Personal und Unternehmensführung

1. Grundlagen der Unternehmensführung

1.1 Begriff der Unternehmensführung

Unternehmen - Bei Unternehmen handelt es sich um rechtlich-wirtschaftliche Einheiten, die Güter erstellen und vermarkten und dabei erwerbswirtschaftliche Ziele verfolgen

Management - Der Begriff Management wird als Synonym für Unternehmensführung verwendet. Er schließt die Führung anderer Organisationstypen als Unternehmen mit ein

1.2 Management aus institutioneller Sicht

Manager - Die Manager sind die Personen in Unternehmen, die Führungsaufgaben ausüben und weisungsbefugt sind.

Managementebenen - Die Managementebenen sind oberes, mittleres und unteres Management

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Reihe enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Schlüsselkompetenzen - Manager benötigen die technische, die soziale und die konzeptionelle Kompetenz, um ihre Aufgaben bestmöglich durchzuführen

Schlüssekompetenzen:

• Die technische Kompetenz (Fachkompetenz) beinhaltet Sachkenntnisse im Bereich Management (Wissen) und die Fähigkeit, dieses Wissen (Theorien, Methoden, Instrumente) auf konkrete Probleme anwenden zu können (Können). Sie stand lange Zeit im Mittelpunkt der Managementlehre. Heutzutage werden jedoch die soziale und die konzeptionelle Kompetenz als ebenso wichtig angesehen.

• Die soziale Kompetenz (Sozialkompetenz) besteht aus der Kooperationsbereitschaft und der Fähigkeit, sich in andere Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens hineinversetzen zu können (Empathie) und ihr Handeln zu verstehen. Die soziale Kompetenz ist analog zum 360-Grad-Feedback auf vier Ebenen notwendig: Ebene der Kollegen, Ebene der untergebenen Mitarbeiter, Ebene der Vorgesetzten und Ebene der Bezugsgruppen aus der Unternehmensumwelt. Mit der Internationalisierung und Globalisierung des Wirtschaftsgeschehens ist auch die interkulturelle Kompetenz als Spezialfall der sozialen Kompetenz wichtig geworden, da Unternehmen in anderen Kulturkreisen anders geführt werden als im Heimatland.

• Konzeptionelle Kompetenz (Methodenkompetenz) zeigt sich darin, bei komplexen Problemen Zusammenhänge zu erkennen (vernetztes Denken) und sie in handhabbare Teilprobleme herunterzubrechen (Strukturierungsfähigkeit). Dazu gehört es auch, Probleme aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Schließlich ist der Erhalt der Lernfähigkeit ein weiteres Merkmal der insgesamt an Bedeutung zunehmenden konzeptionellen Kompetenz.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Kompetenzen von Managern - Die Kompetenzen von Managern sind einerseits die erforderlichen Fähigkeiten von Managern zur Aufgabenerfüllung, zum anderen sind es die vorhandenen Fähigkeiten von Managern. Der Vergleich ergibt die Eignung eines Managers.

1.3 Management aus funktionaler Sicht

Funktionale - Managementsicht Im Fokus der funktionalen Managementsicht stehen die von Managern zu erfüllenden Aufgaben.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Diagramm enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Die bekanntesten Kataloge von Managementfunktionen:

• Der französische Bergbauingenieur Fayol (1929) postulierte auch aufgrund seiner eigenen Praxiserfahrung Anfang des 20. Jahrhunderts folgende „universellen Funktionen“ des Managements: Vorschau und Planung, Organisation, Anweisung, Koordination und Kontrolle

• Der US-amerikanische Managementforscher Gulick (1937) entwickelte auf dieser Grundlage das sogenannte POSDCORB-Konzept, dessen Name sich aus den Anfangsbuchstaben der betrachteten Managementfunktionen ableitet: Planning, Organizing, Staffing, Directing, COordinating, Reporting und Budgeting (vgl. ebd.). Planning ist das Nachdenken über Ziele und alternative Maßnahmen zur Zielerreichung. Durch Organizing werden eine formale Autoritätsstruktur und planvolle Arbeitseinheiten geschaffen, die koordiniert werden müssen, um den Plan zu realisieren. Staffing dient der Zuweisung von Personal zu den Arbeitseinheiten. Directing beinhaltet das Treffen von Einzelentscheidungen sowie deren Umsetzung in Anweisungen, die einzelfallbezogen oder generell gültig sein können. Coordinating bezweckt die gegenseitige Abstimmung der Teile eines Unternehmens. Reporting dient der Informierung der vorgesetzten Ebene und der eigenen Stelle oder Abteilung. Budgeting bedeutet die Aufstellung und Kontrolle von Budgets, die einen finanziellen Rahmen für einen bestimmten Zeitraum darstellen

• Als Standard dient heutzutage der Fünferkanon der US-amerikanischen Managementforscher Koontz und O’Donnell (1955): Planning (Planung), Organizing (Organisation), Staffing (Personaleinsatz), Directing (Personalführung) und Controlling (Kontrolle) (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 9f.), der auch diesem Studienskript zugrunde liegt. Die Managementfunktionen Reporting und Budgeting von Gulick (1937) finden sich in der Funktion Controlling wieder. Die Funktion Coordinating ist wie das Entscheiden in jeder Managementfunktion enthalten, sodass sie nicht als eigenständige Managementfunktion anzusehen ist (vgl.Becker 2015, S. 29)

Fünferkanon von Managementfunktionen - Zu den fünf klassischen Managementfunktionen gehören Planung, Organisation, Personaleinsatz, Personalführung und Kontrolle

1.4 Der Managementprozess als Regelkreis

Managementregelkreis - Der Managementregelkreis stellt die Managementfunktionen in einer bestimmten Reihenfolge dar, die immer wieder aufs Neue durchlaufen wird.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Reihe enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Planung - Die Planung dient der systematischen Vorbereitung von Entscheidungen über Ziele, Wege, Maßnahmen und Ressourcenverbräuche

Die Planung selbst kann in einzelne Phasen idealtypisch unterschieden werden:

• Im Rahmen der Zielanalyse werden aus den übergeordneten Unternehmenszielen Bereichsziele abgeleitet, die als Beurteilungsmaßstäbe im Planungsprozess dienen.

• Anhand der Ziele lassen sich Probleme als Zielverfehlungen erkennen (Problemanalyse). Dabei können sowohl eine Untererfüllung als auch eine Übererfüllung eines Ziels ein Problem darstellen. Häufig ist die Ergebniskontrolle aus vorangegangenen Managementprozessen eine Quelle der Problemerkenntnis.

• Im Rahmen der Suche nach Handlungsalternativen werden möglichst viele Handlungsmöglichkeiten zur Lösung des gefundenen Problems gesucht. Um die Kreativität nicht zu hemmen, wird noch keine Beurteilung der Lösungsvorschläge vorgenommen.

• Durch eine Prognose werden unterschiedliche Entwicklungen des Unternehmensumfelds im Hinblick auf die möglichen Handlungsalternativen betrachtet, z. B. eine gute und schlechte konjunkturelle Entwicklung oder neue und keine neuen Konkurrenten auf dem Absatzmarkt.

• Bei der Bewertung wird der Zielerreichungsgrad der Handlungsalternativen bestimmt und diese dann in eine Rangfolge gebracht. Aufwendiger wird die Bewertung, wenn mehrere Ziele gleichzeitig zu berücksichtigen sind, z. B. im Rahmen einer Nutzwertanalyse

• Die Planung wird mit der Entscheidung abgeschlossen. Es wird diejenige Handlungsalternative ausgewählt und für vollzugsverbindlich erklärt, die den höchsten Zielerreichungsgrad verspricht. Dies ist dann die optimale Handlungsalternative.

Organisation - Die Organisation dient der Umsetzung von Plänen, indem eine Stellenstruktur mit Aufgaben, ein Kommunikationssystem und die Abläufe (Prozesse) geschaffen werden.

Funktionen des Personalmanagements - Zur Stellenbesetzung muss Personal beschafft, Stellen zugewiesen, entwickelt, entlohnt und ggf. freigestellt werden, wenn Stellen entfallen

Personalführung

-Dabei geht es um die unmittelbare Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern (Directing bzw. Leadership) durch den direkten Vorgesetzten

-zum einen notwendig, da im Rahmen von Organisation und Personaleinsatz nicht alles geregelt werden kann.

-Zum anderen weisen Mitarbeiter mitunter nicht die notwendige Leistungsbereitschaft oder ‑fähigkeit zur Aufgabenerfüllung auf oder sie verfolgen eigene Ziele und Interessen, die die Erreichung der Unternehmensziele gefährden können

Ergebniskontrolle - Die Ergebniskontrolle besteht aus einem SollIst-Vergleich und einer Abweichungsanalyse.

-Soll-Ist-Vergleich gibt Aufschluss darüber, ob die Ziele erreicht worden sind oder nicht

-Nicht tolerierbare Zielverfehlungen können Korrekturmaßnahmen noch im Rahmen der Planrealisation durch ein Gegensteuern oder eine Neuplanung (Planrevision) auslösen

1.5 Arbeitsalltag von Managern

Arbeitsaktivitätsstudien - Die Arbeitsaktivitätsstudien untersuchen das Verhalten oder die Tätigkeitsinhalte von Managern mit verschiedenen Methoden.

Dabei zeigt sich durchgehend, dass …

• … Anfang und Ende der Managerarbeit oft nicht definiert sind, sondern die Arbeit zyklisch verläuft.

• … der Arbeitsalltag zerstückelt ist. 22 Handlungsspielraum Der Handlungsspielraum eines Managers wird durch Handlungszwänge, Restriktionen und einen Raum für Eigengestaltung bestimmt.

• … über 70 % der Arbeit aus mündlicher Kommunikation besteht.

• … statt Anweisungen Fragen, Zuhören und Auskunftserteilung im Mittelpunkt stehen.

• … Manager nicht nur proaktiv tätig sind, sondern häufig auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren müssen (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 14f.).

Handlungsspielraum - Der Handlungsspielraum eines Managers wird durch Handlungszwänge, Restriktionen und einen Raum für Eigengestaltung bestimmt.

Kotter (1982) betrachtet drei Konzepte, die die Basis von Manageraktivitäten darstellen: • Aufbau und Entwicklung eines Orientierungsrahmens (agenda setting),

• Knüpfen eines Kontaktnetzwerkes (network building) und

• Realisierung von Handlungsentwürfen (execution).

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

-Der Manager als Galionsfigur repräsentiert seine Abteilung bzw. das Unternehmen als Symbolfigur nach innen und außen. Beispielsweise kann es sich um die Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband handeln oder die Funktion als „Blitzableiter“ bei Kundenbeschwerden

-In der Rolle des Vorgesetzten leitet der Manager die ihm unterstellten Mitarbeiter an und motiviert sie.

-Diese Rolle entspricht der Managementfunktion Personalführung. Als Vernetzer baut der Manager ein Kontaktnetzwerk innerhalb und außerhalb des Unternehmens auf und pflegt es

Ein Bild, das Text, Screenshot, Reihe, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

1.6 Das Managementsystem

Managementsystems - besteht aus einer normativen, einer strategischen und einer operativen Managementebene, um gestiegener Umweltkomplexität und -dynamik gerecht zu werden.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Design enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Normatives Management - Unternehmenstätigkeit durch grundsätzliche Entscheidungen begründet, die das Selbstverständnis eines Unternehmens, den Umgang mit Interessengruppen und die Wertvorstellungen im Unternehmen prägen

-grundsätzliche Entscheidungen getroffen, die das ganze Unternehmen betreffen, nur schwer zu revidieren sind und prinzipiell eine unbefristete Gültigkeit haben

-Dazu gehört die Festlegung des Selbstverständnisses eines Unternehmens anhand einer Vision, einer Mission und der grundlegenden Unternehmensziele

-Ferner werden die Unternehmensverfassung (Corporate Governance), die die Mitwirkung verschiedener Interessengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens an Entscheidungen regelt, und die Unternehmenskultur, die die (gelebten) Wertvorstellungen in einem Unternehmen widerspiegelt, dem normativen Management zugeordnet

Strategisches Management - Ausrichtung des Unternehmens im Markt. Bestehende und neue Erfolgspotenziale sind die Grundlagen des gegenwärtigen bzw. des zukünftigen Erfolgs eines Unternehmens.

-mittel- bis langfristige Entscheidungen (zwei bis fünf Jahre) über Produkte, Märkte, Art des Wettbewerbs etc. getroffen, die die externe (Marktposition) und die interne Ausrichtung des Unternehmens (Ressourcenbasis) betreffen

-als strategische Entscheidungen bezeichnet, da sie die Grundlagen für den gegenwärtigen und den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens darstellen.

-Da auf dynamischen Märkten immer die Gefahr droht, dass bestehende Erfolgspotenziale durch neue Produkte und Verfahren auf der Angebotsseite oder durch veränderte Kundenwünsche auf der Nachfrageseite erodieren können, sind neben der Pflege bestehender Erfolgspotenziale die rechtzeitige Suche und der Aufbau von neuen Erfolgspotenzialen eine weitere Aufgabe des strategischen Managements

Operatives Management - Ausschöpfung des gegenwärtigen Erfolges eines Unternehmens sowie um die Sicherung der Liquidität.

-Entscheidungen mit einer Reichweite von maximal einem Geschäftsjahr getroffen.

-Sie haben den Charakter von Detailentscheidungen, die vor allem die Funktionsbereiche des Unternehmens betreffen, und sie dienen dazu, den gegenwärtigen Erfolg eines Unternehmens auszuschöpfen

-Als kurzfristige Zielgröße gilt der Gewinn als Überschuss der Erträge über die Aufwendungen

-Als kurzfristigstes Unternehmensziel gilt die Sicherung der Liquidität als zentrales Überlebenskriterium, da drohende oder akute Zahlungsunfähigkeit ein Insolvenzgrund ist

-eine kurzfristige Gewinnmaximierung kurzsichtig kann sein, da Investitionen in die Grundlagen zukünftiger Erfolge (z. B. Forschung und Entwicklung, Technologien, Betriebsmittel, Mitarbeiter), die den Gewinn vermindern, vernachlässigt werden.

2. Zentrale Theorien des strategischen Managements

2.1 Market-based View of the firm

Market-based View - sieht in der Attraktivität einer Branche die Hauptursache für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens

-Grundannahme, dass die Struktur der Branche, in der sich das betrachtete Unternehmen im Wettbewerb befindet, das (strategische) Verhalten des Unternehmens und damit schließlich den langfristigen und überdurchschnittlichen Erfolg des Unternehmens bestimmt

-Zusammenhang wird als Structure-ConductPerformance-Paradigma bezeichnet

-Da die Unternehmensumwelt, insbesondere die Märkte, als wichtigster Einflussfaktor betrachtet werden, entspricht dies einer Outside-in-Perspektive: Zuerst Chancen und Risiken auf dem Absatzmarkt, dann Stärken und Schwächen des Unternehmens analysiert und schließlich

Wettbewerbsstrategien zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen für das Unternehmen bestimmt

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

-Kritisiert wird am Market-based View die einseitige Orientierung an externen

(Erfolgs‑)Faktoren

-und die eher reaktive Grundausrichtung, da auf Umweltveränderungen auf bestehenden Märkten reagiert wird und nicht neue Märkte geschaffen werden

-Bei sehr volatilen Märkten stellt ein Management nach den Empfehlungen des Market-based View eine Gefahr für den langfristigen Bestand eines Unternehmens dar, da Marktveränderungen und Anpassungen der Produkt-Markt-Kombinationen zu spät erkannt bzw. vorgenommen werden (Transformation der Automobilbranche vom Verbrennungsmotor zur Elektromobilität)

-Ferner wird dem Market-based View vorgehalten, dass er die Tendenz zur Monopolbildung und zur Marktabschottung fördert, da der Monopolist keinen Wettbewerb fürchten muss

-Die Anwendung von Empfehlungen des Market-based View führt schließlich dazu, dass Wettbewerbsunterschiede nivelliert werden, da alle Unternehmen die empfohlenen Strategiealternativen anwenden

2.2 Resource-based View of the firm

Resource-based View - unterschiedliche Ressourcenausstattungen von Unternehmen und deren Fähigkeit zur Nutzung und Weiterentwicklung der Ressourcen als Grund für einen dauerhaften Unternehmenserfolg angesehen

-Resource-ConductPerformance-Paradigma gesprochen

-Kernkompetenzen besondere Fähigkeiten eines Unternehmens, die zu Kernprodukten führen, die wiederum zentrale Bestandteile von wechselnden Endprodukten in den verschiedenen Geschäftsbereichen eines Unternehmens werden

-Baum-Metapher: Die Kernkompetenzen sind die Wurzeln des Baumes, die Kernprodukte der Stamm und die Endprodukte die Äste

-Der Wettbewerbsvorteil ergibt sich dann zum einen aus der Einzigartigkeit von Ressourcen und zum anderen aus der langwierigen Imitation eines erfolgreichen Ressourcenprofils eines Unternehmens durch Konkurrenten

„Ressourcen“ liegen demzufolge nur dann vor, wenn …

• … sie werthaltig sind, d. h., dass Kunden letztlich bereit sind, dafür zu bezahlen.

• … sie strategisch relevant sind, also einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können.

• … sie nachhaltig bzw. langfristig nutzbar sind.

• … sie nur begrenzt transferierbar sind, also nicht einfach gekauft werden können.

• … sie nicht oder kaum imitiert werden können.

• … sie nicht substituierbar sind, d. h., dass sie nicht durch andere Ressourcen ersetzt werden können. • … sie u. U. mehrfach verwendbar sind

-Insbesondere immaterielle Ressourcen, zu denen z. B. Know-how, Qualifikation des Personals oder die Unternehmenskultur gehören, können nachhaltige Wettbewerbsvorteile schaffen (vgl. ebd.). Deren Management wird dadurch erschwert, dass diese Ressourcen intangibel sind und zudem als tacit knowledge selbst den Mitarbeitern mitunter nicht bewusst sind

-nicht nur die immateriellen und materiellen Ressourcen an sich, sondern auch die Fähigkeit des Managements, diese Ressourcen zu nutzen (organizational capabilities) sind notwendig, damit ein Unternehmen Kernkompetenzen entwickelt, um erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen

Kernkompetenzen - Ressourcen + Fähigkeit zu deren Nutzung = Kern

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Im Rahmen der Kernkompetenzstrategie konzentriert sich das Unternehmen auf seine Kernkompetenzen. Diese ermöglichen dem Unternehmen:

(1) den Zugang zu einem breiten Marktspektrum,

(2) von Kunden als wesentlich und deutlich besser als andere Unternehmen wahrgenommen zu werden sowie

(3) von anderen Unternehmen nur schwer substituierbar und/oder imitierbar zu sein

VRIO-Konzept - dient zur Identifikation von Ressourcen in Unternehmen, indem deren Werthaltigkeit, Seltenheit, Nicht-Imitierbarkeit und Nutzung durch die Organisation überprüft werden.

-steht für value (Werthaltigkeit), rarity (Seltenheit), imitability (Imitierbarkeit) und organization (Organisation)

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Weiterentwicklungen des Resource-based View - Der Resource-based View bildet die Grundlage für den wissensbasierten Ansatz (Knowledge-based View) und für den fähigkeitenorientierten Ansatz (Capabiity-based View) mit mehreren Spezialfällen.

-Der erstgenannte Ansatz ist enger gefasst als der Resourcebased View, da der Unternehmenserfolg allein auf die Ressource (implizites und explizites) Wissen – das neben Arbeit, Kapital und Boden als vierter Produktionsfaktor gilt – zurückgeführt wird

-Im fähigkeitenorientierten Ansatz erfolgt eine Fokussierung auf die besonderen Fähigkeiten eines Unternehmens (Organizational Capabilities) zum Einsatz und zur Kombination von Ressourcen, um Wert zu schaffen

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

-Trotz Kritikpunkten an dem Resource-based View, wie unscharfe oder tautologische Begriffe, problematische Wertbestimmung der Ressourcen oder Vernachlässigung unternehmensexterner Erfolgsfaktoren, hat er dazu beigetragen, den Blick des strategischen Managements auf die vom Market-based View stiefmütterlich behandelten unternehmensinternen Erfolgsfaktoren zu richten

2.3 Spieltheorie

Strategie eines Spielers - vollständiger Handlungsplan, der schon vor Spielbeginn auf alle Aktionen des Gegners entsprechende Gegenaktionen enthält.

-Auf das strategische Management ist dieses Strategieverständnis der Spieltheorie allerdings nur begrenzt übertragbar

-Bei strategischen Spielen wird eine Gleichgewichtslösung angestrebt – z. B. wird das sogenannte Nash-Gleichgewicht dann erreicht, wenn für jeden Spieler gilt, dass ein weiterer Spielzug zu einer Verringerung des individuellen Nettonutzens führen würde, sodass kein Spieler von seiner aktuellen Position abweicht

-bekanntes Beispiel für spieltheoretische Überlegungen ist das sogenannte Gefangenendilemma, bei dem zwei vollständig voneinander getrennte Gefangene beschuldigt werden, ein Verbrechen begangen zu haben. Sie können jeder die Tat leugnen und beide eine geringe Strafe erhalten, sie können jeder die Tat gestehen und eine hohe Strafe unterhalb der Höchststrafe erhalten oder nur einer gesteht die Tat und geht als Kronzeuge straffrei aus, während der andere Gefangene die Höchststrafe erhält

-Situation lässt sich auch auf das Verhalten zweier Unternehmen übertragen, die z. B. eine strategische Allianz eingehen wollen und dazu Wissen transferieren müssen, obwohl sie nicht wissen können, ob der Partner ebenfalls sein Wissen offenlegt

-zwei Unternehmen A und B betrachtet, die aufgrund komplementärer Ressourcen eine strategische Allianz zur Entwicklung neuer Produkte eingehen wollen

-kooperative Strategie würde einen gegenseitigen Wissenstransfer bedeuten, eine nichtkooperative Strategie eine einseitige Wissensabschöpfung bzw. gar keinen Wissenstransfer

-Jedes Unternehmen versucht dabei, seinen eigenen ökonomischen Erfolg zu maximieren

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

-Auszahlungen sind als Nutzeneinheiten (NE) angegeben, die die Unternehmen erhalten, wenn sie ihre Handlungsalternativen Wissenstransfer oder kein Wissenstransfer miteinander kombinieren

-Im Feld I sind beide Unternehmen zum Wissenstransfer bereit und erhalten jeweils 5 NE.

-Im Feld II ist nur Unternehmen B zum Wissenstransfer bereit, während Unternehmen A sein Wissen zurückhält und nur das Wissen von Unternehmen B abschöpfen will

-führt zu Auszahlungen an Unternehmen B in Höhe von 2 NE und an Unternehmen A in Höhe von 8 NE

-Feld III ist es spiegelbildlich

-Feld IV verweigern sich beide Unternehmen der Kooperation und erzielen jeweils nur 3 NE

-Auf den ersten Blick wäre die Kooperation für beide Unternehmen die beste Lösung, da sie jeweils 5 NE erhalten würden

-Feld I keine stabile Lösung dar, da jedes Unternehmen durch (einseitig) nichtkooperatives Verhalten jeweils 8 NE statt 5 NE erzielen könnte

-Beide Unternehmen würden also versuchen, das Wissen des anderen Unternehmens zu erlangen, ohne das eigene Wissen preiszugeben

-So ein (egoistisches) Verhalten führt zu einem stabilen Gleichgewicht (Nash-Gleichgewicht) in Feld IV der Auszahlungsmatrix mit jeweils 3 NE als Auszahlung an die Unternehmen

-Dieses individuell als rational anzusehende Verhalten führt allerdings in der Gesamtschau zu einem suboptimalen Ergebnis, da beide Unternehmen nur je 3 NE erzielen, statt 5 NE, wenn sie beide kooperieren würden

-Dilemma löst sich auf, wenn ein Sanktionsmechanismus für nichtkooperatives Verhalten eingeführt wird

-So könnte nichtkooperatives Verhalten zu einem Vertrauensverlust führen, der zukünftige Geschäfte platzen lässt, sodass sogenannte Opportunitätskosten (= Kosten aus entgangenen Gelegenheiten) entstehen

-Werden diese Opportunitätskosten bzw. Strafzahlungen mit 4 NE angesetzt, ergibt sich folgende Auszahlungsmatrix:

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

-Da die Sanktionszahlungen von jeweils 4 NE den Nutzen nichtkooperativen Verhaltens vermindern, spielt sich das Gleichgewicht in Feld I ein, wo beide Unternehmen jetzt 5 NE statt 3 NE als Auszahlung erhalten können

-Eine Abkehr vom kooperativen Verhalten würde sie schlechterstellen, da sie dann nur 4 NE (= 8–4) in Feld II und in Feld III oder nur 3 NE in Feld IV erzielen würden

2.4 Agency Theory

Neue Institutionenökonomie - dazu gehören die Transaktionskostentheorie, die Theorie der Verfügungsrechte und die Prinzipal-Agent-Theorie.

-Institutionen sind formelle und informelle Regeln oder Normen unterschiedlichster Art, z. B. Gesetze, Verträge, organisatorische Regeln, „ungeschriebene Gesetze“, Moralvorstellungen und Sitten, durch die das Verhalten von wirtschaftlichen Akteuren zielorientiert gesteuert werden soll

-Dabei wird untersucht, wie kostenminimale Institutionen zur Verhaltensüberwachung geschaffen werden können

-In der Institutionenökonomie wird von begrenzt rational handelnden Personen ausgegangen, die sich opportunistisch verhalten, d. h., dass sie Informationsvorsprünge (Informationsasymmetrien) immer zum eigenen Vorteil nutzen

Agency Theory - Beziehung zwischen einem Prinzipal (Auftraggeber) und einem Agenten (Auftragnehmer) aus ökonomischer Sicht untersucht und nach Problemlösungen gesucht.

-Zum Beispiel delegiert ein Eigentümer eines Unternehmens (Prinzipal) Entscheidungskompetenzen, die mit der Unternehmensleitung verbunden sind, an einen Manager (Agent), da dieser über eine bessere Qualifikation als der Prinzipal verfügt

-Da der Agent eigene Ziele verfolgt, besteht ein prinzipieller Zielkonflikt mit den Zielen des Prinzipals. Ferner verfügt der Agent über bessere Informationen als der Prinzipal (Informationsasymmetrie), die er zum eigenen Vorteil nutzt

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Reihe enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Im Rahmen der Prinzipal-Agent-Beziehung können folgende Probleme auftreten:

• Der Prinzipal kann das Verhalten des Agenten mangels Fachkenntnissen nicht bewerten (hidden information) oder nicht permanent beobachten bzw. kontrollieren (hidden action). Ferner weiß er nicht, in welchem Umfang der Erfolg vom Verhalten des Agenten bestimmt ist, sodass der Agent den Erfolg für sich reklamieren kann (moral hazard).

• Der Agent verbirgt nachteilige Eigenschaften seiner Person vor dem Vertragsabschluss (hidden characteristics). Daraus ergibt sich für den Prinzipal die Gefahr, dass er einen ungeeigneten Agenten einstellt (adverse Selektion).

• Der Prinzipal kennt vor der Beauftragung oder Einstellung nicht die (wirklichen) Ziele des Agenten (hidden intention). Nach der Beauftragung oder der Einstellung gerät der Prinzipal in ein Abhängigkeitsverhältnis vom Agenten, wenn er den Agenten nicht zu einem Verhalten in seinem Sinne bewegen kann. Daraus ergibt sich die Gefahr eines Ausbeutungsrisikos (hold up)

Anreiz- und Kontrollmechanismen - variable Vergütungsbestandteile für den Agenten, deren Höhe von der Erreichung der Ziele des Prinzipals abhängig ist. Die Kontrollmechanismen umfassen Regeln, Informationen und Sanktionen zur Verhaltenskontrolle des Agenten.

-Zu den Anreizmechanismen gehören z. B. variable Vergütungsbestandteile des Agenten, die vom Ausmaß der Erreichung der Ziele des Prinzipals abhängig sind

-Zu den Kontrollmechanismen, die das Verhalten oder das Handlungsergebnis des Agenten kontrollieren sollen, gehören z. B. Regeln als Verhaltenssteuerungsinstrument, das Einholen von Informationen über das Agentenverhalten (Rechenschaftspflicht) und Sanktionen bei Fehlverhalten

-Ein Beispiel für Regeln wären Betragsgrenzen für Investitionen, bis zu denen der Agent selbstständig entscheiden kann

-Bei Überschreiten der Betragsgrenze ist die Zustimmung des Prinzipals einzuholen. Als kostengünstige Institution zur Lösung des Prinzipal-Agent-Problems gilt der Anreizmechanismus der variablen Vergütung für den Agenten

-Obwohl die Ansätze und die Terminologie der Institutionenökonomie in Managementforschung und -praxis eine weite Verbreitung gefunden haben, sieht Becker (2015) sie aufgrund ihrer stark formalen Vorgehensweise, ihrer grundlegenden Opportunismusannahme und ihrer Konzentration auf finanzielle Anreize (extrinsische Motivation) als „wenig realitätsnah“ an

-Es gibt aber auch uneigennütziges Verhalten und nichtmonetäre Anreize wie abwechslungsreiche Arbeitsinhalte (intrinsische Motivation), die dazu führen, dass die Unternehmensziele erreicht werden

-Die Gefahr der Anwendung der Prinzipal-Agent-Theorie in der Praxis besteht ferner darin, dass im Zeitablauf die Agenten sich wie bei einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung so verhalten werden, wie es das pessimistische Menschenbild der Theorie annimmt

-Das Unternehmen wird dann zu einer Misstrauensorganisation mit einer Misstrauenskultur

-Stewardship-Theorie, nach der sich Manager als Treuhänder der Eigentümerinteressen nicht opportunistisch verhalten, sondern ihre Bedürfnisbefriedigung aus der verantwortungsvollen Ausübung ihrer Aufgabe erhalten, also intrinsisch motiviert sind

2.5 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze

Hawthorne-Experimente - dadurch wichtige Rolle zwischenmenschlicher Beziehungen in Unternehmen erkannt.

Hawthorne-Effekt - Mangel bei empirischen Studien, wenn die Anwesenheit von Wissenschaftlern das Beobachtungsergebnis verfälscht.

-von Wissenschaftlern beobachtete Mitarbeiter ändern ihr normales Arbeitsverhalten positiv, da sie sich wertgeschätzt fühlen

Human-Relations-Bewegung - Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen zur Befriedigung sozialer Bedürfnisse in Unternehmen

Human-Ressourcen-Ansatz - Selbstverwirklichungsbedürfnis und die Entwicklungspotenziale von Mitarbeitern bei der Organisationsgestaltung berücksichtigt.

Koalitionstheorie - Unternehmen als eine Koalition von Individuen oder Gruppen, die solange Beiträge für das Unternehmen erbringen, wie die empfangenen Anreize diese Beiträge mindestens decken

Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie stellt das Rationalitätspostulat der Managementlehre infrage.

3. Unternehmensziele

3.1 Arten von Unternehmenszielen

Unternehmensziele - beziehen sich auf den Zustand des Unternehmens in der Zukunft, der verwirklicht werden soll.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Software enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Unternehmenszweck - die oberste Unternehmenszielsetzung, die langfristig gültig ist

Vision - Konkretisierung des Unternehmenszwecks erfolgt durch die Vision, die gleichsam einen Leitstern für das Unternehmen darstellt.

Mission - Die Mission ist die schriftliche Ausarbeitung der Vision, in der das Kerngeschäft, die Kompetenzen und die Werte angegeben werden.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Zielinhalt - gibt an, was erreicht werden soll. In Unternehmen wird zwischen Sach-, Formal- und Sozialzielen differenziert.

Zielausmaß - gibt an, in welcher Höhe das Ziel realisiert werden soll. Es gibt Extremierungs-, Satisfizierungs- und Fixierungsziele.

Zieldauer - gibt an, in welchem Zeitraum (kurz-, mittel- und langfristig) ein Ziel realisiert werden soll.

Zielbeziehungen: Zielidentität, - indifferenz, -harmonie, - konflikt und -antinomie.

Lösung von Zielkonflikten - können durch eine Zielgewichtung oder eine Zielrangordnung gelöst werden

Ein Bild, das Text, Reihe, Diagramm, Screenshot enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Operationale Zieldefinition - Um ein Ziel nachprüfbar zu definieren, sind Zielinhalt, -vorschrift, -dauer, - raum und -träger anzugeben

Funktionen von Zielen - dienen der Entscheidungsunterstützung, der Handlungssteuerung, der Lenkung von Entscheidungen und Handlungen sowie der Legitimierung von Handlungen und zur Konfliktlösung

3.2 Entstehung von Unternehmenszielen

Koalitionstheorie - betrachtet ein Unternehmen als eine Koalition von Individuen und Gruppen, die für das Unternehmen solange Beiträge leisten, wie die vom Unternehmen gewährten Anreize mindestens den Beiträgenentsprechen.

Interessengruppen Zu den wichtigsten Interessengruppen eines Unternehmens gehören Eigentümer, Fremdkapitalgeber, Abnehmer, Lieferanten, Mitarbeiter, Staat und Gesellschaft.

Interessengruppen:

• Eigentümer stellen dem Unternehmen Eigenkapital zur Verfügung und erwarten eine Verzinsung des eingesetzten Kapitals.

• Fremdkapitalgeber leihen dem Unternehmen Geld und verlangen dafür Zinsen und Tilgung.

• Kunden kaufen die Produkte des Unternehmens und bezahlen dafür einen Preis.

• Lieferanten beliefern das Unternehmen mit Sach- und Dienstleistungen und verlangen dafür eine angemessene Bezahlung.

• Mitarbeiter erbringen Arbeitsleistungen für das Unternehmen und erhalten dafür eine Vergütung.

• Der Staat stellt für die Unternehmen einen Rechtsrahmen und Infrastruktur zur Verfügung und erwartet dafür Steuerzahlungen.

• Die Gesellschaft stellt kulturelle Grundlagen zur Verfügung und erwartet vom Unter

3.3 Shareholder- und Stakeholder-Ansatz

Stakeholder - Individuen oder Gruppen, die die Erfüllung der Unternehmensziele beeinflussen oder dadurch (positiv oder negativ) beeinflusst wer

Stakeholder-Ansatz - interessenpluralistisch und versucht, alle Interessengruppen in den Unternehmenszielen zu berücksichtigen.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Shareholder-Ansatz - ist interessenmonistisch und berücksichtigt nur die Ziele der Eigentümer (= Shareholder).

Shareholder Value - Barwert zukünftig erwarteter Einzahlungsüberschüsse (Cashflows), die an die Eigentümer eines Unternehmens fließen

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Zielrangordnung - Im Shareholder Value werden die Ansprüche der Kontrakteinkommensbezieher als Nebenziele zuerst erfüllt, dann wird die Vermögensmaximierung als Hauptziel für die Eigentümer verfolgt.

Realtypen von Shareholder- und Stakeholder-Ansatz - Der Shareholder-Ansatz ist besonders in den USA und in Großbritannien wiederzufinden; der Stakeholder-Ansatz eher in Kontinentaleuropa, insbesondere in Deutschland mit seinen Mitbestimmungsgesetzen

3.4 Ziele für das strategische Management

Traditionelle Zielgrößen des strategischen Managements - Return on Investment und Marktanteilsziele.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Reihe enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Ein Bild, das Text, Schrift, Reihe, Screenshot enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Adäquate Zielgröße für das strategische Management - Der Shareholder Value, da er zukunftsgerichtet ist und das Denken in Investitionen zum Erhalt und Aufbau von Erfolgspotenzialen fördert

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Design enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Diskontierungszinssatz - dient zur Abzinsung zukünftiger Zahlungen auf einen Betrachtungszeitpunkt

4. Strategische Analyse und Strategieentwicklung

4.1 Grundlagen der Strategieentwicklung

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Reihe enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Ein Bild, das Text, Screenshot enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threat

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

4.2 Externe Analyse

Externe Analyse - in der globalen und der Aufgabenumwelt des Unternehmens Chancen und Risiken gesucht

Ein Bild, das Text, Screenshot, Kreis enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Analyse der globalen Umwelt

Globale Umwelt - besteht aus dem makroökonomischen, technologischen, politisch-rechtlichen und soziokulturellen Sektor sowie der natürlichen Umwelt.

Die Analyse der Sektoren kann in Anlehnung an das US-amerikanische Unternehmen General Electric Company in vier Schritten erfolgen

1. Ermittlung und Prognose der relevanten Kräfte in den Sektoren,

2. Untersuchung der Querverbindungen zwischen den Einflusskräften

3. Bildung alternativer Szenarien, z. B. best case und worst case oder evolutionäre und revolutionäre Entwicklung, und

4. Ableitung von Prämissen bezüglich der Kräfte für den weiteren Prozess der strategischen Planung.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Design enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Analyse der Stakeholder-Beziehungen - Mit dem Stakeholder Mapping können Stakeholder nach ihrer Macht und Aufmerksamkeit für Probleme eingeteilt werden.

Aufgabenumwelt - dort tritt das Unternehmen aktiv auf und beeinflusst Lieferanten, Kunden, Konkurrenten und Geschäftspartner.

Perspektiven der Geschäftsfeldabgrenzung:

• Marktaufgabe (Kunden, Produkte, Konkurrenten),

• eingesetzte Ressourcen, z. B. gleiche oder ähnliche Technologien oder Arbeitsprozesse, und

• bediente Regionen, um regionale Unterschiede trotz ähnlicher Produkte oder Ressourcen besser zu berücksichtigen.

Ein Bild, das Text, Diagramm, Screenshot, Reihe enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Grundformel der Unternehmensstrategie:

MV – Martwachstum

MA – Veränderung des Marktanteils



Fünf-Kräfte-Modell von Porter - fünf Kräfte, die die Wettbewerbssituation in einer Branche prägen: Verhandlungsstärke der Abnehmer, Verhandlungsstärke der Lieferanten, Bedrohung durch neue Konkurrenten, Bedrohung durch Ersatzprodukte und –dienste und Rivalität unter den bestehenden Unternehmen

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Design enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Fünf Wettbewerbskräfte:

• Verhandlungsstärke der Lieferanten:

• Verhandlungsstärke der Abnehmer:

• Bedrohung durch neue Konkurrenten:

• Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste:

• Rivalität unter den bestehenden Unternehmen einer Branche:

Strategische Gruppen - Die Betrachtung von strategischen Gruppen in einer Branche führt zu einer detaillierteren Analyse der Branchenstruktur.

Konkurrentenanalyse und -prognose - Mithilfe deren sollen Stärken und Schwächen der Konkurrenzunternehmen und deren strategische Stoßrichtung erfasst werden

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Dokument enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

4.3 Interne Analyse

Interne Analyse - dadurch sollen Stärken und Schwächen des Unternehmens im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen identifiziert werden.

Drei Ebenen der internen Analyse:

• Ressourcen im engeren Sinne,

• Wertschöpfungsprozesse

• übergreifende Fähigkeiten und Kompetenzen

Ressourcen – können grundsätzlich in finanzielle, physische, Human-, organisatorische und technologische Ressourcen differenziert werden

Wertkettenanalyse - dient dazu, die in einer logischen Abfolge angeordneten Unternehmensaktivitäten auf Kostenvorteile oder Leistungsvorteile zu untersuchen.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Core Rigidities - Aus erfolgsförderlichen Kernkompetenzen können erfolgsgefährdende „core rigidities“ werden, wenn die Kernkompetenzen nicht mehr zeitgemäß sind.

Stärken-Schwächen-Profil - die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens denen von Konkurrenz- oder fiktiven Unternehmen gegenübergestellt, um erste Strategieideen zu erhalten.

Ein Bild, das Text, Diagramm, Reihe, Screenshot enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

4.4 Strategiegestaltung auf Unternehmensebene

Strategien nach dem organisatorischen Geltungsbereich - Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Funktionsbereichsstrategien

Unternehmensstrategie nach der Entwicklungsrichtung - Wachstums-, Stabilisierungs- oder Schrumpfungsstrategie

Wachstumsstrategie - dadurch wird ein Unternehmen quantitativ größer und/oder qualitativ besser

Stabilisierungsstrategie - dadurch wird die Unternehmensgröße mittels Halte-/Normal-, Konsolidierungs- oder Profit-/ Melkstrategie nicht verändert.

Schrumpfungsstrategie - dadurch verkleinert sich ein Unternehmen (Downsizing). Dies kann durch eine Investitions-, eine Haltens-, eine Repositionierungs- und eine Austrittsstrategie erfolgen

Wachstumsstrategien

Produkt-Markt-Kombinationen von Harry Igor Ansoff - dazu gehören: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Diversifikationsrichtung Horizontale, vertikale und diagonale Diversifikation sind das Ergebnis unterschiedlicher Diversifikationsrichtungen

Portfolioplanung - dadurch werden die Geschäftsfelder eines Unternehmens ausgewählt und priorisiert

Portfolio - grafische Darstellung der Geschäftsfelder eines Unternehmens in einer zweidimensionalen Matrix

Ein Bild, das Text, Screenshot, Kreis, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Klassische Portfoliokonzepte - stammen von großen Unternehmensberatungsgesellschaften und sind auf den Absatzmarkt bezogen

Ein Bild, das Text, Screenshot, Diagramm, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Branchen-/Produktlebenszyklus – s-förmiger Kurvenverlauf des Marktvolumens mit zunächst steigenden und dann abnehmenden Wachstumsraten unterstellt.

Kostenerfahrungskurve - wird angenommen, dass mit im Zeitablauf zunehmender Produktionsmenge die (inflationsbereinigten) Stückkosten sinken.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Ziel der Portfolioplanung - ein unter Risiko- und Finanzmittelaspekten ausgeglichenes Portfolio.

Weiterentwicklungen der Portfolioplanung - Neuere Konzepte sind die wert- und die kompetenzorientierte Portfolioplanung sowie der Parenting Advantage.

Portfolioveränderungen - können durch interne Entwicklung aus eigener Kraft, durch externe Entwicklung durch Zukauf oder Verkauf sowie durch Kooperation zwischen Unternehmen als Mischform stattfinden.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Strategische Allianzen - Wenn Unternehmen der gleichen Produktionsstufe miteinander kooperieren, wird von strategischen Allianzen gesprochen

4.5 Strategiegestaltung auf Geschäftsfeldebene

Geschäftsfelder - strategische Planungseinheiten, die organisatorisch als Unternehmensbereiche, Divisionen/Sparten oder strategische Geschäftseinheiten/-bereiche abgebildet werden

Generische Wettbewerbsstrategien von Porter - die Differenzierungs- oder die Kosten-/ Preisführerschaftsstrategie auf dem Gesamtmarkt oder jeweils in einer Marktnische (Fokusstrategie)

Strategischer Würfel - enthält insgesamt acht Strategiekombinationen

Ein Bild, das Text, Screenshot, Diagramm, Design enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Kosten-/Preisführerschaftsstrategie - basiert auf Kostenvorteilen des Unternehmens, die zu einem Wettbewerb mit niedrigen Preisen führen.

Differenzierungsstrategie - basiert auf der Einzigartigkeit des Produktes, für die Kunden bereit sind, höhere Preise zu zahlen.

„Zwischen den Stühlen“ - Nach Porter ist die gleichzeitige Verfolgung von Differenzierungs- und Kosten-/ Preisführerschaftsstrategie nicht erfolgsförderlich. Das geschieht, wenn sich das Unternehmen nicht für einen Schwerpunkt entscheidet.

Hybridstrategie - Werden Differenzierungs- und Kosten-/Preisführerschaftsstrategie miteinander kombiniert, spricht man von einer Hybridstrategie

Monopolstrategie - durch ein Produkt mit durchschnittlichem Nutzen zu einem relativ hohen Preis charakterisiert. Eine solche Kombination kann nur in einer Monopolsituation bestehen.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Diagramm enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Breite der Marktabdeckung - betrifft die Frage, ob das Unternehmen den Gesamtmarkt oder nur einen Teilmarkt bedienen will

Gestaltung der Wertschöpfungskette - Der Wettbewerbsvorteil kann über eine Orientierung an bestehenden Geschäftssystemen in der Branche (altes Spiel) oder eine Neugestaltung des Geschäftssystems (neues Spiel) erfolgen.

Bewertung der Strategiealternativen - sollte bewusst erst nach der Strategieentwicklung stattfinden. Eine Vorauswahl findet anhand eher qualitativer Kriterien statt. Die finale Auswahl orientiert sich an den monetären Unternehmenszielen, wie dem Shareholder Value.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Diagramm enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

5. Organisation und Organisationsgestaltung

5.1 Begriffe, Aufgaben und Ziele der Organisation

Begriff der Organisation Es werden drei Organisationsbegriffe unterschieden: der institutionale, der instrumentale und der funktionale Organisationsbegrif

Instrumentaler Organisationsbegriff - die Organisation als Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele.

Funktionaler Organisationsbegriff - meint die Tätigkeit des Organisierens – die Organisationsgestaltung.

Aufbauorganisation -stellt das hierarchische Stellen- und Abteilungsgefüge eines Unternehmens gleichsam als Momentaufnahme dar. Sie ist das Ergebnis von Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese.

Stelle - die kleinste Baueinheit der Aufbauorganisation. Sie umfasst die Aufgaben für einen gedachten Stelleninhaber, der erst vom Personalmanagement bestimmt wird.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Reihe enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Kongruenzprinzip Das Kongruenzprinzip fordert die Deckungsgleichheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung bei der Stellenbildung

Ablauforganisation Die Ablauforganisation stellt die raum-zeitlichen Abläufe eines Unternehmens dar. Sie ist das Ergebnis von Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese

Structure follows strategy Der US-Wirtschaftshistoriker Chandler stellte bei der Untersuchung diversifizierter Unternehmen fest, dass die Organisationsstruktur von der Strategie beeinflusst wird

Ziele der Organisationsplanung Die Ziele der Organisationsplanung sind: Marktorientierung, Ressourceneffizienz, Qualifikation und Motivation sowie Flexibilität.

5.2 Organisationstypen

Die wesentlichen Gestaltungsparameter der Organisationstypen sind:

• Art der Aufgabenspezialisierung (Funktion und/oder Objekt),

• Gestaltung der Weisungsbefugnisse (Einlinien- oder Mehrliniensystem)

• Verteilung von Entscheidungskompetenzen (Grad der Entscheidungszentralisation).

Gestaltungsparameter der Organisationstypen Die wesentlichen Gestaltungsvariablen von Organisationstypen sind die Art der Aufgabenspezialisierung, die Gestaltung der Weisungsbefugnisse und die Verteilung von Entscheidungskompetenzen

Grundformen der Aufgabenspezialisierung Die Grundformen der Aufgabenspezialisierung sind Funktionen, z. B. Beschaffung, Produktion, Absatz, und Objekte (Produkte, Kunden oder Regionen)

Verteilung der Entscheidungsaufgaben Die Verteilung der Entscheidungsaufgaben erfolgt graduell zwischen den Extrempositionen Zentralisierung und Dezentralisierung von Entscheidungen.

Idealtypen der Organisation Praxisrelevante Typen der Organisation sind die funktionale, die divisionale und die Matrixorganisation.

Funktionale Organisation Die funktionale Organisation ist durch das Einliniensystem, durch die Abteilungsbildung nach Funktionen unterhalb der Unternehmensleitung und durch einen hohen Grad der Entscheidungszentralisation gekennzeichnet

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Rechteck enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Stabsstellen Um Linienstellen zu entlasten, führen Stabsstellen Informations- und Beratungsaufgaben durch, ohne selbst Weisungsbefugnisse zu haben

Divisionale Organisation - basiert auf dem Einliniensystem, der Aufgabenspezialisierung nach Objekten und einer niedrigen Entscheidungszentralisation

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, parallel enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Center-Prinzip Die Divisionen der divisionalen Organisation haben vom Cost Center über das Profit Center bis hin zum Investment Center eine zunehmende Autonomie.

Verrechnungspreise Bei einem Leistungsaustausch zwischen Divisionen kann über Verrechnungspreise ein interner Markt als Koordinationsmechanismus geschaffen werden.

Holdingkonzepte Ein Konzern kann von einer operativen Holding, die selbst operativ tätig ist, von einer Managementholding, die nur strategische Aufgaben ausübt, oder von einer Finanzholding, die nur Finanzierung und Kontrolle der Gesellschaften vornimmt, geführt werden

Zentralbereich In Zentralbereichen werden zur Erhöhung der Effizienz Funktionen für alle Divisionen zusammengefasst und mit funktionaler Richtlinienkompetenz ausgestattet.

Matrixorganisation Die Matrixorganisation ist gekennzeichnet durch die gleichzeitige Aufgabenspezialisierung nach Funktionen und Objekten, das Mehrliniensystem und eine niedrige Entscheidungszentralisation.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Reihe, Diagramm enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Prozessorganisation Seit den 1990er-Jahren steht die Prozessorganisation im Mittelpunkt von Wissenschaft und Praxis.

Optimierung der Prozesse Die Ziele der Prozessoptimierung sind Zeit, Kosten und Qualität.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Diagramm, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

6. Personalmanagement

6.1 Konzeptionelle Grundlagen

Personalmanagement Aufgabe des Personalmanagements ist es, das Unternehmen mit dem erforderlichen Personal in quantitativer und qualitativer Hinsicht auszustattte

Personalaufgaben als Sach- und als Managementfunktion Nach Schreyögg/Koch (2015) müssen bestimmte Personalaufgaben von einer Personalabteilung und vom jeweiligen Manager mit Personalverantwortung erfüllt werden.

6.2 Mitarbeiterflusssysteme des Personalmanagements

Mitarbeiterflusssystem Eintritt, Entwicklung und Austritt einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters können in einem Mitarbeiterflusssystem abgebildet werden

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Betriebliche Personalforschung Die betriebliche Personalforschung versorgt Personalabteilung und Vorgesetzte mit Informationen, um Probleme rechtzeitig zu erkennen und bessere Entscheidungen zu treffen

Personalbedarfsplanung Die Personalbedarfsplanung ermittelt den zukünftigen Nettopersonalbedarf, indem der zukünftige Bruttopersonalbedarf dem zukünftigen Personalbestand gegenübergestellt wird.

Nettopersonalbedarf Ist der Nettopersonalbedarf > 0, liegt eine Unterdeckung vor; ist der Nettopersonalbedarf < 0, liegt eine Überdeckung vor

Qualitative Personalbedarfsplanung Die Gegenüberstellung von zukünftigen Anforderungen an die Mitarbeiter und Fähigkeiten der Mitarbeiter führt zum qualitativen Personalbedarf

Personalbeschaffung Die Personalbeschaffung dient zur Beseitigung einer personellen Unterdeckung und kann auf dem internen und dem externen Arbeitsmarkt erfolgen

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Personalfreisetzung Die Personalfreisetzung dient zur Beseitigung einer personellen Überdeckung und kann ohne und mit Entlassungen als Ultima Ratio erfolgen.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Personaleinsatz Der Personaleinsatz steht im Mittelpunkt des Personalmanagements und stellt sicher, dass die richtige Anzahl von qualifizierten Mitarbeitern zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Erfüllung der Aufgaben zur Verfügung steht.

Personalerhaltung Die Personalerhaltung schafft ein System von monetären und nichtmonetären Anreizen, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu halten und zur Leistungsabgabe zu bewegen

Personalentwicklung Aufgaben der Personalentwicklung sind die Qualifizierung und die Förderung der Mitarbeiterkarriere.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Diagramm enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Generische Personalfunktionen eines Managers Die generischen Personalfunktionen eines Managers bestehen aus der Personalauswahl, der Personalbeurteilung und - entwicklung sowie der Entlohnung.

Personalauswahl Die Personalauswahl betrifft die Besetzung einer Stelle mit dem am besten geeigneten Bewerber, indem dem Anforderungsprofil der Stelle die Fähigkeitsprofile der Bewerber gegenübergestellt werden.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Personalausleseprozess Der Personalausleseprozess beginnt mit der Analyse der Bewerbungsunterlagen, darauf folgt eine Vorselektion der Bewerber, die verbliebenen Bewerber werden zu Auswahlgesprächen, Tests und ggf. zu Assessment Centern eingeladen.

Assessment Center Das Assessment Center basiert auf dem Mehrfach-Prinzip: Mehrere Bewerber werden von mehreren Beurteilern bei mehreren Methoden an mehreren Tagen beobachtet und bewertet.

Personalbeurteilung Durch die Personalbeurteilung des Vorgesetzten werden Qualifikation, Leistung und Motivation des Mitarbeiters regelmäßig bewertet

Rollenkonflikt beim Vorgesetzten Ein Vorgesetzter muss bei der Personalbeurteilung eine gewisse Distanz gegenüber dem Beurteilten einnehmen, während seine sonstige Tätigkeit eher Nähe zum Mitarbeiter erfordert.

Drei Grundkonzepte der Personalbeurteilung Die drei Grundkonzepte der Personalbeurteilung sind der eigenschafts-, der tätigkeits- und der ergebnisorientierte Ansatz.

Methoden der Personalbeurteilung Zu den Personalbeurteilungsmethoden gehören schriftliche Beurteilungen, Methode der kritischen Ereignisse, Polaritätenprofile, verhaltensverankerte Beurteilungsskalen und Mitarbeitervergleiche.

360-Grad-Feedback Beim 360-Grad- Feedback wird ein Manager von Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und Externen beurteilt.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Dokument, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Ein Bild, das Text, Schrift, Reihe, Screenshot enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Personalentwicklung Durch die Personalentwicklung erfolgt die Ausund Weiterbildung der Mitarbeiter sowie die Förderung der Mitarbeiterkarriere

Mitarbeiterförderung Die Mitarbeiterförderung dient der Planung einer Führungs-, Fach- oder Projektkarriere.

6.3 Anreizsysteme des Personalmanagements

Equity-Theorie der Motivation Nach der Equity-Theorie der Motivation vergleicht ein Individuum sein Verhältnis von Anreizen und Beiträgen mit dem von Referenzpersonen und strebt ein Gleichgewicht an



Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Materielle Anreize Zu den materiellen Anreizen gehören Vergütung, Mitarbeiterbeteiligungsmodelle sowie Sozialleistungen.

Gerechtigkeitsprinzipien der Vergütung Die gängigen Gerechtigkeitsprinzipien der Vergütung sind: Anforderungs-, Leistungs-, Qualifikations-, Bedarfs-/Sozial- und Marktgerechtigkeit.

Arbeitsbewertung Verfahren der Arbeitsbewertung weisen Arbeitsplätzen einen Schwierigkeitsgrad zu, der mit einem Entgeltsatz verbunden ist.

Entgeltformdifferenzierung Verschiedene Entgeltformen, wie Zeit-, Akkordund Prämienlohn, berücksichtigen individuelle oder gruppenbezogene Leistungsunterschiede in der Entgelthöhe.

Potenziallohn Beim Potenziallohn ist nicht die zur Aufgabenerfüllung geforderte Qualifikation, sondern die betriebsnotwendige Qualifikation, die der Mitarbeiter mitbringt, Grundlage der Vergütung

Sozialleistungen Gemäß der Anspruchsgrundlage existieren gesetzliche, tarifliche und freiwillige Sozialleistungen.

Strategien der marktgerechten Vergütung Die drei Strategien der marktgerechten Vergütung sind die Benchmarking-, die Matching- und die Lagging-Strategie

Mitarbeiterbeteiligungsmodelle Durch Mitarbeiterbeteiligungsmodelle sollen Mitarbeiter am „kollektiven Erfolg“ des Unternehmens beteiligt werden. Dazu gehören die Kapitalund die Erfolgsbeteiligung.

Crowding-out-Effekt der Vergütung Unter bestimmten Voraussetzungen kann eine Vergütung die intrinsische Motivation der Mitarbeiter verdrängen, sodass man das, was man vorher aus innerem Antrieb tat, nur noch gegen eine Belohnung tut.

Handlungsspielraum eines Arbeitsplatzes Der Handlungsspielraum eines Arbeitsplatzes wird durch den Tätigkeits- und den Entscheidungsspielraum bestimmt.

7. Führung von Mitarbeitern und Teams

7.1 Grundlagen und theoretisch-konzeptionelle Ansätze der Mitarbeiterführung

Personalführung Die Managementfunktion Personalführung dient der Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern durch deren Manager.

Führungsstil Der Führungsstil einer Führungsperson ist ein regelmäßig wiederkehrendes Verhaltensmuster, unabhängig von der jeweiligen Situation.

Eigenschaftstheorie der Führung Die Eigenschaftstheorie der Führung ist die älteste Führungstheorie und betrachtet Persönlichkeitsmerkmale von erfolgreich Führenden

Charismatische Führung Der Erfolg einer Führungsperson mit Charisma (Ausstrahlungskraft) wird auf angeborene oder zugesprochene Persönlichkeitseigenschaften zurückgeführt.

Führungsstiltheorien Die Führungsstiltheorien führen den Führungserfolg nicht auf angeborene Persönlichkeitseigenschaften zurück, sondern auf bestimmte wiederkehrende Verhaltensmuster der Führungsperson.

Kontinuum-Theorie In der Kontinuum-Theorie werden Führungsstile klassifiziert, die vom autoritären Führungsstil auf der einen Seite bis zum partizipativen Führungsstil auf der anderen Seite reichen.

Iowa-Studien In den Iowa-Studien wurden die Auswirkungen von demokratischem und autoritärem Führungsstil an Schülern untersucht.

Michigan-Studien In den Michigan-Studien wurden die Auswirkungen von mitarbeiter- und leistungsorientiertem Führungsstil untersucht, wobei zunächst angenommen wurde, dass die beiden Führungsstile Endpunkte eines Kontinuums sind

Ohio-State-Studien In den Ohio-State-Studien werden zwei miteinander kombinierbare Führungsstile unterschieden: Mitarbeiter- und Leistungsorientierung, die zu vier Kombinationen (Quadranten) von Führungsstilen führen.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Verhaltensgitter Im Verhaltensgitter von Blake und Mouton werden die Führungsstildimensionen Mitarbeiterund Aufgabenorientierung jeweils in neun Stufen unterschieden und miteinander kombiniert

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Situative Führungsstiltheorien Die situativen Führungsstiltheorien gehen davon aus, dass es keinen generell überlegenen Führungsstil gibt. Vielmehr hängt es von der Situation ab, welcher Führungsstil eingesetzt werden soll.

Kontingenztheorie Die Kontingenztheorie von Fiedler unterscheidet acht Führungssituationen, in denen der aufgabenorientierte oder der personenorientierte Führungsstil mit einem hohen Führungserfolg einhergehen. Entweder wird die Führungssituation an den vorhandenen Führungsstil angepasst oder die Führungsperson ausgewechselt.

Reifegradtheorie In der Reifegradtheorie stellen funktionale und psychologische Reife des Mitarbeiters die Situation dar und die Führungsperson wählt davon abhängig einen von vier Führunsstil(kombiantion)en, wobei es auch Aufgabe der Führungsperson ist, den Reifegrad des Mitarbeiters zu erhöhen.

Ein Bild, das Text, Diagramm, Reihe, Screenshot enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Transformationale Führung Während die dem traditionellen Managementverständnis folgende transaktionale Führung auf einem Austauschprozess zwischen Führungsperson und Mitarbeitern beruht, bezweckt die transformationale Führung ein Commitment der Mitarbeiter ohne Gegenlesitung

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

7.2 Instrumente der Mitarbeiterführung

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Anerkennung und Kritik Das Kommunikationsinstrument Anerkennung und Kritik soll erwünschtes Verhalten verstärken bzw. unerwünschtes Verhalten verringern.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Dokument, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Feedbackgespräch Stärken des Mitarbeiters weiterzuentwickeln und Schwächen zu beseitigen, sind die Ziele des Feedbackgesprächs, welches einen eher informellen Charakter hat.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Mitarbeiterbesprechung Der regelmäßige und systematische Austausch von Informationen zwischen Führungsperson und Mitarbeitern erfolgt über Mitarbeiterbesprechungen

Kommunikationsmatrix Die Kommunikationsmatrix ist ein Instrument zur systematischen Gestaltung des Informationsflusses zwischen Führungskraft und Mitarbeitern.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Storytelling Das eher informelle Kommunikationsinstrument Storytelling dient dazu, Informationen an Mitarbeiter als Geschichten mit einer dramatischen Handlung weiterzugeben und dabei eine emotionale Ebene zu erreichen.

Management by Delegation Übertragen Manager Aufgaben einschließlich der damit zusammenhängenden Kompetenzen und Verantwortung dauerhaft an Mitarbeiter, liegt Management by Delegation vor

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Kreis enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Management by Participation Beim Management by Participation werden Mitarbeiter an Entscheidungen der Führungsperson beteiligt. Je früher die Beteiligung im Entscheidungsprozess stattfindet, desto höher ist die Partizipation.

Management by Objectives Das Management by Objectives ist ein umfassendes Führungskonzept, welches über gemeinsame Zielvereinbarungen und Kontrollen der Zielerreichung die Motivation von Mitarbeitern fördert

Ein Bild, das Text, Screenshot, Diagramm, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

7.3 Grundlagen der Teamführung

Team Ein Team ist ein Zusammenschluss von mindestens zwei Personen, die durch Zusammenarbeit ein Ziel verfolgen.

Gruppendynamische Prozesse Zu den Nachteilen der Gruppendynamik gehören eine zu hohe Gruppenkohäsion, ein zu hoher Gruppendruck, Gruppendenken und riskantere Entscheidungen.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Diagramm, Reihe enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Lebenszykluskonzept von Teams Teams durchlaufen mehrere Phasen, um ihre höchste Produktivität zu erlangen: Forming, Storming, Norming und Performing.

Social Loafing Wenn einzelne oder alle Teammitglieder ihre Leistungsbeiträge absichtlich verringern, liegt Social Loafing (soziales Faulenzen) vor

Ein Bild, das Text, Screenshot, Dokument, Karte Menü enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Ein Bild, das Text, Schrift, Reihe, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Typologie von Teammitgliedern Nach der Höhe von Teamund Leistungsorientierung können Blockierer, Trittbrettfahrer, Einzelkämpfer und Teamworker als Typen von Teammitgliedern unterschieden werden

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

7.4 Instrumente der Teamführung

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Koordinationsinstrumente

Etablieren von Teamnormen Teamnormen sind Verhaltenserwartungen, die der Verhaltenssteuerung und der Koordination der Zusammenarbeit im Team dienen.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Kreis, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Zeitmanagement im Team Aufgrund der engen Zusammenarbeit im Team ist Zeitmanagement für das Team und die einzelnen Teammitglieder wichtig.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Konfliktmanagement Das Konfliktmanagement dient dem offenen und konstruktiven Umgang mit Konflikten. Bei fachlichen Konflikten ist ein mittleres Konfliktniveau anzustreben; persönliche Konflikte gefährden den Teamerfolg.

Anreizinstrumente

Teambeurteilungen Durch Teambeurteilungen anhand von quantitativen und qualitativen Kriterien werden Stärken und Schwächen von Teams ermittelt.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Diagramm, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Gamification Eine Bewertung von Mitarbeiter- und Teamleistungen kann durch Einbeziehung spieltypischer Elemente in den Arbeitsprozess erfolgen, sodass eine Motivationssteigerung erfolgt.

Teamvergütung Die Teamleistung kann Grundlage einer teambezogenen variablen Vergütung zusätzlich zu einer fixen Basisvergütung und einer individuellen variablen Vergütung sein.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Variabler Vergütungsanteil Beim variablen Vergütungsanteil der Teamvergütung sind die Höhe des teambezogenen variablen Vergütungsanteils, die Gewichtung von teambezogenem und individuellem variablen Vergütungsanteil und die Verknüpfung von individuellem und teambezogenem variablen Vergütungsanteil festzulegen.

Teamevents Abseits des Arbeitsplatzes sattfindende Teamevents fördern die zwischenmenschlichen Beziehungen in Teams.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.