

Matthias Pittrof

Die Bedeutung der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Hidden Champions

Mit einem Geleitwort von
Prof. Dr. Martin Reckenfelderbäumer



GABLER

RESEARCH

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	XI
Tabellenverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIV
1 Einleitung.....	1
1.1 Themeneingrenzung.....	1
1.2 Problematisierung.....	2
1.3 Zielsetzungen.....	4
1.4 Vorgehensweise.....	5
2 Begriffsbestimmungen.....	7
2.1 Hidden Champions: Kennzeichen und Beispiele.....	7
2.1.1 Merkmale von Hidden Champions.....	7
2.1.2 Unternehmen, die als Hidden Champions gelten.....	9
2.2 Unternehmenskultur: wissenschaftliche Untersuchungen, Definition und Funktionalität.....	12
2.2.1 Ursprung für die wissenschaftliche Betrachtung der Unternehmenskultur.....	12
2.2.1.1 Entstehung und Entwicklung der Kultur-Betrachtungen	12
2.2.1.2 Einordnung der Unternehmenskultur in die unterschiedlichen Kulturfelder.....	15
2.2.1.3 Unterschiedliche wissenschaftliche Ansätze von Kulturkonzepten.....	16
2.2.2 Definition und Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur.....	20
2.2.2.1 Merkmale der Unternehmenskultur.....	20

2.2.2.2 Erklärungsansatz nach dem Kulturebenenmodell von Schein.....	24
2.2.2.3 Methoden der Erfassung von Unternehmenskultur.....	26
2.2.2.4 „Stakeholder“: Beteiligte der Kultur-Gestaltung.....	28
2.2.3 Bedeutung der Unternehmenskultur.....	30
2.2.3.1 Funktionen der Unternehmenskultur.....	30
2.2.3.2 Dimensionen der Unternehmenskultur.....	35
3 Kennzeichen der Unternehmenskultur bei Hidden Champions.....	37
3.1 Nach außen sichtbare Kennzeichen der Unternehmenskultur von Hidden Champions.....	37
3.1.1 Artefakte und Symbole.....	37
3.1.2 Marktstellung.....	40
3.2 Korrelierende Dimensionen der Unternehmenskultur mit dem Unternehmenserfolg nach Sackmann.....	41
3.2.1 Inhaltliche Dimensionen.....	41
3.2.1.1 Klare und kommunizierte Identität.....	41
3.2.1.2 Strategische (Ziel-) Orientierung.....	43
3.2.1.3 Kundenorientierung.....	46
3.2.1.4 Lern- und Anpassungsfähigkeit.....	48
3.2.1.5 Innovationsfähigkeit.....	50
3.2.1.6 Nutzung der Mitarbeiter-Potenziale.....	55
3.2.1.7 Partnerschaftliche und kulturkonforme Führung -offene Kommunikation.....	56
3.2.1.8 Leistungsorientierung, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit.....	59
3.2.1.9 Balancierte Stakeholder-Orientierung.....	60
3.2.2 Gütemaße.....	62
3.2.2.1 Strategische Passung.....	62

3.2.2.2	Multidimensionale Orientierung.....	64
3.2.2.3	Konsistenz zwischen normativem Anspruch und gelebtem Verhalten.....	66
3.2.3	Kritische Analyse der von Sackmann dargestellten Dimensionen	68
4	Die Bedeutung der Unternehmenskultur für Hidden Champions:	
	Kritische Würdigung.....	71
4.1	Die Besonderheiten der Unternehmenskultur bei den Hidden Champions in ihren Märkten.....	71
4.1.1	Alleinstellungsmerkmale.....	71
4.1.2	Innovation.....	74
4.1.3	Wettbewerb.....	77
4.1.4	Kundenbeziehung.....	78
4.1.5	Erfolgskennzahlen.....	82
4.2	Gestalt einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur und der Beitrag für den Erfolg bei Hidden Champions.....	86
4.2.1	Bausteine der Unternehmenskultur und ihre Auswirkungen auf die Unternehmung.....	86
4.2.2	Unternehmenskultur als strategischer Erfolgsfaktor.....	93
4.2.3	Chancen und Risiken als stark bezeichneter Unternehmenskulturen.....	96
5	Zusammenfassung.....	99
	Literaturverzeichnis.....	103
	Anhang.....	111
Anhang 1:	Weltmeister. Made in Germany.....	112
Anhang 2:	Gruppen von Kultur-Definitionen gern Kroeber/ Kluckhohn / Untereiner.....	113
Anhang 3:	Phasen der Kulturforschung in der Betriebswirtschaftslehre.....	114

Anhang 4: Kulturkonzepte und Definitionen von Unternehmenskulturen.	115
Anhang 5: Index der Abkürzungen zu den Kulturerfassungsmethoden von Abbildung 8 - Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur.....	125
Anhang 6: Dimensionen zur Erfassung von Unternehmenskultur im Überblick.....	126
Anhang 7: Korrelierende Dimensionen der Unternehmenskultur mit dem Unternehmenserfolg - von Sackmann berücksichtigte Untersuchungen.....	130