

Heinrich Bolz

Unternehmens- erfolg durch marktorientierte Führung

Unternehmenskultur systematisch
reflektieren, Veränderungsprozesse
durchdacht gestalten



Springer Gabler

Unternehmenserfolg durch marktorientierte Führung

Heinrich Bolz

Unternehmenserfolg durch marktorientierte Führung

Unternehmenskultur systematisch
reflektieren, Veränderungsprozesse
durchdacht gestalten

 Springer Gabler

Heinrich Bolz
Stockach, Deutschland

ISBN 978-3-8349-3427-7
DOI 10.1007/978-3-8349-3849-7

ISBN 978-3-8349-3849-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Das vorliegende Buch ist mit der Zielsetzung entstanden, ein unternehmenskulturell begründetes Konzept für die systematische Planung und Umsetzung einer marktorientierten und erfolgreichen Unternehmensführung zu entwickeln. Es richtet sich an Führungskräfte, die nach Ansätzen suchen, die eigenen Unternehmensabläufe erfolgsorientiert zu gestalten. Wesentliche Inhalte, mögliche Erscheinungsformen und Erfolgswirkungen marktorientierter Unternehmenskultur werden verständlich aufbereitet, um darauf aufbauend konkrete Maßnahmen zur Förderung marktorientierter Verhaltensweisen abzuleiten. Da ‚Führung‘ immer auch ‚Veränderung‘ bedeutet, werden wichtige Instrumente und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Planung und Durchführung von Veränderungsprozessen zusammenfassend dargestellt. Das Konzept basiert auf einer praxisorientierten Auswahl wissenschaftlich fundierter Erkenntnisse für eine marktorientierte, erfolgreiche Unternehmensführung.

Erfolgreiche Unternehmen laufen häufig Gefahr, sich nicht rechtzeitig und intensiv mit den Ursachen für ihren momentanen Erfolg zu beschäftigen. Die Kenntnis der ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren ist jedoch eine zentrale Voraussetzung dafür, rechtzeitig Vorsorge für den Erfolg von morgen treffen zu können. Verschlimmert sich die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens aufgrund drastischer Ertragseinbußen oder mangelnder Liquidität in unvorhergesehener Weise, nimmt der Erfolgsdruck auf die Unternehmensführung zu. Oft wird dann innerhalb kurzer Zeit versucht, Versäumnisse der Vergangenheit nachzuholen. Unter großem Druck und Hektik werden neue Konzepte, Unternehmensphilosophien und Zukunftsstrategien entwickelt. Es werden Analysen erstellt, Budgets geschaffen, Ziele gesetzt, neue Produkte entwickelt, Mitarbeiter entlassen und eingestellt, Erwartungen formuliert und ‚deadlines‘ gesetzt. Mit gleicher Geschwindigkeit steigt die Ungeduld derjenigen, die sich bislang in sorgloser Unachtsamkeit im Ruhm des Erfolges der Vergangenheit gesonnt haben. Groß ist dann die Ratlosigkeit, wenn die Maßnahmen nicht sofort die erwünschten Wirkungen zeigen. Denn häufig müssen Verantwortliche und Führungskräfte die Erfahrung machen, dass ein ‚plötzliches Erwachen und ein strammer Wille‘ sowie eine straffe Projektplanung alleine nicht ausreichen, den erforderlichen Wandel zügig und erfolgreich herbeizuführen. Trotz gut durchdachter Maßnahmen, detaillierter Zeitpläne, rechtzeitiger Information und Schulung von Mitarbeitern¹ benötigt der Veränderungsprozess seine Zeit. Oftmals können sich die verantwortlichen Führungskräfte nicht erklären, warum sie trotz sorgfältiger Planung und Vorbereitung von

1 Der Begriff „Mitarbeiter“ beinhaltet – der Einfachheit halber – sowohl weibliche als auch männliche Personen. Die Identität des verwendeten Begriffs mit seiner maskulinen Form ist nicht als Diskriminierung des weiblichen Geschlechts zu verstehen. Wenn im Folgenden von „Mitarbeitern“ gesprochen wird, dann sind damit grundsätzlich sowohl Führungskräfte als auch nicht leitende Personen gemeint. Wenn sich die Ausführungen allein auf Führungskräfte beziehen, wird dies explizit erwähnt.

Projekten nicht so recht vorankommen. Am Ende verstehen viele nicht, warum während des Veränderungsprozesses ausgerechnet diejenigen Fehler auftreten, die sie am meisten zu vermeiden trachteten. Studien belegen, dass ca. 50 Prozent der in Unternehmen geplanten Strategien scheitern, weil in der Umsetzungsphase Probleme entstehen, die vorher nicht bedacht worden sind. Die häufigsten Gründe sind eine falsche Zeitplanung, mangelhafte Aufgabendefinition bei der Durchführung, unzureichende Mitarbeiterqualifikation sowie eine mangelhafte Koordination und Informationspolitik.²

Was außerdem häufig übersehen wird: In vielen Unternehmen gibt es Denkweisen, Einstellungen und Verhaltensmuster, die das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern sowie den Erfolg des Unternehmens in besonderer Weise prägen. Zusammengenommen bilden sie die Kultur des Unternehmens. Veränderungsprozesse, die mit dem Ziel der Optimierung interner Abläufe oder einer strategischen Neuausrichtung initiiert werden, rufen zumeist Veränderungen auf verschiedenen Ebenen und in mehreren Bereichen hervor. Es liegt auf der Hand, dass solche Veränderungen umso leichter durchzuführen sind, je offener die aktuelle Unternehmenskultur dafür ist. Unternehmen stehen deshalb vor der Herausforderung, eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die Veränderungen unterstützt und nicht blockiert.³

Unternehmenskultur prägt in starkem Maße die interne Situation des Unternehmens sowie die Sichtweise der externen Bedingungen, des Marktes. Ebenfalls prägt sie in starkem Maße die Art und Weise, wie die Unternehmensmitglieder bezogen auf den Markt reagieren und handeln. Das vorliegende Buch stellt deshalb den *Erfolgsfaktor Marktorientierung* als eine Ausrichtung von Unternehmenskultur in den Mittelpunkt der Betrachtung. Der Zusammenhang zwischen marktorientierter Unternehmenskultur und Erfolg wird anhand ausgewählter Modellansätze anschaulich dargestellt. Erfolgreiche Unternehmensführung setzt voraus, sich intensiv mit der eigenen Unternehmenskultur zu beschäftigen, um sie als Triebkraft für den Wandel zu nutzen oder, falls erforderlich, zu verändern. Das Buch soll eine Hilfestellung bieten, die eigene Kultur intensiv zu analysieren und zu reflektieren. Die dadurch gewonnenen zusätzlichen Perspektiven können Ansätze liefern, das eigene Unternehmen marktorientiert und erfolgreich zu gestalten.

2 Vgl. Frese, W. (2011), S. 212

3 Vgl. Frese, W. (2011), S. 213

Inhalt

Vorgehensweise bei der Entwicklung eines marktorientierten Führungskonzeptes	11
---	-----------

Begriffsbestimmung und Bedeutung von Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg	25
---	-----------

2.1 Bestimmungsfaktoren von Unternehmenskultur	25
2.2 Strategische Bedeutung von Unternehmenskultur	28

Kulturanalyse durch Typologien – Reflexion und Folgerungen für die Marktorientierung	33
---	-----------

3.1 Vorbemerkungen.....	33
3.2 Risikoneigung und Feedback.....	34
3.2.1 Star-Kultur	35
3.2.2 Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur.....	40
3.2.3 Analytische-Projekt-Kultur	43
3.2.4 Bürokratische-Verfahrens-Kultur.....	48
3.3 Konstruktive Lösungsorientierung.....	52
3.3.1 Konstruktive Fehlerkultur.....	52
3.3.2 Lernkultur.....	54
3.3.3 Problemlösungskultur.....	55
3.3.4 Kritische Selbstreflexion und Folgerungen.....	57
3.4 Pathologische Unternehmenskultur	59
3.4.1 Begriff der pathologischen Unternehmenskultur.....	59
3.4.2 Grundtypen pathologischer Verhaltensmuster.....	60
3.4.2.1 Paranoide Unternehmenskultur	60
3.4.2.2 Depressive Unternehmenskultur	65
3.4.2.3 Dramatische Unternehmenskultur	68
3.4.2.4 Zwanghafte Unternehmenskultur	71
3.4.2.5 Schizoide Unternehmenskultur.....	74
3.4.3 Informationspathologien	78
3.4.3.1 Begriff der Informationspathologie	78
3.4.3.2 Aktorbezogene Informationspathologien	79
3.4.3.3 Interaktionsbezogene Informationspathologien.....	82
3.4.3.4 Wissensbezogene Informationspathologien.....	86
3.5 Menschenbilder in Unternehmen.....	89
3.5.1 Begriffsbestimmung	89
3.5.2 Das Bild vom verantwortungsscheuen Menschen	91
3.5.3 Das Bild vom anreizorientierten Menschen	94

3.5.4	Das Bild vom aktiven Menschen	97
3.5.5	Das Bild vom sozialen Menschen	99
3.5.6	Das Bild vom vielseitigen Menschen	101

Marktorientierte Unternehmenskultur – Inhalte, Einflussfaktoren und

Gestaltungsansätze	105
4.1 Kundenorientierung	106
4.1.1 Begriffsinhalte und Merkmale	106
4.1.2 Kulturelle Einflussfaktoren	112
4.1.3 Maßnahmen zur Förderung der Kundenorientierung	115
4.2 Wettbewerberorientierung	120
4.2.1 Begriffsinhalte und Merkmale	120
4.2.2 Kulturelle Einflussfaktoren	126
4.2.3 Maßnahmen zur Förderung der Wettbewerberorientierung	128
4.3 Offene Kommunikation und Information	132
4.3.1 Begriffsinhalte und Merkmale	132
4.3.2 Kulturelle Einflussfaktoren	137
4.3.3 Maßnahmen zur Förderung einer offenen Kommunikation und Information	138
4.4 Abteilungsübergreifende Kooperation	141
4.4.1 Begriffsinhalte und Merkmale	141
4.4.2 Kulturelle Einflussfaktoren	147
4.4.3 Maßnahmen zur Förderung abteilungsübergreifender Kooperation	150
4.5 Unternehmerisches Handeln und Vertrauen	153
4.5.1 Begriffsinhalte und Merkmale	153
4.5.2 Kulturelle Einflussfaktoren	159
4.5.3 Maßnahmen zur Förderung einer Kultur des unternehmerischen Handelns und Vertrauens	161
4.6 Mitarbeiterorientierung	164
4.6.1 Begriffsinhalte und Merkmale	164
4.6.2 Kulturelle Einflussfaktoren	171
4.6.3 Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterorientierung	174
4.7 Marktbezogene Anreizsysteme und Mitarbeiterentwicklung	178
4.7.1 Begriffsinhalte und Merkmale	178
4.7.2 Kulturelle Einflussfaktoren	182
4.7.3 Maßnahmen zur Förderung der Wirksamkeit marktbezogener Anreizsysteme und Mitarbeiterentwicklung	184
4.8 Innovationsorientierung	188
4.8.1 Begriffsinhalte und Merkmale	188
4.8.2 Kulturelle Einflussfaktoren	194
4.8.3 Maßnahmen zur Förderung der Innovationsorientierung	196
4.9 Systematik und Flexibilität	200
4.9.1 Begriffsinhalte und Merkmale	200
4.9.2 Kulturelle Einflussfaktoren	206
4.9.3 Maßnahmen zur Förderung von Systematik und Flexibilität	209

Auswirkungen marktorientierter Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg	215
5.1 Subkulturen und Counter Cultures	215
5.1.1 Typen von Subkulturen.....	216
5.1.2 Marketingimplementierung durch Gegenkulturen.....	217
5.2 Funktionen von Unternehmenskultur.....	219
5.3 Auswirkungen starker Kulturen	224
5.3.1 Kennzeichen starker Kulturen.....	224
5.3.2 Positive Auswirkungen starker Kulturen	225
5.3.3 Negative Auswirkungen starker Kulturen	226
5.4 Wirkungszusammenhänge zwischen marktorientierter Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg.....	227
5.4.1 Mehrebenenmodelle einer marktorientierten Unternehmenskultur.....	228
5.4.2 Strategische Grundorientierung des Unternehmens	230
5.4.3 Die Customer-Based-View der Unternehmensführung.....	233
5.4.4 Wirkungskette der Kundenorientierung.....	234
5.4.5 Produktleistung und Kundenzufriedenheit.....	235
5.5 Die Bedeutung von Unternehmenskultur bei der Unternehmensgründung	237

Instrumente für eine Veränderung von Unternehmenskultur	241
6.1 Veränderbarkeit von Unternehmenskultur.....	241
6.2 Initiierung des Veränderungsprozesses.....	242
6.3 Information und Kommunikation	243
6.4 Kulturorientierte Personalführung.....	245
6.5 Erfolgreiche Transformation und Aufbau neuer Orientierungsmuster	249
6.6 Kulturentwicklung als langfristiger Prozess.....	254

Die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungen	257
7.1 Management von Veränderungen.....	257
7.1.1 Begriffsbestimmung und Problematik.....	257
7.1.2 Die Ermittlung von Störungsursachen.....	258
7.2 Unternehmensinterne Widerstände gegen Veränderungen.....	261
7.2.1 Erscheinungsformen interner Widerstände.....	261
7.2.2 Ursachen unternehmensinterner Widerstände	262
7.3 Planung des Veränderungsprojektes	266
7.3.1 Wichtige Vorüberlegungen zur Projektplanung.....	266
7.3.2 Projektphasen und Inhalte	268
7.3.3 Entwicklung einer dauerhaften Veränderungsfähigkeit	274
7.3.4 Hinzuziehung von Promotoren für den Veränderungsprozess.....	275

Das individuelle Konzept für eine erfolgreiche Unternehmensführung.....	279
8.1 Leitfaden für die Erarbeitung eines Veränderungsprojektes	280
8.2 Maßnahmen zur Förderung einer marktorientierten Unternehmenskultur	286
Literaturverzeichnis.....	301

Für die Entwicklung eines marktorientierten Führungskonzeptes ist es wichtig, sich vorab mit einigen Grundüberlegungen vertraut zu machen, die in der Fachliteratur zu den Themen der Unternehmenskultur, der Marktorientierung und der Gestaltung von Veränderungsprozessen erarbeitet worden sind. Kapitel 1 stellt in komprimierter Form die in diesem Buch gewählte Vorgehensweise für die Entwicklung eines marktorientierten Führungskonzeptes dar. Dabei geht es primär darum, diejenigen Überlegungen zu beschreiben, die zu der gewählten Vorgehensweise und zum Aufbau des Konzeptes geführt haben. Neben der zusammenfassenden Darstellung unterschiedlicher Ansätze wird aufgezeigt, auf welche Weise Unternehmenskultur operationalisiert bzw. ‚greifbar‘ gemacht werden kann, um ein marktorientiertes Führungskonzept zu erarbeiten.

Verhaltensorientierte und kulturelle Ansätze der Marktorientierung

Untersuchungen zur Beschreibung und Messung der Erfolgsauswirkungen von Marktorientierung stellen in den meisten Fällen entweder verhaltensbezogene oder kulturelle Aspekte in den Vordergrund.⁴ Dabei wird Marktorientierung als eine spezifische Ausprägung, Dimension oder eigenständige Form von Unternehmenskultur betrachtet.⁵

Verhaltensbezogene Ansätze der Marktorientierung gehen davon aus, dass durch die Messung marktorientierter Verhaltensweisen und Aktivitäten der Grad der Marktorientierung eines Unternehmens richtig wiedergegeben werden kann.⁶ Dazu zählen z. B. die Durchführung von Kundenbefragungen, die Art und Weise der Reklamationsbehandlung, die Einbindung von Kunden bei der Produktentwicklung oder die Sammlung und Auswertung von Informationen über Aktivitäten der Konkurrenz. Ein Großteil der Forschungsarbeiten über kunden- oder marktorientierte Unternehmenskulturen bezieht sich deshalb auf eine Analyse beobachtbaren Verhaltens, anderer sichtbarer Gegebenheiten, Symbole oder Artefakte (z. B. die Gestaltung von Büros und Gemeinschaftsräumen) oder auf eine Analyse von Dokumenten (z. B. Geschäftsberichte).⁷ Der Grund für die Fokussierung auf sicht-

-
- 4 Vgl. zu einer Übersicht konzeptioneller Arbeiten zur Marktorientierung bei Pflesser, C. (1999), S. 31 ff.; vgl. zum Stand der Forschung und Übersichten ausgewählter Arbeiten und Studien: Gleitsmann, B. (2007), S. 9 ff., S. 11, 19, 26; vgl. Kessel, A. (2007), S. 11 ff., S. 30, 34; vgl. Krohmer, H. (1999), S. 34 f., S. 38, S. 108 f.; vgl. zum Stand der Forschung auch Stadelmann, C. (2008), S. 4 ff.
- 5 Vgl. Krohmer, H. (1999), S. 32, 40; vgl. Grether, M. (2003), S. 32
- 6 Vgl. Kessel, A. (2007), S. 15
- 7 Vgl. Reichmann, R. (2010), S. 23 f.

bare bzw. beobachtbare Inhalte des Unternehmensgeschehens liegt darin, dass diese leichter feststellbar sind als Werte, Einstellungen oder Verhaltensnormen.⁸

Kulturelle Ansätze der Marktorientierung sehen in Ergänzung zur verhaltensbezogenen Perspektive in der Betrachtung von Werten und Einstellungen einen gangbaren Weg, Marktorientierung eines Unternehmens zu charakterisieren.⁹ Hierbei beschreiben Werte die zumeist unterbewussten, nicht weiter hinterfragten und stabilen Wissensinhalte und Einstellungen hinsichtlich gewünschter Zustände und Verfahrensweisen im Unternehmen.¹⁰ Marktorientiertes Verhalten ist aus dieser Sicht ein Spiegelbild der im Unternehmen vorherrschenden Werte, Einstellungen und Normen.¹¹ Eine Möglichkeit, begründete Vermutungen über das Vorhandensein bestimmter Werte, Einstellungen oder Denkweisen vorzunehmen, besteht darin, typische Aussagen von Personen zu erfassen und auszuwerten.¹² Beispiele dafür sind Formulierungen wie „Der Kunde hat immer recht“, „Regeln sind dazu da, eingehalten zu werden“ oder „Menschen sind von Natur aus faul“.

Die Messung des *Zusammenhangs zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg* geschieht in einem Großteil vorhandener Studien durch eine subjektive Selbsteinschätzung des Unternehmenserfolgs durch die befragten Personen (Probanden). Als Erfolgsgrößen (subjektive Maßzahlen) seien beispielhaft genannt: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, Produktinnovation, relative Gesamtleistung im Vergleich zur Konkurrenz, Effizienz oder Neuprodukterfolg. Andere Studien messen Unternehmenserfolg anhand *objektiver Maßzahlen* wie Kapitalrentabilität, Umsatz, Gewinn, Marktanteil, Wachstum oder Neuproduktanteil am Gesamtumsatz.¹³

Typologische Ansätze zur Unternehmenskultur und ihr Beitrag für eine Analyse der Marktorientierung

Bevor Marktorientierung in der wissenschaftlichen Betrachtung einen besonderen Stellenwert einnahm¹⁴, wurden in Forschung und Praxis verschiedene Ansätze bzw. Typologien¹⁵ entwickelt, mit denen sich Unternehmenskulturen ebenfalls beschreiben und charakterisieren lassen (Kap. 3).

8 Vgl. Gleitsmann, B. (2007), S. 19; vgl. Krohmer, H. (1999), S. 161; vgl. Grether, M. (2003), S. 37 ff.

9 Vgl. Kessel, A. (2007), S. 15; Marktorientierung wird als eine Dimension oder als eine eigenständige Form von Unternehmenskultur betrachtet, vgl. Krohmer, H. (1999), S. 32, 40; vgl. Grether, M. (2003), S. 45 ff.

10 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 14

11 Vgl. Krohmer, H. (1999), S. 116

12 Vgl. Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 47

13 Vgl. Grether, M. (2003), S. 12 sowie die Übersicht durchgeführter Studien auf den Seiten 12-16

14 Richtungsweisende Arbeiten erfolgten durch Narver, J., Slater, S. (1990) sowie Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990); vgl. zu einem Überblick der konzeptionellen und empirischen Arbeiten zur Marktorientierung: Krohmer, H. (1999), S. 31 ff.

15 Während „Modellansätze“ darauf abzielen, Elemente und Wirkungsmechanismen von Unternehmenskultur zu erklären, konzentrieren sich „Typologien“ darauf, bestimmte Dimensionen einer Unternehmenskultur zu betrachten, um verschiedene Idealtypen darzustellen. Vgl. Pflesser, C. (1999), S. 14 f.; allerdings werden die Begriffe nicht immer trennscharf verwendet, weshalb auf eine weitere Thematisierung hier verzichtet wird.

Ein weithin bekannt gewordener Ansatz¹⁶ unterscheidet Kulturtypen hinsichtlich des *Risikoverhaltens* von Akteuren in Entscheidungssituationen und der Geschwindigkeit des Feedbacks auf getroffene Entscheidungen (Abschn. 3.2). Andere Ansätze fokussieren im Sinne einer *Konstruktiven Lösungsorientierung* auf die Betrachtung von Einstellungen oder Verhaltensweisen, mit denen Aufgabenstellungen, Probleme, Misserfolge oder Fehler konstruktiv und lösungsorientiert gehandhabt werden. Dabei geht es ebenfalls um die Bereitschaft, entsprechend den Merkmalen einer Lernkultur lebenslanges Lernen als Selbstverständlichkeit zu akzeptieren und zu verinnerlichen (Abschn. 3.3).¹⁷ Exzessive, situationsunspecifische Ausprägungen bestimmter affektiver, emotionaler oder irrationaler Verhaltensweisen werden unter dem Begriff der *pathologischen Unternehmenskultur* behandelt (Abschn. 3.4).¹⁸ Allgemeine Einstellungen über die Intentionen, Motive, Ziele oder sozialen Qualitäten von Menschen werden in einem weiteren Ansatz zusammengefasst, der sich mit *Menschenbildern* beschäftigt, die bei Führungskräften oder anderen Personen vorhanden sind und Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und die Marktorientierung haben können (Abschn. 3.5).¹⁹

Die hier aufgeführten Typologien sind nach vorliegenden Erfahrungen und Beobachtungen des Verfassers besonders aus dem Grund interessant, weil sie Erkenntnisse vermitteln, die für die Analyse und Entwicklung der Marktorientierung eines Unternehmens von Bedeutung sind. Dabei geht es besonders um die Betrachtung spezieller kultureller Eigenarten, welche die Marktorientierung eines Unternehmens fördern oder behindern können.²⁰ So kann z. B. ein Menschenbild, nach dem Menschen unterstellt wird, dass sie nicht gerne Verantwortung übernehmen, dazu führen, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern auch keine Kundenverantwortung übertragen. Dies kann zu Beeinträchtigungen in der Kundenorientierung des Unternehmens führen.

Merkmale marktorientierter Unternehmenskultur

In Kapitel 4 werden Begriffsinhalte und Merkmale einer marktorientierten Unternehmenskultur näher betrachtet (Abschn. 4.1 bis 4.9). Zum besseren Verständnis der Ausführungen in Kapitel 3 werden die wesentlichen Kernaussagen an dieser Stelle zusammenfassend dargestellt.

*Marktorientierung*²¹ kann man definieren als eine im Unternehmen grundsätzlich verankerte Bereitschaft zur Schaffung eines herausragenden Nutzens für die Kunden. Eine erfolgreiche marktorientierte Unternehmensführung zielt darauf

16 Dabei handelt es sich um die Typologie von Deal und Kennedy, vgl. Steinmann, H./Schreyögg (2000), S. 632 f.; vgl. a. zusammenfassend Bamberger, I./Wrona, T. (2004), S. 311-314

17 Vgl. Scholz, C. (1997), S. 234, zurückgehend auf eine Typologie von Frey und Schuster, 1996, zitiert nach ebd.

18 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 800

19 Weinert, A.B. (1995), Sp. 1497; vgl. neben der im Folgenden zitierten Literatur zu einem allgemeinen Überblick über Theorien von Menschenbildern auch: Braunschweig, C. (2001), S. 195 ff.

20 Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2003), S. 1070

21 Vgl. zu weiteren Definitionen von Marktorientierung einschließlich Quellenangaben: Gleitsmann, B.M. (2007), S. 11, 19

ab, attraktive Märkte zu finden, vorteilhafte Wettbewerbspositionen aufzubauen und das dafür erforderliche Wissen im Unternehmen funktionenübergreifend zu gewinnen und zu verbreiten.²² Voraussetzung dafür ist das unternehmensweite Engagement für eine kontinuierliche Informationssammlung über Kundenbedürfnisse, Wettbewerbsunternehmen und andere wichtige Marktteilnehmer. Diese gemeinsamen Anstrengungen von Mitarbeitern, Abteilungen und abteilungsübergreifenden Teams werden als Voraussetzung gesehen, dass das Unternehmen erfolgreich ist.²³ Die im Folgenden zusammengefassten Merkmale werden als wesentliche Komponenten einer marktorientierten Unternehmensführung betrachtet.

*Kundenorientierung*²⁴ eines Unternehmens spiegelt die Intensität wider, mit der die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse und Wünsche der angesprochenen Käufergruppe im Mittelpunkt des Unternehmensgeschehens stehen und systematisch erforscht werden. Maßstab für die Beurteilung der Produkt- und Leistungsqualität ist die Kundensicht.

*Wettbewerberorientierung*²⁵ erkennt man primär daran, inwieweit aktuelle und potenzielle Wettbewerbsunternehmen systematisch beobachtet und analysiert werden. Vorrangige Ziele sind die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, die Entwicklung von Konkurrenzstrategien und die schnelle Reaktion auf Konkurrenzaktivitäten.

*Offene Kommunikation und Information*²⁶ liegt vor, wenn Informationen innerhalb des Unternehmens wie selbstverständlich an andere Bedarfsträger weitergeleitet werden. Umweltinformationen werden verarbeitet. Die Unternehmensstrategie wird an die Mitarbeiter kommuniziert.

*Abteilungsübergreifende Kooperation*²⁷ kennzeichnet eine Kultur der Zusammenarbeit, in der verschiedene Abteilungen gemeinsam an Projekten arbeiten, um für Kunden optimale Lösungen zu erarbeiten. Schnittstellenprobleme werden minimiert. Dadurch wird auch für „kundenferne“ Abteilungen der Aufbau von Kundenkontakt gefördert.

*Unternehmerisches Handeln und Vertrauen („Vertrauenskultur“)*²⁸ erkennt man daran, dass Mitarbeiter die Qualifikation, die Bereitschaft und den Freiraum besitzen, selbstständig, eigenverantwortlich und unternehmerisch zu denken und zu handeln. Das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ist durch Vertrauen geprägt, wodurch eine gewisse Fehlertoleranz vorhanden ist.

22 Vgl. Müller-Rehkopf, T. (2011), S.118

23 Vgl. Han, J.K./Kim, N./Srivastava, R.K. (1998), S. 31 und die dort angegebene Literatur

24 Vgl. Narver, J., Slater, S. (1990), S. 21; vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 159; vgl. Matzler, K., Stahl, H., Hinterhuber, H. (2002), S. 3-31; vgl. Grether, M. (2003), S. 26 f.

25 Vgl. Narver, J., Slater, S. (1990), S. 21 f.; vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 159; vgl. Grether, M. (2003), S. 27 ff.

26 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 154 ff.; vgl. Pflesser, C. (1999), S. 132

27 Vgl. Narver, J., Slater, S. (1990), S. 22; vgl. Kirca, A.H./Jayachandran, S./Bearden, W.O. (2005), S. 25; vgl. Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J. (2002), S. 155; vgl. Pflesser, C. (1999), S. 134

28 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 155 f.; vgl. Peters, T.J., Waterman, R.H. (2000), S. 39; vgl. Hinterhuber, H. (1997), S. 238

*Mitarbeiterorientierung*²⁹ liegt vor, wenn Mitarbeitern prinzipiell Wertschätzung entgegengebracht wird. Die Unternehmensleitung hat ein Interesse an den Bedürfnissen der Mitarbeiter und bindet sie bei wichtigen Entscheidungen ein. Die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gründet auf Vertrauen, und Mitarbeiter werden als Schlüssel zum Erfolg betrachtet.

*Marktbezogene Anreizsysteme und Mitarbeiterentwicklung*³⁰ beinhalten marktbezogene Einstellungen, Verhaltensweisen, Ziele und Leistungsergebnisse als Maßstab für die Qualifizierung, Förderung und Entlohnung der Mitarbeiter. Sie sind Grundlage für die Planung von konkreten Schulungs- und Trainingsmaßnahmen.

*Innovationsorientierung*³¹ erkennt man primär daran, dass innovative Verhaltensweisen grundsätzlich gefördert werden. Führungskräfte ermutigen ihre Mitarbeiter, neuartige Problemlösungswege auszuprobieren oder kreative Lösungen herbeizuführen. Innovationshemmnisse werden weitestgehend beseitigt.

*Systematik und Flexibilität (Proaktive Chancenorientierung)*³²: Systematische Planung ist Voraussetzung dafür, auf Marktveränderungen, geänderte Kundenbedürfnisse oder Wettbewerbsunternehmen angemessen und flexibel reagieren zu können. Flexibilität setzt voraus, dass erwartbare zukünftige Kundenbedürfnisse und Marktsituationen antizipiert werden. Es bestehen personelle und organisatorische Voraussetzungen, mit adäquaten Mitteln und Maßnahmen schnell auf geänderte Marktsituationen zu reagieren. Systematisches Handeln bewirkt, dass Entscheidungen überlegt und strukturiert getroffen werden. Langfristige Auswirkungen von Entscheidungen werden erwogen. Es werden Ursachenanalysen und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchgeführt.

Wesentliche weitere Begriffsinhalte, Einstellungs- und Verhaltensmerkmale dieser charakteristischen Kriterien einer marktorientierten Unternehmenskultur werden in den Abschnitten 4.1.1 bis 4.9.1 näher behandelt. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Frage, welche der zuvor behandelten Kulturtypologien (Kap. 3) einen positiven oder negativen Einfluss auf die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur oder ihrer einzelnen Merkmale ausüben können. Dieser Frage wird in den Abschnitten 4.1.2 bis 4.9.2 nachgegangen.

Kritische Selbstreflexion kultureller Einstellungen durch Statements

Die hier gewählte Vorgehensweise für die Entwicklung eines marktorientierten Führungskonzeptes beruht auf der Annahme, dass Einstellungen das Verhalten

29 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 156; vgl. Diller, H. (2001), S. 992; vgl. Hinterhuber, H. (1997), S. 240; vgl. Pümpin, C. (1992), S. 97

30 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 42 f.

31 Vgl. Kopp-Krimpenfort, M. v. (2007), Wahren, H.K. (2004), S. 53 ff.; vgl. Pflesser, C. (1999), S. 131

32 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 154; vgl. Hinterhuber, H. (1997), S. 240; vgl. Pümpin, C. (1992), S. 97; vgl. Diller, H. (2001), S. 992; vgl. Pflesser, C. (1999), S. 131; Pflesser hat die Merkmale „Innovativität“ und „Flexibilität“ zu einem Faktor zusammengefasst.