

Dieter Häder:

Der Zwang zur Neupositionierung von Unternehmen durch technische Innovationen: Voraussetzungen für einen nachhaltigen Erfolg. Eine empirische Analyse am Beispiel des deutschen Fachhandels für Funktechnologie

Hamburger Schriften zur Marketingforschung,

hrsg. von Christopher Zerres, Band 98,

Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2016, 236 S.,

ISBN 978-3-95710-065-8 (print), € 27.80, ISBN 978-3-95710-165-5 (e-book pdf), € 24.99

Die Digitalisierung führt zu gravierenden Herausforderungen für den traditionsreichen deutschen Fachhandel des professionellen Mobilfunkes. In einer anspruchsvollen qualitativen Studie entwickelt der Verfasser fundierte Handlungsempfehlungen, wie diesen Herausforderungen zu begegnen ist. Sie gelten exemplarisch für vergleichbare Branchen.

Schlüsselwörter: Professioneller Mobilfunk, Digitalisierung, Change Management, Neupositionierung

Dieter Häder arbeitete, nach einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium an der Universität Hamburg, viele Jahre in unterschiedlichen Unternehmen der Industrie und des Handels als Leiter des Rechnungswesens und des Controlling. Seit 2009 ist er als Berater vor allem im Risikomanagement beziehungsweise in der Insolvenzprophylaxe tätig. Im Mai 2016 wurde er an der Universität der Bundeswehr in Hamburg promoviert.

HAMBURGER SCHRIFTEN ZUR MARKETINGFORSCHUNG

herausgegeben von
Christopher Zerres

Band 98

Dieter Häder

Der Zwang zur Neupositionierung von Unternehmen durch technische Innovationen: Voraussetzungen für einen nachhaltigen Erfolg

Eine empirische Analyse am Beispiel
des deutschen Fachhandels für Funktechnologie

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95710-065-8 (print)

ISBN 978-3-95710-165-5 (e-book)

Hamburger Schriften zur Marketingforschung: ISSN 1430-5429

ISBN-A/DOI 10.978.395710/1655

1. Auflage, 2016

© 2016 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Zugl.: Dissertation, Universität der Bundeswehr, Hamburg, 2016

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Geleitwort

Während die sogenannte vierte industrielle Revolution und die intelligente Produktion in der Industrie in den vergangenen Jahren breit diskutiert worden ist und intensiv gefördert wird, stehen Veränderungen in handwerklichen Bereichen im Schatten der Aufmerksamkeit. Gleichwohl ist zu erwarten, dass der technologische Wandel gerade auch in diesen Betrieben erhebliche Veränderungen der Märkte, der technischen Ausstattung und auch des erforderlichen Humankapitals mit sich bringen wird. Neupositionierungen, hier definiert als mehrdimensionaler Begriff bezogen auf Marktsegment, Produkt und Service, Organisationsprozesse sowie langfristige Rentabilität und Ausstattung mit finanziellen Ressourcen, sind entsprechend auch in handwerklich geprägten Branchen zu erwarten. Dabei stellen sich für klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) aufgrund ihrer Besonderheiten in der Ressourcenausstattung entsprechend hohe Anforderungen in den erforderlichen Anpassungsprozessen.

Dieter Häder widmet sich dieser Problematik am Beispiel des Fachhandels für Funktechnologie, einer klein- und mittelständisch geprägten Branche, die bislang handwerklich geprägt war. Gegenstand dieser Branche war die analoge Funktechnologie, die einerseits im Bereich von Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben zum Einsatz kam und andererseits auch bei großen privatwirtschaftlichen Unternehmen genutzt wird. Der technische Wandel vom analogen zum digitalen Funk hat eine erhebliche Nachfrage ausgelöst, die auf Seiten der Kunden insbesondere auch durch eine verbesserte Sicherheit dieser neuen Technologie motiviert ist. Zugleich wird seitens der Hersteller die Fertigung analoger Technik kurzfristig eingestellt werden. Die Situation der Funkfachhändler ist daher im Titel treffend als Zwang zur Neupositionierung charakterisiert. Scheitert die Neupositionierung, werden die entsprechenden Unternehmen nicht überleben.

Das Beispiel ist also gut gewählt, um technisch induzierte Wandlungsprozesse zu thematisieren. Was der Titel nur implizit zum Ausdruck bringt, ist die Fokussierung auf KMU, deren Besonderheiten hier im Mittelpunkt stehen. Den geplanten und ungeplanten organisatorischen Wandel der Organisationen in dieser Branche zum Gegenstand zu machen ist entsprechend nicht nur ein praktisch interessantes Thema, vielmehr handelt es sich auch für die Theorie der „kleinen“ Unternehmung um einen relevanten Fall, der zu fruchtbaren Weiterentwicklungen führen könnte. Denn die kleine Organisation ist nicht einfach ein „geschrumpftes“ Großunternehmen. Vielmehr unterliegt sie aufgrund der mangelnden internen funktionalen Differenzierung einerseits und der vergleichsweise stärkeren externen Kontrolle ihrer Ressourcenflüsse spezifischen Randbedingungen, deren Wirksamkeit in Verände-

rungsprozessen besonders deutlich in Erscheinung treten sollte.

Der Autor stellt Produkt und Dienstleistungen, insbesondere aber auch Branchenstruktur – mit der relevanten Unterscheidung in Distributoren, Systemhäuser und Funkfachhändler – und Personalstruktur vor. Darüber hinaus informiert die Arbeit über die Struktur und Anforderungsprofile der Nachfrager. Ferner werden die technische Umstellung auf Digitalfunk und die damit verbundenen finanziellen und personellen Herausforderungen für die Neupositionierung der Branche und ihre durchweg klein- und mittelständischen Unternehmen herausgearbeitet. In diesem Zusammenhang liefert Dieter Häder nicht nur eine sorgfältige und informative Beschreibung der Branche. Vielmehr stößt er mit der eingeschränkten Möglichkeit Investitionen in Humankapital mittels Fremdkapital zu finanzieren auf eine Problematik, die in spezifischer Form KMU, vor allem in Anpassungsprozessen betrifft.

Angeleitet durch einen theoretischen Bezugsrahmen, der organisationstheoretische und personalwissenschaftliche Elemente des Change Managements verbindet, erläutert der Autor auf empirischer Basis den laufenden Wandlungsprozess in der Branche. Ausführliche Interviews mit Experten in verschiedenen Funktionen – Geschäftsführer, Werkstattdirektoren und Systemtechniker – bei Distributoren, Systemhäusern und Funkfachhändlern bilden die Basis praxeologisch orientierter Empfehlungen zur Gestaltung des Wandels. Die Gestaltungshinweise eines erfahrenen Praktikers und Branchenkenners sind ein wichtiger Ertrag dieser Dissertationsschrift. Für die weitere Forschung wird die dichte Beschreibung der Branche – das Interviewmaterial steht am DSZ-BO Bielefeld zur Verfügung – ein wertvoller Ausgangspunkt sein.

Prof. Dr. Wenzel Matiaske

Hamburg, im Juli 2016

Vorwort des Herausgebers

In diesem neuen, nun vorliegenden Band 98 der „Hamburger Schriften zur Marketingforschung“ wird eine Studie von Dieter Häder vorgestellt. Der Autor befasst sich darin, durch persönliche Managementenerfahrung motiviert, mit einer der grössten Herausforderungen für das Marketing, der Obsoleszenz des eigenen Leistungsangebotes. Am aktuellen Fall der Digitalisierung des professionellen Mobilfunkes gelingt es ihm in einer fundierten qualitativen Erhebung, diejenigen Anforderungen prägnant heraus zu kristallisieren, denen sich die Leitung der betroffenen Unternehmen hierdurch in der Regel gegenübersehen kann. Seiner Studie kommt so zweifelsohne Vorbildfunktion für ein Verständnis vergleichbarer Entwicklungen auch in anderen Branchen zu.

Prof. Dr. Christopher Zerres

Offenburg, im Juni 2016

Vorwort des Verfassers

Auf die Forschungsfrage zu dieser Arbeit bin ich durch meine Tätigkeit als Berater bei einem Systemhaus des deutschen Fachhandels für Funktechnologie gestoßen. Die Aufgabenstellung lautete hier, die Basis für ein modernes Finanz- und Rechnungswesen sowie ein darauf aufbauendes Controlling im Rahmen umfangreicher unternehmerischer Veränderungen zu legen. In den damit verbundenen Gesprächen mit einer Vielzahl von Mitarbeitern, vor allem mit dem Geschäftsführer, Herrn Marcus Landschof, kristallisierte sich eine Problemstellung heraus, die auf alle Unternehmen in diesem Wirtschaftszweig zutrifft, sich durch die Umstellung der Kundenanforderungen von der Analog- auf die Digitaltechnologie im professionellen Mobilfunk neu zu positionieren. Dieser Personenkreis hat mich bei diversen Fragen immer konstruktiv unterstützt und damit zum Gelingen dieser Promotion wesentlich beigetragen. Dafür bedanke ich mich an dieser Stelle ganz herzlich.

Auf der wissenschaftlichen Seite gilt mein besonderer Dank meinem Betreuer und akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Wenzel Matiaske. Mit seiner freundlichen und kompetenten Art war er immer ein Ansprechpartner, der mir bei allen fachlichen Fragen wertvolle Hinweise gab. Trotz meiner jahrelangen praktischen Erfahrungen war er auch in anwendungsorientierten Angelegenheiten eine große Stütze für mich. Bei Frau Prof. Dr. Susanne Royer bedanke ich mich für die Übernahme des Zweitgutachtens. Ein Dank geht darüber hinaus an die weiteren Mitglieder der Promotionskommission; dies sind Frau Prof. Dr. Christina Schaefer und Herr Prof. Dr. Stefan Müller.

Von außerordentlicher Tragweite für diese Arbeit waren die Interviewpartner. In den jeweiligen Unternehmen wurden mir durch leitfadengestützte Interviews sehr umfangreiche Antworten für die vorliegende Arbeit gegeben. Ohne die daraus abgeleiteten Erkenntnisse wäre dieses Forschungsvorhaben nicht möglich gewesen. In vieler Hinsicht war diese Zusammenarbeit ungewöhnlich und gebührt deshalb gleichfalls ein besonderes Dankeschön.

Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Michael Zerres für die stets anregenden Fachgespräche mit ihm.

Bedanken möchte ich mich auch bei meiner Familie und hier in erster Linie bei meiner Frau Susann Häder. Sie hat mir in einer arbeitsreichen und zum Teil auch stressigen Zeit sehr viel Geduld und Verständnis entgegengebracht. Hieraus habe ich viel Kraft zum Abschluss dieser Dissertation geschöpft.

Dieter Häder, M.A.

Hamburg, im Juni 2016

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT DES HERAUSGEBERS	V
INHALTSVERZEICHNIS	IX
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	XV
TABELLENVERZEICHNIS	XV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XVII
1 EINLEITUNG	1
1.1 AUSGANGSLAGE UND PROBLEMHINTERGRUND	1
1.2 ZIELSETZUNG DER ARBEIT	2
1.3 WISSENSCHAFTLICHE METHODIK	3
1.4 INHALTLICHE UND METHODISCHE VORGEHENSWEISE	4
2 ANALYSE DER AKTUELLEN HERAUSFORDERUNGEN DES DEUTSCHEN FACHHANDELS FÜR FUNKTECHNOLOGIE ALS BEZUGSOBJEKT DER ARBEIT.....	7
2.1 DER DEUTSCHE FACHHANDEL.....	7
2.1.1 <i>Das Personal</i>	8
2.1.2 <i>Die Beratung.....</i>	9
2.1.3 <i>Der Service</i>	10
2.2 DER DEUTSCHE FACHHANDEL FÜR FUNKTECHNOLOGIE.....	11
2.2.1 <i>Die Distributoren</i>	13
2.2.2 <i>Die Systemhäuser.....</i>	14
2.2.3 <i>Die Funkfachhändler.....</i>	14
2.3 NACHFRAGER DES DEUTSCHEN FUNKFACHHANDELS.....	15
2.3.1 <i>Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS).....</i>	15
2.3.2 <i>Gewerbliche Nachfrager</i>	17
2.4 DIE ANFORDERUNGEN DER NACHFRAGER ALS AUSLÖSER TECHNISCHER INNOVATIONEN	18
2.4.1 <i>Kritik an der Technik des Analogfunks und ihre Folgen.....</i>	19
2.4.1.1 <i>Der Zwang zur Umstellung auf den Digitalfunk bei den BOS</i>	19
2.4.1.2 <i>Die Notwendigkeit des Digitalfunks bei den gewerblichen Nachfragern</i>	20

2.5	HERAUSFORDERUNGEN UND NEUPOSITIONIERUNG IM DEUTSCHEN FUNKFACHHANDEL FÜR EINE NACHHALTIGE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT	21
2.5.1	<i>Herausforderungen für Mitarbeiter im deutschen Fachhandel für Funktechnologie.....</i>	21
2.5.1.1	Bedeutung der Mitarbeiter im Innovationsprozess von Serviceleistungen	22
2.5.1.2	Mitarbeiterführung und Wissensvermittlung.....	23
2.5.2	<i>Herausforderungen unter finanziellen Aspekten</i>	25
2.5.2.1	Bedeutung der Finanzierung im Innovationsprozess	26
2.5.2.2	Schwierigkeiten bei der Finanzierung von technischen Innovationen am Kapitalmarkt	27
2.5.3	<i>Neupositionierung durch technische Innovationen.....</i>	29
2.6	ZWISCHENFAZIT	30
3	THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER UNTERSUCHUNG ZUR NEUPOSITIONIERUNG VON UNTERNEHMEN BEI TECHNISCHEN INNOVATIONEN	33
3.1	RELEVANTE BEGRIFFE DES UNTERSUCHUNGSOBJEKTS.....	33
3.1.1	<i>Zum Begriff der Innovation.....</i>	33
3.1.1.1	Kategorien der Innovation.....	34
3.1.1.1.1	Produkt-Innovation	35
3.1.1.1.2	Prozess-Innovation	37
3.1.1.1.3	Service-Innovation	39
3.1.1.1.4	Geschäftsmodell-Innovation.....	41
3.1.1.1.5	Geschlossene-Innovation.....	42
3.1.1.1.6	Open-Innovation	43
3.1.1.1.7	Soziale-Innovation	44
3.1.1.2	Besonderheiten technischer Innovationen.....	45
3.1.2	<i>Zum Begriff der Neupositionierung</i>	46
3.1.2.1	Ziele der Neupositionierung	47
3.1.2.2	Anforderungen an die Realisation einer Neupositionierung.....	48
3.1.2.2.1	Anforderungen an die Personalpolitik	48
3.1.2.2.2	Anforderungen an die Finanzpolitik.....	49
3.1.3	<i>Zum Begriff der Nachhaltigkeit.....</i>	50
3.1.3.1	Ursprung des Nachhaltigkeitsbegriffs	51
3.1.3.2	Moderne Wirtschaft und Nachhaltigkeit	51
3.1.3.2.1	Ökonomische Nachhaltigkeit.....	52

3.1.3.2.2	Ökologische Nachhaltigkeit.....	53
3.1.3.2.3	Soziale Nachhaltigkeit.....	54
3.2	VERÄNDERUNGEN IN UNTERNEHMEN UND CHANGE MANAGEMENT	56
3.2.1	<i>Kategorien von Veränderungen</i>	<i>57</i>
3.2.1.1	Restrukturierung	57
3.2.1.2	Reorientierung	58
3.2.1.3	Revitalisierung	59
3.2.1.4	Remodellierung	60
3.2.2	<i>Veränderungen als Auslöser von Widerständen bei Mitarbeitern</i>	<i>61</i>
3.2.2.1	Widerstand auf persönlicher Ebene.....	62
3.2.2.2	Widerstand auf Gruppenebene.....	64
3.2.3	<i>Strategien des Change Management zur Überwindung</i>	
	<i>von Widerständen</i>	<i>66</i>
3.2.3.1	Machtpromotoren	67
3.2.3.2	Fachpromotoren	67
3.2.3.3	Prozesspromotoren	68
3.2.3.4	Beziehungspromotoren	69
3.3	ZWISCHENFAZIT	70
4	ERLÄUTERUNG DER FORSCHUNGSMETHODE.....	73
4.1	EMPIRISCHE SOZIALFORSCHUNG	74
4.2	METHODEN DER EMPIRISCHEN SOZIALFORSCHUNG.....	75
4.2.1	<i>Qualitative Forschung</i>	<i>75</i>
4.2.2	<i>Quantitative Forschung.....</i>	<i>76</i>
4.2.3	<i>Beschreibung der Vor- und Nachteile qualitativer und quantitativer</i>	
	<i>Forschung zur Findung der passenden Forschungsmethode der Arbeit</i>	<i>79</i>
4.3	FESTLEGUNG AUF DIE QUALITATIVE FORSCHUNGSMETHODE	81
4.4	DAS EIGENE FORSCHUNGSDESIGN	82
4.4.1	<i>Das Leitfadeninterview.....</i>	<i>85</i>
4.4.1.1	Die Anfangsphase im Leitfadeninterview.....	87
4.4.1.2	Berücksichtigung von Regeln im Leitfadeninterview.....	87
4.4.2	<i>Die Experten</i>	<i>88</i>
4.4.2.1	Geschäftsführer	89
4.4.2.2	Systemtechniker	90
4.4.2.3	Werkstattleiter.....	90
4.4.2.4	Auswahl der Experten	91

4.4.3	<i>Die Auswertungsmethode</i>	92
4.5	ZWISCHENFAZIT.....	97
5	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR ERFASSUNG DER ENTSCHEIDENDEN DETERMINANTEN ZUR NEUPOSITIONIERUNG DES DEUTSCHEN FACHHANDELS FÜR FUNKTECHNOLOGIE.....	99
5.1	DIE VORBEREITUNG AUF DIE LEITFADENINTERVIEWS.....	101
5.1.1	<i>Vom Erstkontakt zu Details über die Interviewpartner</i>	101
5.1.2	<i>Abschluss der Digitalisierung</i>	103
5.1.2.1	<i>Abschluss bei den BOS</i>	104
5.1.2.2	<i>Abschluss bei den gewerblichen Nachfragern</i>	105
5.1.3	<i>Zusammenfassung der Ergebnisse</i>	105
5.2	QUALITATIVE ASPEKTE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	107
5.2.1	<i>Fragenkomplex eins: Basis der Veränderungen</i>	108
5.2.2	<i>Fragenkomplex zwei: Finanzierung der Veränderungen</i>	108
5.2.3	<i>Fragenkomplex drei: Herausforderungen durch das neuartige Serviceangebot im Rahmen der Veränderungen</i>	109
5.2.4	<i>Fragenkomplex vier: Change Management und Etablierung der Veränderungen</i>	109
5.3	DURCHFÜHRUNG DER LEITFADENINTERVIEWS	110
5.4	AUSWERTUNG DER LEITFADENINTERVIEWS	111
5.5	ERGEBNISSE DER LEITFADENINTERVIEWS	112
5.5.1	<i>Die Basis im Prozess der Veränderungen aus Sicht der Experten</i>	113
5.5.1.1	<i>Fragen zu Erwartungen</i>	113
5.5.1.2	<i>Fragen zu Grundeinstellungen</i>	117
5.5.1.3	<i>Fragen zum Wissensaufbau</i>	118
5.5.1.4	<i>Fragen zu Leistungsstandards</i>	123
5.5.1.5	<i>Zusammenfassung und Interpretation</i>	125
5.5.2	<i>Die Finanzierung der Veränderungen aus Sicht der Experten</i>	131
5.5.2.1	<i>Eigen- oder Fremdfinanzierung</i>	131
5.5.2.2	<i>Öffentliche Förderung</i>	133
5.5.2.3	<i>Mittelverwendung</i>	136
5.5.2.4	<i>Verantwortung für die Finanzierung</i>	137
5.5.2.5	<i>Zusammenfassung und Interpretation</i>	139

5.5.3	<i>Das neue Serviceangebot im Rahmen der Neupositionierung</i>	
	- die neuen Herausforderungen als Chance, aber auch als Risiko	
	<i>verstehen</i>	143
5.5.3.1	Die direkten Auswirkungen des neuen Services auf Mitarbeiter und Unternehmen	144
5.5.3.2	Neupositionierung und Nachfrage	146
5.5.3.3	Die Bedeutung des Marketing für die Neupositionierung.....	149
5.5.3.4	Zusammenfassung und Interpretation	153
5.5.4	<i>Change Management und Neupositionierung</i>	159
5.5.4.1	Maßnahmen gegen Widerstände	159
5.5.4.2	Kompetenzen in den Unternehmen binden	162
5.5.4.3	Fehlende Kompetenzen und deren Konsequenzen.....	165
5.5.4.4	Zusammenfassung und Interpretation	168
6	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR NEUPOSITIONIERUNG	173
6.1	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR EINE PERSONELLE, ORGANISATORISCHE UND TECHNISCHE BASIS DER VERÄNDERUNGEN	174
6.2	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR EINE SOLIDE FINANZIERUNG DER VERÄNDERUNGEN	178
6.3	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUM UMGANG MIT DEN NEUEN HERAUSFORDERUNGEN	182
6.4	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUM CHANGE MANAGEMENT	187
7	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	193
	LITERATURVERZEICHNIS	201

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Weiteres Merkmal der Prozess-Innovation	38
Abb. 2: Positionierungsstrategie	47
Abb. 3: Vorgehensweise bei der quantitativen Forschung.....	77
Abb. 4: Abgrenzung qualitativer und quantitativer Forschung	79
Abb. 5: Vor- und Nachteile qualitativer Methoden.....	80
Abb. 6: Vor- und Nachteile quantitativer Methoden	81
Abb. 7: Prozess der Auswertung bei der qualitativen Inhaltsanalyse	96
Abb. 8: Handlungsempfehlungen zur Neupositionierung.....	173

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: KMU-Definition des IfM.....	13
Tab. 2: Auswahl der Experten für die Interviews	91
Tab. 3: Standort (Bundesland) und Anzahl der Unternehmen, in denen die Befragungen stattfanden	100
Tab. 4: Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit und Alter der Experten.....	102
Tab. 5: Antworten der Experten zu Orten der Weiterbildung.....	121
Tab. 6: Antworten der Experten zur Mittelverwendung.....	136

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BDBOSG	Gesetz über die Errichtung einer Bundesanstalt für den Digitalfunk der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben
bez.	bezüglich
Bitkom	Bundesverband Informationswirtschaft Telekommunikation und neue Medien e.V.
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMI	Bundesministerium des Innern
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BNetzA	Bundesnetzagentur
BOD e. V.	Bundesverband für Objektfunk in Deutschland eingetragener Verein
BOS	Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben
bspw.	beispielsweise
BT-Drs.	Bundestag-Drucksache
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
DMR	Digital Mobile Radio
Ebd.	ebenda
EDV	elektronische Datenverarbeitung
E-Mail (englisch)	electronical mail (elektronische Post)
et al. (lateinisch)	et alia (und andere)
etc. (lateinisch)	et cetera (und so weiter)
evtl.	eventuell
EZB	Europäische Zentralbank
FH	Fachhochschule
F&E	Forschung und Entwicklung
ggf.	gegebenenfalls
http (engl.)	hypertext transfer protocol
IfM	Institut für Mittelstandsforschung (Bonn)
KMU	Kleine- und mittelständische Unternehmen
KU	Kleinunternehmen
o. a.	oben angeführte(n)
PMeV	Professioneller Mobilfunk eingetragener Verein
rd.	rund
Std.	Stunde
TEL	Technische Einsatzleitung
THW	Technisches Hilfswerk
TUI	Touristik Union International
u. a.	unter anderem(n)
USA	United States of America
u. s. w.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
v. a.	vor allem
Vgl.	vergleiche
www (engl.)	World Wide Web
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemhintergrund

Eine Behauptung hat sich im alltäglichen deutschen Sprachgebrauch als auch in den Medien einen Stammplatz erobert: Stillstand bedeutet Rückschritt. Vor allem in der Wirtschaft wird diese Aussage weitestgehend akzeptiert und auch entsprechend agiert. Das heißt, es besteht für Unternehmen die Notwendigkeit zur Anpassung an die sich fortwährend ändernden Rahmenbedingungen und damit zu einer ständigen Weiterentwicklung.¹

Eine geeignete Unternehmensstrategie stellt jedoch für Unternehmen in traditionsreichen Branchen eine besondere Problematik dar. Hummel führt dies in seiner Studie darauf zurück, dass das Management dieser Unternehmen durch langfristige Präsenz am Markt davon überzeugt ist, eigene Problemlösekompetenz zu besitzen um den Unternehmenserfolg nachhaltig zu gewährleisten.² In der Literatur wird hierin eine besondere Gefahr gesehen, da sich Traditionsunternehmen bei außergewöhnlichen Herausforderungen oft auf die Geschäftsfelder zurückziehen, die in der Vergangenheit erfolgreich waren und dadurch für die Zukunft Erfolg versprechen.³ Letztendlich kann man von einer spezifischen Firmenkultur ausgehen, die sich über viele Jahre etabliert hat. Der Kulturwandel ist deshalb nicht leicht zu erreichen, weil Basisannahmen wie z. B. starre Organisationsstrukturen mit festen Regelungen, die in einem traditionellen Unternehmen vielfach in der Kultur verwurzelt sind, oft vollständig infrage gestellt werden.⁴ Häufig müssen Unternehmen auch mit Widerstand der Beschäftigten rechnen, weil z. B. Zweifel am Sinn und Nutzen des Kulturwandels bestehen.⁵

¹ Vgl. u. a. Lang, N./ Herget, J. (2000), S. 15; Schneider, M. (2003), S. 29.

² Vgl. Hummel, T. R. (2011), S. 208.

³ Vgl. u. a. Bartscher, T./ Stöckl, J. (2011), S. 166; Mertens, R./ Kramer, W. (2006), S. 17; Wilke, G. (1999), S. 167-172.

⁴ Vgl. u. a. Brasch, C.-M./ Köder, K./ Rapp, R. (2007), S. 117; Mentzel, K. (2008), S. 162; Staberhofer, F./ Rohrhofer, E. (2007), S. 59.

⁵ Vgl. u. a. Homma, N./ Bauschke, R. (2010), S. 40; Schiersmann, C./ Thiel, H.-U. (2011), S. 417-419; Dresselhaus, G. (2006), S. 94.

Vor diesem Hintergrund sind Innovationsfähigkeit und Flexibilität die Grundvoraussetzungen für einen nachhaltigen Erfolg dieser Unternehmen.⁶ Die Unternehmensleitungen müssen dafür sorgen, dass erforderliche Strategien eingeleitet werden, auch wenn diese zum Teil erhebliche Veränderungen für die Belegschaft bedeuten. Entstehende Konflikte dürfen dabei niemals unterdrückt werden, vielmehr sollten Vorgesetzte diese Ausgangslage als Chance verstehen, bei der durch gemeinschaftliche Lösungsstrategien die angestrebten Innovationen realisiert werden; damit wird Innovation zur echten Führungsaufgabe.⁷

In diesem Kontext widmet sich diese Arbeit den folgenden Fragen: Welche Schritte sind erforderlich, damit der traditionsreiche deutsche Fachhandel für Funktechnologie mit qualifizierten Beschäftigten die technisch anspruchsvolle Umstellung von der Analog- auf die Digitaltechnologie für die potenziellen Nachfrager erfolgreich realisieren kann? Wie können die betroffenen Mitarbeiter - die die entscheidende Rolle in diesem Prozess spielen - mit ihren Erfahrungen, Gefühlen, Ängsten und Hoffnungen sinnvoll an die neuartige Form der beruflichen Tätigkeit herangeführt werden? Mit anderen Worten, welchen Einfluss haben diese Umstellungen auf die Arbeit der Beschäftigten?

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Technische Innovationen können nicht isoliert von gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen betrachtet werden. Fortentwicklung ist kein Selbstzweck, sondern von Menschen für Menschen erdacht. Deshalb ist es das Ziel, im Rahmen dieser Arbeit für die beschriebene Problemstellung auf Basis neuer Erkenntnisse Handlungsempfehlungen zu erstellen.

Folgende Fragestellungen sollen beantwortet werden, um damit neue Erkenntnisse über einen Wirtschaftszweig im Spannungsfeld von Tradition und erzwungener Neupositionierung zu gewinnen:

⁶ Vgl. u. a. Riempp, G. (2004), S. 37.; Zahn, E./ Reichel, A./ Goll, F. (2008), S. 172.; Biermann, T. (1997), S. 37.

⁷ Vgl. Haberkorn, K. (2002), S. 239.

- Welche Voraussetzungen müssen Unternehmen schaffen, damit Beschäftigte bei neuartigen Anforderungen an die Arbeit die notwendigen Kompetenzen entwickeln und praktisch umsetzen?
- Welche Maßnahmen sind erforderlich, damit Beschäftigte, die die entsprechenden Kompetenzen aufgebaut haben auch langfristig an die Unternehmen gebunden werden können?
- Wie können bei auftretenden Interessenkonflikten sozial verträgliche Lösungen zwischen den betroffenen Beschäftigten und dem Unternehmen gefunden werden?

Obwohl die Beschäftigten bei der Beantwortung der Fragen im Vordergrund stehen, wäre eine Fixierung darauf einseitig und würde die gesellschaftliche Realität verkürzen. Eine erfolgreiche Nachhaltigkeit lässt sich nur dann realisieren, wenn eine stabile Finanzierung der erforderlichen Maßnahmen gewährleistet wird, die neben menschlichen Aspekten auch technische Erfordernisse berücksichtigt und darüber hinaus eine moderne sowie finanzierbare Marketingstrategie beinhaltet. Dies unter dem Gesichtspunkt, dass sich das Erscheinungsbild dieses Wirtschaftszweiges stark verändern muss, d. h. vom Handwerk zur Hochtechnologie, und somit für die betroffenen Unternehmen eine Neupositionierung bedeutet. Auch diesen Fragen stellt sich diese Arbeit.

1.3 Wissenschaftliche Methodik

Für die Arbeit wird ein exploratives Vorgehen mit einem qualitativen Forschungsansatz gewählt. Dabei sollen durch Leitfadeninterviews mit anschließenden Analyseverfahren die untersuchungsrelevanten Kernbegriffe und Fragen definiert werden, um Zusammenhänge zu erklären und dann allgemein nützliche Handlungsweisen abzuleiten.

Um das Thema Neupositionierung von Unternehmen durch technische Innovationen möglichst umfassend betrachten zu können, soll das Instrument des leitfadengestützten Interviews mit Experten eingesetzt werden. Dieses Erhebungsinstrument wurde deshalb gewählt, weil erfahrungsgemäß der Prozesscharakter und die Besonderhei-

ten des Expertenwissens und daraus folgenden Handelns gut abgefragt werden kann.⁸

Die Experten werden in Anlehnung an Schütz danach ausgesucht, dass diese in Ausübung ihres Berufes über ein überdurchschnittliches Maß an Fach- und Spezialwissen verfügen.⁹ Für den deutschen Fachhandel für Funktechnologie zählen zu diesem Personenkreis in erster Linie operativ tätige Geschäftsführer, Systemtechniker, aber auch Werkstattleiter. Die Untersuchung ist darauf ausgerichtet, die grundlegenden Variablen zu erfassen, die dafür geeignet sind, die Determinanten zu identifizieren, die für einen nachhaltigen Erfolg dieses Wirtschaftszweiges mit seinen Unternehmen erforderlich sind.

Mit dieser Vorgehensweise wird das Ziel verfolgt, über individuelle Einschätzungen fundierte Aussagen zu generieren und damit die Erfolgsaussichten traditioneller Unternehmen bei der Umsetzung erforderlicher technischer Innovationen in erheblichem Umfang zu stärken.

1.4 Inhaltliche und methodische Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Nach der Einleitung im ersten Kapitel wird im zweiten Kapitel zuerst der deutsche Fachhandel mit seinen typischen Merkmalen und den wichtigsten Faktoren für einen nachhaltigen geschäftlichen Erfolg dargestellt. Darauf aufbauend geht es in einem zweiten Schritt darum, die Struktur der Unternehmen der Funktechnologie in diesem Wirtschaftszweig zu beschreiben. Zur Vertiefung in das Problemfeld folgen darauf eine Übersicht der potenziellen Nachfrager dieser Fachhändler und eine Beschreibung der speziellen Anforderungsprofile. Im Anschluss an diese grundlegenden Betrachtungen richtet sich der Fokus auf Ursachen, die die Umstellung von der Analog- auf die Digitaltechnologie zwingend erfordern und welche Herausforderungen durch diese technische Innovation auf die Unternehmen zukommen. Dabei werden humanitäre und finanzielle Aspekte thematisiert und deren Bedeutung darauf analysiert, wie den betroffenen

⁸ Vgl. Meuser, M./ Nagel, U. (2009), S. 35-36.

⁹ Vgl. Schütz, A. (1972), S. 87.