

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
A. Einführung in die Untersuchung	1
1. Einleitung	1
1.1. Erläuterung der Problemstellung	1
1.2. Ziel und Vorgehensweise der Untersuchung und deren wissenschaftliche Einordnung	3
B. Grundlagen der Untersuchung	8
2. Begriffliche Grundlagen	8
2.1. Charakteristik von stagnierenden und schrumpfenden Märkten	8
2.1.1. Begriff von Marktstagnation und Marktschrumpfung	8
2.1.2. Ursachen und Kennzeichen der Marktstagnation und Marktschrumpfung	10
2.1.3. Problemfelder von Unternehmen in stagnierenden und schrumpfenden Märkten	14
2.1.4. Die Modifikation des Zielsystems	18
2.1.5. Strategien und Maßnahmen in stagnierenden und schrumpfenden Märkten	21
2.1.5.1. Marktbehauptungsstrategien	21
2.1.5.2. Austritts- oder Rückzugsstrategien	26
2.1.5.3. Selektive Strategien	27

Inhalte, Schwerpunkte und Stand der Erfolgsfaktorenforschung unter besonderer Berücksichtigung der Marktstagnation und Marktschrumpfung	29
2.2.1. Begriffsdefinition, Charakteristik und Ziele der Erfolgsfaktorenforschung	29
2.2.2. Problemfelder der empirischen Erfolgsfaktorenforschung	35
2.2.2.1. Grundsätzliche Problemfelder durch die Wirkungsrelationen von Erfolgsfaktoren	35
2.2.2.2. Mangelnde theoretische Fundierung	40
2.2.2.3. Datenprobleme	42
2.2.3. Stellung von Erfolgsfaktoren im Rahmen der Unternehmensführung	43
2.2.4. Erfolgsfaktoren in strategischen Planungsinstrumenten unter besonderer Berücksichtigung von stagnierenden und schrumpfenden Märkten	46
2.2.4.1. Empfehlungen klassischer Planungskonzepte	46
2.2.4.2. Weiterentwicklungen strategischer Planungskonzepte	60
2.2.5. Aussagen ausgewählter empirischer Erfolgsfaktorenforschungen	67
2.2.5.1. Konzeptionelle Grundüberlegungen	67
2.2.5.2. Erfolgsfaktoren des PIMS-Projektes	68
2.2.5.2.1. Entstehungsgeschichte, Ziele und Vorgehensweise	68
2.2.5.2.2. Grundlegende Erkenntnisse	71
2.2.5.2.3. Kritische Würdigung des PIMS-Programms	78
2.2.5.3. Ergebnisse der empirischen Erfolgsfaktorenforschung unter der besonderen Berücksichtigung der Suche nach Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten	81
2.2.6. Fazit und kritische Betrachtung zum Stand der empirischen Erfolgsfaktorenforschung	89

3.	Der theoretische Bezugsrahmen	92
3.1.	Wissenschaftstheoretische Grundlagen	92
3.2	Der Untersuchungsansatz	97
3.2.1.	Die erklärungsrelevanten Theorien, theoretischen Ansätze und Konzepte der vorliegenden empirischen Untersuchung	97
3.2.1.1	Vorüberlegungen	97
3.2.1.2.	Industrieökonomische und wettbewerbsstrategische Ansätze	98
3.2.1.3	Organisations- und managementtheoretische Ansätze	101
3.2.1.4.	Entscheidungstheoretische Ansätze	103
3.2.1.5.	Marketingansatz	106
3.2.2	Wahl des Forschungsdesigns	107
3.3	Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens für die vorliegende Untersuchung	109
3.3.1.	Der Bezugsrahmen als Ausgangspunkt einer konfirmatorischen-explikativen Analyse	109
3.3.2	Das GEWINN-Modell als untersuchungsrelevanter Bezugsrahmen	110
3.3.2.1.	Konzeptualisierung	110
3.3.2.2.	Unternehmensführung	113
3.3.2.3.	Externe Rahmenbedingungen	115
3.3.2.4.	Interne Unternehmensressourcen	117
3.3.2.5.	Das Konzept des Unternehmenserfolgs als resultierende Variable	117
4.	Theoretische Herleitung der Hypothesen	120
4.1.	Konzeptualisierung der Untersuchung	120
4.2	Entwicklung und Darstellung der Forschungshypothesen	122
4.2.1.	Der Einfluß der Unternehmensführung auf den Unternehmenserfolg	122
4.2.1.1.	Das Unternehmensführungsmodell von Fritz	122
4.2.1.2.	Die untersuchungsrelevanten Dimensionen der Unternehmensführung	124

4.2.2.	Der Einfluß der Umweltcharakteristika auf den Unternehmenserfolg	129
4.2.2.1.	Der Einfluß spezifischer Kennzeichen der globalen Umwelt auf die Unternehmensführung und auf den Unternehmenserfolg	129
4.2.2.1.1.	Technologische Dynamik	129
4.2.2.1.2.	Gesellschaftliche Dynamik.....	132
4.2.2.1.3.	Rechtlich-politische Dynamik.....	133
4.2.2.1.4.	Gesamtwirtschaftliche Dynamik	134
4.2.2.2.	Der Einfluß spezifischer Kennzeichen der Branchenstruktur auf die Unternehmensführung und auf den Unternehmenserfolg	135
4.2.2.2.1.	Strukturelle Determinanten der Wettbewerbsintensität	135
4.2.2.2.2.	Bedrohung durch neue Konkurrenten.....	137
4.2.2.2.3.	Verhandlungsmacht der Abnehmer.....	139
4.2.2.2.4.	Verhandlungsmacht der Lieferanten	140
4.2.2.2.5.	Bedrohung durch Ersatzprodukte.....	141
4.2.2.2.6.	Rivalität der Wettbewerber	142
4.2.2.2.7.	Wettbewerbsintensität	144
4.2.2.3.	Der Einfluß spezifischer Kennzeichen der Branchensituation auf die Unternehmensführung und auf den Unternehmenserfolg	145
4.2.2.3.1.	Marktgröße	145
4.2.2.3.2.	Unsicherheit über den Nachfrageverlauf.....	147
4.2.2.3.3.	Austrittsbarrieren	149
4.2.2.3.4.	Unternehmenskonzentration.....	151

4.2.3.	Der Einfluß der Unternehmensressourcen auf die Unternehmensführung und auf den Unternehmenserfolg	154
4.2.3.1.	Der Einfluß spezifischer Kennzeichen der Leistungs- und Programmpolitik auf die Unternehmensführung und auf den Unternehmenserfolg	154
4.2.3.1.1.	Diversifikation	154
4.2.3.1.2.	Vertikale Integration	164
4.2.3.1.3.	Produktqualität	170
4.2.3.1.4.	Neuproduktentwicklung	172
4.2.3.1.5.	Systemlösungen	175
4.2.3.2.	Der Einfluß spezifischer Kennzeichen von Forschung & Entwicklung und der Produktionscharakteristika auf die Unternehmensführung und auf den Unternehmenserfolg	177
4.2.3.2.1.	F&E-Ausgaben	177
4.2.3.2.2.	Investitionsintensität	183
4.2.3.2.3.	Informationstechnologien	187
4.2.3.2.4.	Produktivität	194
4.2.3.3.	Der Einfluß spezifischer Kennzeichen der Kundenbeziehungen und Marktbearbeitungsaktivitäten auf die Unternehmensführung und auf den Unternehmenserfolg	197
4.2.3.3.1.	Kundenanzahl	197
4.2.3.3.2.	Kundennähe, Kundenservice und Key-Account-Management	200
4.2.3.3.3.	Marktbearbeitungsaktivitäten	205
4.2.3.4.	Der Einfluß spezifischer Kennzeichen der Beschaffung auf die Unternehmensführung und auf den Unternehmenserfolg	207
4.2.3.4.1.	Single-Sourcing (Lieferantenzahl)	207
4.2.3.4.2.	Logistiksysteme (JIT / KANBAN)	210

4.2.3.5.	Der Einfluß spezifischer Kennzeichen der Personalpolitik auf die Unternehmensführung und auf den Unternehmenserfolg	212
4.2.3.5.1	Anreizsysteme	212
4.2.3.5.2.	Weiterbildungsmaßnahmen	214
4.2.3.6	Der Einfluß spezifischer Kennzeichen der Organisation auf die Unternehmensführung und auf den Unternehmenserfolg	216
4.2.3.6.1	Technokratische Koordinationsinstrumente	216
4.2.3.6.2.	Gliederungstiefe	220
4.2.3.6.3.	Entscheidungsdelegation	222
4.2.4.	Wettbewerbsituation und Unternehmenserfolg (PIMS)	226
4.2.5.	Lean Management und Unternehmenserfolg	231
4.2.5.1.	Die Führungskonzeption des Lean Managements	231
4.2.5.2.	Die Bausteine des Lean Managements	234
C.	Design und Ergebnisse der empirischen Untersuchung	244
5.	Das empirische Design der Untersuchung	244
5.1.	Datenerhebung und Datenbasis	244
5.1.1.	Die Auswahl von stagnierenden und schrumpfenden Märkten	244
5.1.2.	Stichprobe der Untersuchung	245
5.1.2.1.	Methode, Auswahlbasis, Stichprobe und Datenerhebung	245
5.1.2.2.	Allgemeine Kennzeichen der Stichprobenstruktur	246
5.2.	Der LISREL-Ansatz als Verfahren der Kausalanalyse	248
5.2.1.	Kausalanalyse in der Erfolgsfaktorenforschung	248
5.2.2.	Der LISREL-Ansatz als Methode der multivariaten Datenauswertung	252

6.	Darstellung und Analyse der empirischen Untersuchungsergebnisse.....	258
6.1.	Deskriptive Analyse der Untersuchungsergebnisse	258
6.1.1.	Die Grundhaltungen	258
6.1.2.	Die Unternehmensziele.....	259
6.1.3.	Die verfolgten Unternehmensstrategien	261
6.2.	Explikative Analyse der Untersuchungsergebnisse	264
6.2.1.	Grundkonzept der Hypothesenprüfung	264
6.2.2.	Die Erfolgsfaktoren des Kausalmodells zur Unternehmensführung	265
6.2.3.	Die Erfolgsfaktoren der Umweltcharakteristika	270
6.2.3.1.	Die Ergebnisse des Kausalmodells zur globalen Umwelt	270
6.2.3.2.	Die Ergebnisse des Kausalmodells zur Branchenstruktur	276
6.2.3.3.	Die Ergebnisse des Kausalmodells zur Branchensituation	283
6.2.4.	Die Erfolgsfaktoren in den Unternehmensressourcen	290
6.2.4.1.	Die Ergebnisse des Kausalmodells zur Leistungs- und Programmpolitik	290
6.2.4.2.	Die Ergebnisse des Kausalmodells zur Forschung & Entwicklung und zur Produktion	299
6.2.4.3.	Die Ergebnisse des Kausalmodells zu den Kundenbeziehungen und den Marktbearbeitungsaktivitäten	306
6.2.4.4.	Die Ergebnisse des Kausalmodells zur Beschaffung	312
6.2.4.5.	Die Ergebnisse des Kausalmodells zur Personalpolitik	315
6.2.4.6.	Die Ergebnisse des Kausalmodells zur Organisation	319
6.2.5.	Die Erfolgsfaktoren des Kausalmodells zur Wettbewerbssituation	323
6.2.6.	Die Erfolgsfaktoren des Kausalmodells zum Lean Management	329

D. Implikationen der Untersuchung	335
7. Implikationen für die Managementpraxis	335
8. Implikationen für die Managementforschung	351
Literaturverzeichnis.....	353
Anhang.....	386

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die Arbeitsschritte des Forschungsprozesses	6
Abb. 2:	Die Ursachen und Indikatoren von Marktstagnation und Marktschrumpfung	13
Abb. 3:	Das erweiterte Zielsystem in stagnierenden und schrumpfenden Märkten	21
Abb. 4:	Das strategische Kontinuum in rückläufigen Märkten	22
Abb. 5:	Erfolgreiche Marktbehauptungsstrategien	23
Abb. 6:	Typologisierung von Marktaustrittsstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten	26
Abb. 7:	Wettbewerbs- bzw. Marktstrategien im Rahmen einer selektiven Investitionsstrategie	28
Abb. 8:	Bestimmungsgrößen der Wirkungsintensität strategischer Erfolgsfaktoren	36
Abb. 9:	Wirkungsrelationen mit variablen Wirkungselastizitäten in Abhängigkeit von Ausgangspunkt und Bewegungsrichtung	37
Abb. 10:	Die GAP-Analyse	47
Abb. 11:	Der Erfahrungskurveneffekt	50
Abb. 12:	Der Produktlebenszyklus	52
Abb. 13:	Kriterien zur Abgrenzung der einzelnen Phasen des Marktlebenszyklusses und ihre spezifischen Situationsbedingungen	54
Abb. 14 :	Die Anwendbarkeit herkömmlicher Planungsinstrumente in der Stagnation	60
Abb. 15:	Erweiterte Portfolio-Konzepte für stagnierende und schrumpfende Märkte	61
Abb. 16:	Ableitung von Normstrategien in schrumpfenden Branchen nach <i>Hinterhuber und Mak</i>	63

Abb. 17:	Erfolgreiche Strategien in niedergehenden Märkten (<i>Thietart</i> und <i>Vivas</i>)	64
Abb. 18:	Die generellen Wettbewerbsstrategien von Geschäftsbereichen	66
Abb. 19:	Zusammensetzung der PIMS-Datenbank nach Branchen und geographischen Merkmalen	70
Abb. 20:	Die wichtigsten Bestimmungsfaktoren des ROI	74
Abb. 21:	Der multikausale Zusammenhang der überlegenen Produktqualität	75
Abb. 22:	Die strukturellen Faktoren für die Chancen in einer schrumpfenden Branche	83
Abb. 23:	Die erweiterte Endspiel-Matrix	84
Abb. 24:	Das Structure-Conduct-Performance-Paradigma	100
Abb. 25:	Das erweiterte Grundmodell der analytischen Variante des situativen Ansatzes	102
Abb. 26:	Die Entwicklung eines Bezugsrahmens zur Identifikation und Analyse von Erfolgsfaktoren	111
Abb. 27:	Der Zusammenhang zwischen den Variablen des Bezugsrahmens, den Untersuchungsschwerpunkten und den dazugehörigen Theorien	121
Abb. 28:	Die Indikatoren der normativen und strategischen Komponenten der unterschiedlichen Dimensionen des mehrdimensionalen Unternehmensführungsmodells	128
Abb. 29:	Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs	137
Abb. 30:	Die modifizierte Produkt-/Markt-Matrix	155
Abb. 31:	Markteintrittsstrategien im internationalen Marketing	159
Abb. 32:	Make-or-buy-Portfolio	166
Abb. 33:	Der Zusammenhang zwischen Produktqualität und Unternehmenserfolg	171
Abb. 34:	Die strategischen Ziele der F&E	179
Abb. 35:	Informationssysteme im Produktionsbereich	189

Abb. 36:	Die Vorteile einzelner CIM-Bausteine	193
Abb. 37:	Die Produktivitätskennziffern von BRD, USA und Japan.....	195
Abb. 38:	Die Möglichkeiten einer strategischen Differenzierung.....	201
Abb. 39:	Die schlanke Zulieferstruktur.....	208
Abb. 40:	Die Vor- und Nachteile der Entscheidungsdezentralisation (Delegation)	223
Abb. 41:	Zusammenhänge zwischen Marktanteil und ROI.....	228
Abb. 42:	Das kausale Strukturmodell der PIMS-Forschung.....	230
Abb. 43:	Die Kernelemente des Lean-Managements-Konzeptes im Überblick.....	235
Abb. 44:	Beeinflussungsmöglichkeiten und -kosten im integrierten Lebenszykluskonzept.....	236
Abb. 45:	Empirische Unterschiede im Produktentstehungsprozeß.....	238
Abb. 46:	Die sechs Dimensionen des Total Quality Managements	242
Abb. 47:	Der kausalanalytische Test.....	250
Abb. 48:	Die Aufstellung eines vollständigen LISREL-Modells	253
Abb. 49:	Die Bedeutung der Grundhaltungen für erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen.....	259
Abb. 50:	Die Bedeutung der Unternehmensziele für erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen.....	261
Abb. 51:	Das Ausmaß der Verfolgung der Strategien von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen.....	263
Abb. 52:	Kausaldiagramm zur Unternehmensführung I. Ordnung	266
Abb. 53:	Kausaldiagramm zum Unternehmensführungsmodell II. Ordnung.....	269
Abb. 54:	Kausaldiagramm zur globalen Umwelt	272
Abb. 55:	Kausaldiagramm zur Branchenstruktur	277
Abb. 56:	Kausaldiagramm zur Branchensituation	284

Abb. 57:	Kausaldiagramm zum Produkt- und Leistungsprogramm	292
Abb. 58:	Kausaldiagramm zur Forschung & Entwicklung und zur Produktion.....	300
Abb. 59:	Kausaldiagramm zu den Kundenbeziehungen und Marktbearbeitungsaktivitäten.....	307
Abb. 60:	Kausaldiagramm zur Beschaffung	313
Abb. 61:	Kausaldiagramm zur Personalpolitik	316
Abb. 62:	Kausaldiagramm zur Organisation	320
Abb. 63:	Kausaldiagramm zur Wettbewerbssituation (PIMS).....	325
Abb. 64:	Kausaldiagramm zum Lean Management	331

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Einflüsse auf den ROI nach Marktentwicklungsstufen	77
Tab. 2:	Die Struktur der Stichprobe nach Branchenzweigen	247
Tab. 3:	Die Struktur der Ist-Stichprobe nach Umsatzgrößenklassen	248
Tab. 4:	Die Struktur der Ist-Stichprobe nach Mitarbeitergrößenklassen	248
Tab. 5:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zum Unternehmensführungsmodell I. Ordnung	267
Tab. 6:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zum Unternehmensführungsmodell II. Ordnung	270
Tab. 7:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zur globalen Umwelt	273
Tab. 8:	Totale und indirekte Effekte der globalen Umweltfaktoren auf den Unternehmenserfolg	275
Tab. 9:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zur Branchenstruktur	278
Tab. 10:	Totale und indirekte Effekte der Branchenstrukturvariablen auf den Unternehmenserfolg	282
Tab. 11:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zur Branchensituation	285
Tab. 12:	Totale und indirekte Effekte der Branchensituationsvariablen auf den Unternehmenserfolg	289
Tab. 13:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zur Leistungs- und Programmpolitik	294
Tab. 14:	Totale und indirekte Effekte der Erfolgsfaktoren des Produkt- und Leistungsprogramms auf den Unternehmenserfolg	298
Tab. 15:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zur Forschung & Entwicklung und Produktion	301
Tab. 16:	Totale und indirekte Effekte der Erfolgsfaktoren der Forschung & Entwicklung und der Produktion	305

Tab. 17:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu den Kundenbeziehungen und den Marktbearbeitungsaktivitäten.....	308
Tab. 18:	Totale und indirekte Effekte der Erfolgsfaktoren der Kundenbeziehungen und der Marktbearbeitungsaktivitäten auf den Unternehmenserfolg	311
Tab. 19:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zur Beschaffung.....	314
Tab. 20:	Totale und indirekte Effekte der Erfolgsfaktoren der Beschaffung auf den Unternehmenserfolg.....	315
Tab. 21:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zur Personalpolitik	317
Tab. 22:	Totale und indirekte Effekte der Erfolgsfaktoren der Personalpolitik auf den Unternehmenserfolg.....	318
Tab. 23:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zur Organisation	321
Tab. 24:	Totale und indirekte Effekte der Erfolgsfaktoren der Organisation auf den Unternehmenserfolg.....	323
Tab. 25:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zur Wettbewerbssituation (PIMS).....	326
Tab. 26:	Totale und indirekte Effekte der Erfolgsfaktoren der Wettbewerbssituation (PIMS) auf den Unternehmenserfolg	328
Tab. 27:	Ergebnisse der zu prüfenden Hypothesen im Lean Management.....	332
Tab. 28:	Totale und indirekte Effekte der Erfolgsfaktoren des Lean Management auf den Unternehmenserfolg	333
Tab. 29:	Die Einflüsse der Unternehmensführungsdimensionen auf den Unternehmenserfolg bei den unterschiedlichen Kausalmodellen.....	340
Tab. 30:	Die Einflüsse der Situationsfaktoren auf die Unternehmensführungsdimensionen und auf den Unternehmenserfolg	343