

Inhalt

Vorwort	5
1 General Management als Management von Unternehmungen	12
1.1 Unternehmung als Gegenstand des General Managements	12
1.1.1 Begriff der Unternehmung	12
1.1.2 Konstitutive Merkmale der Unternehmung	13
1.1.3 Ergänzende Merkmale der Unternehmung	17
1.1.4 Literatur	20
1.2 Abgrenzung des Managements	20
1.2.1 Begriff und Aufgaben des Managements	20
1.2.2 Funktionen des Managements	24
1.2.3 Prozess des Managements	26
1.2.4 Literatur	28
1.3 Institutionelle Aspekte des Managements	28
1.3.1 Träger des Managements	28
1.3.2 Delegation und Managementhierarchie	30
1.3.3 Merkmale des General Managements	32
1.3.4 Literatur	34
2 Grundlagen der Entscheidungsfindung	35
2.1 Kennzeichnung von Entscheidungsproblemen	35
2.1.1 Struktur von Entscheidungsproblemen	35
2.1.2 Elemente von Entscheidungsmodellen	38
2.1.2.1 Zielsystem	38
2.1.2.2 Alternativen	41
2.1.2.3 Umweltzustände	42
2.1.2.4 Ergebnisse	43
2.1.2.5 Entscheidungsmatrix	46
2.1.3 Literatur	48

2.2	Entscheidungsregeln für die Bewertung	49
2.2.1	Entscheidung bei Sicherheit	49
2.2.2	Entscheidung bei Unsicherheit	54
2.2.2.1	Kennzeichnung der Bewertungssituation	54
2.2.2.2	Entscheidungsregeln für Risikosituationen	55
2.2.2.3	Entscheidungsregeln für Ungewissheitssituationen	58
2.2.3	Entscheidung bei Ergebnissen in mehreren Zeitpunkten	60
2.2.4	Literatur	63
2.3	Phasen im Entscheidungsprozess	64
2.3.1	Entscheidungsprozess bei verschiedenen Problemtypen	64
2.3.2	Problemidentifikation	67
2.3.3	Zielfindung und Alternativenentwicklung	68
2.3.4	Bewertung und Auswahl einer Alternative	70
2.3.5	Literatur	71
3	Sachbezogene Aufgaben des General Managements	72
3.1	Planung und Kontrolle als sachbezogene Aufgaben	73
3.1.1	Abgrenzung von Planung und Kontrolle	73
3.1.1.1	Merkmale und Funktionen der Planung	73
3.1.1.2	Merkmale und Funktionen der Kontrolle	75
3.1.2	Abgrenzung der strategischen Planung und Kontrolle	79
3.1.2.1	Differenzierung und Planungshierarchie	79
3.1.2.2	Kennzeichnung der Planungsebenen	81
3.1.2.3	Abstimmung der Planungsebenen	83
3.1.3	Ablauf der strategischen Planung und Kontrolle	87
3.1.3.1	Strategischer Planungs- und Kontrollprozess	87
3.1.3.2	Synoptische und inkrementale Planung	91
3.1.4	Literatur	94
3.2	Phasen der strategischen Planung und Kontrolle	94
3.2.1	Strategische Zielplanung	94
3.2.1.1	Funktionen des normativen Rahmens	94
3.2.1.2	Mission	95
3.2.1.3	Vision	96
3.2.1.4	Werte	98
3.2.1.5	Langfristige Ziele	100

3.2.2	Strategieentwicklung	101
3.2.2.1	Dimensionen von Strategien	101
3.2.2.2	Unternehmungsstrategien	103
3.2.2.3	Geschäftsfeldstrategien	109
3.2.3	Strategieimplementierung	111
3.2.3.1	Präzisierung der Strategie	111
3.2.3.2	Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton	112
3.2.4	Strategische Kontrolle	114
3.2.5	Literatur	117
3.3	Aufgaben und Instrumente der Strategieentwicklung	118
3.3.1	Geschäftsfeldsegmentierung	118
3.3.2	Umweltanalyse	120
3.3.2.1	Aufgaben der Umweltanalyse	120
3.3.2.2	PESTEL-Analyse	121
3.3.2.3	Branchenstrukturanalyse	123
3.3.3	Unternehmensanalyse	127
3.3.3.1	Aufgaben der Unternehmensanalyse	127
3.3.3.2	Wertkettenanalyse	128
3.3.3.3	VRIO-Methode	131
3.3.4	Strategieformulierung	133
3.3.4.1	Grundsätze der Strategieformulierung	133
3.3.4.2	SWOT-Analyse	134
3.3.4.3	Portfolio-Analyse	135
3.3.5	Strategiebewertung	139
3.3.6	Literatur	142
4	Strukturbezogene Aufgaben des General Managements ...	143
4.1	Abgrenzung der Organisation	143
4.1.1	Merkmale der Organisation	143
4.1.2	Gestaltung der Organisationsstruktur	145
4.1.2.1	Merkmale der Organisationsstruktur	145
4.1.2.2	Anforderungen an die Organisationsstruktur	147
4.1.3	Literatur	151
4.2	Gestaltungsparameter der Organisationsstruktur	151
4.2.1	Spezialisierung	151
4.2.1.1	Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese	151
4.2.1.2	Arten und Grad der Spezialisierung	153

4.2.1.3	Stellenbildung	155
4.2.1.4	Abteilungsbildung	157
4.2.2	Koordinationsmechanismen	159
4.2.2.1	Hierarchische Koordination	160
4.2.2.2	Hierarchiefreie Koordination	162
4.2.3	Leitungssystem	163
4.2.3.1	Struktur der Leitungsbefugnisse	163
4.2.3.2	Leitungstiefe und Leitungsspanne	168
4.2.4	Literatur	170
4.3	Organisatorische Strukturmodelle	170
4.3.1	Überblick über die Strukturmodelle	170
4.3.2	Strukturmodelle der Primärorganisation	173
4.3.2.1	Funktionale Organisation	173
4.3.2.2	Divisionale Organisation	176
4.3.2.3	Matrixorganisation	179
4.3.3	Projektorientierte Sekundärorganisation	183
4.3.3.1	Projekte und Projektmanagement	183
4.3.3.2	Anforderungen an eine Projektorganisation	185
4.3.3.3	Strukturmodelle der Projektorganisation	186
4.3.3.4	Projektbezogene Organisationseinheiten	190
4.3.4	Literatur	193
5	Personenbezogene Aufgaben des General Managements	194
5.1	Mitarbeiter im Unternehmungsprozess	195
5.1.1	Abgrenzung der personenbezogenen Aufgaben	195
5.1.2	Theorien zur Erklärung des Leistungsverhaltens	199
5.1.2.1	Determinanten des Leistungsverhaltens	199
5.1.2.2	Erwartungs-Valenz-Theorien	204
5.1.2.3	Zielsetzungstheorie	207
5.1.3	Literatur	210
5.2	Personaleinsatz als Aufgabe des General Managements ...	210
5.2.1	Personalauswahl	210
5.2.2	Einsatz in den Unternehmungsprozess	212
5.2.2.1	Personalintegration	212
5.2.2.2	Personalzuweisung	213

5.2.3	Personalentwicklung	214
5.2.3.1	Maßnahmen der Personalentwicklung	214
5.2.3.2	Aufgaben des Managements	215
5.2.4	Literatur	218
5.3	Führung als Aufgabe des General Managements	218
5.3.1	Abgrenzung der Führung	218
5.3.1.1	Merkmale der Führung	218
5.3.1.2	Aufgaben der Führung	220
5.3.2	Führungsverhalten und Führungsstil	221
5.3.2.1	Menschenbild als Determinante	221
5.3.2.2	Führungsstiltypologien	223
5.3.2.3	Führungsgrundsätze	229
5.3.3	Führungsinstrumente	231
5.3.3.1	Klassifikation der Führungsinstrumente	231
5.3.3.2	Führungsinstrumente der Verhaltenslenkung	232
5.3.3.3	Führungsinstrumente der Verhaltensbeurteilung	236
5.3.3.4	Führungsinstrumente der Verhaltensabgeltung	241
5.3.3.5	Übergreifende Führungsinstrumente	246
5.3.4	Führungsmodelle	251
5.3.5	Literatur	255
	Literatur	256
	Glossar	261
	Register	266