

André C. Wohlgemuth

Unternehmensdiagnose in Schweizer Unternehmungen

Untersuchungen zum Erfolg
mit besonderer Berücksichtigung des
Humanpotentials

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fortbildung 1	
Gesamtbibliothek	
Betriebswirtschaftslehre	
Inv.-Nr.:	41.086
Anst.-Nr.:	A32/676
Sachgebiete:	77.1
	99.3

00279758



PETER LANG

Bern · Frankfurt am Main · New York · Paris

Inhaltsverzeichnis

1. Kapitel	EINLEITUNG
1.1	Problemstellung 1
1.2	Ziele des Forschungsprojektes 7
1.3	Vorgehen und Gliederung 9 Hinweise für den schnellen Überblick 12

Teil I
Grundlagen

2. Kapitel	BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN
2.1	Vorbemerkungen 17
2.2	Die Unternehmung 18
2.3	Das Humanpotential 20
2.4	Human Resources Management 24
2.5	Die Unternehmungskultur 27
2.5.1	Einleitende Bemerkung 27
2.5.2	Unterschiedliche Ansätze und Erklärungsversuche 27
2.5.3	Erweiterte Perspektive der Erkenntnis in der Betriebswirtschaftslehre 29
2.5.4	Das Zwei-Ebenen-Konzept 33
2.5.5	Unsere Definition 37
2.5.6	Konsequenzen für Forschung und Praxis 38
2.6	Die Unternehmungsdiagnose 40
3. Kapitel	DIE RELEVANZ DES HUMANPOTENTIALS FÜR DIE UNTERNEHMUNG
3.1	Vorbemerkungen 45
3.2	Das Humanpotential beeinflusst das Image der Unternehmung 46
3.2.1	Die generelle Bedeutung des Humanpotentials für das Image 46

- 3.2.2 Interaktionsqualität als Teil des Produktes 47
- 3.2.3 Zunehmende Interaktionsdichte 48
- 3.2.4 Die Rückwirkungen auf den Arbeitsmarkt 51

- 3.3 **Das Humanpotential schützt vor Imitation 52**

- 3.4 **Das Humanpotential als Engpassfaktor 55**
 - 3.4.1 Das Humanpotential wird immer wichtiger 55
 - 3.4.2 Grundlegende volkswirtschaftliche Trends 56
 - 3.4.3 Segmentspezifische Engpässe innerhalb der Unternehmung 61

- 3.5 **Das Humanpotential ist kostendominant 66**

- 3.6 **Das Humanpotential ist nur bedingt steuerbar 68**

4. Kapitel

SURVEY : DIAGNOSEINSTRUMENTE

- 4.1 **Vorbemerkungen 71**
- 4.2 **Hinweise auf Sammelwerke 73**
- 4.3 **Nichtpublizierte Diagnoseinstrumente 75**
- 4.4 **Bemerkungen zur detaillierten Übersicht
(Dokumentation im Anhang) 76**
- 4.5 **Zusammenfassende Beurteilung des gegenwärtigen Stands 78**

Teil II
Untersuchungen zum Erfolg schweizerischer
Unternehmungen und Entwicklung eines
Diagnoseinstrumentariums

- 5. Kapitel . **UNTERSUCHUNGSKONZEPT UND DURCHFÜHRUNG****
- 5.1 Zur Darstellung des Untersuchungskonzeptes 83**
- 5.2 Wahl der Untersuchungsart und wissenschaftstheoretische Überlegungen 86**
- 5.2.1 Erster Grundsatzentscheid: Hypothesentestende oder hypothesenerkundende Untersuchung? 87
 Exkurs: Einige wissenschaftstheoretische Gedanken zum explorativen Vorgehen 88
- 5.2.2 Zweiter Grundsatzentscheid: Feld- oder Laboruntersuchung? 92
- 5.2.3 Dritter Grundsatzentscheid: Experimentelle oder quasiexperimentelle Untersuchung? 94
- 5.2.4 Vierter Grundsatzentscheid: Umfang der Untersuchung 96
 Exkurs: Population Ecology Approach 97
- 5.2.5 Validität sowie Vor- und Nachteile der gewählten Untersuchungsart 98
- 5.3 Untersuchungsdesign 101**
- 5.3.1 Abbild-Ebene und Realitäts-Ebene 101
- 5.3.2 Unabhängige-, abhängige und intervenierende Variablen 104
- 5.3.3 Operationalisierung der abhängigen Variablen 106
- 5.3.4 Mikro- und Makro-Matching-Design 108
- 5.4 Theoriegeleitete Beurteilungskriterien 110**
- 5.4.1 Entwicklung einer Systematik 110
- 5.4.2 Beurteilungskriterium Führung 112
- 5.4.3 Beurteilungskriterium Mitarbeiter 113
- 5.4.4 Beurteilungskriterium Marketing 114
- 5.4.5 Beurteilungskriterium Organisation 115
- 5.4.6 Beurteilungskriterium Finanzen 116
- 5.4.7 Beurteilungskriterium Unternehmungsentwicklung 117
- 5.5 Indikatoren und Indikatorengruppen 118**
- 5.5.1 Definition Indikator 118
- 5.5.2 Der in der Untersuchung verwendete Indikatorenraster 120
- 5.5.3 Differenzierungsmerkmale der Indikatoren 122
- 5.5.3.1 Übersicht 122
- 5.5.3.2 Theoretische Basis 122
- 5.5.3.3 Abstraktionsebene 122
- 5.5.3.4 Anzahl Merkmale der Unternehmung 123
- 5.5.3.5 Messskalen 123

- 5.5.3.6 Einzelmessung oder Aggregation 125
- 5.5.3.7 Fremd-/Selbsteinschätzung 125
- 5.5.3.8 Objektivität 125
- 5.5.3.9 Reliabilität 126
- 5.5.3.10 Validität 127
- 5.5.3.11 Abhängigkeit 127
- 5.5.3.12 Weitere Differenzierungsmerkmale 128
- 5.5.4 Die Operationalisierung der Indikatoren 129

- 5.6 Verwendete Methoden der Datenerhebung 132**
- 5.6.1 Vorbemerkungen 132
- 5.6.2 Übersicht Methoden und Indikatorengruppen 134
- 5.6.3 Methoden der Befragung 135
- 5.6.4 Methoden zur Sammlung von schriftlichem Datenmaterial 137
- 5.6.5 Methoden testähnlicher Art 138
- 5.6.6 Methoden der Beobachtung 139

- 5.7 Diagnoseinstrumente 140**
- 5.7.1 Vorbemerkungen und Übersicht 140
- 5.7.2 Interview-Fragebogen für den «CEO» 142
- 5.7.3 Interview-Fragebogen für Geschäftsführungsmitglieder 144
- 5.7.4 Interview-Fragebogen für Fachstellenvertreter 146
- 5.7.5 Mitarbeiter-Fragebogen 147
- 5.7.6 DU-Fragebogen 152
- 5.7.7 Erfassungsblätter für die Personalstatistik-Daten (I–III) 153
- 5.7.8 Erfassungsblatt für die Finanzstatistik-Daten 155
- 5.7.9 Beobachtungs-Fragebogen und -Protokoll 157
- 5.7.10 Weitere Instrumente 159

- 5.8 Selektion der Unternehmungen 160**
- 5.8.1 Kriterien für die Selektion der untersuchten Unternehmungen 161
 - 5.8.1.1 Eignung für das Matching-Design 161
 - 5.8.1.2 Die Selektionskriterien im einzelnen 161
 - 5.8.1.3 Kooperationsbereitschaft 164
- 5.8.2 Selektionsprozess 165
 - 5.8.2.1 Allgemeines Vorgehen 165
 - 5.8.2.2 Suchphase 165
 - 5.8.2.3 Prüfphase 167
 - 5.8.2.4 Kontaktpphase 168
 - 5.8.2.5 Definitives Sample 174

- 5.9 Untersuchungsablauf 176**
- 5.9.1 Generelle Anforderungen 176
- 5.9.2 Datenerhebung 177
 - 5.9.2.1 Gesamtüberblick 177
 - 5.9.2.2 Besonderheiten zur Befragung des «CEO» 178
 - 5.9.2.3 Besonderheiten zur Befragung der Geschäfts-führungsmitglieder 179

- 5.9.2.4 Besonderheiten zur Befragung von weiteren
Auskunftspersonen 179
- 5.9.2.5 Besonderheiten zur Mitarbeiterbefragung 180
- 5.9.2.6 Besonderheiten zur Befragung der DU 181
- 5.9.2.7 Besonderheiten zur Erfassung der Personalstatistik-Daten 181
- 5.9.2.8 Besonderheiten zur Erfassung der Finanzstatistik-Daten 181
- 5.9.2.9 Besonderheiten zur Sammlung von Dokumenten und
Sekundärmaterial 182
- 5.9.2.10 Besonderheiten zu den Beobachtungen 183
- 5.9.3 Datenaufbereitung 184
 - 5.9.3.1 Bedeutung der Datenaufbereitung 184
 - 5.9.3.2 Projektorganisation für die Dateneingabe 185
 - 5.9.3.3 Besonderheiten der computerunterstützten
Datenaufbereitung 186
 - 5.9.3.4 Besonderheiten der ausschliesslich manuellen Daten-
aufbereitung 186
- 5.9.4 Datenauswertung 188
 - 5.9.4.1 Überblick 188
 - 5.9.4.2 Feedback an die Unternehmungen 188

6. Kapitel

ERGEBNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

- 6.1 Zur Präsentation der Ergebnisse 191
- 6.2 Wodurch unterscheiden sich die erfolgreicheren
Unternehmungen? 194
 - 6.2.1 Vorbemerkungen zur Form der Darstellung 194
 - 6.2.2 Beurteilungskriterium Führung 197
 - 6.2.2.1 Populationscharakteristik und Anzahl Führungskräfte 197
 - 6.2.2.2 Führungskultur 198
 - Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit und Führung 198
 - Management Development 200
 - Einkommen 203
 - Führungsinstrumentarium 204
 - 6.2.2.3 Geschäftsführung 204
 - 6.2.3 Beurteilungskriterium Mitarbeiter 207
 - 6.2.3.1 Populationscharakteristik und Fluktuation 207
 - 6.2.3.2 Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit 210
 - Betriebsklima 210
 - Arbeitszufriedenheit 214
 - 6.2.3.3 Lohnpolitik 216
 - 6.2.3.4 Weitere unternehmungskulturelle Aspekte 218
 - Personalentwicklung 218
 - Effektivität Personalarbeit 221
 - Bedeutung nichtmaterieller Anreize 221
 - Gewinnorientierung 222
 - Transparenz, Offenheit, Vertrauen und
Handhabung von Interessengegensätzen 222

	Zusammenarbeit zwischen den organisatorischen Einheiten	223
	Unternehmenskulturelle Vielfalt und Eigenheiten	224
6.2.4	Beurteilungskriterium Marketing	225
	6.2.4.1 Marketing-Grundstrategie	225
	6.2.4.2 Innovationsverhalten	226
	6.2.4.3 Preispolitik	227
6.2.5	Beurteilungskriterium Organisation	228
	6.2.5.1 Aufbau- und Ablauforganisation	228
	Aufbaustruktur	228
	Planung, Regelungsdichte und Sitzungsintensität	231
	6.2.5.2 Flexibilität	232
6.2.6	Beurteilungskriterium Finanzen	227
6.2.7	Beurteilungskriterium Unternehmungsentwicklung	234
	6.2.7.1 Geschichte	235
	6.2.7.2 Business-Konzept	235
6.2.8	Formulierung von Forschungshypothesen	236
6.3	Welche Indikatoren haben die Erwartungen nicht erfüllt? 241	
6.3.1	Vorbemerkungen und Ausschluss von Indikatoren mit Konstruktionsmängeln	241
6.3.2	Beurteilungskriterium Führung	245
6.3.3	Beurteilungskriterium Mitarbeiter	246
6.3.4	Beurteilungskriterium Marketing	248
6.3.5	Beurteilungskriterium Organisation	249
6.3.6	Beurteilungskriterium Unternehmungsentwicklung	250
6.4	Ergebnisse und Erkenntnisse zur gesamten Untersuchung 251	
6.4.1	Eine Auswahl	251
6.4.2	Bemerkungen zur Personenpopulation und zur Personalpolitik	252
	6.4.2.1 Alle Personen	252
	6.4.2.2 Mitglieder der Geschäftsführung	252
6.4.3	Ausmass von Brancheneffekten	254
	6.4.3.1 Bezüglich einzelner Branchen	254
	6.4.3.2 Bezüglich Sekundär- und Tertiärsektor	255
6.4.4	Zusatzuntersuchungen zur Mitarbeiter-Befragung	257
	6.4.4.1 Einfluss von Alter, Dienstalter und Ausbildung	257
	6.4.4.2 Einfluss der Position (Führungskraft/Mitarbeiter)	259
	6.4.4.3 Einfluss des Unternehmungsbereichs (Verkauf, Produktion und Administration)	260
6.4.5	Zur «Huhn-Ei»-Problematik und die Amplifikations-Vermutung	261
6.4.6	Zur Prognosevalidität der Untersuchungsergebnisse	266
6.5	Retrospektive Beurteilung der Diagnoseinstrumente 268	
6.5.1	Vorbemerkung	268
6.5.2	Interview-Fragebogen und Beobachtungs-Fragebogen	269
6.5.3	Mitarbeiter-Fragebogen und DU-Fragebogen	272
6.5.4	Erfassungsblätter für die Personalstatistik- und Finanzstatistik-Daten	279

6.6	Schlussfolgerungen und Ausblick auf weiterführende Forschung	280
6.6.1	Schlussfolgerungen	280
6.6.2	Ausblick auf weiterführende Forschung	287
6.6.3	Innovativer Gehalt des Forschungsprojektes	291

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

(Mit separatem Inhaltsverzeichnis)