

Lernzielkatalog für das Modul **Unternehmensführung**

Die im Folgenden angegebenen Kapitel und Seitenzahlen beziehen sich auf diese Lernquelle:
Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim: Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen, Konzepte - Methoden - Praxis, 10. Auflage, 2018.

In den Lernzielen sind ausschließlich solche Worte oder Wortsequenzen kursiv hervorgehoben, die auch in der den Lernzielen zu Grunde liegenden Lernquelle durch diverse Auszeichnungsarten besonders kenntlich gemacht sind.

Teil 1: Grundlagen der Unternehmensführung

1	
Unternehmens-Umwelt-Koordination als Kernaufgabe der Unternehmensführung	
Die Studierenden sollen ...	
1.	... die <i>sukzessive Perspektivenerweiterung der Unternehmensführungslehre</i> skizzieren können. S. 9 ff.
2.	... typische <i>Interessen interner und externer Koalitionspartner</i> eines Unternehmens beschreiben können. S. 11
3.	... <i>konstitutive Merkmale</i> des Begriffs <i>Unternehmen</i> erläutern können. S. 13 f.
4.	... einen Überblick zu der <i>Klassifikation der Umweltfaktoren</i> (nach <i>Farmer/Richman</i>) geben können. S. 16 ff.
5.	... zwischen <i>Aufgabenumwelt</i> und <i>Allgemeiner Umwelt</i> unterscheiden können. S. 20 f.
6.	... den Bereich der <i>Allgemeinen Umwelt</i> nach folgenden Dimensionen aufgliedern und die jeweiligen Kernaspekte erläutern können: <ul style="list-style-type: none"> - <i>ökonomische Umwelt</i> (S. 21 f.), - <i>rechtliche Umwelt</i> (S. 22 f.), - <i>gesellschaftliche Umwelt</i> (S. 23), - <i>technische Umwelt</i> (S. 23 f.), - <i>politische Umwelt</i> (S. 24 ff.), - <i>ökologische Umwelt</i> (S. 26).
7.	... zwischen folgenden Formen einer <i>proaktiven Unternehmensführung</i> differenzieren können: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Anspruchsgruppenmanagement</i> (S. 27 f.), - <i>Issue-Management</i> (S. 28 f.), - <i>Konfliktmanagement</i> (S. 29 ff.).

2

Theorien der Unternehmensführung

Die Studierenden sollen ...

- | | |
|-----|---|
| 8. | ... zwischen <i>funktionalen, institutionellen</i> und <i>prozessualen Merkmalen</i> im Kontext der Unternehmensführung unterscheiden können.
S. 37 |
| 9. | ... Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen <i>Unternehmensführung</i> und <i>Personalführung</i> erörtern können.
S. 37 ff. |
| 10. | ... <i>konstitutive Merkmale</i> zur Charakterisierung von <i>Unternehmensführungsentscheidungen</i> benennen und erläutern können.
S. 40 f. |
| 11. | ... im Kontext <i>unternehmensorientierter Führungstheorien</i> : <ul style="list-style-type: none"> - den <i>Prozessansatz</i> (nach <i>Fayol</i>) kritisch würdigen (S. 45 ff.), - einen kritischen Überblick bezüglich des <i>quantitativen Ansatzes</i> geben (S. 47 ff.), - den <i>verhaltensorientierten Ansatz</i> kritisch reflektieren (S. 51 ff.) sowie - die zentralen Ansätze aus <i>informationsökonomischer</i> Perspektive in ihren Grundzügen vorstellen (S. 54 ff.) können. |
| 12. | ... im Kontext <i>umweltorientierter Führungstheorien</i> die Kernelemente der folgenden Ansätze bestimmen und kritisch reflektieren können: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Systemansatz</i> (S. 70 ff.), - <i>Kontingenzansatz</i> (S. 73 ff.), - <i>Evolutionstheoretischer Ansatz</i> (S. 75 ff.), - <i>Gestaltansatz</i> (S. 79 ff.). |
| 13. | ... im Kontext des <i>Interpretationsansatzes</i> : <ul style="list-style-type: none"> - das Grundmuster von <i>Informationsinterpretationsprozessen der Unternehmensführung</i> darstellen (S. 103 ff.), - <i>Merkmale und Wirkungen von Mehrdeutigkeit</i> von <i>unternehmensführungsrelevanten Informationen</i> beschreiben (S. 105 ff.) sowie - zwischen der <i>Konzeption der Unternehmensführung</i> im <i>Interpretationsansatz</i> und im <i>funktionalistischen Ansatz</i> unterscheiden (S. 111 ff.) können. |

3

Unternehmensverfassung und Corporate Governance

Die Studierenden sollen ...

- | |
|---|
| 14. ... <i>Gegenstand</i> und <i>Merkmale</i> einer <i>Unternehmensverfassung</i> erläutern können.
S. 128 f. |
| 15. ... zwischen <i>Staatsverfassung</i> , <i>Unternehmensverfassung</i> und <i>Betriebsverfassung</i> differenzieren können.
S. 128 f. |
| 16. ... zwischen einer <i>internen</i> und einer <i>externen Sichtweise</i> von Corporate Governance unterscheiden können.
S. 130 |
| 17. ... zentrale Prinzipien von <i>Corporate-Governance-Systemen</i> vorstellen können.
S. 131 ff. |
| 18. ... die Kernpunkte des <i>Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)</i> kritisch diskutieren können.
S. 140 ff. |
| 19. ... den <i>Geltungsbereich</i> des <i>Deutschen Corporate Governance Kodex</i> angeben und dessen zentrale <i>Empfehlungen</i> skizzieren können.
S. 143 ff. |
| 20. ... die prinzipiellen <i>Arten der Mitbestimmung</i> von Arbeitnehmern in Deutschland bestimmen können.
S. 152 |
| 21. ... einen Überblick zu den <i>Mitbestimmungsgesetzen</i> auf Unternehmensebene geben können.
S. 153 ff. |
| 22. ... die wesentlichen <i>Mitbestimmungsrechte</i> des <i>Betriebsrats</i> gemäß <i>BetrVG</i> und <i>BetrVerfReformG</i> erläutern können.
S. 158 ff. |

Teil 2: Funktionen der Unternehmensführung

4	
Entwicklung von Unternehmenszielen, Unternehmensgrundsätzen und Unternehmenskultur	
Die Studierenden sollen ...	
23.	... eine Präzisierung von Unternehmenszielen nach relevanten <i>Zieldimensionen</i> vornehmen können. S. 208 f.
24.	... die zentralen <i>Funktionen von Zielen</i> bestimmen können. S. 209 f.
25.	... relevante <i>Ordnungskriterien in Zielsystemen</i> vorstellen können. S. 211 f.
26.	... zwischen verschiedenen Ausprägungen des <i>Bildungsprozesses von Zielsystemen</i> unterscheiden können. S. 212 ff.
27.	... einen kritischen Überblick zu folgenden zentralen <i>Modellen von Unternehmenszielsystemen</i> geben können: <ul style="list-style-type: none"> - <i>DuPont-Kennzahlensystem</i> (S. 214), - <i>Deduktiv orientiertes Mittel-Zweck-Schema</i> (S. 215 ff.), - <i>Induktiv orientiertes Mittel-Zweck-Schema</i> (S. 215 ff.), - <i>ZVEI-Kennzahlensystem</i> (S. 215 ff.) und - <i>Balanced Scorecard</i> (S. 219 f.)
28.	... die <i>Konfliktregelung in Zielsystemen</i> aus folgenden Perspektiven beschreiben können: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Austauschmodell</i>, - <i>Sozialisationsmodell</i>, - <i>Anpassungsmodell</i>. S. 222 f.
29.	... einen kritischen Überblick zu empirisch <i>neueren Befunden zu Unternehmenszielen</i> geben können. S. 228 ff.
30.	... die <i>Funktionen von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen</i> bestimmen können. S. 232 f.
31.	... zwischen einem <i>deskriptiven</i> und einem <i>explikativen Kulturkonzept</i> unterscheiden können. S. 235 f.
32.	... das <i>Kulturebenenmodell</i> (nach <i>Schein</i>) darstellen können. S. 236 f.
33.	... relevante <i>Merkmale von Unternehmenskultur</i> beschreiben können. S. 237 f.

34. ... die <i>vier Normtypen</i> von Unternehmenskulturen (nach <i>Deal/Kennedy</i>) vorstellen können. S. 240 f.
35. ... einen kritischen Überblick zu den empirischen Studien zur Unternehmenskultur geben können. S. 241 ff.
36. ... die <i>Erfolgswirkungen</i> und <i>Risiken starker Unternehmenskulturen</i> einander gegenüberstellen können. S. 243 ff.
37. ... das <i>Modell der Kulturentwicklung</i> (nach <i>Schein</i>) in seinen Grundzügen vorstellen können. S. 247 ff.

5

Formulierung von Strategien

Die Studierenden sollen ...

38. ... den Begriff <i>Strategie</i> aus folgenden Perspektiven erklären können: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Strategie als rational geplante Maßnahmenbündel</i> (S. 255 ff.), - <i>Strategie als Grundmuster im Strom unternehmerischer Entscheidungen</i> (S. 257 ff.).
39. ... die übergeordnete Zielsetzung der Strategieformulierung bestimmen können. S. 262 ff.
40. ... die Interdependenz von <i>Strategieinhalt</i> und <i>Strategieprozess</i> erklären können. S. 264 f.
41. ... im Bereich des Strategietyps <i>Gesamtunternehmensstrategie</i> : <ul style="list-style-type: none"> - Beispiele für <i>quantitative</i> und <i>qualitative Formen des Unternehmenswachstums</i> darstellen (S. 266), - <i>Wachstumsmotive</i> und <i>Wachstumsstrategien</i> für Unternehmen aufzeigen (S. 266 ff.), - <i>Schrumpfung als strategische Herausforderung</i> verstehen (S. 268 f.), - <i>Bedeutung</i> und <i>Arten von Diversifikations- und Kernkompetenzstrategien</i> bestimmen (S. 269 ff.), - <i>Kriterien zur Identifikation von Kernkompetenzen</i> und <i>Nachteile</i> einer <i>Kernkompetenzkonzentration</i> angeben (S. 276) sowie - <i>Inhalt, Motive, Erfolgsfaktoren</i> und <i>Gefahren</i> von <i>Allianzstrategien</i> erklären (S. 279) können.
42. ... im Bereich des Strategietyps <i>Geschäftsbereichsstrategie</i> : <ul style="list-style-type: none"> - die <i>Wettbewerbsstrategien Kostenführerschaft, Differenzierung</i> und <i>Nische</i> voneinander unterscheiden (S. 282 ff.), - <i>Vor- und Nachteile der Pionierstrategie</i> (S. 299 f.) beschreiben sowie - das <i>Erfolgs- und Risikopotential</i> von <i>Make-or-Buy-Strategien</i> bestimmen (S. 302 ff.) können.
43. ... die <i>zentralen Arbeitsschritte der Strategieformulierung</i> erläutern können. S. 305 ff.

44. ... die folgenden Konzepte im Bereich der *Instrumente zur strategisch orientierten Gegenwarts- und Zukunftsbeurteilung* vorstellen und kritisch würdigen können:
- traditionelle *Umwelt- und Unternehmensanalysen* (S. 306 ff.),
 - *Wertschöpfungskette* (S. 311 ff.),
 - *Branchenstrukturanalyse* (S. 316 ff.),
 - *strategische Frühaufklärung* (S. 328 ff.),
 - *Benchmarking* (S. 333 ff.).
45. ... die folgenden Konzepte im Bereich der *Instrumente zur Entwicklung der strategischen Stoßrichtung* vorstellen und kritisch würdigen:
- *Space-Analyse* (S. 338 ff.),
 - *Produkt-Markt-Matrix* (S. 344 ff.),
 - *TOWS-Analyse* (S. 348 ff.).
46. ... die folgenden Konzepte im Bereich der *Portfoliotechnik der Strategieformulierung* vorstellen und kritisch würdigen können:
- *Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (BCG-Matrix)* (S. 361 ff.),
 - *Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio (McKinsey-Matrix)* (S. 361 ff.).
47. ... eine kritische *Gesamtbewertung der Portfoliotechnik* vornehmen können.
S. 381 ff.
48. ... im Übergang von *Strategieformulierung* zum *strategischen Management*:
- den Begriff *strategisches Management* bestimmen (S. 386),
 - *Diskontinuitätenhandhabung* als zentrale Aufgabe des *strategischen Managements* erläutern (S. 387 ff.),
 - die wesentlichen *Dimensionen* des *strategischen Managements* anführen (S. 391 f.) sowie
 - *Implementierungsprobleme* des *strategischen Managements* kritisch reflektieren (S. 394 ff.)
- können.

7

Organisation

Die Studierenden sollen ...

49. ... zwischen einem *instrumentellen* und einem *institutionellen Verständnis* von Organisation unterscheiden können.
S. 474 ff.
50. ... die Kernaktivitäten der *Organisationsgestaltung* bestimmen können.
S. 476
51. ... den Begriff *Organisation* (nach *Macharzina/Wolf*) definieren können.
S. 476
52. ... die fünf *Kernmerkmale von Organisation* erläutern können.
S. 477 f.

53.	... die <i>organisatorische Regelung und Strukturbildung</i> entlang folgender <i>Dimensionen</i> erläutern können: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Aufbau- versus Ablauforganisation</i> (S. 479), - <i>formale versus informale Organisation</i> (S. 479 f.), - <i>statuarische versus führungsbezogene Organisation</i> (S. 480).
54.	... die <i>Koordination</i> als Kernaufgabe der Organisation verstehen und <i>drei Arten von Koordinationsinstrumenten</i> vorstellen können. S. 481 f.
55.	... zwischen <i>gepolten, sequenziellen und reziproken Interdependenzen</i> unterscheiden können. S. 482 f.
56.	... einen Überblick zu den relevanten Arten <i>organisatorischer Teileinheiten</i> geben können. S. 483 f.
57.	... die folgenden <i>Leitungssysteme</i> in ihren Grundzügen vorstellen können: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Einliniensystem</i> (S. 489 f.), - <i>Mehrliniensystem</i> (S. 490), - <i>Stab-Linien-System</i> (S. 491).
58.	... die folgenden <i>hierarchischen Strukturmodelle</i> in ihren Grundzügen vorstellen können: <ul style="list-style-type: none"> - <i>eindimensionale Strukturmodelle</i> (S. 492 ff.), - <i>mehrdimensionale Strukturmodelle</i> (S. 496 ff.).
59.	... einen Überblick zu den zentralen <i>prozessualen Organisationsformen</i> geben können. S. 507 f.
60.	... die relevanten <i>organisatorischen Beschreibungsdimensionen</i> erläutern können. S. 509 f.
61.	... die folgenden <i>problemlösungs- und innovationsorientierte Strukturmodelle</i> in ihren Grundzügen vorstellen und kritisch reflektieren können: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Projektorganisation</i> (S. 510 f.), - <i>Teamorganisation</i> (S. 511 ff.), - <i>Netzwerkorganisation</i> (S. 514 ff.), - <i>Lean Management</i> (S. 521 ff.).
62.	... die <i>Organisation strategischer Allianzen</i> diskutieren können. S. 531 ff.
63.	... die <i>Organisation virtueller Unternehmen</i> diskutieren können. S. 540 ff.

Teil 3: Unterstützungssysteme der Unternehmensführung

11

Techniken der Unternehmensführung

Die Studierenden sollen ...

64. ... die folgenden *Techniken des Gemeinkostenmanagements* in ihren Grundzügen vorstellen können:

- *Zero-Base-Budgeting* (S. 836 ff.),
- *Gemeinkosten-Wertanalyse* (S. 840 ff.).

65. ... die folgenden *Techniken des Einzelkostenmanagements* in ihren Grundzügen vorstellen können:

- *Wertanalyse im Produktbereich* (S. 843 f.),
- *Logistik-Management durch Kanban* (S. 844 ff.).

66. ... zwischen *qualitativen* und *quantitativen Prognosetechniken* unterscheiden können.
S. 849 ff.

67. ... die Bedeutung von *Kreativitätstechniken zur Alternativensuche* bestimmen können.
S. 859 f.

68. ... die typischen *Phasen eines kreativen Prozesses* erläutern können.
S. 860 ff.

69. ... die folgenden *Kreativitätstechniken* in ihren Grundzügen vorstellen können:

- *Brainstorming* (S. 862 ff.),
- *Brainwriting* (S. 864 ff.),
- *Synektik* (S. 866 ff.),
- *morphologischer Kasten* (S. 868 ff.).

70. ... die folgenden *Bewertungstechniken* in konzeptioneller und methodischer Hinsicht miteinander vergleichen können:

- *Kosten-Nutzen-Analyse* (S. 870),
- *Break-Even-Analyse* (S. 871),
- *Risikoanalyse* (S. 872),
- *Produkt-Status-Analyse* (S. 872 ff.).