

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, situationsunspezifische 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.

von Personen beeinflussen und auf diese Weise auch die Unternehmenskultur und die Marktorientierung des Unternehmens entscheidend prägen.³³ Um Rückschlüsse auf etwaige vorhandene Einstellungen und Wertvorstellungen zu ziehen, hat es sich als praktikabel erwiesen, typische Aussagen von Personen wahrzunehmen und auszuwerten.³⁴ Der in einem Unternehmen verwendete Sprachstil, die Verwendung bestimmter Worte, Redewendungen oder Sprüche können Aufschluss über die Ausprägung einer marktorientierten Unternehmenskultur geben.³⁵ Hier sei erneut auf die weiter oben bereits aufgeführten Beispiele verwiesen, die im Arbeitsalltag häufig vorkommen: „Der Kunde hat immer Recht“, „Regeln sind dazu da, eingehalten zu werden“ oder „Menschen sind von Natur aus faul“. Sprache als eine mögliche Form von „Artefakten“³⁶ kann als ein starkes Symbol einer vorhandenen oder fehlenden Marktorientierung betrachtet werden.

Nicht immer werden derartige Einstellungen offenkundig. Vielfach existieren sie auch als unausgesprochene Denkmuster bzw. Einstellungen, die das Verhalten von Personen beeinflussen. Aus diesem Grund werden in Anlehnung an die Darstellung der allgemeinen Kulturtypologien (Kap. 3) und der Merkmale marktorientierter Unternehmenskulturen (Kap. 4) „Statements“ abgeleitet, von denen zu vermuten ist, dass ihre Beantwortung erste Rückschlüsse auf kulturelle Tendenzen im Unternehmen ermöglicht. Die Ableitung der Statements in Kapitel 3 erfolgt jeweils in den untergeordneten Abschnitten, in Kapitel 4 in den Abschnitten 4.1.1 bis 4.9.1.³⁷

Für eine kritische Selbstreflexion und Selbsteinschätzung etwaiger kultureller Tendenzen innerhalb des Unternehmens ist es nach hier vertretener Auffassung sinnvoll, sich mit bestimmten Aussagen bzw. Statements näher zu beschäftigen. Die Statements können für die Entwicklung eines marktorientierten Führungskonzeptes nützlich sein, indem sie innerhalb des Unternehmens einem relevanten Personenkreis zur Beantwortung vorgelegt werden. Sie dienen als Hilfestellung, im Rahmen einer Eigendiagnose und Selbsteinschätzung auf systematische Weise Aufschluss über mögliche vorhandene oder fehlende marktorientierte Denkweisen oder Einstellungen zu geben. Dabei ist es das Ziel, einen internen Reflexions- und Austauschprozess zu initiieren und die Aufmerksamkeit auf wichtige kulturelle Merkmale des Unternehmens zu lenken. Ferner kann die Unternehmensleitung damit ein Signal setzen, dass sie ganz besonderen Wert darauf legt, auf welchen Grundannahmen und Einstellungen die Führung und Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens beruht.³⁸ Eine „reflexive Brechung“³⁹ der vorhandenen Unternehmenskultur beinhaltet die

33 Hillmann, K.H. (2007), S. 173.; vgl. a. Fröhlich, W.D. (2008), S. 151-153; vgl. Rohac, S. (2009), S. 41

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

35 Vgl. Pflesser, C. (1999), S. 62, 155 f.

36 Vgl. Pflesser, C. (1999), S. 62, 155

37 So werden z. B. Statements, die möglicherweise Aufschluss über Einstellungen geben, die einer „Bürokratischen-Verfahrens-Kultur“ förderlich sein können, in Abschnitt 3.2.4 dargestellt. Statements, die möglicherweise Aufschluss über Einstellungen geben, die einer „Mitarbeiterorientierung“ förderlich sein können, in Abschnitt 4.6.1

38 Vgl. zu den Funktionen einer Mitarbeiterbefragung: Bungard, W., Müller, K., Niethammer, C. (2007), S. 7-11; vgl. aber auch kritisch und zur Problematik einer Diagnose von Basisannahmen und Einstellungen im Rahmen standardisierter Befragungen: Voigt, K.I. (1996), S. 48

39 Voigt, K.I. (1996), S. 91

kritische Diskussion zwischen der Unternehmensleitung, den Führungskräften und Mitarbeitern über die derzeit gültigen und wirksamen Werte und Normen. Reflexion in diesem Sinne beinhaltet ebenfalls, sich Gedanken darüber zu machen, welche Merkmale die Unternehmenskultur „eigentlich aufweisen sollte“.⁴⁰

Eine kritische Selbstreflexion scheint geboten, weil sich viele Führungskräfte nicht die Mühe machen, ihr eigenes Verhalten zu hinterfragen. Es ist möglich, dass eine gewisse Eitelkeit, Engstirnigkeit oder auch Arroganz ursächliche Faktoren für dieses Versäumnis sind.⁴¹ Durchaus realistisch ist aber auch die Vermutung, dass vielen Führungskräften gar nicht bewusst ist, welche Menschenbilder sie mit sich herumtragen oder wie ihre idealtypischen Vorstellungen über einen guten Mitarbeiter oder eine gute Führungskraft geartet sind. Da die Unternehmenskultur eine überwiegend unsichtbare Steuerungsgröße darstellt, wird sie oft gelebt, aber wenig reflektiert.⁴² Ein denkbarer Grund dafür ist aber auch schlicht das Fehlen eines Instrumentariums für eine systematische Selbstreflexion. Kritische Reflexion bedeutet zunächst, sich selbst zu fragen, ob man „Teil des Problems oder Teil der Lösung“⁴³ sein will. Dazu gehört ferner, sich selbst in Frage zu stellen, das Feedback anderer einzuholen und eine kritische Diskussion in dafür verantwortlichen Gremien anzuregen.⁴⁴

Der im Rahmen dieses Buches interessierende Personenkreis für die Beschäftigung mit den Statements besteht aus der Unternehmensleitung und anderen Führungskräften mit Personalverantwortung. Dies können auch Projektverantwortliche sein, die innerhalb ihres Wirkens maßgeblichen Einfluss auf das Verhalten anderer Mitarbeiter des Unternehmens haben. Die Befragten können zu jeder Aussage den Grad ihrer Zustimmung oder Ablehnung der Statements angeben.⁴⁵ Die Auseinandersetzung damit liefert möglicherweise Anhaltspunkte über vorhandene Denkweisen oder Einstellungen der Teilnehmer, die geeignet sind, die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur zu fördern oder zu behindern.⁴⁶ Sie kann ein erster Schritt im Rahmen einer systematischen Situationsanalyse⁴⁷ sein.

An dieser Stelle erscheint ein methodischer Hinweis notwendig. Die Begriffe der Unternehmenskultur und der Marktorientierung werden innerhalb der Literatur und Forschung höchst unterschiedlich konkretisiert und definiert. Es existiert eine Fülle an Untersuchungen, Konstrukten und Skalen, mit denen Unternehmenskulturen und Marktorientierung operationalisiert und gemessen

40 Voigt, K.I. (1996), S. 91

41 Vgl. Frey, D., Schuster, B. (1996)

42 Vgl. Deuerlein, I. (2011), S. 209f.

43 Vgl. Frey, D., Schuster, B. (1996)

44 Vgl. Frey, D., Schuster, B. (1996), S. 42-46

45 z. B. „stimme stark zu“ – „stimme zu“ – „teils/teils“ – „lehne ab“ – „lehne stark ab“; vgl. zur Methode der Likert-Skala: Diekmann, A. (2009), S. 240 ff.; Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (2008), S. 187 ff.; Bortz, J., Döring, N. (2006), S. 224; Atteslander, P. (2008), S. 222 f.

46 zur prinzipiellen Praktikabilität, anhand typischer Aussagen Rückschlüsse auf etwaige Einstellungen zu ziehen, vgl. Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 47

47 Vgl. zu weiteren diagnostischen Funktionen einer Mitarbeiterbefragung: Bungard, W., Müller, K., Niethammer, C. (2007), S. 9

wurden.⁴⁸ Aufgrund dieser Vielfalt wird hier nicht der Anspruch erhoben, einen vollständigen Überblick über sämtliche Studien und Forschungserkenntnisse zu geben. Die zur kritischen Selbstreflexion und Selbsteinschätzung entwickelten Statements wurden zu einem überwiegenden Teil aus den zuvor dargestellten Kulturtypologien und -merkmalen inhaltlich abgeleitet und begründet. Dort, wo die Anregung für einzelne Formulierungen auch aus veröffentlichten Fragebögen resultiert, wird darauf verwiesen. Da die hier verwendeten Statements keiner Validitäts- und Reliabilitätsprüfung unterzogen wurden, sollten sie auch nur als Unterstützung für eine weitere Beschäftigung mit der eigenen Unternehmenskultur im Sinne einer kritischen Selbstreflexion betrachtet werden.

Ableitung marktorientierter Gestaltungsansätze

Jeweils im Anschluss an die Ausführungen werden in den Abschnitten 4.1.3 bis 4.9.3 Maßnahmen bzw. Gestaltungsansätze abgeleitet, die umgesetzt werden können, um *marktorientierte Verhaltensweisen* zu fördern. Der Maßnahmenkatalog eignet sich ebenfalls dazu, die im Unternehmen beobachtbaren Handlungsweisen und Aktivitäten auf ihre Marktorientierung hin zu überprüfen. Die Ableitung von Maßnahmen erfolgt systematisch nach den folgenden Gestaltungskriterien.⁴⁹

1. *Strategische Maßnahmen zur Existenzsicherung* – Nach vorliegendem Verständnis beinhaltet der Strategiebegriff alle Überlegungen und Maßnahmen der Unternehmensführung, die für die Existenzsicherung des Unternehmens von Bedeutung sind. Dabei geht es um die Fähigkeit, überlebenswichtige Ressourcen bzw. Kompetenzen zu erwerben oder aufzubauen, durch die Gestaltung von Prozessen und Strukturen interne Systemstabilität zu gewährleisten und eine erfolgreiche System-Umwelt-Interaktion sicherzustellen.⁵⁰ Strategien übernehmen dabei die Aufgabe, den einzuschlagenden Weg für die Zukunftssicherung des Unternehmens festzulegen.⁵¹

2. *Direkte Führungsmaßnahmen und Kommunikation* – Hiermit sind die auf die unmittelbare und zielorientierte Einflussnahme von Mitarbeitern ausgerichteten Verhaltensweisen von Vorgesetzten gemeint, die im Wesentlichen konsistent, d. h.

48 Vgl. Konecny, P. (2010), S. 1 f., S. 7 f.; vgl. Müller-Rehkopf, T. (2009), S. 1-5; vgl. Kraus, F. (2008), S. 19 ff.

49 Die Kriterien 1 bis 7 lehnen sich im Wesentlichen an die Typisierung direkter und indirekter Mittel für die Gestaltung der Unternehmenskultur bei Kobi/Wüthrich an: vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A. (1986), S. 185-190; das Kriterium der *Information* wurde in Anlehnung an die weit verbreitete Definition einer marktorientierten Unternehmenskultur von Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990) untergliedert in Maßnahmen der Informationssammlung, Informationsweiterleitung und Informationsnutzung; vgl. Krohmer, H. (1999), S. 161 ff.; ergänzend werden mögliche Inhalte der Informationssammlung ebenfalls beispielhaft aufgeführt. Gestaltungsansätze, die sich direkt auf *kulturelle Merkmale* beziehen, werden unter Bezugnahme auf die vorher dargestellten Kulturtypologien bzw. deren Einfluss auf die Marktorientierung abgeleitet, vgl. Kap. 3

50 Staehle, W. (1999), S. 445

51 Vgl. Schanz, G. (1994), S. 63

nach einem erkennbaren und in sich stimmigen Muster vielfach wiederkehrend stattfinden. Ein Führungsstil kennzeichnet somit „eine Grundausrichtung“⁵² des Führungsverhaltens des Vorgesetzten und ist in diesem Sinne für Mitarbeiter eine relativ konstante Orientierungsmöglichkeit. Durch direkte Führungsmaßnahmen und Kommunikation können wesentliche Maßnahmen für die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur wirksam vorbereitet, verständlich gemacht und transportiert werden.

3. *Personalentwicklung und Qualifizierung* – Bei der Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur kann eine systematische und professionelle Personalentwicklung wertvolle Hilfestellung leisten. Dabei geht es primär um Maßnahmen der Qualifizierung, Förderung und Entlohnung der Mitarbeiter.

4. *Strukturen und Prozesse* – Aus organisatorischer Sicht liegt in der Verbesserung von Strukturen und Prozessen ein wesentlicher Ansatzpunkt für die Gestaltung einer marktorientierten Unternehmenskultur. Durch eine gezielte Gestaltung der Organisationsstruktur können kulturfördernde Strukturen und Prozesse begünstigt und hemmende Einflussfaktoren relativiert werden.

5. *Planung* – Ein wesentlicher Schritt für die Förderung der Marktorientierung besteht in der Durchführung einer systematischen Ziel- und Mittelplanung. Sie ist Voraussetzung für die Fähigkeit eines Unternehmens, auf geänderte Anforderungen des Marktes flexibel zu reagieren.

6. *Standards* können dazu beitragen, die Umsetzung bestimmter gewünschter marktorientierter Verhaltensweisen im Unternehmensalltag sicherzustellen, ohne dass in jedem Einzelfall ausdrücklich darauf hingewiesen werden muss.

7. *Symbolische Handlungen* senden Signale und bringen zum Ausdruck, welche marktorientierten Einstellungen und Verhaltensweisen seitens der Unternehmensführung von den Mitarbeitern besonders gewünscht werden.

8. *Förderung sozialer Kontakte* – Soziale Kontakte sind ein entscheidender Faktor für den Aufbau von Vertrauen, die Weitergabe marktbezogener Informationen und den Austausch von Ideen.

9. *Information* – Dieser Aspekt der Gestaltung bezieht sich auf die Informationssammlung, die Inhalte, die Informationsweiterleitung und die Informationsnutzung.

10. *Kulturelle Merkmale* – Hierzu zählen Gestaltungsansätze, die sich direkt auf *kulturelle Merkmale* beziehen und die unter Bezugnahme auf die vorher dargestellten Kulturtypologien bzw. deren Einfluss auf die Marktorientierung abgeleitet werden.

52 Vgl. Weibler, J. (2001), S. 286

Die Ableitung der Gestaltungsansätze wird am Beispiel der *strategischen Maßnahmen zur Existenzsicherung* kurz verdeutlicht.

Wenn ein Unternehmen es sich zum Ziel gesetzt hat, die Kundenorientierung zu fördern, dann ist es aus strategischer Perspektive erforderlich, zunächst diejenigen Kunden zu definieren und zu betrachten, von denen die Existenz des Unternehmens abhängt. Wichtig ist ebenfalls, den Grad der Abhängigkeit von Kunden bzw. bestimmten Kundengruppen festzustellen, um in einem nächsten Schritt die damit zusammenhängenden Risiken zu ermitteln. Um die Bedeutung der Kundenorientierung als Leitlinie aller Aktivitäten sicherzustellen, ist zu empfehlen, Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung fest in den Unternehmenszielen zu verankern. Aus diesem Grund werden aus strategischer Sichtweise folgende Gestaltungsansätze für die Förderung der Kundenorientierung vorgeschlagen:⁵³

- ▶ Verankerung des Ziels der Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung in den Unternehmenszielen.⁵⁴
- ▶ Definition der für das Unternehmen überlebenswichtigen vorhandenen Kundengruppen und Zielgruppen.
- ▶ Feststellung des Abhängigkeitsgrades des Unternehmens von bestimmten Kunden.

Die Gestaltungsansätze verstehen sich als Vorschläge und erheben keinesfalls den Anspruch auf Vollständigkeit. Sie werden im vorliegenden Zusammenhang jedoch als wichtig erachtet und finden zum Teil auch Entsprechungen in der abschnittsweise angegebenen Literatur. Für weitere Möglichkeiten sinnvoller Maßnahmen sei deshalb auf die zitierten Quellen verwiesen.

Die entwickelten Statements und Gestaltungsansätze ermöglichen die Durchführung einer detaillierten und differenzierten Selbstreflexion und Standortbestimmung im Unternehmen. Unternehmensleitungen und Führungskräfte können so Kenntnis über möglicherweise vorhandene Einstellungen und Verhaltensweisen erlangen, die eine Marktorientierung fördern oder behindern. Die Ergebnisse dieser Standortbestimmung können als Grundlage für eine Formulierung von Veränderungszielen und für die Gestaltung eines systematischen Veränderungsprozesses im Sinne einer erfolgreichen und marktorientierten Unternehmenskultur genommen werden.

Funktionen und Auswirkungen von Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg

Die bisherigen Ausführungen verfolgen das Ziel, wichtige Grundüberlegungen vorzustellen, die in der Fachliteratur zu den Themen der Unternehmenskultur und

53 Die Reihenfolge der aufgeführten Gestaltungsansätze ist nicht im Sinne einer Gewichtung oder Prioritätensetzung zu verstehen.

54 Vgl. Kraus, F. (2008), S. 70; vgl. Becker, J. (1999), S. 122

der Marktorientierung erarbeitet worden sind. Dabei geht es neben der Darstellung unterschiedlicher Ansätze auch darum, auf welche Weise Unternehmenskultur operationalisiert bzw. ‚greifbar‘ gemacht werden kann, welche Möglichkeiten für eine kritische Reflexion der eigenen Unternehmenskultur es gibt und welche Maßnahmen bzw. Gestaltungsansätze ergriffen werden können, um *marktorientierte Verhaltensweisen* zu fördern.

Für eine bewusste Gestaltung der Unternehmenskultur ist es zudem notwendig, ihre prinzipiellen Auswirkungen auf den Erfolg eines Unternehmens beurteilen zu können. Diesem Thema widmet sich Kapitel 5. Die Auswirkungen können höchst unterschiedlich sein. Kulturelle Charakteristika beeinflussen die Motivation und das Verhalten von Mitarbeitern, die Gestaltung und Funktionsfähigkeit von Prozessen, das Führungsverhalten von Vorgesetzten sowie die grundsätzliche Veränderungsbereitschaft im Unternehmen.

In größeren Unternehmen kommt es häufig vor, dass sich in unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen eines Unternehmens jeweils separate Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen entwickeln.⁵⁵ Aus diesem Grund wird in Abschnitt 5.1 der Frage nachgegangen, welche Arten von *Subkulturen* es gibt und welche Beziehungen sie zu einer möglicherweise vorhandenen Hauptkultur aufweisen. Dabei können sich einzelne Subkulturen auch als Gegenkulturen erweisen, die im Widerspruch zur Hauptkultur oder zu den marktorientierten Unternehmenszielen stehen. Unter Umständen kann es geboten sein, Gegenkulturen gezielt zu fördern oder einzudämmen, um bestimmte Marketingstrategien zu implementieren.

Unabhängig von der Frage, ob bestimmte Kulturarten in Bezug auf die Unternehmensziele gut oder schlecht bzw. förderlich oder abträglich sind, nimmt Unternehmenskultur bestimmte Funktionen wahr und kann zu höchst unterschiedlichen Entwicklungen des Unternehmens beitragen. Die folgenden Kapitel beschäftigen sich deshalb mit der Frage, welche grundsätzlichen Funktionen Unternehmenskulturen ausüben (Kapitel 5.2) und welche positiven oder negativen Wirkungen von starken Kulturen ausgehen können (Kapitel 5.3). In Kapitel 5.4 werden Wirkungszusammenhänge zwischen einer marktorientierten Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg anhand verschiedener grundlegender Modellaussagen aufgezeigt. In Ergänzung zur grundsätzlichen Bedeutung des Themas wird in Kapitel 5.5 näher darauf eingegangen, in welcher Hinsicht Unternehmenskultur bereits bei der Unternehmensgründung von Bedeutung sein kann.

Erfolgsorientierte Gestaltung von Unternehmenskultur

Die bisherigen Ausführungen sollten dazu beitragen, ein grundsätzliches Verständnis dafür zu entwickeln, wie marktorientierte Unternehmenskultur operationalisiert und erfasst werden kann. Außerdem wurde herausgearbeitet, in welcher Weise eine marktorientierte Unternehmenskultur den Erfolg beeinflussen kann, welche Möglichkeiten für eine kritische Reflexion der eigenen Unternehmenskul-

55 So gibt es beispielsweise zwischen Marketingabteilungen und Buchhaltungsabteilungen häufig unterschiedliche Sichtweisen über die Notwendigkeit bürokratischer Regeln.

tur es gibt und welche Maßnahmen bzw. Gestaltungsansätze ergriffen werden können, um *marktorientierte Verhaltensweisen* zu fördern.

Der nächste bedeutende Aspekt besteht darin, mit welchen grundlegenden Instrumenten sich eine Unternehmenskultur erfolgsorientiert gestalten lässt und welche Einzelschritte demzufolge erforderlich sind, um ein marktorientiertes Führungskonzept zu erarbeiten. Dieser Frage wird in den Kapiteln 6 und 7 nachgegangen. In Forschung und Praxis haben sich verschiedene Instrumente für eine erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen generell sowie für eine Veränderung der Unternehmenskultur herauskristallisiert.

Nach einführenden Erläuterungen zur Veränderbarkeit von Unternehmenskulturen (Abschn. 6.1) und zur Initiierung des Veränderungsprozesses (Abschn. 6.2) werden die wichtigsten Instrumente für die Veränderung einer Unternehmenskultur vorgestellt. Wesentliche Instrumente sind eine bewusste Informations- und Kommunikationsgestaltung (Abschn. 6.3) sowie eine kulturorientierte Personalführung (Abschn. 6.4). Von besonderer Wichtigkeit sind außerdem der Aufbau neuer Orientierungsmuster (Abschn. 6.5) und die Vorbereitung eines Kulturentwicklungsprozesses, der langfristig konzipiert ist (Abschn. 6.6).

Die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen ist allerdings eine komplexe und nicht leicht zu bewältigende Aufgabe, bei der es zu Problemen und Widerständen von Personen bzw. Personengruppen kommen kann. Diesem Thema widmet sich Kapitel 7. In Abschnitt 7.1 wird zunächst auf die grundlegende Problematik sowie das Auftreten möglicher Störungen bei Veränderungen eingegangen. Abschnitt 7.2 behandelt die Frage, welche möglichen Ursachen und Erscheinungsformen unternehmensinterne Widerstände haben und wie man mit ihnen umgehen kann. Was bei der erfolgsorientierten Planung eines Veränderungsprojektes beachtet werden sollte, ist Gegenstand des Abschnitts 7.3. Wichtige Vorüberlegungen zur Projektplanung werden in Abschnitt 7.3.1 vorgestellt, bevor auf die wesentlichen Projektphasen und Inhalte eines Veränderungsprozesses eingegangen wird (Abschn. 7.3.2). Bei der Frage, welche Merkmale erfolgreiche Veränderungsprozesse aufweisen, wird dem Aufbau einer dauerhaften Veränderungsfähigkeit (*capacity to change*) in Abschnitt 7.3.3 eine besondere Bedeutung beigemessen. Ebenso wichtig sind Ansätze eines bewussten und zielorientierten Einsatzes von Promotoren für den Veränderungsprozess (Abschn. 7.3.4).

Entwicklung eines individuellen Veränderungskonzeptes

Existiert in einem Unternehmen Klarheit darüber,

- ▶ auf welche Weise Unternehmenskultur operationalisiert bzw. ‚greifbar‘ gemacht werden kann,
- ▶ in welcher Weise Unternehmenskultur Einfluss auf den Erfolg ausüben kann,
- ▶ in welcher Weise ein Veränderungsbedarf besteht,
- ▶ und welche Instrumente es für eine erfolgreiche Durchführung von kulturellen Veränderungsprozessen gibt,

kann mit den Vorbereitungen für ein Veränderungsprojekt begonnen werden. Zur Erleichterung der Vorgehensweise, ein individuelles Veränderungsprojekt oder Kulturentwicklungskonzept zu planen, wurden wesentliche Überlegungen in diesem Buch zu einem Leitfaden für die Erarbeitung eines Veränderungsprojektes zusammengefasst (Abschn. 8.1). In ihm sind systematisch Aktivitäten aufgeführt, die ergriffen werden können, um einen Veränderungsprozess zielorientiert und konsequent zu gestalten. Eine weitere Konkretisierung von Aufgaben und Verantwortung kann unternehmens- und projektspezifisch erfolgen. Die Reihenfolge der aufgeführten Aktivitäten ist keinesfalls als verbindlich zu betrachten und sollte individuell, entsprechend der Unternehmenssituation gestaltet werden.

Abschnitt 8.2 enthält in zusammengefasster Form Maßnahmen zur Förderung marktorientierter Verhaltensweisen. Die Zusammenfassung orientiert sich an den Gestaltungskriterien, die für die Gliederung der vorgeschlagenen Maßnahmen in Kapitel 4 verwendet wurden. Sie soll die Aufmerksamkeit auf die zentralen Ansätze für die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur lenken. Die Zusammenfassung bietet eine komprimierte Einstiegshilfe für die Einleitung von Maßnahmen, um die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur auf breiter Basis zu fördern.

Die in mehreren Abschnitten aufgeführten Praxisbeispiele dienen der Veranschaulichung der eher grundsätzlich gehaltenen Ausführungen des Buchtextes. In Fällen, in denen die Beispiele aus dem persönlichen Netzwerk oder dem eigenen beruflichen Erfahrungsschatz des Verfassers stammen, wird darauf hingewiesen.

Das Angebot an sogenannten „Erfolgsrezepten“ ist vielfältig und entspringt oftmals den rein subjektiven Erlebniswelten ihrer Fürsprecher. Die Auswahl und Aufbereitung der Inhalte des vorliegenden Buches basieren sowohl auf Erkenntnissen der modernen Managementlehre als auch auf eigenen Erfahrungen, die der Verfasser in langjähriger Tätigkeit in der Unternehmensführung und im Bereich Marketing und Vertrieb gesammelt hat. Sie sollen Führungskräften Ansatzpunkte liefern und sie dabei unterstützen, ihr individuelles Konzept für eine erfolgreiche, marktorientierte Unternehmensführung zu entwickeln und umzusetzen.

2.1 Bestimmungsfaktoren von Unternehmenskultur

Nach heutigem Wissensstand kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmenskultur einen starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausübt. Es verwundert somit, dass dennoch in vielen Unternehmen *eklatante kulturelle Defizite* bestehen.⁵⁶ Diese äußern sich nicht selten in einem mangelhaften Informationsaustausch zwischen verschiedenen Abteilungen, einer übertriebenen „Hemdsärmeligkeit“, bei der Entscheidungen oftmals „aus dem Bauch heraus“⁵⁷ getroffen werden, oder in einem Übergewicht des produktorientierten Denkens zu Lasten der Kundenorientierung. Häufig stellen Führungskräfte sowie andere wichtige Aufgabenträger ihre eigenen Sichtweisen über Kunden und den Markt in den Mittelpunkt, wobei gegenteilige Ansichten konsequent ignoriert werden. Besonders auffällig wird dies, wenn sie voller Überzeugung verkünden, genau zu wissen, was ‚ihre‘ oder ‚die‘ Kunden brauchen. Dieses Phänomen ist selbst dann zu beobachten, wenn die Erfolglosigkeit der eigenen Vorgehensweise bereits eindeutig und mehrfach unter Beweis gestellt wurde.⁵⁸

Obwohl solche oder ähnliche Verhaltensweisen in den Unternehmen als störend wahrgenommen werden, beschäftigen sich die dort tätigen Führungskräfte überwiegend nicht systematisch und intensiv mit der eigenen Unternehmenskultur. Dafür gibt es vor allem einen Grund: Sie halten Kultur für nicht ‚greifbar‘ und sehen deshalb keine Möglichkeiten, sie zu beeinflussen. Die weiteren Ausführungen verfolgen deshalb das Ziel, Ansätze für eine systematische Wahrnehmung und Gestaltung der eigenen Unternehmenskultur aufzuzeigen. Dafür ist es zunächst wichtig, sich ein Grundverständnis über den Begriff der Unternehmenskultur anzueignen.

Unter dem Begriff „*Unternehmenskultur*“ werden im Folgenden alle für ein Unternehmen typischen Werte, Einstellungen, Normen und Verhaltensweisen verstanden, die sich im Laufe der Zeit in einem Unternehmen entwickelt haben und die von der Mehrheit der Unternehmensmitglieder akzeptiert und ‚gelebt‘ werden. Werte, Einstellungen, Normen und Verhaltensweisen kennzeichnen im Wesentlichen die inhaltliche Ausgestaltung der Unternehmenskultur und können deshalb auch als Bestimmungsfaktoren bezeichnet werden. Die Kultur eines Un-

56 Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 152

57 Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002), S. 152

58 Beobachtung des Verfassers im Unternehmensalltag und aus Gesprächen mit Führungskräften unterschiedlicher Unternehmen

ternehmens beeinflusst die Art und Erscheinungsweise von Artefakten (Erzählungen, Sprache, Rituale und Arrangements) oder schlägt sich in Dokumenten, z. B. Unternehmensgrundsätzen, nieder.⁵⁹ *Marktorientiertes Verhalten* kann aus der Perspektive der Unternehmenskultur auch ein Spiegelbild der im Unternehmen vorherrschenden Werte, Einstellungen und Normen sein.⁶⁰

Unternehmenskultur charakterisiert die „*Persönlichkeit eines Unternehmens*“⁶¹ hinsichtlich ihrer eigentümlichen, historisch gewachsenen Grundannahmen, Denkschemata und Problemlösungsmuster. Sie beeinflusst das Führungsverhalten, die Organisationsstruktur, die Geschäftspraktiken, die Erarbeitung und Verfolgung von Zielen, die Alternativensuche und das Fällen von Entscheidungen.⁶² Die Art und Weise, wie unternehmerisches und konzeptionelles Handeln verstanden und durchgeführt wird, ist ebenfalls zu einem Großteil unternehmenskulturell geprägt.⁶³

Wichtige Bestandteile des Kulturbegriffs sind sichtbare und unsichtbare Elemente. Zu den unsichtbaren Elementen zählen Werte und Einstellungen. Dabei beschreiben *Werte* die zumeist unterbewussten, nicht weiter hinterfragten und stabilen Wissensinhalte und Einstellungen hinsichtlich gewünschter Zustände und Verfahrensweisen im Unternehmen.⁶⁴ Man kann sie als Grundannahmen bezeichnen, die für Personen einen Bewertungsmaßstab für die Beantwortung der Frage abgeben, ob bestimmte Sachverhalte oder Verhaltensweisen richtig oder falsch sind.⁶⁵

Im Vergleich zu Werten sind Einstellungen meistens konkreter und haben bestimmte Bezugsobjekte. *Einstellungen* sind relativ stabile Tendenzen von Menschen, auf Ereignisse, Personen oder Situationen wertend zu reagieren.⁶⁶ Anstelle des Begriffs der Einstellung werden häufig auch nahe liegende Begriffe wie Denkhaltung, Denkmuster, Denkausrichtung, Grundhaltung, Grundannahme oder Überzeugung verwendet.⁶⁷ Einstellungen können sich durch emotionale Einstellungsübertragungen zwischen Personen, im Verlaufe von Interaktionsbeziehungen in Gruppen bzw. Unternehmen oder im Rahmen von Lernprozessen entwickeln, indem Personen eigene Erfahrungen mit dem Bezugsobjekt (z. B. Situationen im

59 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A. (1986), S. 13, 34; vgl. Kessel, A. (2007), S. 20 ff.; vgl. zu verschiedenen Definitionen und Merkmalen von Unternehmenskultur: Ebers, M. (1995), Sp. 1665; vgl. Macharzina, K. (1999), S. 182; vgl. Wunderer, R. (2001), S. 154; vgl. Bea, F., Haas, J. (2001), S. 456; vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000), S. 623 ff.; vgl. Sackmann, S. (2004), S. 24; vgl. die Zusammenstellung unterschiedlicher Definitionen bei Bamberger, I., Wrona, T. (2004), S. 308; vgl. zu einem Überblick über die Entwicklung des Konzeptes der Unternehmenskultur, über Begriff, Merkmale und Veränderungsmöglichkeiten: Dierkes, M. (2003), S. 313-333; vgl. Rohac, S. (2009), Unternehmenskultur und ihre zielgerichtete Veränderung, S. 40

60 Vgl. Krohmer, H. (1999), Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung, S. 116; vgl. Rohac, S. (2009), S. 41

61 Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (2002), S. 76

62 Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (2002), S. 76

63 Vgl. Becker, J. (2002), S. 39

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

65 Vgl. Rohac, S. (2009), S. 41

66 Vgl. Rohac, S. (2009), S. 42

67 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 16; vgl. Homburg, C., Stock, R. (2000), S. 19; vgl. Rohac, S. (2009), S. 40 f.

Berufsalltag, andere Personen) sammeln oder historisch gewonnene Erfahrungen innerhalb des Unternehmens verinnerlichen.⁶⁸

Einstellungen sind im Rahmen des vorliegenden Themas deshalb von Bedeutung, weil sie den Erfolg von Veränderungen maßgeblich beeinflussen können. Einstellungen haben Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte und können einer angestrebten Veränderung förderlich sein oder auch zu offenem oder verdecktem Widerstand führen.⁶⁹ Wenn bestimmte Einstellungen in typischer Weise prägend sind für eine Vielzahl der Unternehmensmitglieder oder maßgeblicher Entscheidungsträger, so können sie über das „Ordnungsmoment der Unternehmenskultur“⁷⁰ das Verhalten der Mitarbeiter wesentlich beeinflussen.

Einstellungen prägen jedoch nicht alleine, ausschließlich und zwangsläufig das Verhalten von Personen. Maßgebliche Faktoren sind außerdem die Fähigkeit, Handlungssituationen zu erkennen und zu verstehen. Verhalten erfordert zudem gewisse handlungspraktische Fertigkeiten (Können) und eine Motivstruktur, die zu einer Auswahl des tatsächlichen Verhaltens führt (Wollen).⁷¹ Trotz der Einschränkung, dass individuelle Einstellungen sich nicht zwangsläufig auf organisationales Verhalten auswirken,⁷² lässt sich häufig beobachten, dass sie dem tatsächlichen Verhalten vorgeschaltet sind. Es kann davon ausgegangen werden, dass Einstellungen einen prägenden Einfluss darauf ausüben, wie sich Personen in Bezug auf Einstellungsobjekte verhalten. Je positiver die Einstellung gegenüber einem speziellen Verhalten ist, desto höher ist auch die Absicht einer Person, sich genau so zu verhalten. Handlungen lassen sich demnach als eine mögliche Folge von Einstellungen betrachten.⁷³ So gesehen kann man Einstellungen als eine Art „Aktionsbereitschaftszustand“ charakterisieren.⁷⁴ Einstellungen beeinflussen die selektive Wahrnehmung der sozialen Wirklichkeit und können dazu führen, dass sich Personen voreingenommen in bestimmte Situationen hineinbegeben. Wenn eine Führungskraft (was häufig vorkommt) beispielsweise die Einstellung vertritt, dass Mitarbeiter nur ungerne Verantwortung übernehmen, dann wird sie ihren Mitarbeitern voraussichtlich keine Verantwortung übertragen. In dem für das Unternehmen positiven Fall kann die Führungskraft aber auch ihre Mitarbeiter qualifizieren, um sicherzugehen, dass sie die Fähigkeiten für eine Übernahme von Verantwortung erwerben. Im ungünstigsten Fall wird die Führungskraft ihre Mitarbeiter bei jeder kleinsten Aufgabenerledigung kontrollieren.

Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass *Marktorientierung eines Unternehmens* in einem starken Maße von den vorherrschenden Werten und Einstellungen der Unternehmensmitglieder geprägt wird. Das tatsächliche Verhalten kann dann

68 Vgl. zu unterschiedlichen Erklärungsansätzen für den Erwerb bzw. die Veränderung bestehender Einstellungen Stock-Homburg, R. (2009), S. 57 ff.; vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 14; vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2003), S. 40

69 Vgl. Müller-Rehkopf, T. (2011), S. 178, 250

70 Vgl. Müller-Rehkopf, T. (2011), S. 258

71 Vgl. Müller-Rehkopf, T. (2011), S. 246-249

72 Pflesser, C. (1999), S. 59

73 Vgl. Rohac, S. (2009), S. 41

74 Hillmann, K.H. (2007), S. 173.; vgl. a. Fröhlich, W.D. (2008), S. 151-153

als Ergebnis oder „Zielgröße“⁷⁵ einer Unternehmenskultur verstanden werden. *Marktorientiertes Verhalten* ist aus dieser Sicht ein Spiegelbild der im Unternehmen vorherrschenden Werte, Einstellungen und Normen.⁷⁶

Um Rückschlüsse auf etwaige vorhandene Einstellungen und Wertvorstellungen zu ziehen, hat es sich als praktikabel erwiesen, typische Aussagen von Personen zu erfassen und auszuwerten.⁷⁷ Die Inhalte der Aussagen liefern möglicherweise erste Anhaltspunkte über bestimmte kulturelle Tendenzen im Unternehmen oder über vorhandene Werte und Einstellungen, die geeignet sind, die Entwicklung bestimmter kultureller Merkmale zu fördern oder zu behindern.⁷⁸ Der in einem Unternehmen verwendete Sprachstil, die Verwendung bestimmter Worte, Redewendungen, Sprüche oder Argumentationsweisen können Aufschluss über vorhandene Einstellungen und über die Ausprägung einer marktorientierten Unternehmenskultur geben.⁷⁹ Sprache als eine mögliche Form von „Artefakten“⁸⁰ kann als ein starkes Symbol einer vorhandenen oder fehlenden Marktorientierung betrachtet werden.

Weiterhin wird davon ausgegangen, dass jedes Unternehmen über eine Unternehmenskultur verfügt, auch wenn sich die Unternehmensmitglieder dessen nicht bewusst sind. Sie kann durch ein kulturbewusstes Management zielgerichtet entwickelt und gestaltet worden sein oder sich im Laufe der Entwicklung des Unternehmens unbewusst herausgebildet haben.⁸¹

2.2 Strategische Bedeutung von Unternehmenskultur

In verschiedenen Managementansätzen wird *Unternehmenskultur als eine Schlüssellösungsressource für die Erlangung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen* angesehen.⁸² Betrachtet man erfolgreiche Unternehmen, so ist häufig festzustellen, dass sie als ein wesentliches Merkmal eine in sich stimmige, kundenorientierte Firmenkultur aufweisen: „Je stärker diese Kultur ausgeprägt war und je marktnäher sie war, umso weniger brauchte das Unternehmen geschäftspolitische Handbücher, Organigramme oder detaillierte Regeln und Verfahrensvorschriften. In diesen Unternehmen wissen die Mitarbeiter auf allen Ebenen fast in jeder Situation, was sie zu tun haben, denn die wenigen Leitwerte sind kristallklar formuliert.“⁸³ Kulturen nicht so erfolgreicher Unternehmen sind gewöhnlicherweise weniger auf Kunden ausgerichtet, sondern beschäftigen sich sehr mit „Innenpolitik“,⁸⁴ konzentrieren

75 Vgl. Gleitsmann, B.M. (2007), S. 20

76 Vgl. Krohmer, H. (1999), S. 116; vgl. Rohac, S. (2009), S. 41

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

78 Vgl. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2004), S. 310-317

79 Peters, T., Waterman, R. (2000), S. 102

80 Peters, T., Waterman, R. (2000), S. 103

81 Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (2002), S. 76

82 Vgl. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2004), S. 310-317

83 Peters, T., Waterman, R. (2000), S. 102

84 Peters, T., Waterman, R. (2000), S. 103

sich eher auf Zahlen als auf die Produkte und die Menschen, die diese Produkte entwickeln und verkaufen.

Unternehmenskultur und Marktstrategie stehen in einer engen Wechselbeziehung zueinander.⁸⁵ Kultur übt einen beträchtlichen Einfluss auf die Umsetzung der Marktstrategie aus⁸⁶ und ist somit ein bedeutender Erfolgsfaktor für die Strategieimplementierung.⁸⁷ Strategisches Management beschäftigt sich deshalb u. a. mit der Frage, ob zwischen Strategie und Kultur eines Unternehmens Widersprüche vorhanden sind. Dies ist wichtig, weil Strategien zumeist auch Veränderungen oder Neuorientierungen implizieren, die eine Abkehr von hergebrachten, dominierenden Denk- und Handlungsweisen erfordern.⁸⁸ So hängt der Erfolg einer strategischen Reorganisation unter anderem davon ab, ob und in welchem Umfang die kulturellen Voraussetzungen gegeben sind, die neue Strategie und damit einhergehende organisatorische Veränderungen umzusetzen. Wenn z. B. ein bislang patriarchalisch geführtes Unternehmen mehr Verantwortung und Initiative auf die Mitarbeiter verlagern möchte, dann wird dies nicht gelingen, wenn die patriarchalischen Kulturelemente weiterhin bestehen bleiben. Unternehmenskultur ist somit zentraler Gegenstand und Erfolgsfaktor des strategischen Managements.⁸⁹ Eine Unternehmenskultur, die gegenüber Veränderungen offen eingestellt ist, wird sich leichter tun, neue Strategien zu entwickeln und umzusetzen. In Kulturen, die einem Wandel eher skeptisch gegenüberstehen, besteht im Extremfall die Gefahr, dass Strategieprozesse gezielt torpediert werden, um den bisherigen Zustand beizubehalten.⁹⁰

Unternehmenskultur beeinflusst die Verhaltensweisen von Mitarbeitern und schließlich auch den Verlauf interner Prozesse sowie die externe Darstellung des Unternehmens. Stimmen die strategische und kulturelle Ausrichtung nicht überein, werden Marketingpläne innerhalb des Unternehmens nicht umgesetzt, was wiederum zur Folge hat, dass nach außen hin kein Erfolg kommuniziert werden kann.⁹¹ Stehen Unternehmens- bzw. Marktstrategie nicht im Einklang mit der Unternehmenskultur, dann muss entweder die Unternehmenskultur der Marktstrategie angepasst werden oder die Strategie muss in Abstimmung mit der Unternehmenskultur ausgewählt werden.⁹²

Wenn die Unternehmensleitung es sich zum Ziel gesetzt hat, die Kultur strategiekonform zu gestalten bzw. zu verändern, dann ist eine differenzierte Her-

85 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A. (1986), S. 43, 175 f., 130-149, hier insbesondere zur möglichen Vorgehensweise beim Abgleich von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur; vgl. Krohmer, H. (1999), S. 91 ff. und die dort angegebenen konzeptionellen und empirischen Arbeiten zu diesem Thema in einer Übersicht auf S. 98

86 Vgl. Pümpin, C. (1992), S. 96 f.; vgl. Pümpin, C./Amann, W. (2005), S. 48; vgl. zu Verbindungen zwischen Konzepten zur Kultur und Strategie zusammenfassend: Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2004), S. 303-307

87 Vgl. Krohmer, H. (1999), S. 4, S. 197 f.

88 Vgl. Raps, A. (2004), S. 122

89 Vgl. Stadelmann, C. (2008), S. 5

90 Vgl. Frese, W. (2011), S. 82

91 Vgl. Meffert, H. (2000), S. 1110

92 Vgl. Pümpin, C. (1992), S. 164; vgl. zu einem Beispiel, Werte der Unternehmenskultur mit verschiedenartigen Strategien in Verbindung zu setzen: Hinterhuber, H.H. (1997), *Strategische Unternehmensführung, II. Strategisches Handeln*, S. 242; vgl. Frese, W. (2011), S. 38 f.

angehensweise sinnvoll. Stimmt die vorhandene Unternehmenskultur mit der Unternehmensstrategie überein, dann sollten die kulturprägenden Faktoren bewusst gepflegt, erhalten und gefördert werden. Bestehen jedoch offensichtliche Abweichungen zwischen der Unternehmensstrategie und der Kultur, sollte ein Veränderungsprozess angestoßen werden. Sind kulturelle Faktoren vorhanden, allerdings nicht so stark ausgeprägt, ist zunächst die Entwicklung eines Kulturbewusstseins empfehlenswert.⁹³

Insbesondere bei *Unternehmenszusammenschlüssen* oder *Unternehmenskooperationen* zeigt sich die Bedeutung von Unternehmenskultur. Passen die Kulturen kooperierender Partner nicht zusammen, kann dies zu Verunsicherungen bei den Unternehmensmitgliedern und zu einem Scheitern der Kooperation führen.⁹⁴ So erweisen sich unpassende Kulturen bei der Akquisition kleiner, sehr innovativer Unternehmen durch Großkonzerne oftmals als Problem, infolgedessen es häufig zu Kündigungswellen kommt, bei denen besonders leistungsfähige Mitarbeiter die Firma verlassen. Eine graduelle Zusammenführung der verschiedenen Unternehmenskulturen kann deshalb als eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Unternehmenszusammenschluss (Akquisition oder Fusion) oder einer Unternehmenskooperation betrachtet werden.⁹⁵ Dabei ist zu beachten, dass kulturelle Veränderungen sich nicht stichtagsbezogen anordnen lassen, sondern allenfalls in einem systematischen und kontinuierlichen Prozess herbeigeführt werden können.⁹⁶

Praxisbeispiel 1: Nokia Siemens Networks

Ein anschauliches Beispiel dafür, dass sich Unternehmenskulturen bei Zusammenschlüssen nicht stichtagbezogen planen und anordnen lassen, selbst wenn enorme Anstrengungen unternommen werden, liefert die Fusion der Unternehmen Siemens COM Carrier und Nokia Networks zu einer neuen Firma im April 2007, der Nokia Siemens Networks (NSN).⁹⁷ Aufgrund schärfer gewordener Wettbewerbsbedingungen und gestiegener Entwicklungskosten im Telekommunikationsmarkt versprach sich das Management von einem Zusammenschluss Synergien in der Forschung und im Vertrieb, weltweite Vorteile aufgrund einer neuen Markenführung, eines verbesserten Produkt- und Leistungsangebotes sowie die Gewinnung der Marktführerschaft innerhalb von fünf Jahren. Von Beginn an war man sich im Integration Steering Board (ISB) darüber im Klaren, dass ein Joint Venture dieser Art mit einem hohen Risiko des Scheiterns verbunden war. Deshalb sollte auf die Erfahrungen anderer erfolgreicher Zusammenschlüsse zurückgegriffen werden. Durch eine *stringente Projektplanung*, eine *konsequente Berichterstattung* sowie *kontinuierliches Nachsteuern* sollten die Unternehmensprozesse, die Kostenstruktur sowie die Unternehmenskultur neu ausgerichtet werden. Beide Unternehmen verfügten über teilweise *unterschiedliche Unternehmenskulturen*, so dass eine

93 Vgl. Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A. (1986), S. 175 f.

94 Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (2002), S. 266

95 Zu weiteren Voraussetzungen für eine erfolgreiche Akquisition oder Fusion vgl. Hinterhuber, H., (1997), Strategische Unternehmensführung, II Strategisches Handeln, S. 95

96 Siehe Kapitel 4.4

97 Vgl. zu den folgenden Ausführungen Novák, B. (2010), S. 235-248

Herausforderung für NSN darin gesehen wurde, eine eigene Identität aufzubauen. Dabei wurde zunächst so vorgegangen, dass Teams beider Unternehmen ihre jeweils eigene Unternehmenskultur charakterisierten:

Die *Nokia Kultur* wurde als dynamisch und agil beschrieben. Flexibilität und Teamwork stehen im Vordergrund. Organisationen und Strukturen wurden als weniger bedeutend eingeschätzt und veränderten sich dynamisch. Die allgemeine Atmosphäre besaß etwas Spielerisches. Dies konnte nach Ansicht der Mitarbeiter in schwierigen Zeiten auch Nachteile mit sich bringen. Fehlende Strukturen, Individualismus und mangelnde Orientierung waren einige negative Aspekte der Nokia-Kultur, die die Mitarbeiter festgestellt haben.

Dagegen wurde die *Siemenskultur* von den Mitarbeitern als strukturiert beschrieben, mit klar definierten Organisationen und Prozessen und einer strategischen Richtungsangabe durch die Unternehmensleitung. In schwierigen Zeiten könne die klare Linie jedoch abhanden kommen und die strategische Ausrichtung darunter leiden. Die internen Prozesse treten in den Vordergrund, wobei der Kundenfokus abnimmt.

Um die Kulturen zusammenzuführen, wurden *zahlreiche Workshops* veranstaltet, *Mitarbeiterbefragungen* durchgeführt und ausgewertet, und im Intranet diskutiert über 15 000 Mitarbeiter weltweit über die kulturellen Werte von NSN. Zu Beginn des Neustarts waren ca. 400 *Führungskräfte eigens für ihre neue Aufgabenstellung* ausgewählt worden. Die Auswahl erfolgte im Hinblick auf die Anforderungen der angestrebten neuen Unternehmenskultur bei NSN. Im November 2007 wurden als Ergebnis des internen Diskussionsprozesses *fünf zentrale Werte* unternehmensweit eingeführt: *Win Together, Communicate Openly, Inspire, Focus on Customer* und *Innovate*.

Trotz aller Anstrengungen ergab eine Mitarbeiterbefragung von ca. 50.000 Mitarbeitern im Mai 2008, dass die mittlere Führungsebene der Fusion mit kritischer Distanz gegenüberstand. Außerdem stellte sich heraus, dass Mitarbeiter, die vor NSN bereits länger als fünf Jahre bei Siemens oder Nokia waren, sich sehr schwer taten, sich mit der neuen Unternehmenskultur und -strategie zu identifizieren.

Seit Beginn der Fusion hat es das neugegründete Unternehmen NSN nicht geschafft, seine wirtschaftlichen Ziele zu erreichen. Einige Anzeichen sprechen dafür, dass eine nicht vollständig gelungene Transformation und Akzeptanz der Unternehmenskultur ihren Teil dazu beigetragen hat. Der Finanzvorstand von Siemens, Joe Kaeser, äußerte sich in einem Interview anlässlich der aktuellen Pläne von NSN, weltweit 17.000 Stellen zu streichen. Seiner Einschätzung nach habe es nach der Gründung von NSN nie am Vorliegen von Geschäftsplänen gemangelt. Schwierigkeiten habe es bei ihrer Umsetzung gegeben. Im Management gab es viele Wechsel, und die Nachbesetzungen seien nicht immer glücklich gelaufen. Die weitere Verschärfung der Marktbedingungen habe dazu geführt, dass NSN immer mehr Einsparungen vornehmen musste. Dabei sei jedoch fälschlicherweise bei den Innovationen gespart worden.⁹⁸ Eine im März 2010 durchgeführte Befragung von 4000 NSN-Mitarbeitern in Deutschland hatte zum Ergebnis, dass nur ca. 35 Prozent der Mitarbeiter mit der Führung im Unternehmen einverstanden sind. Verbesserungsbedarf scheint dahingehend zu bestehen, Eigeninitiative und Selbstverantwortung der Mitarbeiter zu fördern. 70 Prozent der NSN-Belegschaft in Deutschland sind mit der Art und Weise, wie „Responsiveness to change“ gelebt wird, nicht einverstanden. Damit ist die Art und Weise gemeint, mit der im Unternehmen auf

98 Vgl. Kaeser, J. (2012), S. 29