

**Markt- und Prozeßorientierung
in mittelständischen Industriegüterunternehmen**

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG),
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Michael J. Waltert

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Torsten Tomczak

und

Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner

Dissertation Nr. 2243

Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999

Inhaltsverzeichnis

<i>Abbildungsverzeichnis</i>	<i>XV</i>
<i>Beispielverzeichnis</i>	<i>XVII</i>
<i>Tabellenverzeichnis</i>	<i>XIX</i>
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	10
1.3. Forschungsansatz	12
1.3.1. Wissenschaftstheoretische Grundüberlegungen	12
1.3.1.1. Anwendungsorientierter Ansatz	13
1.3.1.2. Situativer Ansatz	14
1.3.2. Methodologische Grundüberlegungen	15
1.3.3. Forschungskonzeption	16
1.3.3.1. Desk Research	17
1.3.3.2. Kurzfallstudien in mittelständischen Industriegüterunternehmen	18
1.3.3.2.1. Auswahl der Fallstudienunternehmen	18
1.3.3.2.2. Intensität der Kurzfallstudien	19
1.3.3.2.3. Forschungsmethoden im Rahmen der Kurzfallstudien	20
1.3.3.3. Flankierende Expertenbefragungen	22
1.4. Aufbau der Arbeit	24
2. Grundlagen	27
2.1. Kontextfelder der Arbeit	30
2.1.1. Mittelständische Unternehmen	30
2.1.1.1. Begriffsbestimmung	31
2.1.1.1.1. Qualitative Merkmale	32
2.1.1.1.2. Quantitative Merkmale	34
2.1.1.2. Stärken- und Schwächenprofil mittelständischer Unternehmen	36
2.1.2. Industriegütermärkte	42
2.1.2.1. Charakteristika von Industriegütermärkten	42
2.1.2.2. Geschäftstypen auf Industriegütermärkten	44
2.1.3. Bedingungsrahmen mittelständischer Industriegüterunternehmen	47

2.2. Basiskonzepte für mittelständische Industriegüterunternehmen	51
2.2.1. Marktorientierte Unternehmensführung als strategischer Fokus	52
2.2.1.1. Entwicklung des Konzeptes	53
2.2.1.1.1. Produktkonzept	53
2.2.1.1.2. Verkaufskonzept	54
2.2.1.1.3. Marketingkonzept	56
2.2.1.2. Konzept marktorientierter Unternehmensführung	58
2.2.1.2.1. Kundenorientierung	60
2.2.1.2.2. Konkurrenzorientierung	67
2.2.1.2.3. Interfunktionelle Koordination	67
2.2.1.3. Bestandsaufnahme	68
2.2.2. Prozeßorientierte Unternehmensgestaltung als organisatorische Konzeption	73
2.2.2.1. Entwicklung des Konzeptes	74
2.2.2.1.1. Begründungsphase der Organisationslehre	74
2.2.2.1.2. Formalisierungsphase der Organisationslehre	75
2.2.2.1.3. Dynamisierungsphase der Organisationslehre	76
2.2.2.2. Konzept prozeßorientierter Unternehmensgestaltung	79
2.2.2.2.1. Klärung des Leistungsprozeßbegriffes	80
2.2.2.2.2. Prinzipien prozeßorientierter Organisationsgestaltung	84
2.2.2.3. Bestandsaufnahme	89
2.2.3. Zusammenspiel von Markt- und Prozeßorientierung	93
2.3. Veränderungsprozesse in mittelständischen Industriegüterunternehmen	94
2.3.1. Charakterisierung grundlegenden Wandels	94
2.3.1.1. Wandel auslösender Impuls	94
2.3.1.1.1. Externimpulse	95
2.3.1.1.2. Internimpulse	96
2.3.1.2. Verhaltensmuster des Unternehmens	96
2.3.1.3. Eingriffsintensität grundlegenden Wandels	97
2.3.1.4. Ebenen und Dimensionen des Wandels	98
2.3.2. Modell grundlegender Veränderungsprozesse	102
2.3.2.1. Interventionsstrategien	102
2.3.2.2. Organisation grundlegender Veränderungsprozesse	105
2.3.3. Spezifika des Wandels in mittelständischen Industriegüterunternehmen	107

3. Markt- und prozeßorientierte Transformation	109
3.1. Dimensionen markt- und prozeßorientierter Transformation	109
3.1.1. Unternehmensstrategie	109
3.1.2. Organisationsstruktur	109
3.1.3. Unternehmenskultur	110
3.2. Modell markt-und prozeßorientierter Transformation	112
3.2.1 Phasen markt-und prozeßorientierter Transformation	112
3.2.1.1. Strategische Intention	116
3.2.1.1.1. Kerninhalt der Phase	116
3.2.1.1.2. Summarische Auswertung der Kurzfallstudien	118
3.2.1.1.3. Gestaltungsempfehlungen	121
3.2.1.2. Strategische Analyse	125
3.2.1.2.1. Kerninhalt der Phase	125
3.2.1.2.2. Summarische Auswertung der Kurzfallstudien	127
3.2.1.2.3. Gestaltungsempfehlungen	129
3.2.1.3. Strategische Neuausrichtung	138
3.2.1.3.1. Kerninhalt der Phase	138
3.2.1.3.2. Summarische Auswertung der Kurzfallstudien	138
3.2.1.3.3. Gestaltungsempfehlungen	140
3.2.1.4. Organisatorische Neukonzeption	148
3.2.1.4.1. Kerninhalt der Phase	148
3.2.1.4.2. Summarische Auswertung der Kurzfallstudien	148
3.2.1.4.3. Gestaltungsempfehlungen	151
3.2.1.5. Transition	160
3.2.1.5.1. Kerninhalt der Phase	160
3.2.1.5.2. Summarische Auswertung der Kurzfallstudien	162
3.2.1.5.3. Gestaltungsempfehlungen	163
3.2.2. Ergebnisse markt-und prozeßorientierter Transformation	169
3.3. Erfolgsfaktoren markt-und prozeßorientierter Transformation	171
3.3.1. Bereitschaft zu grundlegendem Wandel	171
3.3.2. Mittelstandstypische Leitgedanken	173
3.3.3. Ganzheitliches Verständnis des Transformationsprozesses	174

4. Markt- und prozessorientierte Unternehmensentwicklung	177
4.1. Dimensionen markt- und prozessorientierter Unternehmensentwicklung	180
4.1.1. Unternehmensstrategie	180
4.1.2. Organisationsstruktur	180
4.1.3. Unternehmenskultur	181
4.2. Modell markt- und prozessorientierter Unternehmensentwicklung	183
4.2.1. Systeme markt- und prozessorientierter Unternehmensentwicklung	183
4.2.1.1. Steuerungssystem	187
4.2.1.1.1. Kerninhalt des Systems	187
4.2.1.1.2. Summarische Auswertung der Kurzfallstudien	187
4.2.1.1.3. Gestaltungsempfehlungen	189
4.2.1.2. Frühaufklärungs- und Informationssystem	193
4.2.1.2.1. Kerninhalt des Systems	194
4.2.1.2.2. Summarische Auswertung der Kurzfallstudien	196
4.2.1.2.3. Gestaltungsempfehlungen	198
4.2.1.3. Konzeptentwicklungssystem	202
4.2.1.3.1. Kerninhalt des Systems	202
4.2.1.3.2. Summarische Auswertung der Kurzfallstudien	205
4.2.1.3.3. Gestaltungsempfehlungen	207
4.2.1.4. Personalentwicklungssystem	213
4.2.1.4.1. Kerninhalt des Systems	213
4.2.1.4.2. Summarische Auswertung der Kurzfallstudien	216
4.2.1.4.3. Gestaltungsempfehlungen	218
4.2.2. Ergebnisse markt- und prozessorientierter Unternehmensentwicklung	227
4.3. Erfolgsfaktoren markt- und prozessorientierter Unternehmensentwicklung	231
4.3.1. Geeignete Ausgangslage	231
4.3.2. Akzeptanz der Notwendigkeit ständiger Entwicklung	231
4.3.3. Integration des Entwicklungsprozesses	232
5. Arbeitsweise eines markt- und prozessorientierten MIU	233
5.1. Führungs- und Entscheidungsprozesse	237

5.2. Kernprozesse	239
5.2.1. Leistungsentwicklung	240
5.2.1.1. Leistungsentwicklung in MIU	240
5.2.1.2. Struktur des Leistungsentwicklungsprozesses	244
5.2.1.2.1. Ideenfindung	244
5.2.1.2.2. Analyseschritte	247
5.2.1.2.3. Konstruktion	247
5.2.1.2.4. Markteinführung	250
5.2.1.3. Organisation und ständige Entwicklung der Leistungsentwicklung	251
5.2.2. Produktion	253
5.2.2.1. Produktion in MIU	254
5.2.2.2. Struktur des Produktionsprozesses	257
5.2.2.2.1. Beschaffung	258
5.2.2.2.2. Leistungserstellung	259
5.2.2.2.3. Leistungserbringung	261
5.2.2.3. Organisation und ständige Entwicklung der Produktion	263
5.2.3. Marktbeziehung	265
5.2.3.1. Marktbeziehungsgestaltung durch MIU	265
5.2.3.2. Struktur des Marktbeziehungsprozesses	267
5.2.3.2.1. Marketing	268
5.2.3.2.2. Verkauf	270
5.2.3.2.3. Service	272
5.2.3.3. Organisation und ständige Entwicklung der Marktbeziehungen	274
5.3. Supportprozesse	276
6. Möglichkeiten und Grenzen von Markt- und Prozessorientierung	279
Anhang	
A1. Kurzportraits der beteiligten Unternehmen	285
A2. Gesprächspartnerverzeichnis	291
A3. Interviewleitfaden der Fallstudienbefragungen	299
<i>Literaturverzeichnis</i>	<i>303</i>