
Georg Schreyögg · Jochen Koch

Grundlagen des Managements

Basiswissen für Studium und Praxis

4., erg. u. akt. Aufl. 2023

 Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einführung und konzeptionelle Grundlagen

1	Grundbegriffe und Managementprozess	3
1.1	Was heißt Management?	5
1.2	Managementfunktionen und -prozess	7
1.3	Steuerungshandeln in der Empirie	11
1.4	Managementrollen und klassische Managementfunktionen	17
1.5	Der moderne Managementprozess	18
1.6	Managementkompetenzen	22
	Literatur	28
2	Der Kontext des Managements: Unternehmensverfassung und Unternehmensethik	31
2.1	Bezugsgruppen der Unternehmung	32
2.2	Unternehmensverfassung	35
2.2.1	Das Vertragsmodell der Unternehmung	36
2.2.2	Vertragsmodell und Preissystem	38
2.2.3	Kritik der Voraussetzungen des Vertragsmodells aus empirischer Sicht	40
2.3	Gesetzliche Regelungen	43
2.3.1	Externe Restriktionen	44
2.3.2	Interne Restriktionen	47
2.4	Management und Ethik (Unternehmensethik)	50
	Literatur	61

Teil II Planung und Kontrolle

3	Strategische Analyse	67
3.1	Unternehmensstrategie: Grundbegriffe	68
3.2	Das Grundmodell des strategischen Managements	71
3.3	Strategische Umweltanalyse: Chancen und Risiken	74

3.3.1	Die globale Umwelt	76
3.3.2	Wettbewerbsumwelt: Markt- und Geschäftsfeldanalyse	79
3.3.2.1	Potenzielle Neuanbieter (Markteintrittsbarrieren)	80
3.3.2.2	Abnehmeranalyse	82
3.3.2.3	Lieferantenanalyse	83
3.3.2.4	Bedrohung durch Substitutionsprodukte	83
3.3.2.5	Rivalität unter den Anbieterinnen	84
3.3.2.6	Industrielle Beziehungen und der Staat als Wettbewerbsfaktor.	85
3.4	Strategische Unternehmensanalyse: Stärken und Schwächen	86
3.4.1	Ressourcen als Wertaktivitäten	87
3.4.2	Ressourcen im Wertschöpfungsprozess	88
3.4.3	Organisationale Fähigkeiten und Kompetenzen.	90
3.4.4	Bewertung der Unternehmensressourcen.	94
	Literatur.	100
4	Strategiebestimmung und -umsetzung	103
4.1	Strategiebestimmung und -umsetzung.	104
4.1.1	Strategische Optionen auf der Geschäftsfeldebene	105
4.1.1.1	Ort des Wettbewerbs	105
4.1.1.2	Regeln des Wettbewerbs	107
4.1.1.3	Schwerpunkt des Wettbewerbs	109
4.1.1.4	Strategieoptionen im Überblick	114
4.1.2	Strategische Optionen auf der Gesamtunternehmensebene	115
4.1.2.1	Diversifikation.	116
4.1.2.2	Portfolio-Strategien	118
4.1.2.3	Strategien im internationalen Kontext.	123
4.1.2.4	Kernkompetenz-Strategie	125
4.2	Strategieimplementation	128
4.3	Strategische Kontrolle	131
	Literatur.	138
5	Operative Planung und Kontrolle	141
5.1	Zum Zusammenhang von operativem und strategischem Planungssystem	142
5.2	Merkmale der operativen Planung.	144
5.2.1	Arten operativer Pläne	144
5.2.2	Die Interdependenz der Teilpläne	149
5.2.3	Die operative Planung unter Unsicherheit	150
5.3	Operative Planungsmodelle	154

5.4	Operative Modellplanung am Beispiel der Linearen Programmierung	156
5.5	Operative Modellplanung am Beispiel der Break-even-Analyse.....	161
5.6	Budgetierung	169
5.6.1	Grundfragen der Budgetierung	169
5.6.2	Arten von Budgets	172
5.6.3	Der Budgetierungsprozess	174
5.7	Die operative Kontrolle	176
	Literatur.....	183

Teil III Organisation

6	Gestaltung organisatorischer Strukturen.....	187
6.1	Organisatorische Strukturen als formale Regeln.....	188
6.2	Organisatorische Arbeitsteilung.....	192
6.2.1	Aufgabenanalyse	192
6.2.2	Formen organisatorischer Arbeitsteilung.....	193
6.2.3	Organisatorische Teilung des Entscheidungsprozesses	199
6.3	Organisatorische Integration	201
6.3.1	Abstimmung durch Hierarchie.....	202
6.3.2	Abstimmung durch Programme.....	205
6.3.3	Selbstabstimmungsregelungen.....	207
6.3.4	Prozessorganisation	211
6.4	Einflussgrößen der Organisationsgestaltung	213
	Literatur.....	222
7	Die informale Organisation: Unternehmenskultur	227
7.1	Zur Bedeutung des Informalen	228
7.2	Begriff und Bedeutung von Unternehmenskultur	229
7.3	Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur.....	231
7.3.1	Basisannahmen.....	232
7.3.2	Normen und Standards.....	234
7.3.3	Symbole und Zeichen.....	235
7.4	Die Erfassung von Unternehmenskulturen	236
7.5	Starke und schwache Kulturen.....	237
7.6	Unternehmenskulturen und Subkulturen	239
7.7	Wirkungen von Unternehmenskulturen.....	240
7.7.1	Positive Effekte	241
7.7.2	Negative Effekte.....	242
7.8	Kulturwandel (Cultural Change)	244
7.9	Unternehmenskultur im internationalen Kontext.....	247
	Literatur.....	252

8	Change Management und Innovation	255
8.1	Change Management als generische Steuerungsaufgabe.	256
8.2	Veränderung durch Zielvorgabe.	257
8.3	Widerstand gegen Änderungen	258
8.4	Proaktives Veränderungsmanagement	262
8.4.1	Maßnahmen zur Überwindung von Wandelwiderständen	262
8.4.2	Organisationsentwicklung (OE).	264
8.5	Transformationsmodelle	269
	Literatur.	275
9	Organisatorisches Lernen und Wissensmanagement	279
9.1	Vom individuellen zum organisatorischen Lernen.	280
9.2	Lernebenen.	282
9.3	Lernformen	284
9.4	Wissensmanagement	286
9.5	Change Management: Zwischen Stabilität und Wandel	291
	Literatur.	298
 Teil IV Führung und Personaleinsatz		
10	Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten	303
10.1	Motivation und Motivationstheorien	304
10.2	Der Motivationsprozess (Erwartungs-Valenz-Theorie)	306
10.3	Die Bedürfnishierarchie nach Maslow.	311
10.4	Die Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg).	314
10.5	Motivation durch Ziele.	317
10.6	Praktische Umsetzung: Motivierende Arbeitsgestaltung	319
10.7	Motivation und sozialer Vergleich	325
	Literatur.	330
11	Gruppe und Gruppenverhalten	333
11.1	Begriff und Typen von Gruppen	334
11.2	Der Gruppenprozess: Ein systemanalytischer Bezugsrahmen.	336
11.3	Die Inputvariablen	339
11.4	Der Prozess: Gruppenformation und -entwicklung	341
11.4.1	Gruppenkohäsion	341
11.4.2	Normen und Standards.	343
11.4.3	Interne Sozialstruktur der Gruppe	344
11.4.3.1	Die Statusstruktur	345
11.4.3.2	Rollenstruktur	346
11.4.3.3	Führungsstruktur (informelle).	352

11.4.4	Kollektive Handlungsmuster	353
11.4.4.1	Risikoschub in Gruppen	353
11.4.4.2	Gruppendenken	354
11.4.4.3	Konzertierte Gruppenaktionen	358
11.5	Die Gruppenleistung (Output)	358
11.6	Beziehungen zwischen Gruppen	361
	Literatur	368
12	Führung	373
12.1	Führung und Führungseigenschaften	374
12.2	Führung als Einflussprozess	380
12.3	Dynamik des Führungsprozesses: Die Identitätstheorie	387
12.4	Führungsstile und Leistungsverhalten	391
12.5	Situationstheorien der Führung	396
12.6	Neue Herausforderung für Führungskräfte	399
12.6.1	Führung von Externen	399
12.6.2	Führung und Coaching	400
12.6.3	Führung im internationalen Kontext	401
	Literatur	405
13	Personal als Managementaufgabe	409
13.1	Personalfunktionen in der Unternehmensführung	410
13.2	Die Personalauswahl	412
13.2.1	Vorbereitende Maßnahmen	412
13.2.2	Methoden zur Fundierung der Auswahlentscheidung	414
13.3	Personalbeurteilung und -entwicklung	420
13.3.1	Funktionen und Zwecke	420
13.3.2	Ansätze der Personalbeurteilung	422
13.3.3	Das Mitarbeitergespräch	424
13.3.4	Die Vorgesetztenbeurteilung	426
13.3.5	Personalentwicklung	428
13.4	Entlohnung als Managementaufgabe	431
13.4.1	Grundlagen der Entgeltendifferenzierung	432
13.4.2	Entlohnung und Motivation	435
13.4.3	Entlohnung und Lohnzufriedenheit	436
	Literatur	442
	Literatur	445