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.

4.3 Interne Analyse

4.4 Strategiegestaltung auf Unternehmensebene

4.5 Strategiegestaltung auf Geschäftsfeldebene

5. Organisation und Organisationsgestaltung

5.1 Begriffe, Aufgaben und Ziele der Organisation

5.2 Organisationstypen

6. Personalmanagement

6.1 Konzeptionelle Grundlagen

6.2 Mitarbeiterflusssysteme des Personalmanagements

6.3 Anreizsysteme des Personalmanagements

7. Führung von Mitarbeitern und Teams

7.1 Grundlagen und theoretisch-konzeptionelle Ansätze der Mitarbeiterführung

7.2 Instrumente der Mitarbeiterführung

7.3 Grundlagen der Teamführung

7.4 Instrumente der Teamführung