

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr.: M 043

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./ Pflesser, Ch.

"Symbolisches Management" als Schlüssel zur Marktorientierung: Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur

Mannheim 1999
ISBN 3-89333-215-4

Professor Dr. Christian Homburg

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I, Universität Mannheim, L 5, 1, 68131 Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhaltsverzeichnis

1.	Unternehmenskultur: Ein vernachlässigter Erfolgsfaktor	3
2.	Marktorientierte Unternehmenskultur: Die wesentlichen Komponenten	6
3.	Empirische Erkenntnisse zur Marktorientierten Unternehmenskultur	10
4.	Das Konzept des "Symbolic Management"	13
5.	Marktorientierte Unternehmenskultur und Profitabilität	17
6.	Die Erfolgsfaktoren des Symbolic Management	18
	Literaturverzeichnis	21

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Harte und weiche Ansatzpunkte zur Steigerung der Marktorientierung	4
Abbildung 2: Kundenorientierung der Unternehmensführung in 35 untersuchten Unternehmen	6
Abbildung 3: Wirkungszusammenhänge zwischen den Komponenten der Marktorientierten Unternehmenskultur	10
Abbildung 4: Direkte Auswirkungen auf Marktorientierte Verhaltensweisen	11
Abbildung 5: Marktorientierung der Kulturkomponenten: Artefakte als „kulturelle Lücke“	12
Abbildung 6: Instrumente zur Beeinflussung der Unternehmenskultur	14
Abbildung 7: Prozeß und Instrumente des Symbolic Management	16
Abbildung 8: Marktorientierte Unternehmenskultur und Umsatzrendite	18

1. Unternehmenskultur: Ein vernachlässigter Erfolgsfaktor

Daß die Markt- bzw. Kundenorientierung eines Unternehmens von großer Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist, ist heutzutage unumstritten. Zahlreiche Unternehmen haben in den letzten Jahren massiv Zeit, Energie und Geld in die Steigerung der Marktorientierung investiert. Anfangs standen hierbei vielerorts eher operative Ansatzpunkte im Vordergrund: Es wurden Kundenzufriedenheitsmessungen durchgeführt, Beschwerdemanagementsysteme installiert, Serviceangebote optimiert, die Kommunikation mit Kunden intensiviert usw. Diese vielfältigen Ansatzpunkte (einen Überblick gibt das Buch von Homburg/Werner 1998) haben in zahlreichen Unternehmen die Marktorientierung nachhaltig erhöht. Allerdings haben auch viele Unternehmen feststellen müssen, daß die Wirksamkeit solcher Maßnahmen gewissen Grenzen unterliegt. Man beobachtet immer wieder, daß Unternehmen bei dem Versuch, die Kundenorientierung durch operative Maßnahmen zu steigern, an eine Grenze stoßen. Wir bezeichnen sie als "operative Grenze".

Eine Steigerung der Kundenorientierung darüber hinaus ist nur möglich, wenn grundsätzlichere Dinge im Unternehmen angegangen werden. Hier ist insbesondere die Frage zu stellen, inwieweit die Art und Weise, wie das Unternehmen geführt wird, Kundenorientierung unterstützt oder behindert. Es geht also um die Frage nach der Gestaltung der drei zentralen Elemente eines Unternehmensführungssystems: der Organisation, der Personalführung und der Unternehmenskultur.

Grundsätzlich lassen sich im Bereich der Unternehmensführung "harte" und "weiche" Faktoren unterscheiden (vgl. auch Abbildung 1). Harte Faktoren sind leichter zu erfassen als weiche Faktoren. Auch die Veränderung von weichen Faktoren ist sehr viel komplexer und langwieriger als bei harten Faktoren.

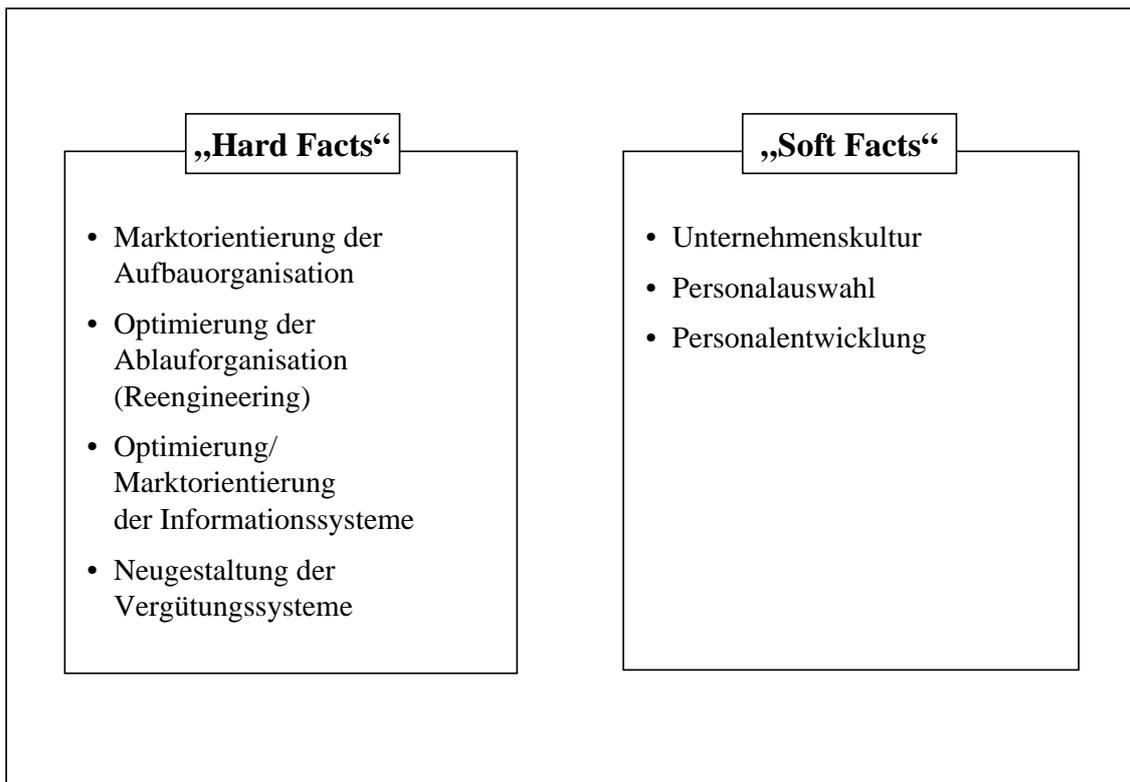


Abbildung 1: Harte und weiche Ansatzpunkte zur Steigerung der Marktorientierung

Zu den harten Faktoren zählen wir die *Organisation* – und zwar sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation. Beide Bereiche bieten vielfältige Möglichkeiten zur Steigerung der Marktorientierung. So sind z.B. zahlreiche Unternehmen dazu übergegangen, die Aufbauorganisation eher an Kunden(gruppen) als an Produkten zu orientieren. Im Bereich der Ablauforganisation bietet es sich an, die verschiedenen kundenbezogenen Prozesse (Kundeninformation, Angebotserstellung, Auftragsabwicklung, Beschwerdebehandlung usw.) zu optimieren. Derartige Aktivitäten sind in vielen Unternehmen im Zuge von Reengineering- Projekten erfolgt. Wenn der Fokus hier auch häufig auf den Kosten lag, so kann man doch beobachten, daß das systematische Optimieren und Vereinfachen von Prozessen durchaus auch der Kundenorientierung förderlich war.

Ein weiterer Bereich, der ebenfalls den harten Faktoren zuzuordnen ist, sind die *Informationssysteme* eines Unternehmens. Hier kann man in zahlreichen Unternehmen

eine deutlich stärkere Kundenorientierung beobachten. Die klassischerweise stark intern orientierten Informationssysteme werden systematisch um kundenbezogene Informationen angereichert. Kundenpotentiale, Kaufhistorien und ähnliches sind heute in vielen Unternehmen standardmäßig Bestandteil der Informationssysteme. Eine solche Hinwendung zu stärkerer Berücksichtigung externer und kundenbezogener Informationen ist auch auf der Anbieterseite erkennbar. Beispielhaft seien die Produktweiterentwicklungen von SAP genannt.

Das *Personalführungssystem* beinhaltet sowohl harte als auch weiche Elemente. Zu den harten Faktoren zählt sicherlich das Vergütungssystem. Eine zunehmende Zahl von Unternehmen setzt sich mittlerweile mit der Problematik der Vergütungssysteme im Zusammenhang mit Kundenorientierung auseinander. Der Ansatz, Kundenzufriedenheitsurteile in die variable Vergütung von Führungskräften einfließen zu lassen, ist zwar noch nicht flächendeckend verbreitet, stößt aber zunehmend auf Interesse (vgl. Homburg/Jensen 1998, 1999). Im Gegensatz zur Personalvergütung gehören die Personalauswahl und die Personalentwicklung eher in den Bereich der weichen Faktoren.

Die zentrale weiche Komponente im Bereich der Unternehmensführung ist allerdings die *Unternehmenskultur*. Dieses schwer greifbare Phänomen beinhaltet gewissermaßen die "ungeschriebenen Regeln" im Unternehmen.

Interessant ist nun die Frage, inwieweit Unternehmen in den einzelnen Bereichen bereits Kundenorientierung realisiert haben. Das Buch *Kundenorientierung mit System* (Homburg/Werner 1998) legt Zahlen aus 35 Unternehmen für die drei Bereiche Organisation, Personalführung und Unternehmenskultur vor. Die entsprechenden Ergebnisse sind in Abbildung 2 dargestellt. Sie sprechen eine sehr deutliche Sprache: Während im Bereich der Organisationsgestaltung schon ein recht hohes Maß an Kundenorientierung erreicht wurde, hinken die weichen Faktoren und hier insbesondere die Unternehmenskultur deutlich hinterher. Dies bedeutet in der Konsequenz, daß zukünftige Potentiale zur Steigerung der Marktorientierung nur realisiert werden

können, wenn die Marktorientierung der Unternehmenskultur systematisch angegangen wird. Das vorliegende Papier zeigt Ansatzpunkte hierfür auf.

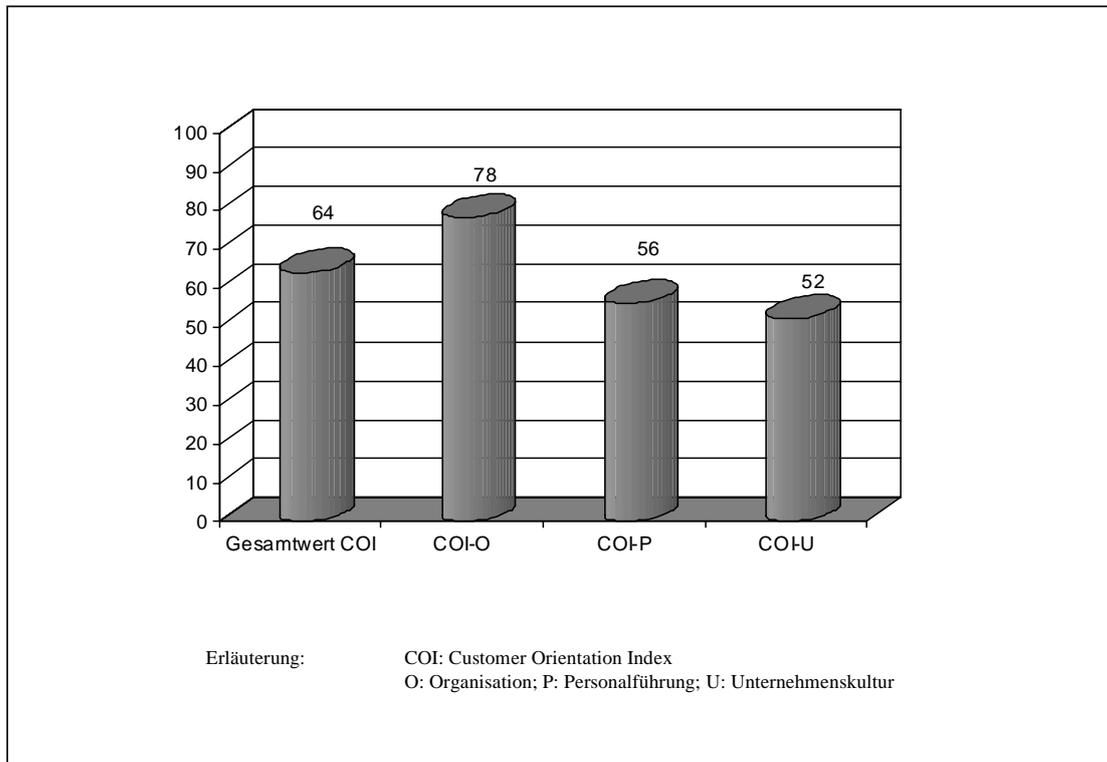


Abbildung 2: Kundenorientierung der Unternehmensführung in 35 untersuchten Unternehmen (Homburg/Werner 1998)

2. Marktorientierte Unternehmenskultur: Die wesentlichen Komponenten

Unternehmenskultur ist ein schillernder Begriff. Jedem fällt etwas dazu ein. Eine präzise Vorstellung darüber, was Unternehmenskultur bedeutet und aus welchen Komponenten sie besteht, ist allerdings sehr selten anzutreffen. Unternehmenskultur umfaßt vier wesentliche Komponenten. Dies sind Werte, Verhaltensnormen, Artefakte und Verhaltensweisen.

Werte sind die grundlegenden Bestandteile einer Unternehmenskultur. Sie stellen grundsätzliche Zielsetzungen eines Unternehmens auf einem hohen Abstraktionsniveau

dar. Typischerweise wird in Leitsätzen festgelegt, worauf das Unternehmen "Wert" legt. Häufig genannte Werte sind beispielsweise Innovation, wirtschaftlicher Erfolg, Qualität, offene interne Kommunikation oder auch Kundenorientierung.

Verhaltensnormen, verstanden als explizite oder implizite Regeln über wünschenswerte Verhaltensweisen im Unternehmen, unterscheiden sich von Werten durch einen höheren Grad der Konkretisierung und einen stärkeren Verhaltensbezug. Verhaltensnormen werden z.B. durch Verhaltensregeln im Unternehmen sowie durch Führungsstile und Führungsinstrumente beeinflusst. Eine zentrale Rolle spielen im Bereich der Führungsinstrumente die Anreizsysteme. Sie geben Auskunft darüber, welche Verhaltensweisen im Unternehmen belohnt werden.

Artefakte sind im Gegensatz zu Werten und Normen direkt wahrnehmbar. Trotz dieser guten Wahrnehmbarkeit ist die Erfassung und Interpretation von Artefakten ausgesprochen schwierig. Wir wollen daher im folgenden an Beispielen erläutern, was man unter Artefakten versteht. Wir unterscheiden hierbei zwischen vier verschiedenen Arten von Artefakten: Erzählungen, Sprache, Rituale und Arrangements.

In allen Unternehmen existieren in gewissem Umfang Erzählungen, denen mehr oder weniger wahre Ereignisse im Unternehmen zu Grunde liegen. Beispielsweise wird durch Erzählungen der Erfolg bzw. Mißerfolg des Unternehmens zu erklären versucht. Häufig beziehen sich derartige Geschichten auch auf Verhaltensweisen von Geschäftsführern, Vorständen oder Unternehmensgründern. Im Regelfall vermitteln diese Erzählungen implizit bestimmte Werte bzw. Normen.

Ein Beispiel aus dem Unternehmen Bosch mag dies erläutern: Von Robert Bosch erzählt man sich dort, daß er, zumindest so lange das Unternehmen eine gewisse Größe nicht überschritt, jeden neuen Mitarbeiter persönlich an dessen Arbeitsplatz begrüßte und im Vorfeld dafür sorgte, daß dort eine Büroklammer auf dem Boden lag. Bosch soll die Büroklammer dann in Anwesenheit des Mitarbeiters aufgehoben und diese ihm gezeigt haben. Auf die Frage von Bosch, was er gerade getan habe, wird jeder neue Mitarbeiter naheliegenderweise geantwortet haben, daß Bosch gerade eine

Büroklammer aufgehoben habe. Bosch soll hierauf mit den Worten "Nein, ich habe Geld aufgehoben" reagiert haben. Unabhängig vom Wahrheitsgehalt dieser Erzählung kann festgestellt werden, daß hier ein zentraler Wert im Unternehmen Bosch, nämlich Sparsamkeit, durch eine Erzählung kommuniziert wird. Von Eugen Schmalenbach, einem der Väter der deutschen Betriebswirtschaftslehre, der neben seiner Hochschultätigkeit auch unternehmerisch tätig war, erzählt man sich, daß er jeden Tag vor Verlassen des Fabrikgeländes über dessen Hof ging und sich davon überzeigte, daß die Wasserhähne dort nicht tropften.

Derartige Erzählungen können natürlich auch ein hohes oder niedriges Maß an Kundenorientierung reflektieren. Erzählungen über Fehlverhalten eines Vorstandsmitglieds im Kundenkontakt sind ein Artefakt niedriger Kundenorientierung. Erzählungen über besonders vorbildliches Verhalten und persönliches Engagement eines Vorstandsmitglieds im Kundenkontakt sind ein Artefakt hoher Kundenorientierung.

Die zweite Kategorie von Artefakten ist die im Unternehmen verwendete Sprache. Neben der Verwendung spezifischer Worte ist in diesem Zusammenhang insbesondere der Sprachstil von Bedeutung. Dieser offenbart sich beispielsweise in Sitzungen und Besprechungen im Unternehmen. Im Hinblick auf die Marktorientierung ist insbesondere interessant, wie Unternehmen von Kunden sprechen. Beispielsweise tun sich viele Energieunternehmen nach wie vor schwer, nicht vom Stromabnehmer sondern vom Kunden zu sprechen. Im Transportunternehmen hört man bisweilen den Begriff Beförderungsfall statt Kunde. Des weiteren ist interessant, inwieweit bestimmte Redewendungen in internen Besprechungen auftreten. Redewendungen, die für ein hohes Maß an Kundenorientierung sprechen sind z.B. "Betrachten wir das Problem doch einmal aus der Sicht des Kunden" oder "Welchen Vorteil haben unsere Kunden davon?".

Die dritte Kategorie von Artefakten sind Rituale. Hierunter verstehen wir regelmäßig durchgeführte Handlungen in Unternehmen, denen weniger eine direkte Funktion im Rahmen der Aufgabenerfüllung zukommt als vielmehr eine symbolische Funktion zur

Vermittlung von Werten und Normen. Besondere Aktivitäten für Kunden oder Auszeichnungen für besonders kundenorientierte Mitarbeiter seien als Beispiele genannt.

Arrangements sind die vierte Kategorie von Artefakten. Hierzu zählen z.B. Gebäude, Büroräume, äußere Anlagen usw. Beispielsweise können die Büroräume in einer Art und Weise gestaltet sein, daß sie die interne Kommunikation zwischen Abteilungen sehr stark unterstützen oder behindern. Dadurch beeinflussen sie direkt die Kundenorientierung des Unternehmens.

Die vierte Komponente der Unternehmenskultur sind *Verhaltensweisen*, die für Mitarbeiter typisch sind. Diese Verhaltensweisen beziehen sich zum einen auf den Umgang mit Kunden und zum anderen auf den Umgang im Unternehmen.

Diese Komponenten der Unternehmenskultur sind natürlich nicht unabhängig voneinander. Vielmehr bestehen die in Abbildung 3 dargestellten Wirkungszusammenhänge: Werte haben eine Auswirkung auf die Normen, die im Unternehmen entstehen. Gewissermaßen fungieren Werte als Basis sowie als Rahmen für die Entstehung von Normen. Normen beeinflussen einerseits sowohl die Entstehung von Artefakten als auch die Verhaltensweisen selbst. Darüber hinaus ist davon auszugehen, daß Artefakte verhaltenssteuernd wirken.

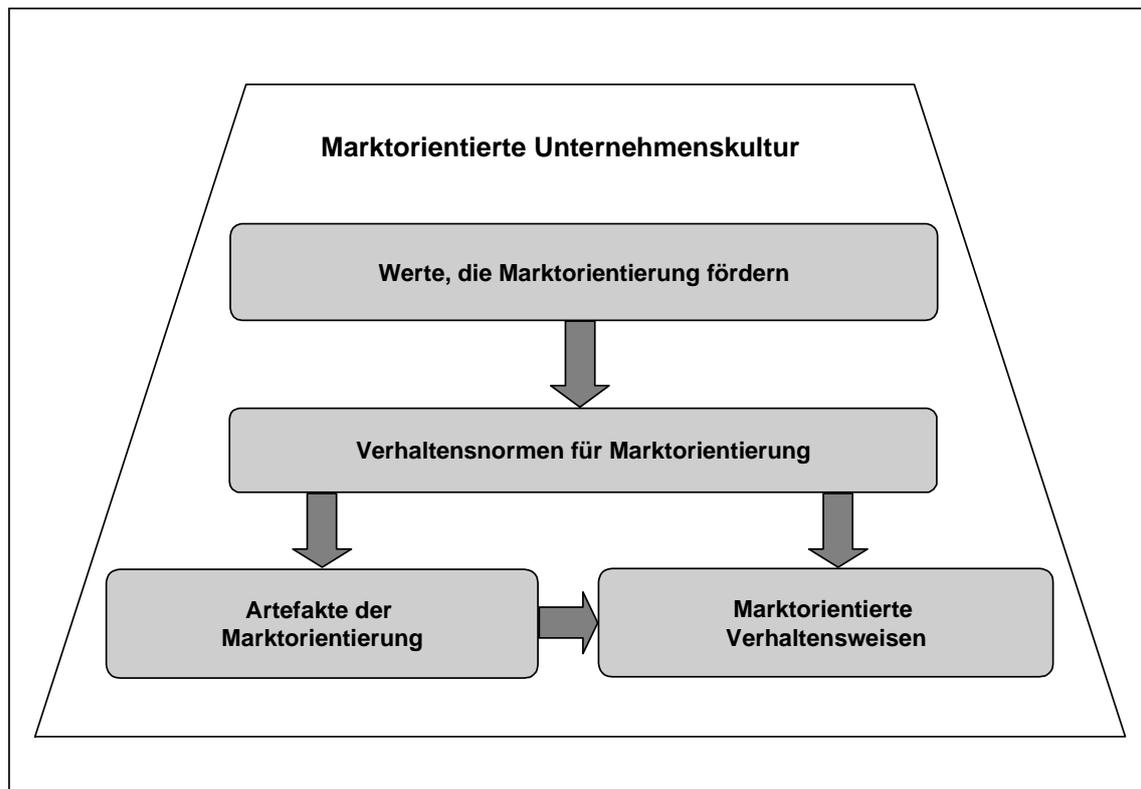


Abbildung 3: Wirkungszusammenhänge zwischen den Komponenten der Marktorientierten Unternehmenskultur

3. Empirische Erkenntnisse zur Marktorientierten Unternehmenskultur

Um das Phänomen der marktorientierten Unternehmenskultur weiter zu durchdringen, wurde eine empirische Studie durchgeführt. Untersucht wurden 160 Business Units von Unternehmen in Deutschland. Untersucht wurde insbesondere, wie stark die einzelnen Komponenten der Unternehmenskultur in diesen Unternehmen marktorientiert ausgeprägt sind. Es handelt sich um eine branchenübergreifende Untersuchung, in der folgende Branchen vertreten sind: Banken/Versicherungen, Chemische Industrie, Maschinen- und Anlagenbau, Elektrotechnik und Baugewerbe.

Eine zentrale Frage im Rahmen der empirischen Untersuchung bezieht sich auf die Stärke der in Abbildung 3 dargestellten Wirkungszusammenhänge. Insbesondere ist interessant zu untersuchen, wovon marktorientierte Verhaltensweisen wie stark beeinflusst werden. Letztlich steht diese Frage im Mittelpunkt des Interesses von Managern, denn die Beeinflussung der Verhaltensweisen von Mitarbeitern des Unternehmens ist der zentrale Aspekt bei der Steigerung der Marktorientierung.

Die entsprechenden Ergebnisse sind in Abbildung 4 dargestellt. Hier ist zunächst zu konstatieren, daß die Verhaltensweisen zu 80 % durch die übrigen Komponenten der Unternehmenskultur erklärt werden. Lediglich 20 % der Ursachen liegen außerhalb des Bereichs der Unternehmenskultur. Dies verdeutlicht, wie wichtig die Gestaltung der Unternehmenskultur im Hinblick auf die Beeinflussung von Verhaltensweisen von Mitarbeitern ist.

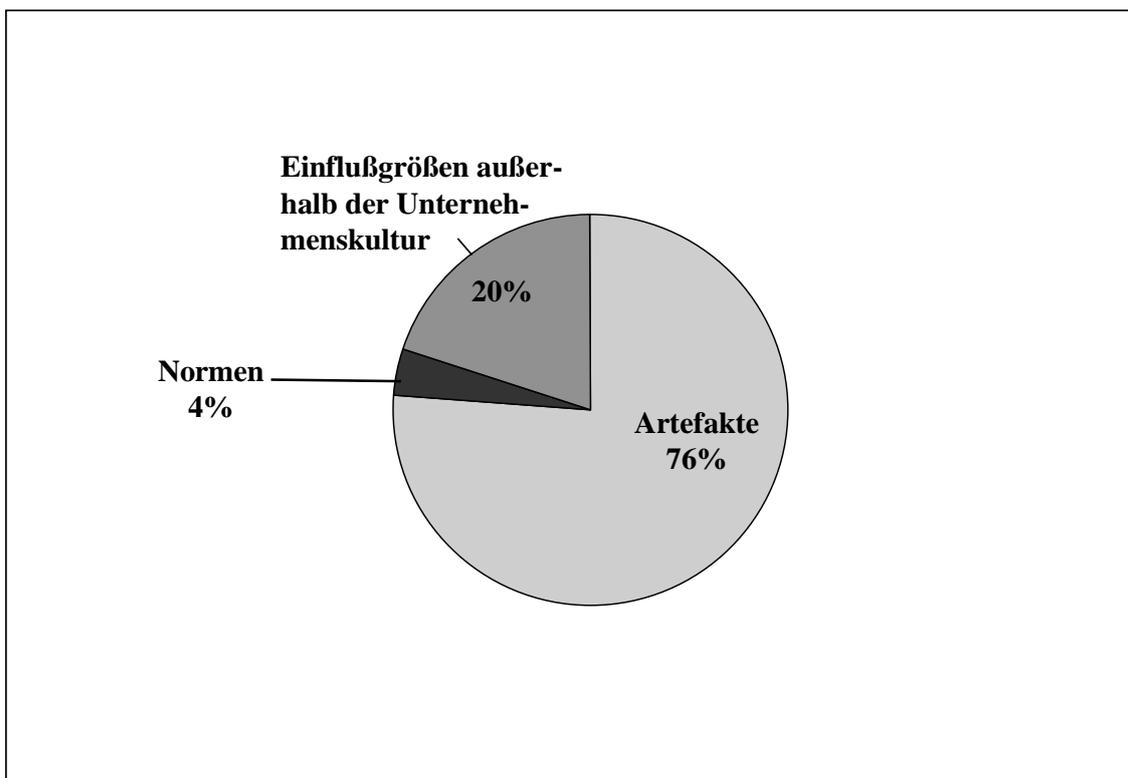


Abbildung 4: Direkte Auswirkungen auf Marktorientierte Verhaltensweisen

Ein frappierendes Ergebnis ist die große Bedeutung der Artefakte. 76 % des direkten Einflusses auf die Verhaltensweisen entfallen auf die Artefakte. Lediglich 4 % Einfluß haben die Normen, und bei den Werten ist ein direkter Effekt auf Verhaltensweisen nicht erkennbar. Dies bedeutet natürlich nicht, daß Werte und Normen überhaupt keinen Effekt auf Verhaltensweisen hätten. Vielmehr beeinflussen sie Verhaltensweisen

indirekt über die Artefakte. Beispielsweise ist bei den Normen der indirekte Effekt auf die Verhaltensweisen 14 mal so stark wie der direkte Effekt.

Einfach ausgedrückt bedeutet dies: Werte und Normen wirken nicht *direkt* verhaltenssteuernd. Sie müssen durch Artefakte veranschaulicht und lebendig gemacht werden. Erst wenn Werte und Normen in einem Unternehmen durch entsprechende Artefakte unterstützt werden, führen Sie auch zu den gewünschten Verhaltensweisen.

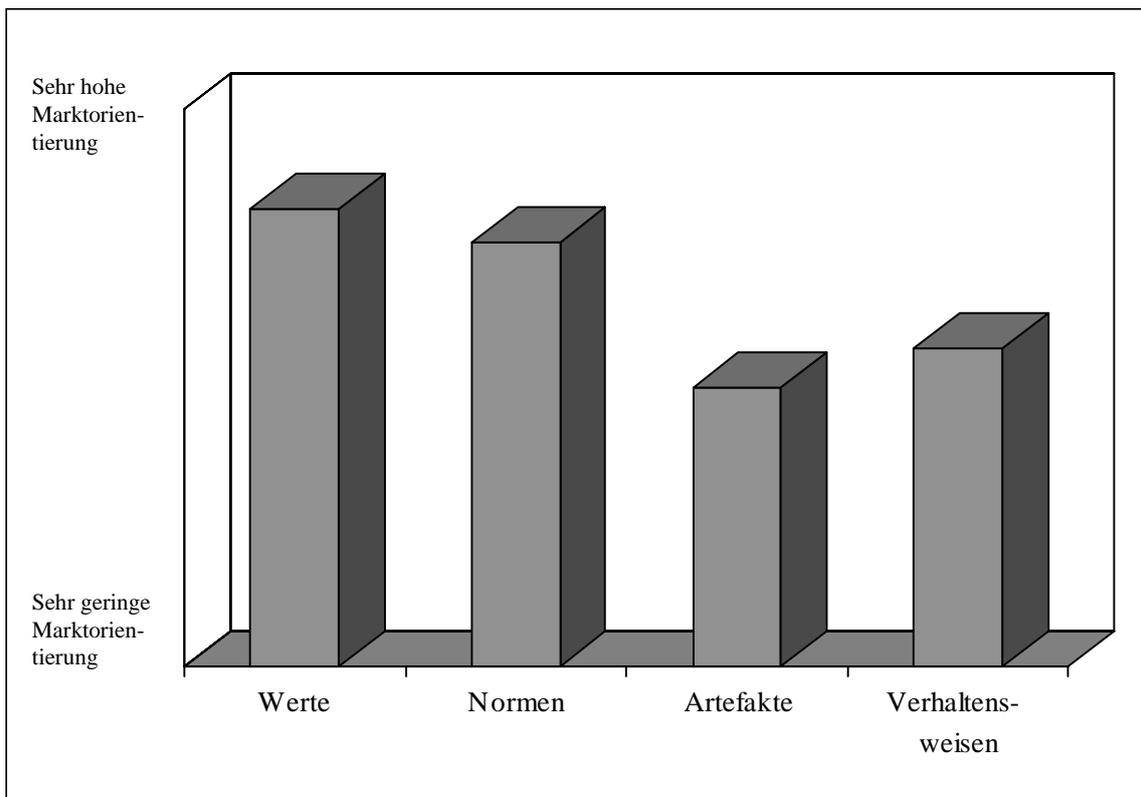


Abbildung 5: Marktorientierung der Kulturkomponenten: Artefakte als „kulturelle Lücke“

Interessant ist nun die Frage, inwieweit die einzelnen Komponenten der Kultur in den untersuchten Business Units marktorientiert ausgeprägt sind. Die entsprechenden Ergebnisse sind in Abbildung 5 dargestellt. Hier ergibt sich ein interessantes Bild: Werte und Normen weisen im Durchschnitt einen recht hohen Wert der Marktorientierung auf. Bei der Formulierung von Leitsätzen und Verhaltensregeln

spielen also Aspekte der Marktorientierung eine große Rolle. Deutlich niedriger ist dagegen die Präsenz von marktorientierten Artefakten. Die Konsequenz hieraus liegt auf der Hand: Auch bei den marktorientierten Verhaltensweisen werden die Unternehmen deutlich schlechter bewertet. Die Werte und Normen werden also nur in sehr begrenztem Umfang in Verhaltensweisen umgesetzt, da sie nicht durch entsprechende Artefakte unterstützt werden. Die Artefakte sind die "kulturelle Lücke".

4. Das Konzept des "Symbolic Management"

Die im dritten Abschnitt dargestellten Ergebnisse sind deutlich und im Grunde auch recht einfach zu erklären: Das Management in den meisten Unternehmen hat die Bedeutung der Unternehmenskultur als Managementinstrument durchaus erkannt. Die Maßnahmen zur aktiven Beeinflussung der Unternehmenskultur konzentrieren sich allerdings auf die Werte und Normen. Diese Komponenten der Unternehmenskultur werden durch Leitsätze, Visionen, Verhaltensregeln, Führungsstile und Führungsinstrumente gesteuert (vgl. Abbildung 6). Es zeigt sich, daß hier durchaus ein hohes Maß an Marktorientierung erreicht wird.

Die Artefakte der Unternehmenskultur werden dagegen systematisch vernachlässigt. Dieses empirische Resultat kann man durch Beobachtungen in Unternehmen untermauern: Die Artefakte sind üblicherweise historisch gewachsen. Sie werden nicht bewußt gemanagt. Vielerorts werden sie auch nicht richtig ernst genommen, sondern eher schmunzelnd zur Kenntnis genommen. Es sind häufig die "Marotten" im Unternehmen, an die man sich gewöhnt hat, mit denen man gelernt hat zu leben.

Angesichts der vorliegenden Ergebnisse ist ein solcher Umgang mit Artefakten offensichtlich problematisch. Artefakte müssen ernst genommen werden, weil sie großen Einfluß auf die Verhaltensweisen im Unternehmen haben. Wer sich überwiegend auf die grundlegenden Dimensionen der Unternehmenskultur (Werte und Normen) stützt, wird nicht die gewünschten Wirkungen erreichen. Die Formulierung von wohlklingenden Leitsätzen und Verhaltensregeln selbst ist nicht ausreichend. Werte

und Normen müssen sich auf ein System von damit konsistenten Artefakten stützen. Die Artefakte müssen somit systematisch untersucht und gestaltet werden. Man darf sie nicht dem Zufall überlassen.

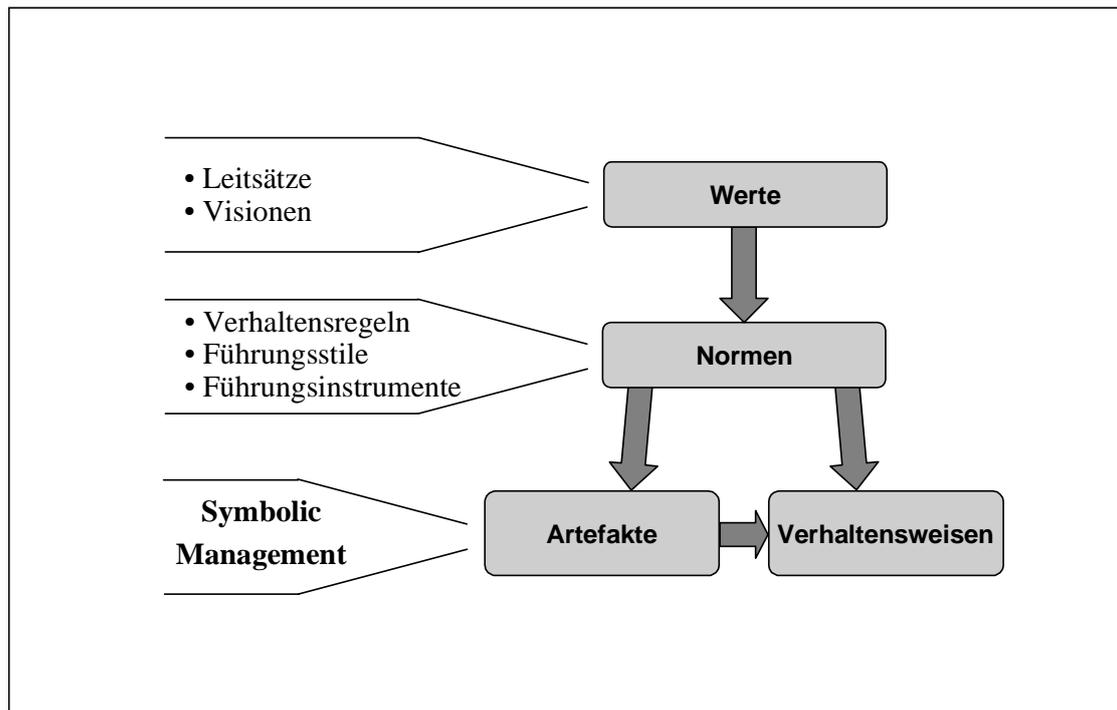


Abbildung 6: Instrumente zur Beeinflussung der Unternehmenskultur

Dieses systematische, zielorientierte Gestalten von Artefakten in Unternehmen bezeichnet man auch als Symbolic Management (vgl. Abbildung 6). Es geht im Kern darum, die (häufig abstrakt gehaltenen) Werte und Normen anhand einfach interpretierbarer Gegebenheiten und Situationen zu veranschaulichen und mit Leben zu erfüllen. Symbolic Management bezieht sich hierbei grundsätzlich auf die vier genannten Kategorien von Artefakten: Erzählungen, Sprache, Rituale und Arrangements.

Grundsätzlich kann Symbolic Management auf zwei Ebenen stattfinden. Zum einen ist das Konzept auf der Ebene des einzelnen Managers anwendbar. Ein einzelner Manager

kann bewußt die eigene Sprache durchleuchten im Hinblick auf die Marktorientierung. Er kann auch gezielt in Besprechungen auf Formulierungen von Mitarbeitern einwirken. Auch ein Manager plaudert hin und wieder mit seinen Mitarbeitern. Sich die Frage zu stellen, welche Geschichten man bei dieser Gelegenheit über das Unternehmen erzählt und welche Werte und Normen man damit implizit kommuniziert, ist eine lohnende Übung. Zum zweiten kann Symbolic Management auf der Ebene des gesamten Unternehmens bzw. einzelner Unternehmensbereiche stattfinden. Ein entsprechender Prozeß sowie zugehörige Instrumente sind in Abbildung 7 dargestellt.

Die erste Phase im Prozeß des Symbolic Management ist der Analyse/Bewertung gewidmet. Es geht hier um das Erfassen vorhandener Artefakte im Unternehmen sowie um deren Bewertung im Hinblick auf die Marktorientierung. In instrumenteller Hinsicht kann diese Aktivität sich auf Checklisten stützen. Auch die bewußte eigene Beobachtung durch Manager kann hier hilfreich sein. Allerdings sollte man sie nicht überschätzen. An viele Dinge hat man sich bereits gewöhnt oder man kann sie aus Sachzwängen des operativen Tagesgeschäftes heraus rechtfertigen. Viele Artefakte können nur externen Beobachtern auffallen. Insofern ist die Beobachtung durch Dritte, die nicht bereits die "kulturelle Gleichschaltung" im Unternehmen erfahren haben, das bessere Instrument. Beispielsweise können neue Mitarbeiter hier eine wichtige Informationsquelle sein. Darüber hinaus sind Mitarbeitergespräche so wie die systematische Mitarbeiterbefragung anwendbar.

Die zweite Phase ist der Zielbildung gewidmet. Im Hinblick auf die vorhandenen Artefakte ist zwischen positiven und negativen Artefakten hinsichtlich Marktorientierung zu unterscheiden. Im Rahmen der Zielbildung sind diejenigen positiven Artefakte zu identifizieren, die verstärkt werden sollen, gleichzeitig gilt es, diejenigen negativen Artefakte festzulegen, die abgeschwächt bzw. eliminiert werden sollen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, positive Artefakte zu definieren, die neu geschaffen werden sollen. In instrumenteller Hinsicht sind Management-Workshops unter Nutzung entsprechender Kreativitätstechniken zu empfehlen.

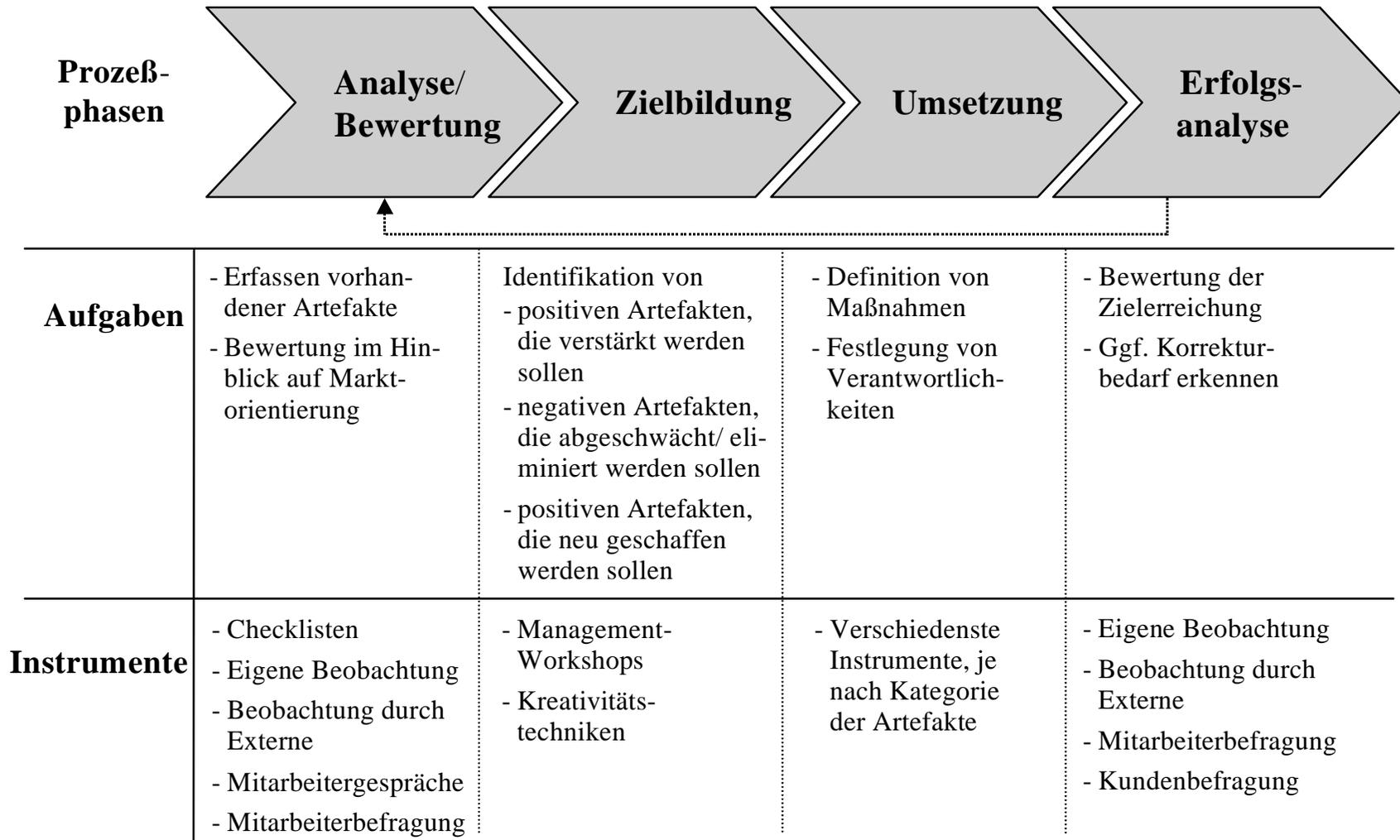


Abbildung 7: Prozeß und Instrumente des Symbolic Management

Für die Umsetzungsphase sind Maßnahmen zu definieren sowie Verantwortlichkeiten festzulegen. Welche Maßnahmen dies sind und welche Instrumente zur Anwendung kommen, kann allgemein nicht gesagt werden. Dies hängt sehr stark davon ab, welche Kategorie von Artefakten betrachtet wird. Das Spektrum der möglichen Maßnahmen reicht ja von der Schaffung einer Auszeichnung für besonders kundenorientierte Mitarbeiter bis hin zu baulichen Veränderungen, um die interne Kommunikation zu fördern.

An die Phase der Umsetzung schließt sich die Phase der Erfolgsanalyse an. Hierbei geht es um die Bewertung der Zielerreichung sowie gegebenenfalls um das Erkennen von Korrekturbedarf. Wiederum kann man sich auf eigene Beobachtung sowie insbesondere Beobachtung durch Externe unterstützen. Auch die Mitarbeiterbefragung ist in diesem Zusammenhang ein sinnvolles Instrument. Letztlich müssen positive Veränderungen auch durch den Kunden wahrgenommen werden. Insofern kann eine repräsentative Kundenbefragung im Hinblick auf wahrgenommene Veränderungen der Kundenorientierung des Unternehmens Aufschluß über den Erfolg des Symbolic Management geben.

5. Marktorientierte Unternehmenskultur und Profitabilität

Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, inwieweit eine Forcierung der Marktorientierung der Unternehmenskultur dem Unternehmen wirtschaftlichen Nutzen bringt. Marktorientierung ist letztendlich kein Selbstzweck. Zur Beantwortung dieser Frage greifen wir wiederum auf unsere empirischen Daten zurück. Wir haben die Unternehmen mit einer stark ausgeprägten Marktorientierung mit den Unternehmen mit eher geringer Marktorientierung der Kultur hinsichtlich der Umsatzrendite verglichen.

Die entsprechenden Zahlen sind in Abbildung 8 dargestellt. Sie sprechen eine eindeutige Sprache: Es besteht ein klarer positiver Zusammenhang zwischen der Marktorientierung der Unternehmenskultur und der Umsatzrendite der untersuchten Business Units. Besonders bemerkenswert ist das Ergebnis im Hinblick auf die Unternehmen mit mehr als 6 % Umsatzrendite. Mehr als 50 % der Unternehmen mit

hoher Marktorientierung liegen in diesem Bereich, während von den Unternehmen mit geringer Marktorientierung nur etwa 20 % eine so hohe Rendite erzielen können.

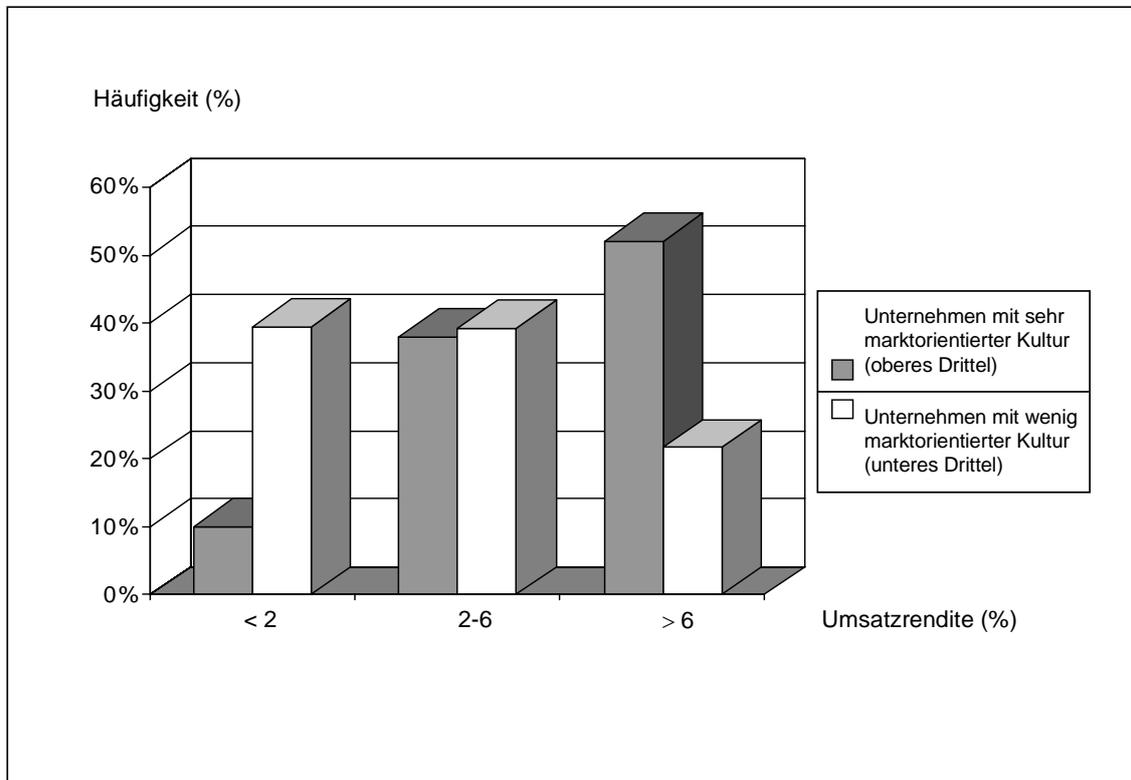


Abbildung 8: Marktorientierte Unternehmenskultur und Umsatzrendite

Aktives Management der Unternehmenskultur ist also keine Spielerei. Es geht um die Gestaltung eines zentralen unternehmerischen Erfolgsfaktors.

6. Die Erfolgsfaktoren des Symbolic Management

Symbolic Management ist kein einfach anzuwendendes Instrumentarium. Unternehmen, die sich hiermit auseinandersetzen wollen, was auf Grund der Ergebnisse unserer Studie nachhaltig empfohlen werden kann, sollten sich an den folgenden 8 Erfolgsfaktoren orientieren:

- *Langer Atem*: Es ist unrealistisch von derartigen Instrumenten kurzfristige Erfolge zu erwarten. Artefakte sind über eine lange Zeit hinweg entstanden. Verkrustete Strukturen, Denk- und Sprechweisen sind aufzubrechen. Man sollte sich daher von vornherein auf einen längerfristigen Veränderungsprozeß einstellen.
- *Anfang "in guten Zeiten"*: Die Beschäftigung mit Artefakten bringt keinen direkt sichtbaren, kurzfristigen wirtschaftlichen Nutzen. Die Erfahrung zeigt, daß Menschen – und auch Manager sind Menschen – in schwierigen Zeiten immer diejenigen Dinge vernachlässigen, deren Vernachlässigung kurzfristig nicht weh tut. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, Symbolic Management dann zu beginnen, wenn es dem Unternehmen gut geht. In schwierigen wirtschaftlichen Zeiten laufen solche Projekte Gefahr, unter den Tisch zu fallen.
- *Top Management Unterstützung*: Symbolic Management kann nur Erfolg haben, wenn es von der Unternehmensspitze akzeptiert und aktiv gefördert wird.
- *Externe Unterstützung*: Unternehmenskultur ist nicht unabhängig von einzelnen Personen. In gewissem Sinne ist jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft ab einer gewissen Dauer der Unternehmenszugehörigkeit Bestandteil der Unternehmenskultur. Daher können Unternehmensinterne nicht die Rolle eines neutralen Beobachters einnehmen. Sie haben sich bereits an viele Dinge gewöhnt. Es ist daher auf externe Beobachter zurückzugreifen. Eine interessante Alternative können Beobachtungen durch neue Mitarbeiter sein.
- *Einfachheit*: Artefakte sind manchmal schwierig zu interpretieren. Symbolic Management muß darauf achten, einfach verständliche Artefakte zu schaffen. Es darf letztendlich keine Interpretationsspielräume geben.
- *Konsistenz*: Die verschiedenen Artefakte müssen in sich schlüssig sein – sie müssen in die gleiche Richtung zeigen. Ansonsten kann Symbolic Management zu einer beträchtlichen Verwirrung im Unternehmen führen.

- *Verhalten von Führungskräften*: Entscheidende Bedeutung kommt beim Symbolic Management dem Verhalten von Führungskräften zu. Das Management der Artefakte muß ernsthaft, dauerhaft und glaubwürdig erfolgen.
- *Multiplikatoren an der Basis*: Symbolic Management ist von der Natur her eher ein Top-down Veränderungsprozeß. Es sollten allerdings ausgewählte Personen auf der ausführenden Ebene in den Prozeß aktiv eingebunden werden. Sie spielen eine wesentliche Multiplikatorenrolle und unterstützen die Kommunikation und Interpretation der Artefakte.

Literaturverzeichnis

Homburg, Ch., Werner, H. (1998), Kundenorientierung mit System, Frankfurt a.M.

Homburg, Ch., Jensen, O. (1998) Kundenorientierte Vergütungssysteme: Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, Arbeitspaper Nr. 37, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, Mannheim.

Homburg, Ch., Jensen, O. (1999), Kundenorientierung als Maßstab für Vergütungssysteme, FAZ, 17.5.1999.