
Georg Schreyögg • Jochen Koch

Grundlagen des Managements

Basiswissen für Studium und Praxis

3., überarbeitete und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	V
Teil 1	
Einführung und konzeptionelle Grundlagen	1
1 Grundbegriffe und Managementprozess	3
Lernziele zu Kapitel 1	5
1.1 Was heißt Management?	6
1.2 Managementfunktionen und -prozess	9
1.3 Steuerungshandeln in der Empirie	14
1.4 Managementrollen und klassische Managementfunktionen	19
1.5 Der moderne Managementprozess	21
1.6 Managementkompetenzen	25
Lernkontrollfragen	28
Diskussionsfragen	29
Fallstudie: Jürgen Heinrich	29
2 Der Kontext des Managements: Unternehmensverfassung und Unternehmensethik	33
Lernziele zu Kapitel 2	35
2.1 Bezugsgruppen der Unternehmung	36
2.2 Unternehmensverfassung	40
2.2.1 Das Vertragsmodell der Unternehmung	40
2.2.2 Vertragsmodell und Preissystem	42
2.2.3 Kritik der Voraussetzungen des Vertragsmodells aus empirischer Sicht	44
2.3 Gesetzliche Regelungen	48
2.3.1 Externe Restriktionen	49
2.3.2 Interne Restriktionen	52
2.4 Management und Ethik (Unternehmensethik)	55
Lernkontrollfragen	65
Diskussionsfragen	65
Fallstudie: Zeus AG	66

Teil 2

Planung und Kontrolle	69
3 Strategische Analyse	71
Lernziele zu Kapitel 3	73
3.1 Unternehmensstrategie: Grundbegriffe	74
3.2 Das Grundmodell des strategischen Managements	77
3.3 Strategische Umweltanalyse: Chancen und Risiken	80
3.3.1 Die globale Umwelt	82
3.3.2 Wettbewerbsumwelt: Markt- und Geschäftsfeldanalyse	86
3.3.2.1 Potenzielle Neuanbieter (Markteintrittsbarrieren) .	87
3.3.2.2 Abnehmeranalyse	89
3.3.2.3 Lieferantenanalyse	90
3.3.2.4 Bedrohung durch Substitutionsprodukte	90
3.3.2.5 Rivalität unter den Anbietern	91
3.3.2.6 Industrielle Beziehungen und der Staat als Wettbewerbsfaktoren	92
3.4 Strategische Unternehmensanalyse: Stärken und Schwächen	93
3.4.1 Ressourcen als Wertaktivitäten	94
3.4.2 Ressourcen im Wertschöpfungsprozess	95
3.4.3 Organisationale Fähigkeiten und Kompetenzen	98
3.4.4 Bewertung der Unternehmensressourcen	101
Lernkontrollfragen	103
Diskussionsfragen	104
Fallstudie: Barclay & Conen Optics	104
4 Strategiebestimmung und -umsetzung	109
Lernziele zu Kapitel 4	111
4.1 Strategiebestimmung und -umsetzung	112
4.1.1 Strategische Optionen auf der Geschäftsfeldebene	113
4.1.1.1 Ort des Wettbewerbs	113
4.1.1.2 Regeln des Wettbewerbs	115
4.1.1.3 Schwerpunkt des Wettbewerbs	117
4.1.1.4 Strategieoptionen im Überblick	121
4.1.2 Strategische Optionen auf der Gesamtunternehmensebene ...	123
4.1.2.1 Diversifikation	123
4.1.2.2 Portfolio-Strategien	126
4.1.2.3 Strategien im internationalen Kontext	132
4.1.2.4 Kernkompetenz-Strategie	134
4.2 Strategieimplementation	137
4.3 Strategische Kontrolle	140
Lernkontrollfragen	145
Diskussionsfragen	146
Fallstudie: Smart	148

5 Operative Planung und Kontrolle	149
Lernziele zu Kapitel 5	151
5.1 Zum Zusammenhang von operativem und strategischem Planungssystem	152
5.2 Merkmale der operativen Planung	154
5.2.1 Arten operativer Pläne	154
5.2.2 Die Interdependenz der Teilpläne	160
5.2.3 Die operative Planung unter Unsicherheit	162
5.3 Operative Planungsmodelle	166
5.4 Operative Modellplanung am Beispiel der Linearen Programmierung	168
5.5 Operative Modellplanung am Beispiel der Break-even-Analyse	173
5.6 Budgetierung	183
5.6.1 Grundfragen der Budgetierung	183
5.6.2 Arten von Budgets	186
5.6.3 Der Budgetierungsprozess	188
5.7 Die operative Kontrolle	190
Lernkontrollfragen	195
Diskussionsfragen	196
Fallstudie: Sektkellerei Goldtröpfchen	196
 Teil 3	
Organisation	199
 6 Gestaltung organisatorischer Strukturen	201
Lernziele zu Kapitel 6	203
6.1 Organisatorische Strukturen als formale Regeln	204
6.2 Organisatorische Arbeitsteilung	208
6.2.1 Aufgabenanalyse	209
6.2.2 Formen organisatorischer Arbeitsteilung	210
6.2.3 Organisatorische Teilung des Entscheidungsprozesses	216
6.3 Organisatorische Integration	219
6.3.1 Abstimmung durch Hierarchie	220
6.3.2 Abstimmung durch Programme	224
6.3.3 Selbstabstimmungsregelungen	225
6.3.4 Prozessorganisation	230
6.4 Einflussgrößen der Organisationsgestaltung	232
Lernkontrollfragen	238
Diskussionsfragen	239
Fallstudie: Gross AG	239

7 Die informale Organisation: Unternehmenskultur	243
Lernziele zu Kapitel 7	245
7.1 Zur Bedeutung des Informalen	246
7.2 Begriff und Bedeutung von Unternehmenskultur	247
7.3 Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur	249
7.3.1 Basisannahmen	249
7.3.2 Normen und Standards	252
7.3.3 Symbole und Zeichen	253
7.4 Die Erfassung von Unternehmenskulturen	256
7.5 Starke und schwache Kulturen	257
7.6 Unternehmenskulturen und Subkulturen	259
7.7 Wirkungen von Unternehmenskulturen	261
7.7.1 Positive Effekte	261
7.7.2 Negative Effekte	262
7.8 Kulturwandel (Cultural Change)	265
7.9 Unternehmenskultur im internationalen Kontext	268
Lernkontrollfragen	271
Diskussionsfragen	272
Fallstudie: Hewlett Packard	272
8 Change Management und Innovation	273
Lernziele zu Kapitel 8	275
8.1 Change Management als generische Steuerungsaufgabe	276
8.2 Veränderung durch Zielvorgabe	277
8.3 Widerstand gegen Änderungen	278
8.4 Proaktives Veränderungsmanagement	282
8.4.1 Maßnahmen zur Überwindung von Wandelwiderständen ...	282
8.4.2 Organisationsentwicklung (OE)	284
8.5 Transformationsmodelle	290
Lernkontrollfragen	293
Diskussionsfragen	294
Fallstudie: Frank Schäfer	294
9 Organisatorisches Lernen und Wissensmanagement	297
Lernziele zu Kapitel 9	299
9.1 Vom individuellen zum organisatorischen Lernen	300
9.2 Lernebenen	302
9.3 Lernformen	304
9.4 Wissensmanagement	307
9.5 Change Management: Zwischen Stabilität und Wandel	312
Lernkontrollfragen	315
Diskussionsfragen	316
Fallstudie: Pacific National Bank	316

Teil 4

Führung und Personaleinsatz	321
10 Das Individuum in der Organisation:	
Motivation und Verhalten	323
Lernziele zu Kapitel 10	325
10.1 Motivation und Motivationstheorien	326
10.2 Der Motivationsprozess (Erwartungs-Valenz-Theorie)	327
10.3 Die Bedürfnishierarchie nach Maslow	333
10.4 Die Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)	337
10.5 Motivation durch Ziele	341
10.6 Praktische Umsetzung: Motivierende Arbeitsgestaltung	343
10.7 Motivation und sozialer Vergleich	349
Lernkontrollfragen	350
Diskussionsfragen	351
Fallstudie: Martin Breuer	352
11 Gruppe und Gruppenverhalten	355
Lernziele zu Kapitel 11	357
11.1 Begriff und Typen von Gruppen	358
11.2 Der Gruppenprozess: Ein systemanalytischer Bezugsrahmen	360
11.3 Die Inputvariablen	363
11.4 Der Prozess: Gruppenformation und -entwicklung	365
11.4.1 Gruppenkohäsion	365
11.4.2 Normen und Standards	367
11.4.3 Interne Sozialstruktur der Gruppe	369
11.4.3.1 Die Statusstruktur	369
11.4.3.2 Rollenstruktur	371
11.4.3.3 Führungsstruktur (informelle)	377
11.4.4 Kollektive Handlungsmuster	379
11.4.4.1 Risikoschub in Gruppen	379
11.4.4.2 Gruppendenken	380
11.4.4.3 Konzertierte Gruppenaktionen	384
11.5 Die Gruppenleistung (Output)	384
11.6 Beziehungen zwischen Gruppen	388
Lernkontrollfragen	393
Diskussionsfragen	393
Fallstudie: Die Versetzung	394

12 Führung	397
Lernziele zu Kapitel 12	399
12.1 Führung und Führungseigenschaften	401
12.2 Führung als Einflussprozess	406
12.3 Dynamik des Führungsprozesses: Die Identitätstheorie	414
12.4 Führungsstile und Leistungsverhalten	418
12.5 Situationstheorien der Führung	424
12.6 Neue Herausforderung für Führungskräfte	427
12.6.1 Führung von Externen	427
12.6.2 Führung und Coaching	428
12.6.3 Führung im internationalen Kontext	430
Lernkontrollfragen	432
Diskussionsfragen	433
Fallstudie: Dr. Sabine Faust	434
13 Personal als Managementaufgabe	437
Lernziele zu Kapitel 13	439
13.1 Personalfunktionen in der Unternehmensführung	440
13.2 Die Personalauswahl	442
13.2.1 Vorbereitende Maßnahmen	442
13.2.2 Methoden zur Fundierung der Auswahlentscheidung	444
13.3 Personalbeurteilung und -entwicklung	451
13.3.1 Funktionen und Zwecke	451
13.3.2 Ansätze der Personalbeurteilung	453
13.3.3 Das Mitarbeitergespräch	455
13.3.4 Die Vorgesetztenbeurteilung	457
13.3.5 Personalentwicklung	459
13.4 Entlohnung als Managementaufgabe	462
13.4.1 Grundlagen der Entgelt differenzierung	463
13.4.2 Entlohnung und Motivation	467
13.4.3 Entlohnung und Lohnzufriedenheit	469
Lernkontrollfragen	472
Diskussionsfragen	473
Fallstudie: Eva Winter	474
Literaturverzeichnis	477
Stichwortverzeichnis	507