lernkontrollfragen	409
Diskussionsfragen	409
Fallstudie: Pacific National Bank	410
Literaturhinweise	414
13 Personal als Managementaufgabe	415
Lernziele zu Kapitel 13	417
13.1 Personalfunktionen in der Unternehmensführung	418
13.2 Die Personalauswahl	420
13.2.1 Vorbereitende Maßnahmen	420
13.2.2 Methoden zur Fundierung der Auswahlentscheidung	422
13.3 Personalbeurteilung und -entwicklung	428
13.3.1 Funktionen und Zwecke	428
13.3.2 Ansätze der Personalbeurteilung	430
13.3.3 Das Mitarbeitergespräch	432
13.3.4 Die Vorgesetztenbeurteilung	433
13.3.5 Personalentwicklung	436
13.4 Entlohnung als Managementaufgabe	439
13.4.1 Grundlagen der Entgeltdifferenzierung	441
13.4.2 Entlohnung und Motivation	444
13.4.3 Entlohnung und Lohnzufriedenheit	445
Lernkontrollfragen	448
Diskussionsfragen	448
Fallstudie: Eva Winter	449
Literaturhinweise	451
Literaturverzeichnis	453
Stichwortverzeichnis	475