

Thomas Müller-Rehkopf

Marktorientierung und organisationales Lernen

Ansatzpunkte zur Gestaltung eines marktorientierten Unternehmenswandels auf der Basis des Integrativ-Prozessualen Marketingansatzes und einer radikal-sozialkonstruktivistischen Modellierung organisationalen Lernens

**Strategisches
Marketingmanagement**

Herausgegeben von Roland Mattmüller

21



PETER LANG Internationaler Verlag der Wissenschaften

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XXXI
Tabellenverzeichnis.....	XXXIII
Gleichungsverzeichnis	XXXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXXIV
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemhintergrund und Herleitung der forschungsleitenden Problemfelder	2
1.2 Zielsetzung, Erkenntnisziel und Forschungsfragen der Untersuchung	19
1.3 Aufbau und Gang der Untersuchung	27
2 Wissenschaftliche Fundierung der Untersuchung	33
2.1 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Untersuchung	34
2.1.1 Positionsbestimmung hinsichtlich des grundlegenden Wissenschaftsverständnisses und der Werturteilsproblematik	34
2.1.2 Positionsbestimmung hinsichtlich der grundlegenden Forschungsprogrammatis: Zum Wert eines interdisziplinären Forschungsansatzes	36
2.1.3 Positionsbestimmung hinsichtlich der wissenschaftstheoretischen Grundposition	40
2.2 Methodische Einordnung der Untersuchung	42
2.3 Paradigmatische Einordnung der Untersuchung	49
2.3.1 Zum Begriffsverständnis des Paradigmas	49
2.3.2 Die Neue Institutionenökonomik als ökonomischer paradigmatischer Standort der Untersuchung	50
2.3.3 Zur Bedeutung sozial- und verhaltenswissenschaftlicher Paradigmen bzw. Denkstile für die Untersuchung	52
2.3.4 Zur Bedeutung des systemtheoretischen Paradigmas bzw. Denkstils für die Untersuchung	54
2.3.5 Zusammenfassende und abschließende Bemerkungen zum paradigmatischen Standort der Untersuchung	57
2.4 Aufbau und Gang der Untersuchung aus method(olog)ischer Perspektive	58

3	Konzeptioneller Bezugsrahmen und theoretische Grundlagen einer marktorientierten Unternehmensführung	61
3.1	Grundbegriffe und Grundlagen des strategischen Managements	62
3.1.1	Abgrenzung der Managementdimensionen normatives, strategisches und operatives Management	62
3.1.2	Der Zusammenhang zwischen Erfolg, Erfolgspotenzialen, Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsvorteilen	67
3.2	Der Market-based View und der Resource-based View als grundlegende Perspektiven des strategischen Managements	70
3.2.1	Der Market-based View of Strategy: Wettbewerbsvorteile aus marktbasierter Perspektive	71
3.2.1.1	Die industrieökonomische Forschung als Basis des Market-based View	71
3.2.1.2	Grundzüge des Market-based View nach PORTER	73
3.2.1.3	Kritische Würdigung des Market-based View	75
3.2.1.3.1	Defizite in der Identifikation und Auswahl attraktiver Branchen	76
3.2.1.3.2	Defizite in der Formulierung von Wettbewerbsstrategien	79
3.2.1.3.3	Defizite in der Thematisierung von Ressourcenaspekten	82
3.2.2	Der Resource-based View of Strategy: Wettbewerbsvorteile aus ressourcenbasierter Perspektive	85
3.2.2.1	Grundzüge des Resource-based View als Antithese zum Market-based View	85
3.2.2.2	Competence-based View und Knowledge-based View als Perspektivenentwicklungen des Resource-based View	87
3.2.2.3	Kritische Würdigung des Resource-based View	90
3.2.2.3.1	Defizite in der terminologischen Präzision und konzeptionellen Durchdringung	90
3.2.2.3.2	Defizite in der Thematisierung von Absatzmarktaspekten	92
3.2.2.3.3	Defizite in der Thematisierung von Ressourcenaspekten	94
3.2.3	Zwischenergebnis der singulären Betrachtungen des Market-based View und des Resource-based View	96

3.3	Auflösung der antinomischen Stellung von Market-based View und Resource-based View und Zusammenführung in einem konsensfähigen Verständnis von Marktorientierung	99
3.3.1	Identifikation von ressourcenbasierten Argumentationen im Market-based View	99
3.3.2	Identifikation von marktbasieren Argumentationen im Resource-based View	102
3.3.3	Grundlegung eines Verständnisses von Marktorientierung mittels Integration der marktbasieren und ressourcenbasierten Perspektiven	103
3.4	Programmatischer Inhalt einer marktorientierten Unternehmensführung auf der Basis einer erweiterten Synthese von Market-based View und Resource-based View	106
3.4.1	Erster Erfolgsfaktor: Identifikation und Auswahl tragfähiger Märkte mittels Orientierung an Kundenproblemen bzw. -bedürfnissen	107
3.4.2	Zweiter Erfolgsfaktor: Identifikation und Auswahl verteidigungsfähiger Wettbewerbspositionen mittels Orientierung an komparativen Konkurrenzvorteilen (Kundenvorteilen)	109
3.4.3	Dritter Erfolgsfaktor: Funktionenübergreifende Generierung, Verbreitung und Berücksichtigung marktrelevanten Wissens	113
3.5	Erstes Zwischenfazit: Nomologische Hypothesen zur Marktorientierung und marktorientierten Unternehmensführung	115
4	Der Integrativ-Prozessuale Marketingansatz als strategische Basiskonzeption einer marktorientierten Unternehmensführung – eine Analyse und kritische Würdigung.....	123
4.1	Die marktbezogene Perspektive des Integrativ-Prozessualen Marketingansatzes: Die Marktprogrammerstellung	124
4.1.1	Die Auswahl tragfähiger Märkte mittels Festlegung strategischer Geschäftsfelder und der Programmstruktur.....	125
4.1.1.1	Kundenorientierung: Kundenprobleme bzw. -bedürfnisse als Ausgangspunkt zur Abgrenzung tragfähiger und relevanter Märkte	126
4.1.1.2	Wettbewerbsorientierung: Branchenübergreifende Identifikation relevanter Wettbewerber	127
4.1.1.3	Die gesamtunternehmerische Betrachtung: Die Programmstruktur als Gesamtportfolio aller strategischen Geschäftsfelder	129

4.1.2 Die Auswahl und Besetzung verteidigungsfähiger Wettbewerbspositionen durch strategische Differenzierung	130
4.1.2.1 Ansatzpunkte zur strategisch-angebotsbezogenen Differenzierung im Objektprogramm	131
4.1.2.1.1 Differenzierung auf der Ebene der Struktur des Objektprogramms	132
4.1.2.1.2 Differenzierung auf der Ebene der Objektgestaltung.....	133
4.1.2.2 Ansatzpunkte zur strategisch-zielgruppenbezogenen Differenzierung im Zielgruppenprogramm	135
4.1.2.2.1 Differenzierung auf der Ebene der Struktur des Zielgruppenprogramms	135
4.1.2.2.2 Differenzierung auf der Ebene der Zielgruppenbestimmung	136
4.1.2.3 Die Positionierung als Kernelement strategischer Differenzierung	137
4.1.2.4 Ein erweitertes Verständnis von Marktorientierung: Vom strategischen Dreieck über den Stakeholder-Ansatz zum integrierten Marketing	139
4.1.3 Zwischenergebnis der marktbezogenen Perspektive	143
4.2 Die ressourcenbezogene Perspektive des Integrativ-Prozessualen Marketingansatzes: Marketing als funktionenübergreifendes Management von Austauschprozessen	146
4.2.1 Der Austauschprozess zwischen Anbieter und Nachfrager als funktionenübergreifender Kerngeschäftsprozess	147
4.2.2 Der Austauschprozess zwischen Anbieter und Nachfrager als funktionenübergreifendes Aufgabengerüst zur Generierung, Verbreitung und Berücksichtigung marktrelevanten Wissens	150
4.2.2.1 Funktionenübergreifende Generierung marktrelevanten Wissens: Die interne und externe Marktforschung	150
4.2.2.2 Funktionenübergreifende Verbreitung marktrelevanten Wissens: Die Programmvorgaben und ihre Verbreitung.....	153
4.2.2.3 Funktionenübergreifende Berücksichtigung marktrelevanten Wissens: Das handlungspraktische Aufgabengerüst der Teil- und Unterfunktionen	155
4.2.3 Zwischenergebnis der ressourcenbezogenen Perspektive	156
4.3 Zweites Zwischenfazit: Die Querschnittsfunktion eines integrativ-prozessualen Marketings und seine Koordinationsaufgabe	158

5	Plädoyer für das organisationale Lernen als Veränderungskonzeption des marktorientierten Unternehmenswandels	163
5.1	Das Themenspektrum organisationaler Veränderungen: Abgrenzung und Einordnung zentraler Begriffe, Ansätze und Modelle	165
5.1.1	Zum Verständnis des organisationalen Wandels: Eine Typologisierung organisationaler Wandlungsmodelle zur Beschreibung und Erklärung organisationalen Wandels	166
5.1.1.1	Adaptionsmodelle und Selektionsmodelle	167
5.1.1.2	Evolutionäre und revolutionäre Wandlungsmodelle	168
5.1.2	Zum Verständnis des Change Managements	170
5.1.3	Zum Verständnis der Implementierung	171
5.1.3.1	Implementierungsgegenstand	172
5.1.3.2	Implementierungsvorgehen	173
5.1.4	Zwischenergebnis	176
5.2	Vorstellung zweier grundlegender Interventionsmodelle zur geplanten organisationalen Veränderung	177
5.2.1	Das evolutionäre Interventionsmodell	178
5.2.2	Das revolutionäre Interventionsmodell	180
5.2.3	Die Grundsatzfrage: evolutionäre oder revolutionäre Veränderung?	182
5.3	Kritische Würdigung der Interventionsmodelle hinsichtlich ihrer Eignung zur Gestaltung des marktorientierten Unternehmenswandels	184
5.3.1	Kritikpunkt 1: Organisationale Veränderungen als Aufgabe von externen Spezialisten	185
5.3.2	Kritikpunkt 2: Die Annahme der Beherrschbarkeit und direkten Steuerbarkeit organisationaler Veränderung	186
5.3.3	Kritikpunkt 3: Unpassende Dichotomien in den Kriterien Veränderungstiefe und Veränderungszeitraum	188
5.3.4	Kritikpunkt 4: Fragwürdige und widersprüchliche Empfehlungen zur Auswahl der Interventionsmethode	190
5.3.5	Kritikpunkt 5: Konzeptioneller Primat der organisatorischen Stabilität	194
5.3.6	Kritikpunkt 6: Organisationale Veränderungen als inhaltlich abgrenzbare Aufgaben und zeitlich abschließbare Phasen	196
5.3.7	Kritikpunkt 7: Die Unvereinbarkeit von Gleichgewichtsdanken und der Systemlogik marktwirtschaftlicher Prozesse	197
5.3.8	Kritikpunkt 8: Sequenzielle Kopplung von revolutionärem Umbruch und inkrementaler Evolution	199
5.3.9	Zwischenergebnis	200
5.4	Konsensfähige Konturen der Veränderungskonzeption organisationales Lernen	202

5.4.1	Das Ungleichgewicht der Unternehmens-Umwelt-Beziehung als Ausgangspunkt des Idealbilds einer lernenden Organisation	203
5.4.2	Das organisatorische Kontinuum zwischen Bürokratie und strukturloser Organisation.....	205
5.4.3	Die Entkopplung von Veränderungstiefe und Veränderungszeitraum	208
5.4.4	Lern- und Veränderungsbereitschaft als organisationale Metakompetenz	212
5.4.5	Die Steuerung sich selbst steuernder Systeme durch Kontextsteuerung	214
5.5	Drittes Zwischenfazit: Organisationale Lernfähigkeit im Verständnis unablässiger Veränderungsbereitschaft als Antezedenzbedingung des marktorientierten Unternehmenswandels	216
6	Modellentwicklung eines marktorientiert-lernenden Unternehmenswandels auf der Basis eines verhaltenswirksamen Verständnisses organisationalen Lernens.....	219
6.1	Vorbemerkungen zur weiteren Vorgehensweise.....	219
6.2	Radikal-sozialkonstruktivistische Vertiefung des organisationalen Lernens als Fundament der Modellbildung	221
6.2.1	Zur Besonderheit und Problematik des „Organisationalen“ und der Vorzugswürdigkeit radikal-sozialkonstruktivistischen Gedankenguts.....	221
6.2.2	Der Zusammenhang von Individuums- und Organisationsebene aus radikal-sozialkonstruktivistischer Perspektive	224
6.2.2.1	Das Individuum und individuelles Lernen aus radikalkonstruktivistischer Perspektive	225
6.2.2.2	Das Individuum, individuelles Lernen und das soziale Phänomen der Organisation aus sozialkonstruktivistischer Perspektive.....	227
6.2.2.3	Zum rekursiven Verhältnis von Individuums- und Organisationsebene aus radikal- sozialkonstruktivistischer Perspektive.....	230
6.2.3	Das Phänomen des organisationalen Lernens und seine zentralen Elemente im radikal-sozialkonstruktivistischen Verständnis	231
a)	Lernauslöser.....	232
b)	Lernträger.....	233
c)	Lernergebnisse und Lernziel(e)	234
d)	Lernprozess.....	235

6.2.4	Zwischenergebnis: Zur Berechtigung des Begriffs und der grundlegenden Funktionsweise organisationalen Lernens als gegenüber dem individuellen Lernen differenzierbares Phänomen	235
6.3	Inhaltstheoretische Modelldimension: Herleitung verhaltensrelevanter Gestaltungsfelder eines marktorientiert-lernenden Unternehmenswandels	238
6.3.1	Ausgangspunkt: Individuelles und organisationales Verhalten als gegenüber dem individuellen und organisationalen Lernen differenzierbare Phänomene	239
6.3.2	Skizzierung eines Modells organisationalen Verhaltens auf der Basis individuellen Verhaltens	242
6.3.2.1	Verständnis(se) organisationalen Verhaltens	242
6.3.2.2	Modellierung organisationalen Verhaltens	244
6.3.3	Personenspezifische Verhaltensdeterminanten organisationalen Verhaltens	246
a)	Das kognitive Subsystem: (Er-)Kennen und Verstehen	247
b)	Das affektive Subsystem: Wollen.....	248
c)	Das konative Subsystem: Können	248
d)	Zwischenergebnisse	249
6.3.4	Organisationsspezifische Verhaltensdeterminanten organisationalen Verhaltens	251
6.3.4.1	Das organisationale Ordnungsmoment Strategie	253
6.3.4.2	Das organisationale Ordnungsmoment Organisationsstruktur	254
6.3.4.3	Das organisationale Ordnungsmoment Unternehmenskultur	256
6.3.5	Umweltspezifische Verhaltensdeterminanten organisationalen Verhaltens	258
6.3.6	Deduktion eines Verständnisses verhaltenswirksamen organisationalen Lernens aus radikal-sozialkonstruktivistischer Perspektive	259
6.3.7	Zwischenergebnis: Interpretation der organisationsspezifischen Verhaltensdeterminanten als Gestaltungsfelder des marktorientierten Unternehmenswandels	262
6.4	Prozesstheoretische Modelldimension: Phasenkonzeption organisationaler Lernprozesse nach SCHÜERHOFF.....	266
6.4.1	Phase 1: Kognition	267
6.4.2	Phase 2: Externalisierung	269
6.4.3	Phase 3: Objektivation	271
6.4.4	Phase 4: Internalisierung	276
6.4.5	Zwischenergebnis	278

6.5	Viertes Zwischenfazit: Zusammenführung der inhalts- und prozesstheoretischen Modelldimension zu einem Phasenmodell verhaltenswirksamen organisationalen Lernens	280
7	Deduktionen aus der Modellierung verhaltenswirksamen organisationalen Lernens: Ein Instrumentarium zur Unterstützung des marktorientiert-lernenden Unternehmenswandels	283
7.1	Zur Systematik eines Instrumentariums aus Prinzipien, Maßnahmen und Instrumenten	284
7.2	Verhaltensleitende Prinzipien für ein dauerhaft marktorientiert-organisationales Lernen	286
7.2.1	Strategische Prinzipien für ein marktorientiert-organisationales Lernen	286
7.2.2	Organisatorische Prinzipien für ein marktorientiert-organisationales Lernen	288
7.2.3	Kulturelle Prinzipien für ein marktorientiert-organisationales Lernen	294
7.2.4	Zwischenergebnis.....	296
7.3	Phasenspezifische Maßnahmen und Instrumente zur Unterstützung marktorientiert-organisationaler Lernprozesse.....	297
7.3.1	Maßnahmen und Instrumente zur Unterstützung marktorientierter Kognition und Externalisierung	298
7.3.1.1	Die Positionierung als ausgewähltes Instrument zur Identifikation, Analyse und Festlegung von Wettbewerbspositionen	299
7.3.1.2	Maßnahmen und Instrumente zur Kernprozessanalyse und -definition	302
7.3.1.3	Instrumente zur Kulturerfassung und -definition	305
7.3.2	Maßnahmen und Instrumente zur Unterstützung marktorientierter Objektivation und Internalisierung	308
7.3.2.1	Strategische Führungskommunikation als Aufgabe und Instrument der Unternehmensführung	309
7.3.2.2	Aufbauorganisatorische Maßnahmen und kommunikativ-begleitende Instrumente der marktorientierten Prozessorganisation	312
7.3.2.3	Symbolisches Management	315
7.3.3	Zwischenergebnis der Maßnahmen und Instrumente	317
7.4	Fünftes Zwischenfazit: Gestaltungsmatrix eines marktorientiert-lernenden Unternehmenswandels	319

8	Schlussbetrachtung.....	321
8.1	Zusammenfassung der zentralen Untersuchungsergebnisse für Theorie und Praxis	321
8.2	Kritische Reflexion und Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsfragen.....	324
	Literaturverzeichnis	XXXV