



Einführung in die Managementlehre

Dr. Helena Gerding
Universität Siegen
Sommersemester 2015

Organisatorisches

- Kontaktdaten
 - Sprechstunde: Di, 10:30 Uhr - 11:30 Uhr und nach Vereinbarung
 - Mail: gerding@bank.wiwi.uni-siegen.de
 - Büro: H-C 7310, Telefon 0271- 740 2301
 - Homepage: www.wiwi.uni-siegen.de/banken/lehrstuhlteam/lehrkraft
- Alle Skripte & Übungsaufgaben sowie Aktualisierungen über Moodle
- Übung wird in Vorlesung integriert, keine separate Übung
- Einzige Prüfungsmöglichkeit für alle Studierenden (3 KP): Klausur 60 Min.

Empfohlene Literatur

Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten (2006): Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Auflage. Springer, Berlin - Heidelberg.

Griffin, Richie W. (2013): Management, 11th ed. Houghton Mifflin, Boston.

Schierenbeck, Henner; Wöhle, Claudia B. (2012): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre (v.a. 4. Kapitel „Unternehmensführung“), 18. Auflage, München.

Scholz, Christian (2014): Personalmanagement, 6. Auflage, München.

Wöhe, Günter (2013): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München.

Ziele der Vorlesung

Nach Besuch der Veranstaltung sind die Studierenden in der Lage...

- 1) wichtige Aspekte der Managementlehre zu erkennen und zu differenzieren
- 2) den Managementkreislauf in jedem Teilgebiet anwenden zu können/erkennen
- 3) praktische Anwendungen zu Managementaspekten zu kennen/erläutern

Vorlesungsaufbau

1. Managing and „the Manager‘s Job“

- 1) Management, was ist das eigentlich?
- 2) Funktionale und institutionale Managementsicht
- 3) Führungsstile und -persönlichkeiten
- 4) Managementtechniken

2. Das Unternehmen

- 1) Unternehmen im Wirtschaftskreislauf
- 2) Finanzwirtschaftliche Perspektive
- 3) Realwirtschaftliche Perspektive
- 4) Umwelt von Unternehmen

Vorlesungsaufbau

3. Unternehmensziele und -strategien

- 1) Was sind Ziele und wofür sind sie da
- 2) Was sind Unternehmensstrategien
- 3) Strategische Analyse

4. Personal- und Führungsmanagement

- 1) Personalführung
- 2) Rekrutierungsproblematik und Informationsasymmetrien
- 3) Motivation

5. Governance

- 1) Deutscher Corporate Governance Kodex
- 2) Verhaltens- und Ethikkodizes
- 3) Unternehmerische Verantwortung

Vorlesungsaufbau

1. Managing and „the Manager‘s Job“

- 1) Management, was ist das eigentlich?
- 2) Funktionale und institutionale Managementsicht
- 3) Führungsstile und -persönlichkeiten
- 4) Managementtechniken

2. Das Unternehmen

- 1) Unternehmen im Wirtschaftskreislauf
- 2) Finanzwirtschaftliche Perspektive
- 3) Realwirtschaftliche Perspektive
- 4) Umwelt von Unternehmen

Der klassische Managertyp



Der klassische Managertyp



Manager stehen Organisationen vor

Organisation (Unternehmen i.w.S.):

Eine Gruppe von Individuen, die in einer strukturierten und koordinierten Art und Weise zusammenarbeitet und versucht, Ziele zu erreichen (Griffin 2013)



Vgl. Griffin (2013)

Aufgabe des Managers ist es, die Ziele der jeweiligen Organisation zu erreichen

Identifikation der Ziele



Langfristige Planung:

Ein Manager kann nicht effektiv arbeiten, ohne dass er oder sie weitreichende Planung betreibt

Planung für “Tagesgeschäft”:

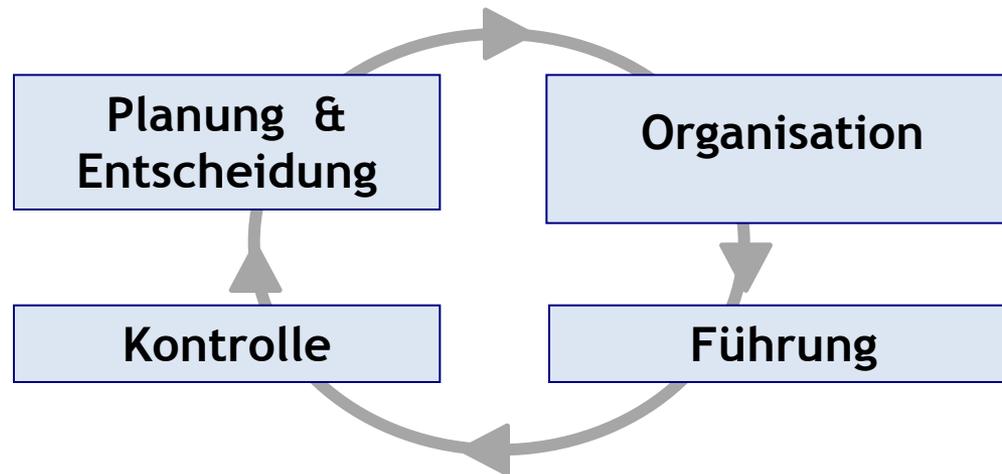
- Was ist zu tun und warum?
- Wann ist etwas zu tun und wie ist es zu tun?
- Wer erledigt die Aufgabe?
- Wo sollte die Aufgabe erledigt werden?

Manager aller Arten ...

- sind mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert
- wollen ähnliche Ziele erreichen
- wenden ähnliche Konzepte für effektives Management an

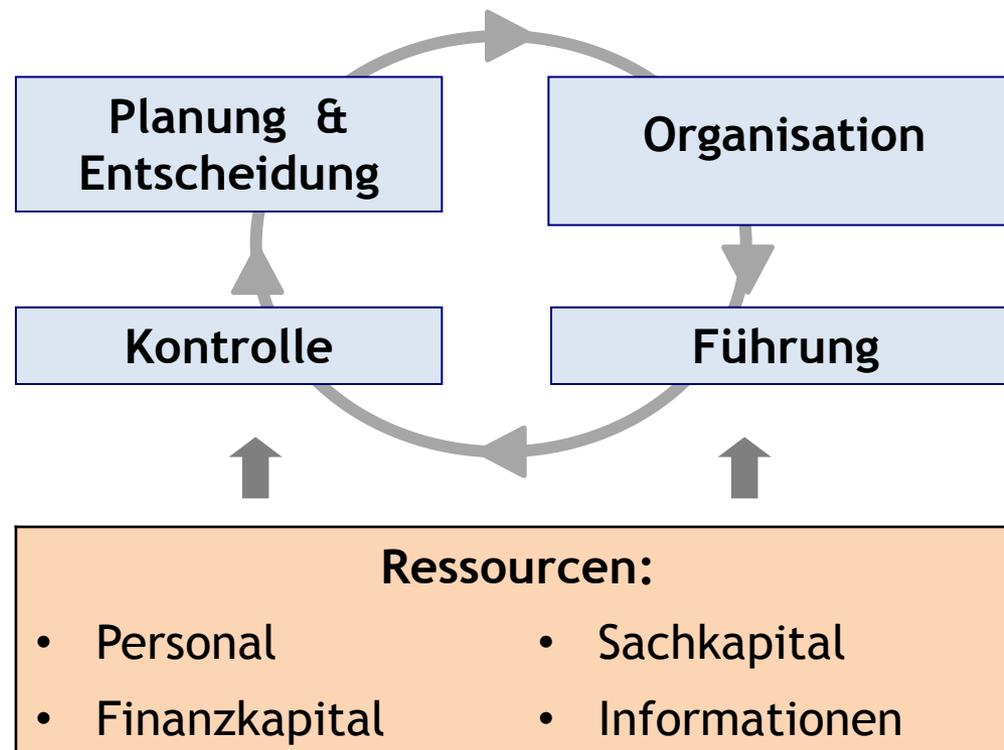
Vgl. Griffin (2013)

Management besteht darin, eine Auswahl an Aktivitäten...



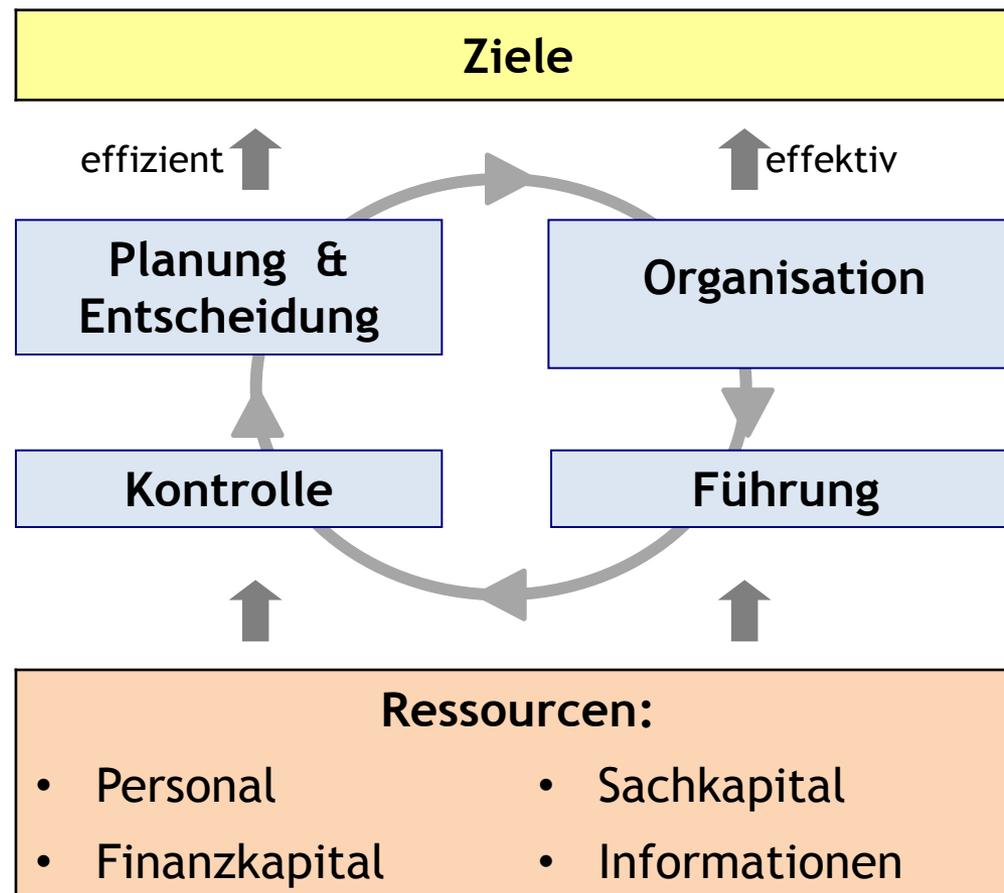
Vgl. Griffin (2013)

... derart auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen anzuwenden, ...



Vgl. Griffin (2013)

... dass die Ziele der Unternehmung in einer möglichst effektiven und effizienten Weise erreicht werden.



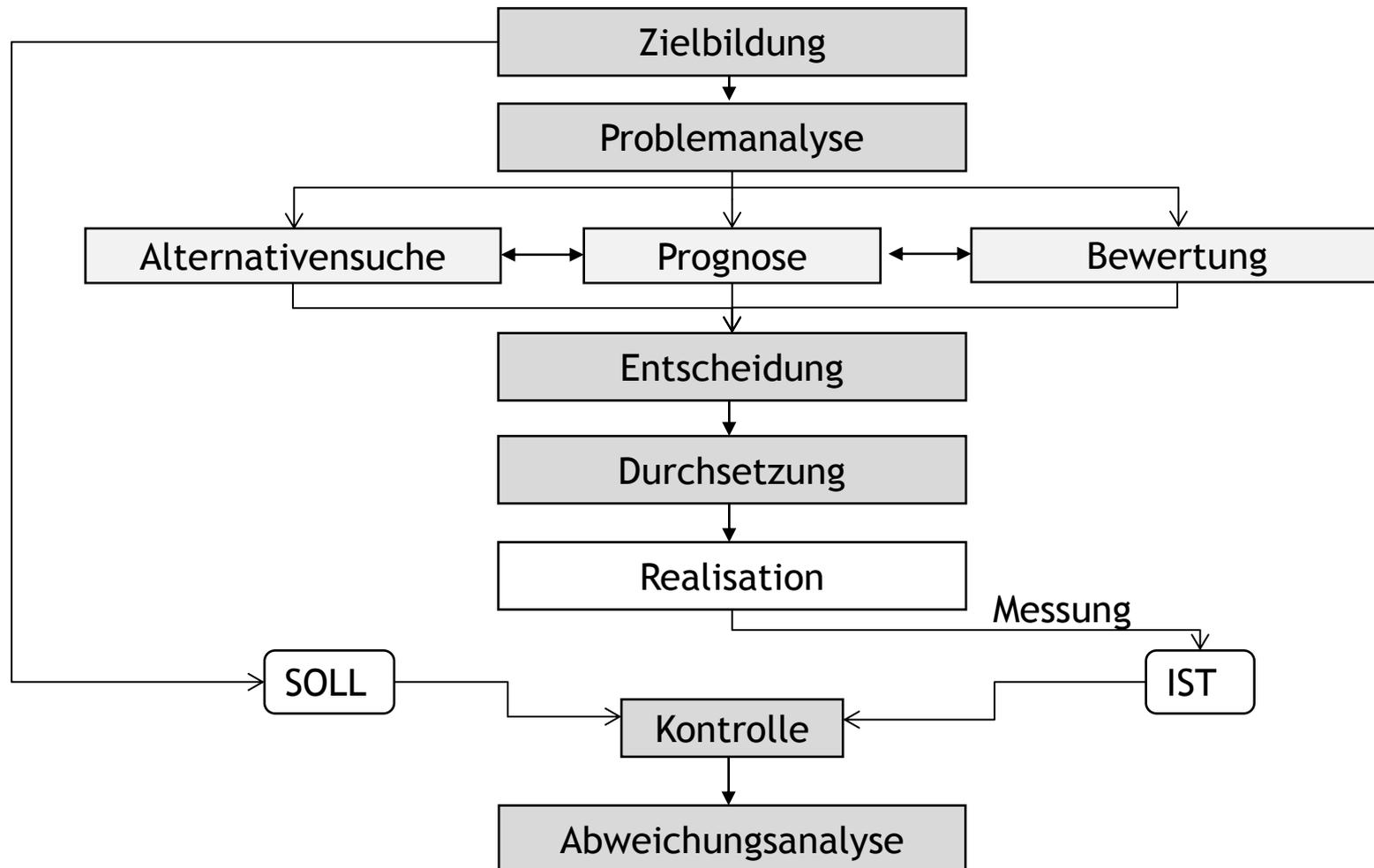
Vgl. Griffin (2013)

Organisationen aller Art und Größe verwenden diese Ressourcen

Organisation	Personal	Finanzkapital	Sachkapital	Information
Shell	Plattform- arbeiter Manager	Gewinne Investitionen Aktionäre	Raffinerien Bürogebäude	Prognosen OPEC Gesetze
Uni Siegen	Professoren Verwaltung Angestellte	Öffentl. Mittel Zuwendungen Alumni/Gebühr	Campus Computer Mensa, etc.	Gesetze Demographie Wettbewerbe
Stadt Siegen	Verwaltung Polizei	Steuern Bund/Land Zuwendungen	Gebäude Kanalisation	Prognosen Kriminalitäts- statistik
Arno 's Supermarkt	Angestellte Buchhaltung	Profite Eigenkapital Investments	Gebäude Regale Kassen	Preislisten v. Zulieferern Wettbewerber

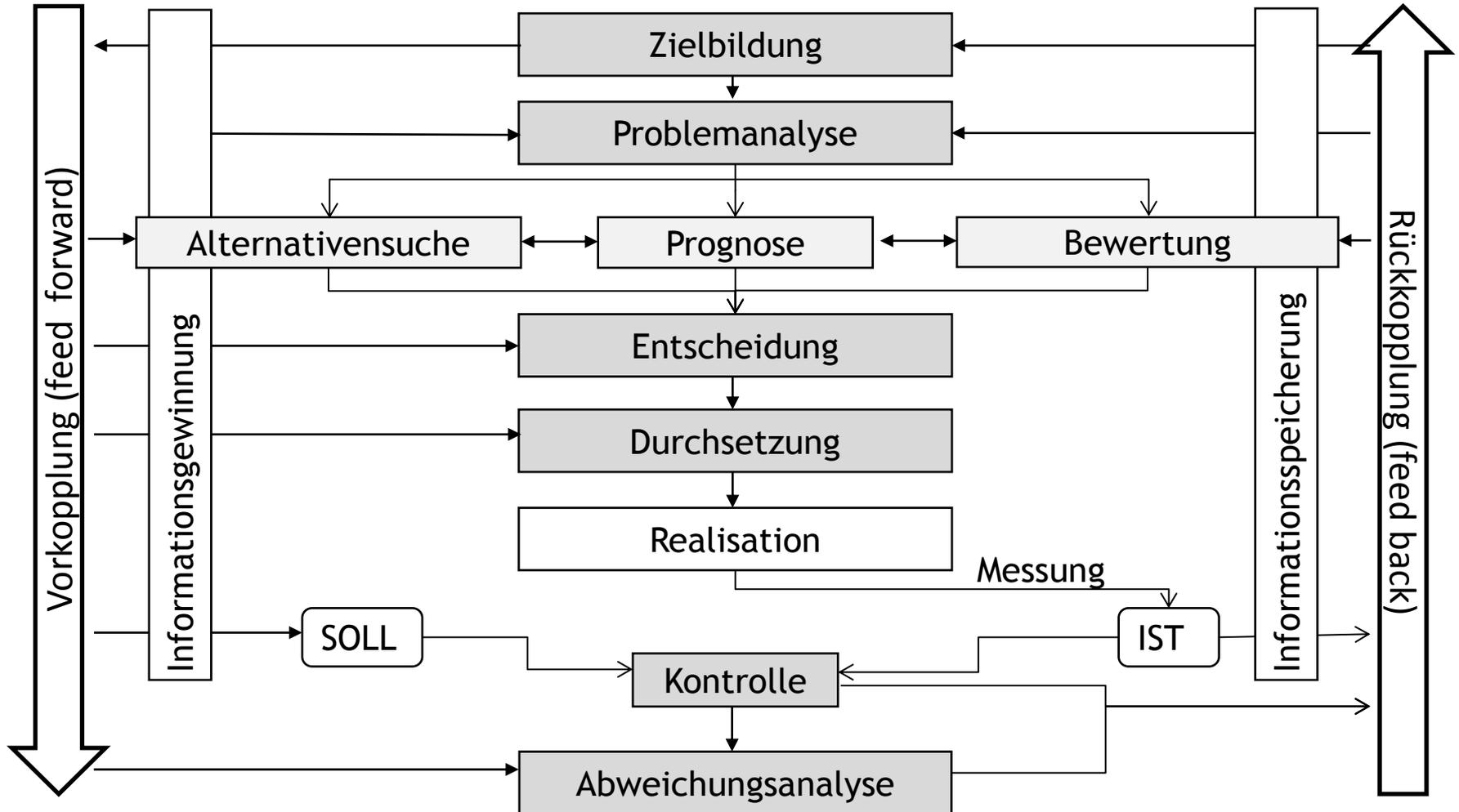
Vgl. Griffin (2013)

Der Managementzyklus umfasst vielfältige Aufgaben



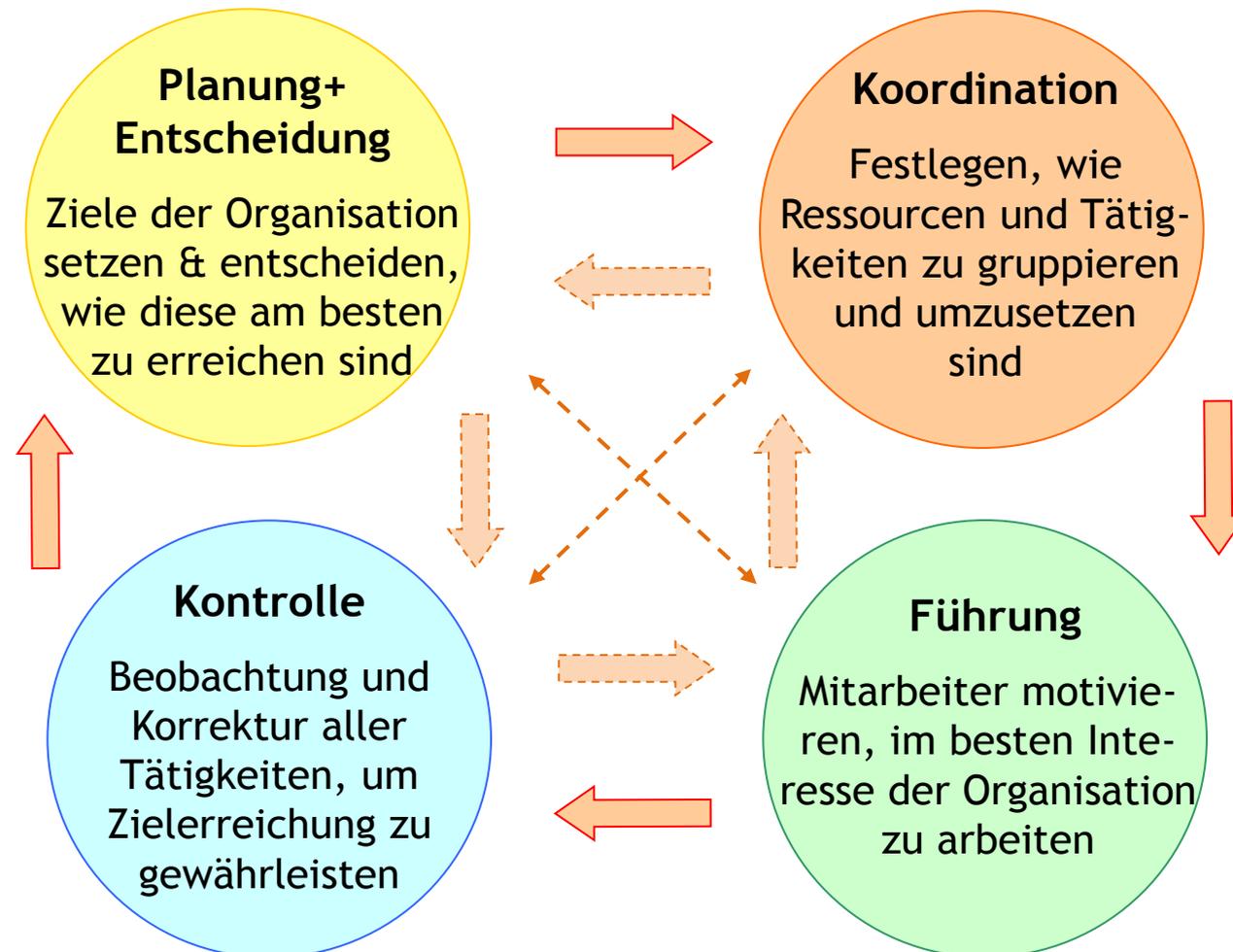
Vgl. Schierenbeck (2012)

Der Prozess ist durch ständige Vor- und Rückkopplung gekennzeichnet



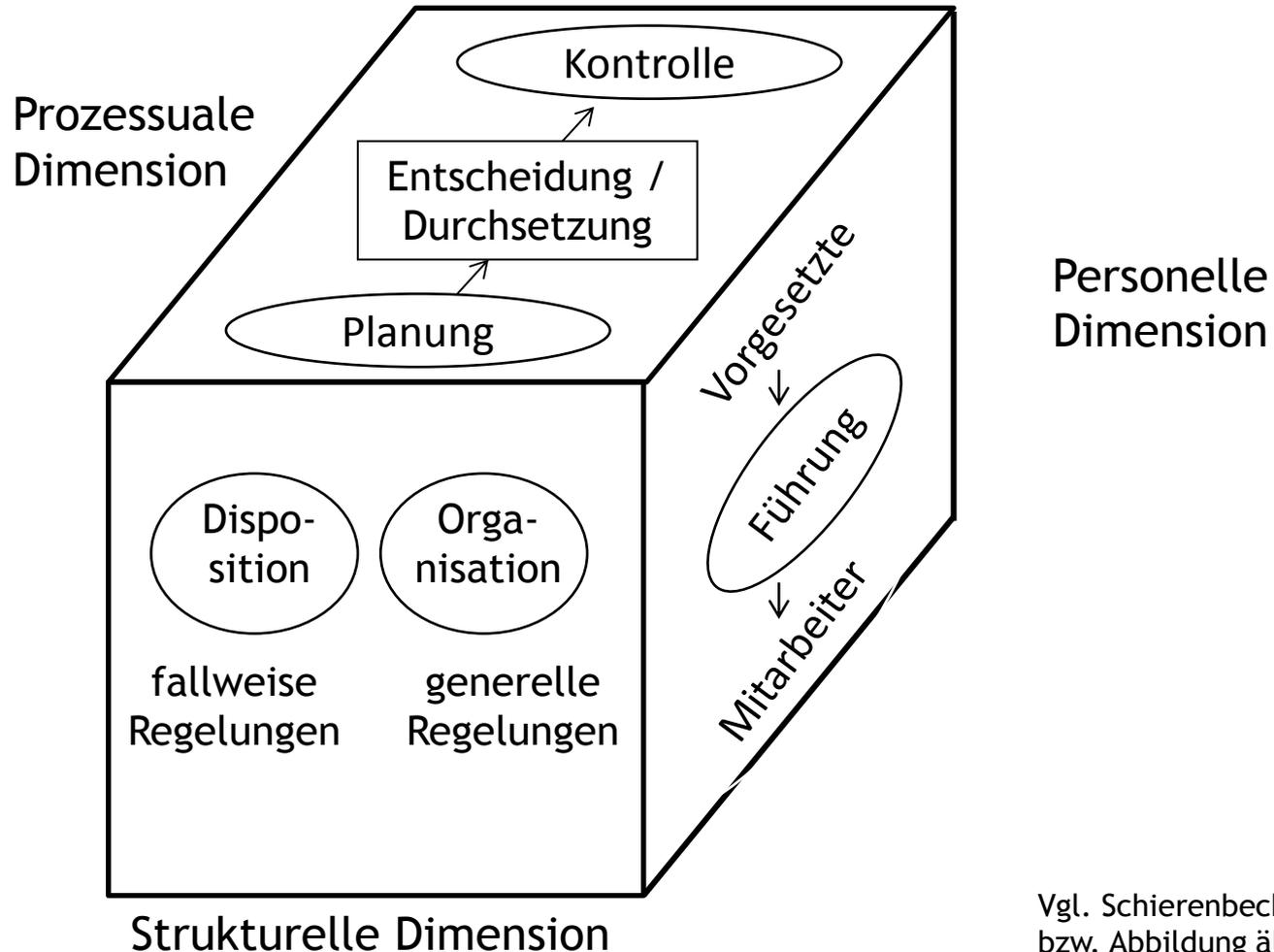
Vgl. Schierenbeck (2012)

In der funktionalen Managementsicht liegt der Schwerpunkt auf den zur Steuerung des Unternehmens notwendigen Aufgaben



Vgl. Griffin (2013)

Der Manager trifft Entscheidungen in prozessualer, personeller und struktureller Dimension



Vgl. Schierenbeck (2012)
bzw. Abbildung ältere Auflagen

Unternehmensführung erfolgt auf normativer, strategischer und operativer Ebene



Vgl. Hungenberg (2012)

Normative Weisungen betreffen das Selbstverständnis des Unternehmens



- Vision, Mission und grundlegende Ziele
- Gestaltung der Unternehmenskultur und -verfassung
- nicht durch übergeordnete Entscheidungen sachlich begründet
- von Trägern des Unternehmens als NORM vorgegeben

Vgl. Hungenberg (2012)

Die Vision der Deutschen Bank betont die solide finanzielle Ausstattung, die Historie des Unternehmens und die gewünschte Unternehmenskultur

Unsere Vision

Wir wollen die führende kundenorientierte globale Universalbank sein

Wir dienen unseren Aktionären am besten, indem wir unsere Kunden in den Mittelpunkt stellen und ein globales Netzwerk ausgewogener Geschäftsaktivitäten bieten, das auf einer soliden Kapital- und Liquiditätsausstattung beruht.

Wir wertschätzen unsere deutschen Wurzeln und bekennen uns zu unserer weltweiten Aufstellung.

Wir verpflichten uns zu einer Kultur, die Risiken und Anerkennung in ein ausgewogenes Verhältnis stellt, Talente gewinnt und fördert, Teamarbeit und Kollegialität belohnt und auf die Belange der Gesellschaft eingeht.

Quelle: Verhaltens- und Ethikkodex der Deutschen Bank, Stand: 23.05.2014

Der Volkswagen Konzern gibt normative Leitlinien und Grundsätze vor

Leitlinien und Grundsätze

Neben unseren strategischen Zielen prägen Selbstverpflichtungen und Grundsätze unser Handeln. Dazu gehören folgende:

- › **Volkswagen Konzernwerte:** Sieben Werte definieren unsere Haltung. Dies sind Kundennähe, Höchstleistung, Werte schaffen, Erneuerungsfähigkeit, Respekt, Verantwortung und Nachhaltigkeit (2002).  6
- › **Volkswagen Nachhaltigkeitsleitbild:** 2002 anlässlich des UN-Weltgipfels in Johannesburg (Südafrika) verabschiedet, gibt es konzernweit den Rahmen für nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Handeln vor.  7
- › **Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns (Code of Conduct):** 2010 eingeführt, gelten sie konzernweit und geben Führungskräften und Mitarbeitern einen Wegweiser an die Hand, wie sie rechtliche und ethische Herausforderungen bei ihrer täglichen Arbeit bewältigen. In diese Grundsätze sind die Konzernwerte eingeflossen.  8
- › **Bekanntnis zum Global Compact der Vereinten Nationen:** 2002 hat der Volkswagen Konzern den Global Compact unterzeichnet und sich damit zur Förderung seiner zehn Prinzipien zu Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung verpflichtet. Mit unserem Fortschritts-

bericht zur Umsetzung dieser Prinzipien haben wir auch 2013 den „Global Compact Advanced Level“ erreicht (siehe Seite 144).

Das Bekenntnis wurde 2013 um das sogenannte CEO Water Mandate erweitert, das zu einem sorgsamem Umgang mit der Ressource Wasser verpflichtet.

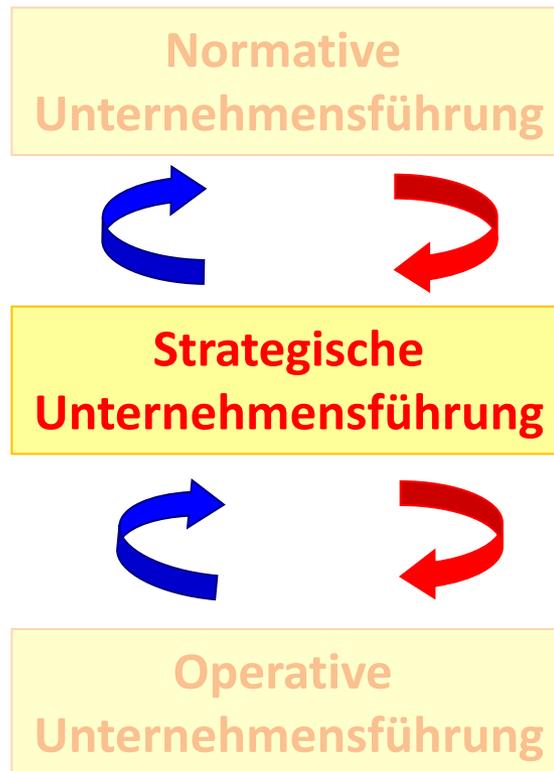
Weiterhin stellen wir bei unserem Handeln sicher, dass es in Übereinstimmung steht mit

- › den Erklärungen der International Labor Organization (ILO),
- › den Leitsätzen und Übereinkommen der Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) sowie
- › den internationalen Pakten der Vereinten Nationen zu den Grundrechten und -freiheiten der Menschen.

Mit der Volkswagen Sozialcharta, der Charta der Arbeitsbeziehungen und der Charta der Zeitarbeit, die alle konzernweit gelten, haben wir dazu eigene Rahmenwerke geschaffen (siehe Seite 58). Für den konzernweiten Umweltschutz prägend sind die konzernweit gültige Umweltpolitik sowie die ebenfalls konzernweit geltenden Umweltgrundsätze für Produkte sowie für die Produktion (siehe Seite 92).

Quelle: Nachhaltigkeitsbericht 2013, Volkswagen AG

Das strategische Management schafft die Voraussetzungen für die Erfüllung der normativen Ziele



- Schafft langfristig gültigen Handlungsrahmen zur Orientierung einzelner, konkreter Unternehmensaufgaben

Zentrale Aufgaben:

- Strategien entwickeln, formulieren und auswählen
- Strategien umsetzen mittels Strukturen und System
- Bestimmung der externen und internen Ausrichtung (z.B. Marktposition und Ressourcenbasis)

Vgl. Hungenberg (2012)

Strategien können unterschiedliche Faktoren beinhalten



„Die Konzernstrategie 2018 gibt den Takt vor. Bis 2018 soll der Volkswagen Konzern der erfolgreichste, faszinierendste und nachhaltigste Automobilhersteller der Welt sein. Dies zu erreichen, setzt ein langfristiges und verantwortungsvolles Wirtschaften voraus, von dem alle profitieren - Mitarbeiter, Kunden, Investoren, Umwelt und Gesellschaft. Wir setzen dabei auf erprobte Konzepte und übertragen diese - von Marke zu Marke, von Region zu Region.“

Quelle: Nachhaltigkeitsbericht 2013, Volkswagen AG

Das operative Management erarbeitet konkrete Ziele und Maßnahmen und setzt diese kurzfristig um



- Vollzieht sich innerhalb des Handlungsrahmens, der durch strategische Führung bestimmt ist
- Kurzfristige Orientierung

Zentrale Aufgaben:

- Entscheidung über konkrete Handlungen am Markt und im Unternehmen treffen
- Abstimmung der Beziehungen zwischen Funktionsbereichen

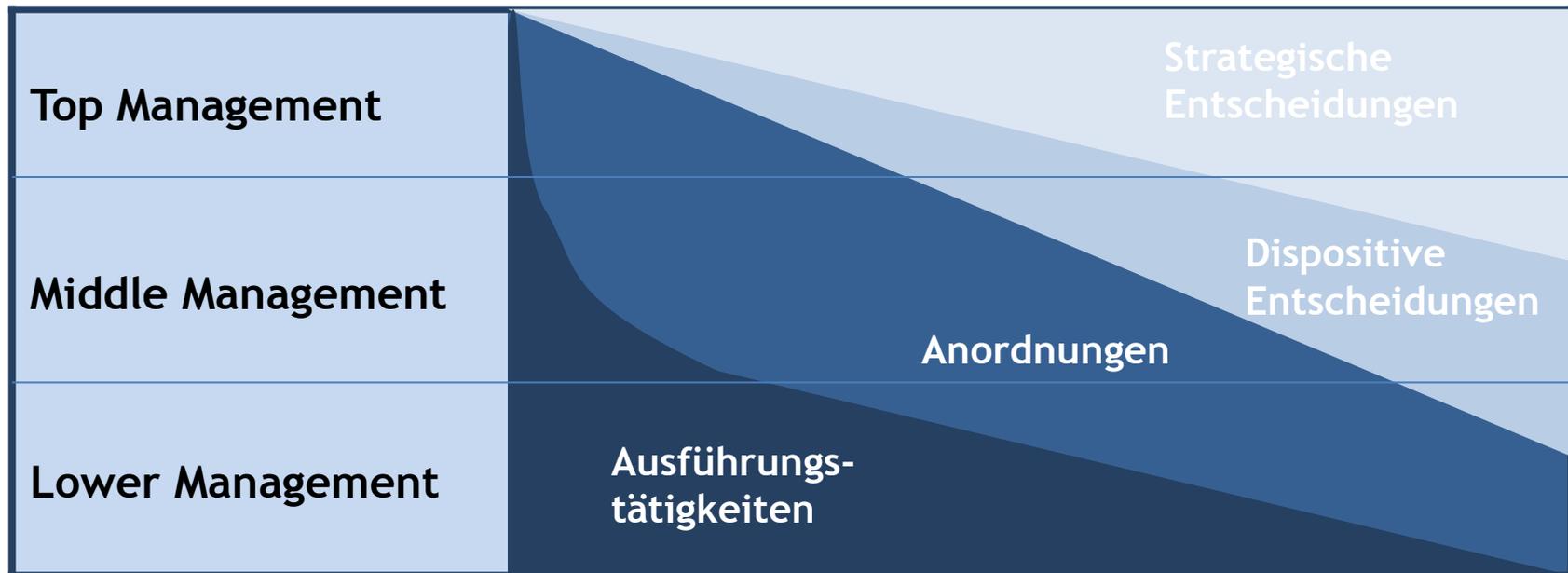
Vgl. Hungenberg (2012)

Die institutionale Sicht begreift Management hingegen als leitende Instanzen aller Ebenen

- Manager haben nach demnach...
 - Kompetenzen zur Anordnung, Steuerung und Koordination von Aktivitäten untergeordneter Stellen
 - eine rechtliche oder organisatorische Legitimation
 - eine Weisungsbefugnis über andere Mitarbeiter
- interne Führung: dauerhaft tätige Führungskräfte im Unternehmen
- externe Führung
 - Nicht legitimierte Führung von außen (Vorbilder, Meinungsführer)
 - nicht ständig im Unternehmen tätige Führungskräfte, wie z.B. Aufsichtsrat, Hauptversammlung

Vgl. Hungenberg (2012)

Der Entscheidungsradius hängt wesentlich von der Ebene des Managements ab



Vgl. Schierenbeck (2012)