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

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.

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

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

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

1.5 Arbeitsalltag von Managern

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

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

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

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

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

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

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

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift enthält.

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

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

Kernkompetenzen - Ressourcen + Fähigkeit zu deren Nutzung = Kern

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

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

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

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.

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.

2.3 Spieltheorie

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

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.

2.4 Agency Theory

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

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

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

KI-generierte Inhalte können fehlerhaft sein.

Prinzipal-Agent-Beziehung Probleme

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.

Stewardship-Theorie - Manager handeln als Treuhänder der Stakeholder-Interessen.

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.

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 Bei der externen Analyse werden 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, 69

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:

• 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 - darin werden 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 Durch eine Stabilisierungsstrategie 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 Die Kosten-/Preisführerschaftsstrategie basiert auf Kostenvorteilen des Unternehmens, die zu einem Wettbewerb mit niedrigen Preisen führen.

Differenzierungsstrategie Die 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 Differenzierungsund Kosten-/Preisführerschaftsstrategie miteinander kombiniert, wobei sie nacheinander oder auch gleichzeitig zur Anwendung kommen können, spricht man von einer Hybridstrategie

Monopolstrategie Die Monopolstrategie ist 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 Nach dem instrumentalen Organisationsbegriff ist die Organisation ein 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.