

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:  
Wissenschaftliche Arbeitspapiere

Nr. W 038

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Homburg, Ch./ Becker, J.*

### **Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkungen - Eine empirische Untersuchung**

Mannheim 2000

ISBN Nr. 3-89333-243-X

*Professor Dr. Christian Homburg* ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

*Dr. Jan Becker* ist früherer Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Dr. Homburg. Inzwischen ist er als Fachreferent Strategische Projekte bei der Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG tätig.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer** und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

### ◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **[www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Antonio Trius

**Continental AG,**  
Heinz-Jürgen Schmidt

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Dr. Manfred Fuchs

**Grohe Water Technology AG & Co. KG,**  
N.N.

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Karl H. Schlingensief

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weißen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus AG,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,**  
Universität zu Köln

**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**Monitor Company,**  
Dr. Thomas Herp

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

**Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,**  
Hans Riedel

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Dr. Manfred Baier

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Dr. Eugen Zeller

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Dr. Dieter Thomaschewski**

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldiscounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H./ Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W080 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004
- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003

- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W052 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001
- W051 Bauer, H. H. / Jensen, S.: Determinanten der Kundenbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, 2001
- W050 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, 2001
- W049 Bauer, H. H. / Kieser, A. / Oechsler, W. A. / Sauer, N. E.: Die Akkreditierung. Eine Leistungsbeurteilung mit System?, 2001,
- W048 Bauer, H. H. / Ohlwein, M.: Zur Theorie des Kaufverhaltens bei Second-Hand-Gütern, 2001
- W047 Bauer, H. H. / Brüner, D. / Grether, M. / Leach, M.: Soziales Kapital als Determinante der Kundenbeziehung, 2001
- W046 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Eine Konzeption des Werbecontrolling, 2000
- W045 Bauer, H. H. / Staat, M. / Hammerschmidt, M.: Produkt-Controlling. Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), 2000
- W044 Bauer, H. H. / Moch, D.: Werbung und ihre Wirkung auf die Tabaknachfrage. Eine Übersicht der theoretischen und empirischen Literatur, 2000
- W043 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W042 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W041 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Huber, F.: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, 2000
- W040 Bauer, H. H. / Huber, F. / Bächmann, A.: Das Kaufverhalten bei Wellness Produkten. Ergebnisse einer empirischen Studie am Beispiel von Functional Food, 2000
- W039 Homburg, Ch. / Stock, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Eine dyadische Analyse, 2000
- W038 Becker, J. / Homburg, Ch.: Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkungen. Eine empirische Untersuchung, 2000
- W037 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Die simultane Messung von Kannibalisierungs-, substitutiven Konkurrenz- und Neukäuferanteilen am Absatz von line extensions auf der Basis aggregierter Daten, 2000
- W036 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture. Measurement Issues and Performance Outcomes., 2000

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

## Inhalt

A. Einführung .....	4
B. Stand der Forschung .....	5
I. Grundlegende Theorien zur Unternehmensführung .....	5
II. Marktorientierung .....	6
III. Marktorientierte Unternehmensführung .....	7
C. Entwicklung eines Meßmodells zur Erfassung marktorientierter Unternehmensführung	8
I. Konzeptualisierung .....	8
II. Operationalisierung .....	14
D. Determinanten und Erfolgsauswirkungen der marktorientierten Unternehmensführung	17
I. Hypothesenentwicklung .....	17
II. Hypothesenüberprüfung .....	22
E. Implikationen für Wissenschaft und Praxis .....	26
Literaturverzeichnis .....	29

## **Zusammenfassung**

Das Konstrukt der marktorientierten Unternehmensführung ist bislang wissenschaftlich nur unzureichend untersucht worden. Aufbauend auf einer systemtheoretischen Grundlage entwickeln die Autoren ein Meßinstrument zur präzisen Erfassung der Marktorientierung auf der betrieblichen Führungsebene. Erfasst wird der Grad der Marktorientierung verschiedener Führungsteilsysteme (z. B. des Organisationssystems, des Planungssystems und des Personalführungssystems). Die ebenfalls durchgeführten Dependenzanalysen ergaben, daß eine am Absatzmarkt ausgerichtete Unternehmensführung den wirtschaftlichen Erfolg einer Geschäftseinheit über eine Erhöhung des marktbezogenen Erfolgs indirekt positiv beeinflusst.

## **Summary**

Market orientation has received substantial academic and practitioner interest over the last decade. However, previous research has not addressed the issue how a company's management systems can be designed in a market-oriented way. Starting from a systems-based perspective of management, the authors develop and validate a scale measuring the extent of market orientation of a business organization's management systems including the organization system, the information system, the planning system, the controlling system, and the human resource management system. Empirical results reveal a substantial positive impact of market-oriented management on market performance which in turn leads to higher financial performance.

# Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkungen - Eine empirische Untersuchung

## Überblick

- Der Begriff der marktorientierten Unternehmensführung wird in Wissenschaft und Praxis häufig gebraucht. Was sich konkret hinter diesem Führungskonzept verbirgt, ist bislang jedoch nicht im Detail untersucht worden.
- Die Autoren entwickeln ein systemtheoretisch fundiertes Meßmodell zur quantitativen Erfassung der Marktorientierung auf der betrieblichen Führungsebene.
- Das erarbeitete Meßinstrument wird auf Basis einer branchenübergreifenden schriftlichen Datenerhebung bei 234 bundesdeutschen Geschäftseinheiten empirisch validiert.
- Marktorientierte Unternehmensführung führt über eine Steigerung des Markterfolgs zu einer signifikanten Erhöhung des wirtschaftlichen Erfolgs.

## A. Einführung

Eine konsequente Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten am Absatzmarkt gilt heute nach Ansicht vieler Vertreter aus Wissenschaft und Praxis als eine zentrale Voraussetzung für eine langfristig erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit. Im Bereich der Wissenschaft konnte in mehreren empirisch fundierten Untersuchungen ein positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Marktorientierung einer Geschäftseinheit und dem Geschäftserfolg nachgewiesen werden (vgl. stellvertretend Narver/Slater 1990, Jaworski/Kohli 1993). Auch in der Unternehmenspraxis wird der Marktorientierung heute eine wesentlich höhere Bedeutung beigemessen als noch vor einigen Jahren (vgl. Day 1998).

Eine Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten an den Gegebenheiten und Anforderungen des Absatzmarktes ist aber nur möglich, wenn auch die Unternehmensführung konsequent marktorientiert betrieben wird. Zahlreiche Unternehmen haben in den letzten Jahren damit begonnen, umfangreiche Kundenzufriedenheitsmessungen durchzuführen oder aufwendige Kundenbindungsprogramme aufzusetzen, um auf diese Weise ihre Kunden- bzw. Marktnähe nachhaltig zu erhöhen (vgl. etwa Rudolph 1998). Diese punktuellen, häufig durch die Marketingabteilung initiierten Maßnahmen sind zweifelsohne ein wesentlicher Bestandteil eines Programmes zur Erhöhung der Marktorientierung (vgl. Meffert 1998), reichen aber für sich genommen bei weitem nicht aus, um eine gesamte Geschäftseinheit systematisch an Kunden und Wettbewerbern auszurichten (vgl. hierzu Rust/Zahorik/Keiningham 1995). Eine konsequente Orientierung am Absatzmarkt verlangt vielmehr nach einem ganzheitlichen

Ansatz. Nur wenn sich die Unternehmensleitung als die das Unternehmen lenkende und gestaltende Institution dem Prinzip der Marktorientierung verschreibt und entsprechend handelt, kann ein hohes Maß an Marktorientierung auch auf den operativen Ebenen erreicht werden (vgl. Shapiro 1988, S. 123). In diesem Zusammenhang ist im deutschsprachigen Raum der Begriff der *marktorientierten Unternehmensführung* geprägt worden. Obwohl dieser Ausdruck heute zum gängigen Sprachgebrauch zählt, existieren nur wenige wissenschaftliche Arbeiten, die sich theoretisch und empirisch fundiert mit diesem Konstrukt auseinandergesetzt haben. Zwar wird in zahlreichen Publikationen die Forderung nach einer konsequenten Ausrichtung der Führungsebene am Absatzmarkt erhoben (vgl. Müller-Merbach 1984, Shapiro 1988, Meffert 1994), doch ist bislang nur unzureichend untersucht worden, welche Facetten eine marktorientierte Unternehmensführung im einzelnen umfaßt.

Vor diesem Hintergrund besteht die übergreifende Zielsetzung des vorliegenden Textes darin, einen wesentlichen Beitrag zu einem besseren Verständnis des Konzepts der marktorientierten Unternehmensführung zu leisten. Hierzu wird ein umfassendes Meßmodell zur Erfassung marktorientierter Unternehmensführung entwickelt und empirisch validiert. Darüber hinaus erfolgt eine empirische Bestimmung zentraler Determinanten und Erfolgsauswirkungen der marktorientierten Unternehmensführung.

## **B. Stand der Forschung**

Bevor ein eigenes Meßmodell zur quantitativen Erfassung der marktorientierten Unternehmensführung erarbeitet wird, sollen im folgenden zunächst diejenigen Teilbereiche der betriebswirtschaftlichen Literatur aufgearbeitet werden, die einen wesentlichen Erkenntnisgewinn im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand versprechen

### **I. Grundlegende Theorien zur Unternehmensführung**

Im Rahmen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Fragen der Unternehmensführung ist bis heute eine kaum mehr überschaubare Anzahl unterschiedlichster Führungstheoretischer Ansätze entwickelt worden (vgl. hierzu Eberhardt 1998). Untersucht man das breite Spektrum der bis heute entwickelten Führungstheorien („Traditionelle Ansätze“) im Hinblick auf konkrete Bezugspunkte zum Konzept der Marktorientierung, so kommt man zu einer zweigeteilten Beurteilung. Während die älteren, überwiegend aus der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts stammenden Führungstheorien die Notwendigkeit einer Ausrichtung an Kunden und Wettbewerbern kaum thematisieren, findet die Marktorientierung bei den neueren Theorien durchaus Berücksichtigung. Dieses Ergebnis verwundert nicht,

wenn man bedenkt, daß bis in die frühen sechziger Jahre auf den meisten Märkten eine klare Anbietermarktsituation vorherrschte, welche eine ausgeprägte Produktions- und Distributionsorientierung nach sich zog (vgl. Meffert 1994, S. 5). Erst mit dem vermehrten Auftreten von Angebotsüberhängen und der damit einhergehenden wachsenden Macht der Nachfrager gewann die Ausrichtung am Markt zunehmend an Bedeutung.

Indem die Vertreter des Systemansatzes ein Unternehmen als ein sozio-technisches System ansehen, das sich ständig an seine Umwelt anpassen muß, um dauerhaft überleben zu können, erheben sie implizit auch die Forderung nach einer Orientierung an den sich fortlaufend ändernden Gegebenheiten des Absatzmarktes. Gleiches gilt für die situativen Führungsansätze, die die Bedeutung der Berücksichtigung von Kontextfaktoren im Rahmen der Unternehmensführung herausstellen. Auch hier stellen die Bedingungen auf dem Absatzmarkt sicherlich ganz wesentliche Kontextfaktoren dar, die in Managemententscheidungen über Unternehmensstrukturen und -prozesse einfließen sollten.

## II. Marktorientierung

Mittlerweile liegt eine recht beachtliche Zahl an wissenschaftlichen Beiträgen zur Marktorientierung von Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten vor (vgl. beispielsweise Kohli/Jaworski 1990, Narver/Slater 1990, Fritz 1992, Schlüter 1997). Auf eine einheitliche, allgemeingültige Definition der Marktorientierung konnte man sich jedoch bis heute nicht einigen.

Hinsichtlich der grundlegenden Sichtweisen, die sich hinter den teilweise sehr unterschiedlichen Konzeptualisierungen der Marktorientierung verbergen, können zwei große Gruppen von Arbeiten unterschieden werden. Einer großen Anzahl von Beiträgen liegt eine verhaltensorientierte Perspektive zugrunde, d. h. die Marktorientierung einer Geschäftseinheit wird hier über entsprechende Verhaltensweisen modelliert und - je nach Studie - auch gemessen. So konzentrieren Kohli/Jaworski (1990) ihre Betrachtungen auf das marktorientierte Informationsverhalten, Day (1994) beschäftigt sich mit dem Marktbeobachtungs- und dem Kundenbindungsverhalten, und auch Liu (1995) untersucht die marktbezogenen Aktivitäten einer Unternehmung. Die zweite Gruppe von Autoren begreift Marktorientierung primär als ein kulturelles Phänomen. Hierzu zählen etwa Narver/Slater (1990), Lichtenthal/Wilson (1992) und Dreher (1995). In den Augen dieser Autoren kann eine konsequente Ausrichtung einer Geschäftseinheit am Markt am besten durch eine entsprechende Gestaltung der unternehmensspezifischen Normen und Werte erreicht werden. Der überwiegende Teil der empirischen Ergebnisse weist auf einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen der Marktorientierung und dem Geschäftserfolg hin und

unterstreicht damit die grundlegende Bedeutung einer konsequenten Ausrichtung am Markt.

### III. Marktorientierte Unternehmensführung

Schon in den siebziger Jahren beschäftigten sich verschiedene Autoren mit einer systematischen Ausrichtung der Unternehmensführung am Absatzmarkt (vgl. beispielsweise Raffée 1974, Meffert 1975, 1980). Raffée (1974) befaßt sich schon recht frühzeitig mit der Ausrichtung der Unternehmensführung am Absatzmarkt. Raffée begreift "Marketing als Denkhaltung des Managements, das die Unternehmungen einem Steuerungs- und Regelungsprozeß vom Absatzmarkt her und auf den Absatzmarkt hin unterwirft" (Raffée 1974, S. 107). Als kennzeichnende Merkmale dieser Denkhaltung führt er das Streben nach einer unternehmensweiten Orientierung am Absatzmarkt sowie eine konsequente Gewinnorientierung an (vgl. Raffée 1974, S. 107). Auch Meffert (1975, 1980) versteht Marketing als eine umfassende Führungskonzeption. Charakteristisch ist seiner Ansicht nach "der Grundgedanke einer konsequenten, im ganzen Unternehmen auf den Kunden ausgerichteten Unternehmensführung" (Meffert 1980, S. 3).

Ungeachtet dieser inhaltlichen Vorarbeiten hielt der Begriff der *marktorientierten Unternehmensführung* erst zu Beginn der achtziger Jahre Einzug in den wissenschaftlichen Sprachgebrauch. Als einer der ersten deutschen Wirtschaftswissenschaftler diskutiert Müller-Merbach (1984) das Konzept der marktorientierten Unternehmensführung und stellt dabei die Ausrichtung *aller* Unternehmensaktivitäten an den Märkten als zentrales Merkmal dieses Konzepts heraus. Dabei sieht er den Absatzmarkt als den für die Unternehmung wichtigsten Markt an (Müller-Merbach 1984, S. 59). Obwohl Müller-Merbach auch eine Orientierung der Unternehmensführung an den Gegebenheiten des Absatzmarktes fordert, geht er nicht darauf ein, wie eine entsprechende Gestaltung der Führungsinstrumente aussehen könnte.

In Fortführung seines ursprünglichen Marketingverständnisses bezeichnet Meffert (1994) Marketing als duales Konzept der marktorientierten Unternehmensführung. Er versteht Marketing zum einen als eine gleichberechtigte Unternehmensfunktion und zum anderen als ein Leitkonzept des Managements. Auch diese Interpretation des Begriffs der marktorientierten Unternehmensführung geht über eine Betrachtung der marktorientierten Gestaltung der Führungsinstrumente deutlich hinaus, da sie beispielsweise auch den der operativen Unternehmensebene zuzurechnenden Einsatz der verschiedenen Marketinginstrumente umfaßt.

## C. Entwicklung eines Meßmodells zur Erfassung marktorientierter Unternehmensführung

Wie bereits dargelegt, besteht eine wesentliche Zielsetzung des vorliegenden Beitrags in der Entwicklung eines Meßinstrumentes zur quantitativen Erfassung der verschiedenen Facetten der marktorientierten Unternehmensführung. Marktorientierte Unternehmensführung kann in diesem Zusammenhang als ein komplexes theoretisches Konstrukt aufgefaßt werden, welches es zu erfassen gilt (vgl. Bagozzi/Fornell 1982). Es handelt sich hierbei um eine nur indirekt meßbare Größe, die deshalb auch als latente Variable bezeichnet wird (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 6). Zur Messung des Konstrukts werden beobachtbare Variablen herangezogen, die in einer genau spezifizierten Beziehung zu dem betrachteten Konstrukt stehen (vgl. Bagozzi/Phillips 1982, S. 465).

Die Entwicklung eines Meßinstrumentes zur empirischen Erfassung eines theoretischen Konstrukts ist in der Regel durch ein zweistufiges Vorgehen gekennzeichnet. In einem ersten Schritt gilt es zunächst, die verschiedenen inhaltlichen Dimensionen sowie die grundlegende Struktur des betrachteten Konstrukts zu ermitteln. Dieser Vorgang wird in der Literatur häufig als *Konzeptualisierung* bezeichnet. Aufbauend auf der Konzeptualisierung werden dann einzelne Indikatoren gebildet, die eine quantitative Erfassung des Konstrukts erlauben. Hierfür hat sich in der Literatur der Begriff der *Operationalisierung* durchgesetzt (vgl. Kieser 1971, S. 240, Kieser/Kubicek 1992, S. 67 ff., Homburg/Giering 1996).

### I. Konzeptualisierung

Als zentraler theoretischer Bezugspunkt des zu entwickelnden Meßmodells wurde der betriebswirtschaftliche Systemansatz in seiner allgemeinen Form gewählt. Vertreter dieses Ansatzes begreifen ein Unternehmen oder eine Geschäftseinheit als ein komplexes soziotechnisches System, welches sich in zahlreiche Subsysteme untergliedern läßt (vgl. etwa Barnard 1938, Sussman 1976, Passmore 1988). Das Management kann als eines dieser Subsysteme begriffen werden, dem die Koordination der übrigen Subsysteme obliegt (vgl. Macharzina 1995). Nach Ansicht zahlreicher Autoren läßt sich auch das Management- bzw. Führungssystem wiederum gedanklich in sauber voneinander abgrenzbare Subsysteme zerlegen (vgl. Wild 1974, S. 32 f., Horvath 1994, S. 106 ff., Küpper 1995, S. 13 ff., Weber 1993, S. 629 ff., 1995, S. 33 ff., Link 1996, S. 26 ff.). In Anlehnung an Küpper und Weber (1995) sollen im folgenden mit dem Organisationssystem, dem Informationssystem, dem Planungssystem, dem Kontrollsystem und dem Personalführungssystem fünf verschiedene Führungsteilsysteme unterschieden werden. Jedes dieser Führungsteilsysteme trägt in

wesentlichem Umfang zur Unterstützung des Managements bei der Wahrnehmung seiner Führungsaufgabe bei. Der marktorientierten Gestaltung der Führungsteilsysteme kommt daher bei der Ausrichtung einer Geschäftseinheit am Absatzmarkt eine besondere Bedeutung zu.

Die Ergebnisse der Organisationsgestaltung manifestieren sich in dem *Organisationsystem* eines Unternehmens bzw. einer Geschäftseinheit. Link versteht unter einem Organisationssystem "die Gesamtheit der generellen Regelungen zur Aufgabenverteilung und Aufgabenerledigung" (Link 1996, S. 66).

Eine insbesondere in der deutschsprachigen Literatur weit verbreitete Strukturierung des Organisationssystems sieht die gedankliche Unterteilung in eine Aufbau- und eine Ablauforganisation vor (vgl. Lehmann 1992, Sp. 1541 f.). Dieser Strukturierungsansatz geht auf Kosiol (1962) zurück und knüpft an der durch Nordsieck (1934) geprägten Unterscheidung zwischen der organisatorischen Beziehungslehre und der organisatorischen Ablauflehre an.

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens bzw. einer Geschäftseinheit bietet vielfältige Ansatzpunkte für eine marktorientierte Gestaltung. Stellvertretend seien an dieser Stelle eine geringe Hierarchietiefe (vgl. Smith et al. 1991, Backhaus/Schlüter 1994), eine hohe hierarchische Verankerung des Marketing-/Vertriebsverantwortlichen (vgl. Piercy 1986, Canning 1988) sowie die Wahl einer objektorientierten Organisationsform (vgl. vgl. Frese 1992) genannt.

Ebenso wie die Aufbauorganisation läßt sich auch die Ablauforganisation marktorientiert gestalten. Doch das Design betrieblicher Abläufe wird noch immer in einem hohen Ausmaß durch interne Gegebenheiten bestimmt (vgl. Mishak 1997, S. 3 ff.). Ein zentrales Merkmal marktgerechter Prozesse stellt die konsequente Anwendung des Prinzips des Internen Marketing dar. Bruhn (1995, S. 22) versteht unter dem Internen Marketing "die systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse mit Instrumenten des Marketing- und Personalmanagements, um durch eine konsequente und gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung das Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen". Darüber hinaus trägt auch die Gewährung von Entscheidungsspielräumen auf der operativen Ebene (vgl. Conger/Kanungo 1988, Zeithaml/Parasuraman/Berry 1990, Day 1994) zur Sicherstellung marktorientierter Prozesse bei.

Vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung von Informationen kommt der Gestaltung und Pflege von *Informationssystemen*, die die Mitarbeiter eines Unternehmens bzw. einer Geschäftseinheit in ihrer Entscheidungsfindung unterstützen, eine ganz wesentliche Bedeutung zu. Zahlreiche Autoren ziehen eine prozeßorientierte Sichtweise zur Strukturierung eines Informationssystems heran (vgl. Berthel 1975, Endrös 1991, Link 1996). Als Kernprozesse gelten gemeinhin die Informationsbeschaffung, die

Informationsverarbeitung, die Informationsweiterleitung und schließlich die Informationsspeicherung (vgl. beispielsweise Berthel 1975, Awad 1988, Krcmar 1991, Weber 1995, Thow-Yick 1996). Da die Informationsverarbeitung nur in sehr begrenztem Umfang Ansatzpunkte für eine marktorientierte Gestaltung bietet, bleibt sie im folgenden unberücksichtigt.

Schon im Bereich der Informationsaufnahme zeigt sich der Grad der Marktorientierung eines Informationssystems sehr deutlich. Marktorientiert geführte Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten nehmen regelmäßig und systematisch Marktinformationen auf (vgl. Barabba/Zaltman 1991, S. 19 ff., Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1996, S. 34 ff.). Ein konsequent am Markt ausgerichtetes Unternehmen zeichnet sich weiterhin dadurch aus, daß absatzmarktbezogene Informationen in alle Funktionsbereiche gelangen und sämtliche Hierarchiestufen durchdringen. Maßnahmen, die diesen ungehinderten Informationsfluß unterstützen, umfassen beispielsweise die Veranstaltung regelmäßig stattfindender abteilungsübergreifender Treffen sowie die Einrichtung eines computergestützten Nachrichtensystems, welches es jedem Mitarbeiter ermöglicht, wichtige Marktinformationen an alle hiervon berührten Stellen im Unternehmen zu senden.

Die Bedeutung einer systematischen Speicherung von marktbezogenen Informationen verdeutlicht die folgende Aussage von Day (1994, S. 44): "Market-driven inquiry, distribution, and interpretation will not have a lasting effect unless what is learned is lodged in the collective memory". Sofern sie intelligent konzipiert ist, bringt vor allem eine personenunabhängige Speicherung von Marktinformationen in Form von elektronischen Datenbanken eine Reihe von Vorteilen mit sich. Hierzu zählt neben der Begrenzung des Informationsverlustes durch den Weggang von erfahrenen Mitarbeitern in erster Linie die zeit- und ortsunabhängige Verfügbarkeit von Marktdaten.

Die Planungstätigkeit des Managements wird heute in vielen Unternehmen durch ein *Planungssystem* unterstützt. Unter einem Planungssystem sollen in Anlehnung an Wild (1974) und Link (1996) alle generellen Regelungen, Instrumente und Prozesse verstanden werden, die der Unterstützung der Unternehmensführung bei der Erfüllung der Planungsaufgabe dienen. Die hier entwickelte Konzeptualisierung eines marktorientierten Planungssystems orientiert sich im wesentlichen an den zentralen Inhalten der Planungsaufgabe. Als wesentliche Stufen des Planungsprozesses können die Zielfestlegung, die Umfeldanalyse und schließlich die Alternativenbenennung, -bewertung und -auswahl unterschieden werden (vgl. ähnliche Unterteilungen bei Koontz/O'Donnell/Weihrich 1986, S. 84 ff. und Hentze/Brose/Kammel 1993, S. 65).

In der Literatur werden verschiedene marktbezogene Zielsetzungen angeführt. Die Erreichung von Kundenzufriedenheit stellt in diesem Kontext sicherlich das am häufigsten genannte Ziel dar (vgl. stellvertretend Narver/Slater 1990, S. 24, Fritz 1995, S. 158).

Ebenfalls häufig verwiesen wird auf die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen bzw. die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Porter 1980, 1985, Fritz 1995, S. 158). Weitere Ziele, die im Zusammenhang mit der Ausrichtung einer Geschäftseinheit am Markt Erwähnung finden, sind die Erreichung von Kundenloyalität (vgl. Fritz 1995, S. 158) sowie die Sicherung bestimmter Marktanteile (vgl. Bruhn 1997, S. 45).

Die Analyse des betrieblichen Umfelds umfaßt vom Grundsatz her sowohl die Einschätzung der internen als auch der externen Umweltsituation. Im Rahmen einer marktorientierten Umfeldanalyse kommt der Untersuchung der den Absatzmarkt betreffenden Entwicklungen besondere Bedeutung zu. Zu diesen Entwicklungen zählen neben Veränderungen von kunden- und wettbewerbsbezogenen Parametern auch Veränderungen der relevanten Rahmenbedingungen. So lassen sich beispielsweise im Rahmen von Kundengesprächen umfangreiche Erkenntnisse über zukünftige Veränderungen bezüglich der Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen gewinnen. Ein in diesem Zusammenhang häufig angewandtes Verfahren ist die Befragung von sogenannten Lead Usern (vgl. von Hippel 1988). Bei Lead Usern handelt es sich um Nutzer von Gütern oder Dienstleistungen, die in dem betreffenden Markt als Vorreiter gelten und von einer einen bestimmten Trend betreffenden Problemlösung besonders profitieren (vgl. Herstatt/von Hippel 1992, S. 214).

Sind die marktbezogenen Ziele einer Geschäftseinheit festgelegt und mögliche Entwicklungen auf dem Absatzmarkt skizziert, so gilt es, unter Berücksichtigung dieser Entwicklungen adäquate Alternativen zur Zielerreichung zu benennen, zu bewerten und schließlich auszuwählen. Marktorientiert geführte Unternehmen berücksichtigen schon bei der Alternativengenerierung zukünftig herrschende Marktverhältnisse. Darüber hinaus spielen bei der Alternativenauswahl absatzmarktbezogene Entscheidungskriterien eine wesentliche Rolle. Hierzu zählen etwa das zukünftige Marktpotential oder die Wahrscheinlichkeit, mit dem neuen Produkt einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil realisieren zu können.

Die Kontrolle betrieblicher Aktivitäten dient in erster Linie der Sicherung der Planerfüllung (vgl. Hahn 1994, S. 44). Der wesentliche Inhalt der Kontrolle besteht dabei in einem Abgleich der im Rahmen der Planung festgelegten Ziele mit den tatsächlich erreichten Leistungen (vgl. Hahn 1994, Weber 1995). In Übereinstimmung mit den Definitionen der bereits diskutierten Führungsteilsysteme sollen im folgenden unter einem *Kontrollsystem* alle generellen Regelungen, Instrumente und Prozesse zur Unterstützung des Managements bei der Wahrnehmung der Kontrollaufgaben verstanden werden (vgl. Wild 1974, Link 1996).

Den Ausgangspunkt für die Konzeptualisierung und Operationalisierung eines marktorientierten Kontrollsystems bilden mit dem Soll-Ist-Vergleich und der Abweichungsanalyse die beiden Kernstufen des Kontrollprozesses (vgl. hierzu insbesondere Weber 1995). Kontrollsysteme stellen heute üblicherweise eine Vielzahl von Kennzahlen bereit, die zur Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen herangezogen werden können (vgl.

zu einem Überblick Meyer 1994). Marktbezogene Kennzahlen kommen jedoch in vielen Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten noch immer gar nicht oder nur in stark begrenztem Umfang zum Einsatz. Zu den wichtigsten absatzmarktbezogenen Kennzahlen zählen Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsindizes sowie Marktanteilswerte (vgl. etwa Link 1996, S. 121). Marktorientiert geführte Unternehmen machen darüber hinaus auch kundenbezogene Kosten- und Rentabilitätsmaße zum regelmäßigen Gegenstand von Soll-Ist-Vergleichen. Bedingt durch den vergleichsweise geringen Stellenwert marktbezogener Kennzahlen im Rahmen des Soll-Ist-Vergleichs kommt auch der Berücksichtigung des marktlichen Umfeldes bei der Abweichungsanalyse nur eine untergeordnete Bedeutung zu. In der Praxis spielen absatzmarktbezogene Faktoren bei der Untersuchung von Zielabweichungen nur selten eine gewichtige Rolle.

Personalführung im Sinne einer indirekten Einwirkung auf die Mitarbeiter durch den Einsatz verschiedener Steuerungsinstrumente gilt erst seit einigen Jahren als Kernaufgabe des Managements (vgl. Sparrow/Hiltrop 1995). Die zentralen Aufgaben der Personalführung im oben definierten Sinne lassen sich im wesentlichen den folgenden fünf Feldern zuordnen (vgl. Berthel 1995, S. 115 ff., Bisani 1995, Bartol/Martin 1998): Einstellung, Aus- und Weiterbildung, Beurteilung, Beförderung und Vergütung. Eine gewissenhafte Wahrnehmung dieser Aufgaben durch das Management erscheint vor diesem Hintergrund nur möglich, wenn ein leistungsstarkes *Personalführungssystem* zur Unterstützung bereitsteht. In Anlehnung an Wild (1974) sowie die Definitionen der übrigen Führungsteilsysteme sollen unter einem Personalführungssystem im folgenden alle generellen Regelungen, Instrumente und Prozesse verstanden werden, die das Management bei der Ausführung der Personalführungsaufgaben unterstützen.

Im Zuge einer ersten Grobkonzeptualisierung werden die marktorientierte Einstellung, die marktorientierte Aus- und Weiterbildung, die marktorientierte Beurteilung, die marktorientierte Beförderung und schließlich die marktorientierte Vergütung als die fünf wesentlichen inhaltlichen Dimensionen eines marktorientierten Personalführungssystems modelliert.

Marktorientierte Personalführungssysteme halten unterschiedliche Mechanismen bereit, die es ermöglichen, im Zuge der Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter den Grad der persönlichen Marktorientierung zu ermitteln. Beispielhaft sei hier auf die Simulation von Kundenkontakten im Rahmen von Einstellungstests, das systematische Abfragen von wettbewerbsbezogenen Kenntnissen sowie die regelmäßige Einstellung von Bewerbern mit praktischem oder akademischem Marketingwissen (vgl. hierzu auch Payne 1988) verwiesen.

Die betriebliche Aus- und Weiterbildung stellt ein zentrales Instrument der Personalführung zur Entwicklung marktorientierten Verhaltens dar (vgl. Mohr-Jackson 1991). Bildungsmaßnahmen, die Unternehmen zur Erhöhung der Marktorientierung ihrer

Beschäftigten und damit der gesamten Geschäftseinheit ergreifen können, lassen sich im wesentlichen in zwei Gruppen unterteilen. Die erste Gruppe umfaßt alle Maßnahmen, die der Verbesserung des Wissenstandes der Mitarbeiter hinsichtlich der Kunden und Wettbewerber dienen (vgl. Ruekert 1992). Zur zweiten Gruppe zählen alle Programme, die die Fähigkeiten der Mitarbeiter im Umgang mit Kunden trainieren (vgl. hierzu etwa Thies 1998, S. 70 ff.).

Von der Personalbeurteilung gehen in der Regel erhebliche Steuerungswirkungen auf das Mitarbeiterverhalten aus. In mehreren empirischen Studien wurde festgestellt, daß Manager, die auf der Grundlage kurzfristiger Profitabilitätsziele beurteilt werden, dazu tendieren, marktbezogene Zielsetzungen wie die Erreichung eines bestimmten Kundenzufriedenheitsniveaus weniger stark zu gewichten (vgl. Webster 1988, Kohli/Jaworski 1990). In marktorientiert geführten Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten wird die Leistung der Mitarbeiter daher primär anhand marktbezogener Kriterien beurteilt. Auch Beförderungsprogramme lassen sich zur Durchsetzung einer marktorientierten Grundhaltung unter den Mitarbeitern einsetzen (vgl. hierzu Ruekert 1992). So kann etwa der Grad der persönlichen Kunden- bzw. Marktorientierung als wesentliches Kriterium bei Beförderungsentscheidungen herangezogen werden (vgl. Payne 1988).

Zahlreiche Autoren verweisen in ihren Beiträgen auf die besondere Bedeutung der Vergütung bei der Durchsetzung eines marktorientierten Mitarbeiterverhaltens (vgl. etwa Kohli/Jaworski 1990, Zeithaml/Parasuraman/Berry 1990, Ruekert 1992). Die am häufigsten empfohlene und von zahlreichen Unternehmen mittlerweile auch erfolgreich umgesetzte Variante der marktorientierten Vergütung sieht einen variablen Gehaltsanteil vor, dessen absolute Höhe von einer oder mehreren marktbezogenen Größen abhängt. Neben der erreichten Kundenzufriedenheit und Kundenbindungsraten dienen in der Unternehmenspraxis auch realisierte Marktanteile und kundenbezogene Rentabilitätsgrößen als Bemessungsgrundlage (vgl. Bleicher 1985, S. 25, Day 1994, S. 41).

Abbildung 1 faßt die systemtheoretisch fundierte Konzeptualisierung der marktorientierten Unternehmensführung noch einmal graphisch zusammen. Zu sehen sind die fünf betrachteten Führungsteilssysteme mitsamt der 15 identifizierten Faktoren.

## Marktorientierung

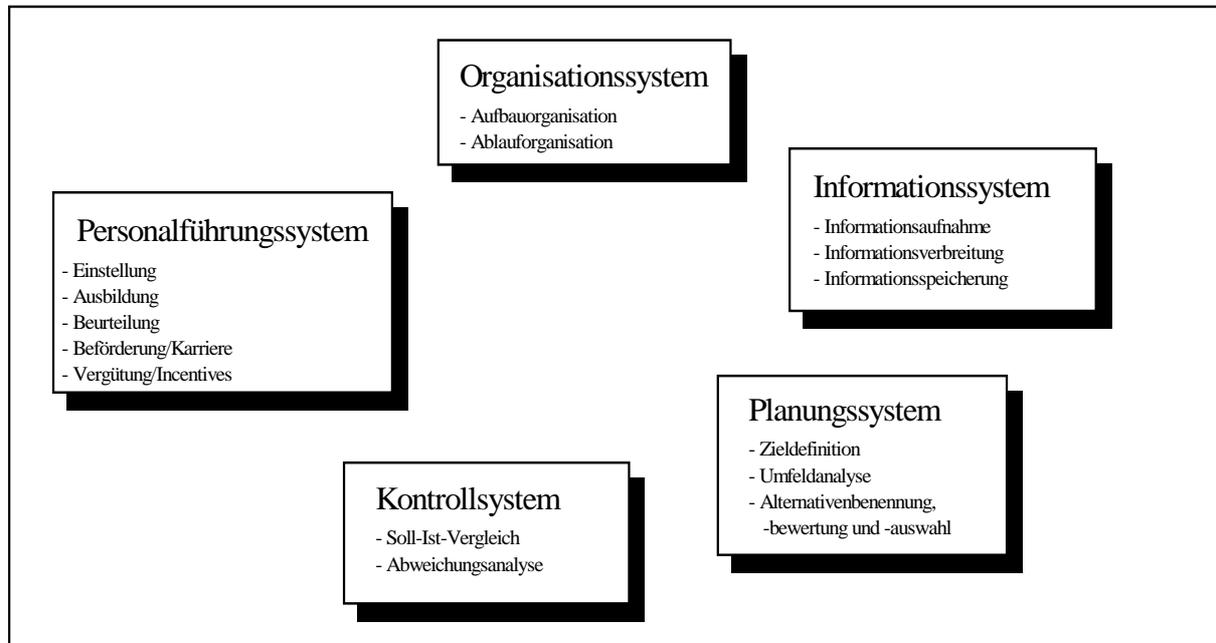


Abbildung 1: Konzeptualisierung der marktorientierten Unternehmensführung

## II. Operationalisierung

Aufbauend auf der geschilderten Konzeptualisierung der marktorientierten Unternehmensführung wurde von den Verfassern eine vorläufige Itembattery zur Operationalisierung des betrachteten Konstrukts entwickelt. Die Konzeptualisierung sowie die erarbeiteten Items wurden im Rahmen von persönlichen Tiefeninterviews mit insgesamt 16 Experten aus Wissenschaft und Praxis ausführlich diskutiert. Hierbei stieß die Erfassung der marktorientierten Unternehmensführung über die fünf beschriebenen Führungsteilsysteme mit den insgesamt 15 Faktoren auf breite Zustimmung.

Ausgehend von dieser Basis wurde eine vorläufige Meßskala aufgestellt, mit der über insgesamt 92 Items die marktorientierte Gestaltung der fünf Führungsteilsysteme bzw. der fünfzehn dahinter liegenden Faktoren erfaßt wurde. Die anschließende Durchführung eines Pretests mit 25 Führungskräften aus verschiedenen Funktionsbereichen erbrachte keine Hinweise auf notwendige Änderungen der vorläufigen Meßskala.

In einem nächsten Schritt wurde ein Fragebogen, dessen Kernstück die erarbeitete Meßskala bildete, an die Leiter von insgesamt 1250 in der Bundesrepublik Deutschland

ansässigen Geschäftseinheiten versandt. Als Geschäftseinheit wurde in diesem Zusammenhang eine organisatorische Einheit definiert, die mindestens drei betriebliche Funktionen (z. B. Finanzen, Produktion und Marketing) weitgehend eigenständig ausübt und von einer oder mehreren Personen mit General Management-Verantwortung geleitet wird. Um eine hohe Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wurden sowohl Dienstleistungsunternehmen (Banken und Versicherungen) als auch Industrieunternehmen (Chemie, Elektrotechnik, Maschinenbau und Ernährung) in die Stichprobenauswahl mit einbezogen. Insgesamt gingen 234 verwertbare Antworten ein, was einer effektiven Rücklaufquote von 18,7 % entspricht. Angesichts der Länge des Fragebogens sowie des engen Zeitbudgets der Ansprechpartner kann diese Rücklaufquote als durchaus zufriedenstellend angesehen werden.

Die empirische Validierung der entwickelten Meßskala erfolgte sowohl mit Hilfe konventioneller Methoden (z. B. Item to Total-Korrelationsanalyse) als auch unter Einsatz der neueren konfirmatorischen Faktorenanalyse. Die ursprüngliche Itemzahl von 92 reduzierte sich im Zuge des Validierungsprozesses auf eine Summe von 60 Items. Die empirische Überprüfung des Meßmodells führte darüber hinaus zu einer weitgehenden Bestätigung der erarbeiteten Konzeptualisierung. Einzig im Falle des marktorientierten Organisationssystems kam es zu einer Modifikation der ursprünglichen Faktorenstruktur. Der Faktor *Marktorientierte Gestaltung der Aufbauorganisation* zerfiel in die beiden neuen Faktoren *Marktorientierte Gestaltung der Hierarchie* und *Marktorientierte Gestaltung der kundenbezogenen Schnittstellen*. Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse auf der Ebene der einzelnen Führungsteilsysteme zusammen mit weiteren Reliabilitätsinformationen.

**Tabelle 1**  
**Ergebnisse der Skalvalidierung**

	<b>Anzahl der Items</b>	<b>Durchschnitt/ Standard- abweichung</b>	<b>Faktor- reliabilität</b>	<b>Cronbachsches Alpha</b>
<b>Marktorientiertes</b>				
<b>Organisationssystem</b>	2	5,90 / 1,29	0,82	0,66
Gestaltung der Hierarchie	3	5,49 / 1,27	0,61	0,52
Gestaltung der kundenbez. Schnittstellen	7	4,40 / 1,06	0,77	0,73
Gestaltung der Ablauforganisation				
<b>Marktorientiertes Informationssystem</b>				
Informationsaufnahme	7	4,91 / 1,15	0,86	0,82
Informationsverbreitung	4	4,95 / 1,29	0,85	0,81
Informationsspeicherung	4	3,82 / 1,45	0,81	0,78
<b>Marktorientiertes Planungssystem</b>				
Zieldefinition	5	5,68 / 1,01	0,84	0,81
Umfeldanalyse	5	4,88 / 1,17	0,84	0,82
Alternativenbenennung, -bewertung und -auswahl	3	5,43 / 1,04	0,66	0,57
<b>Marktorientiertes Kontrollsystem</b>				
Soll-Ist-Vergleich	3	4,07 / 1,46	0,80	0,76
Abweichungsanalyse	4	4,40 / 1,19	0,84	0,82
<b>Marktorientiertes Personalführungssystem</b>				
Einstellung	2	4,25 / 1,55	0,74	0,66
Aus- und Weiterbildung	3	4,45 / 1,53	0,86	0,85
Beurteilung	3	3,47 / 1,59	0,88	0,86
Beförderung	2	4,90 / 1,20	0,50	0,38
Vergütung/Incentives	3	3,13 / 1,40	0,65	0,61

Die aufgeführten Ergebnisse können angesichts des stark explorativ geprägten Vorgehens bei der Skalenentwicklung als sehr zufriedenstellend eingestuft werden. So liegen die Faktorreliabilitäten bis auf eine Ausnahme über dem üblicherweise geforderten Grenzwert von 0,6 (vgl. hierzu Bagozzi/Yi 1988). Auch der Großteil der Cronbachschen Alphas überschreitet den von Nunnally (1967) für Studien mit explorativem Charakter geforderten Mindestwert von 0,6.

In einem nächsten Schritt wurden alle 16 Faktoren zu einem einzigen Meßmodell verdichtet. Die globalen Gütekriterien deuten auf eine gute Modellanpassung hin. Der Quotient aus Chi-Quadrat-Wert und Anzahl der Freiheitsgrade liegt bei 1,06 und unterschreitet damit die von Carmines/McIver (1981) empfohlene Obergrenze von Zwei recht deutlich. Die Werte des GFI, des AGFI und des CFI liegen mit 0,96, 0,96 und 1,00 klar über dem für diese Gütemaße üblicherweise geforderten Grenzwert von 0,9. Auch der Wert des RMSEA bleibt mit 0,02 deutlich unter dem von Steiger (1990) angegebenen zulässigen Höchstwert von 0,08.

Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die bisher getroffenen Güteaussagen zum Messinstrument noch keine abschließende Aussage darüber erlauben, inwieweit das von uns entwickelte Messmodell tatsächlich den Grad der marktorientierten Unternehmensführung misst. Um diesen Aspekt der Inhaltsvalidität weiter zu untermauern, enthielt unsere Befragung vier Items, die sich direkt auf den wahrgenommen Grad der marktorientierten Unternehmensführung innerhalb der betrachteten Geschäftseinheit bezogen. Beispielsweise lautete ein Item hierzu: „Diese Geschäftseinheit wird sehr marktorientiert geführt“. Zur Beurteilung der Inhaltsvalidität berechneten wir die Korrelation zwischen dem Durchschnitt der 16 Faktoren in unserer Skala und diesen vier Items. Eine Korrelation von 0,79 spricht für ein hohes Maß an Inhaltsvalidität (Wir danken in diesem Zusammenhang einem anonymen ZfB-Gutachter, der uns auf diesen Aspekt hingewiesen hat).

## **D. Determinanten und Erfolgsauswirkungen der marktorientierten Unternehmensführung**

### **I. Hypothesenentwicklung**

Der Grad der Marktorientierung variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Selbst zwischen verschiedenen strategischen Geschäftseinheiten eines einzigen Konzerns konnten bereits erhebliche Unterschiede im Hinblick auf den Grad der Marktorientierung festgestellt

werden (vgl. Ruekert 1992). Diese Feststellung gilt selbstverständlich auch für die Marktorientierung der Führungsebene einer Organisation. Eine wesentliche Zielsetzung des vorliegenden Beitrags besteht daher in der Identifikation zentraler Determinanten der marktorientierten Unternehmensführung.

Die im Rahmen der empirischen Untersuchung geführten Experteninterviews ergaben unter anderem, daß der Grad der Marktorientierung zu einem ganz wesentlichen Umfang von den Merkmalen des bedienten Absatzmarktes abhängt. Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen eben diesen Marktcharakteristika und dem Grad der Marktorientierung des Managements bildet daher einen Schwerpunkt der folgenden Ausführungen.

Eine ausgeprägte Marktdynamik äußert sich unter anderem in einer hohen Volatilität der Kundenbedürfnisse. Bedingt durch die vielfältigen Werbeeinflüsse, die zunehmende Informationsüberflutung sowie technologische Entwicklungssprünge ändern die Kunden ihre Präferenzen in immer kürzeren Zeitabständen. Jaworski/Kohli (1993, S. 57) verweisen in diesem Zusammenhang darauf, daß ein Unternehmen langfristig nur dann erfolgreich überleben kann, wenn es seine Produkte ständig an die sich ändernden Kundenwünsche anpaßt: "Organizations that operate in the more turbulent markets are likely to have to modify their products and services continually in order to satisfactorily cater to customers' changing preferences". Eine solche fortlaufende Anpassung des Leistungsangebots erfordert aber eine konsequente Ausrichtung der gesamten Geschäftseinheit und damit auch des Managements am Absatzmarkt. Die erste Hypothese bezüglich der Determinanten der marktorientierten Unternehmensführung lautet daher wie folgt:

*H<sub>1</sub>: Je höher die kundenbezogene Dynamik auf dem Absatzmarkt, desto größer ist der Grad der Marktorientierung der Unternehmensführung.*

Eine ebenfalls ausgiebig diskutierte Tendenz auf vielen Absatzmärkten betrifft die zunehmende Wettbewerbsintensität. Bedingt durch die voranschreitende Globalisierung und die zügige Entwicklung und Verbreitung elektronischer Medien hat der Wettbewerbsdruck auf den Absatzmärkten in den letzten Jahren eine deutliche Steigerung erfahren. Allerdings bestehen im Hinblick auf die Wettbewerbsintensität zwischen verschiedenen Branchen erhebliche Unterschiede (vgl. hierzu Porter 1990, S. 35). In diesem Zusammenhang erscheint es einleuchtend, daß die Marktorientierung im Falle einer hohen Wettbewerbsintensität eine größere Rolle spielt als im Falle eines geringen Wettbewerbsdrucks (vgl. Lusch/Laczniak 1987). Eine konsequente Ausrichtung der gesamten Geschäftseinheit am Absatzmarkt läßt sich aber nur realisieren, wenn auch das Management marktorientiert handelt. Die zweite Hypothese lautet daher:

*H<sub>2</sub>: Je höher die Wettbewerbsintensität auf dem Absatzmarkt, desto größer ist der Grad der Marktorientierung der Unternehmensführung.*

Einen weiteren organisationsexternen Faktor, der erheblichen Einfluß auf die unternehmerische Ausrichtung einer Geschäftseinheit hat, verkörpert die Rate des technischen Fortschritts. So kommt etwa in Branchen, in denen eine hohe technologische Dynamik zu beobachten ist, der Forschung und Entwicklung in der Regel eine besondere Bedeutung zu. Als anschauliche Beispiele seien hier stellvertretend die Computerindustrie und Teilbereiche des Maschinenbaus genannt. Im Hinblick auf die Führung einer Geschäftseinheit führt dies zu der Vermutung, daß im Falle hoher technologiebezogener Dynamik der konsequenten Ausrichtung am Absatzmarkt eine weniger große Bedeutung zukommt als in Branchen, die durch eine vergleichsweise geringe technologiebezogene Dynamik gekennzeichnet sind. Diese These wird durch die folgende Überlegung von Jaworski/Kohli (1993, S. 57) gestützt: "Organizations that work with nascent technologies that are undergoing rapid change may be able to obtain a competitive advantage through technological innovation, thereby diminishing - but not eliminating - the importance of market orientation". Die dritte Hypothese zu den Determinanten der marktorientierten Unternehmensführung wurde daher wie folgt formuliert: *H<sub>3</sub>: Je höher die technologiebezogene Dynamik, desto geringer ist der Grad der Marktorientierung der Unternehmensführung.*

Mit dem Zusammenhang zwischen der marktorientierten Unternehmensführung bzw. der Marktorientierung und dem Erfolg einer Geschäftseinheit haben sich bereits zahlreiche Studien befaßt. Empirisch untersucht wurden insbesondere die Auswirkungen der Marktorientierung auf den wirtschaftlichen Erfolg (vgl. etwa Narver/Slater 1990, Ruekert 1992, Diamantopoulos/Hart 1993, Greenley 1995), auf den marktbezogenen Erfolg (vgl. Fritz 1992, Jaworski/Kohli 1993) und auf den produktbezogenen Erfolg (vgl. Atuahene-Gima 1996, Schlüter 1997). In den meisten Fällen konnte eine signifikante positive Beeinflussung des untersuchten Erfolgsmaßes ermittelt werden.

Der Großteil der bisher durchgeführten empirischen Studien hat sich bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg auf eine einzige Erfolgskategorie konzentriert. Im Rahmen des hier vorliegenden Beitrags sollen sowohl die Auswirkungen der marktorientierten Unternehmensführung auf den marktbezogenen Erfolg als auch auf den wirtschaftlichen Erfolg analysiert werden. Hierdurch soll zum einen die Entwicklung eines differenzierteren Verständnisses der unterschiedlichen Erfolgsauswirkungen der marktorientierten Unternehmensführung ermöglicht werden. Zum anderen greift dieses Forschungsdesign die in den *Research Priorities 1998-2000* des renommierten *Marketing Science Institute* enthaltene Forderung auf, etwaige Zusammenhänge zwischen marktbezogenen und wirtschaftlichen Erfolgsgrößen näher zu untersuchen (vgl. MSI 1998, S. 5).

Markterfolg wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung als die Effektivität der absatzmarktbezogenen Aktivitäten einer Geschäftseinheit definiert, wobei unter Effektivität in Anlehnung an Ruekert/Walker/Roering (1985) ganz allgemein der Grad der Zielerreichung verstanden wird. So äußert sich der Markterfolg eines Unternehmens bzw. einer Geschäftseinheit unter anderem in der Erreichung von hohen Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsniveaus. Wird nun eine Geschäftseinheit marktorientiert geführt, schlägt sich dies unter anderem in einer systematischen Berücksichtigung existierender Kundenbedürfnisse nieder. Es erscheint einleuchtend, daß ein solches Verhalten seitens des Anbieters die Erreichung hoher Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsniveaus unterstützt. Die erste Hypothese zu den Erfolgsauswirkungen der marktorientierten Unternehmensführung lautet daher wie folgt:

*H<sub>4</sub>: Die marktorientierte Führung einer Geschäftseinheit beeinflusst den Markterfolg dieser Geschäftseinheit positiv.*

In mehreren empirischen Untersuchungen konnte bereits ein positiver Zusammenhang zwischen einzelnen Komponenten des Markterfolgs und dem wirtschaftlichen Erfolg einer Geschäftseinheit nachgewiesen werden. So stellten Anderson/Fornell/Lehman (1994) im Rahmen der Auswertung von Kundenzufriedenheits- und Finanzdaten aus 77 Unternehmen fest, daß Kundenzufriedenheit die Profitabilität positiv beeinflusst (vgl. auch Rust/Zahorik/Keiningham 1995). Die Resultate einer von Hallowell (1996) im Bankensektor durchgeführten Studie deuten ebenfalls auf eine indirekte positive Beeinflussung des wirtschaftlichen Erfolgs einer Geschäftseinheit durch die Kundenzufriedenheit hin: Eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit hat eine Erhöhung der Kundenbindung zur Folge, welche wiederum die Profitabilität der Geschäftseinheit verbessert. Schließlich kommt auch Reichheld (1996) im Rahmen einer Kundenprofitabilitätsanalyse zu dem Ergebnis, daß sich die Loyalität der Kunden positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg einer Geschäftseinheit auswirkt. Unter Berücksichtigung dieser Ergebnisse wurde die folgende Hypothese formuliert:

*H<sub>5</sub>: Der Markterfolg einer Geschäftseinheit beeinflusst den wirtschaftlichen Erfolg dieser Geschäftseinheit positiv.*

Es wird demnach davon ausgegangen, daß die marktorientierte Führung einer Organisationseinheit den wirtschaftlichen Erfolg dieser Geschäftseinheit indirekt, d. h. über den Markterfolg positiv beeinflusst.

Ein vollständiges Bild von den hier betrachteten Determinanten und Erfolgsauswirkungen der marktorientierten Unternehmensführung läßt sich nur dann zeichnen, wenn auch eine Kontrolle etwaiger direkter Beziehungen zwischen den

Determinanten und Erfolgsauswirkungen erfolgt. Daher soll im folgenden ergänzend auf die vermuteten unmittelbaren Zusammenhänge zwischen den Determinanten und den Erfolgsauswirkungen der marktorientierten Unternehmensführung eingegangen werden.

Von einer hohen kundenbezogenen Dynamik spricht man im allgemeinen, wenn sich die Präferenzen der Abnehmer fortlaufend verändern und diese Veränderungen von den Anbietern nur bedingt vorhersehbar sind (vgl. etwa Day 1990). Aufgrund der umfangreichen innerbetrieblichen Abstimmungsprozesse, die mit einer Änderung des Leistungsspektrums einhergehen, läßt sich eine Anpassung des Produktangebots häufig nicht sofort durchführen. Dies hat zur Folge, daß in sehr dynamischen Märkten die von den Kunden geforderten Modifikationen des Produktangebots oft erst realisiert werden, wenn sich die zugrunde gelegten Anforderungsprofile bereits wieder verschoben haben. Ein solches wiederholtes "Zuspätkommen" führt mittel- bis langfristig zu einer Abnahme der Kundenzufriedenheit. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wurde die folgende Hypothese formuliert:

*H<sub>6</sub>: Die kundenbezogene Dynamik auf dem Absatzmarkt beeinflusst den Markterfolg einer Geschäftseinheit negativ.*

Die kundenbezogene Dynamik beeinflusst aber nicht nur den Markterfolg, sondern hat auch Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg einer Geschäftseinheit. Jaworski/Kohli (1993) verweisen darauf, daß im Falle einer hohen kundenbezogenen Dynamik fortlaufende Anpassungen des Produktprogramms notwendig sind, während im Falle stabiler Kundenbedürfnisse das Angebot durchaus über einen längeren Zeitraum weitgehend unverändert beibehalten werden kann. Jede Änderung des Produktprogramms ist aber mit zusätzlichen Kosten verbunden. Hierzu zählen neben den unmittelbaren Aufwendungen für entsprechende Neuentwicklungen oder Produktmodifikationen (z. B. Aufwendungen für Forschung und Entwicklung) auch diverse Folgekosten wie etwa die Aufwendungen für den Druck neuer Angebots- oder Preislisten. Da diese Kosten jedoch nur in begrenztem Umfang über Preiserhöhungen an die Kunden weitergegeben werden können, wirkt sich eine hohe kundenbezogene Dynamik gewinnschmälernd aus. Die entsprechende Hypothese lautet demzufolge:

*H<sub>7</sub>: Die kundenbezogene Dynamik auf dem Absatzmarkt beeinflusst den wirtschaftlichen Erfolg einer Geschäftseinheit negativ.*

Zahlreiche Autoren verweisen darauf, daß eine monopolartige Stellung oft mit einem hohen Maß an Markterfolg einhergeht (vgl. stellvertretend Houston 1986, Kohli/Jaworski 1990). Da die Kunden einer Geschäftseinheit mit monopolartiger Stellung nicht oder nur in stark begrenztem Umfang zu alternativen Anbietern wechseln können, liegen sowohl der Marktanteil als auch die Kundenbindungsrate auf sehr hohem Niveau (vgl. Jaworski/Kohli

1993, S. 57). Mit steigender Zahl der Wettbewerber bzw. wachsendem Wettbewerbsdruck sinken diese beiden Indikatoren des Markterfolgs aufgrund der nunmehr zur Verfügung stehenden Alternativangebote jedoch nach und nach ab. Die Kundenzufriedenheit bewegt sich dagegen auch im Falle eines Monopols oft nur auf mäßigem Niveau, da auch Kunden eines Monopolisten mit den angebotenen Leistungen unzufrieden sein können. Allerdings läßt sich auch hier die Vermutung anstellen, daß die durchschnittliche Kundenzufriedenheit mit zunehmender Wettbewerbsintensität weiter absinkt. Die Kunden einer Geschäftseinheit realisieren die teils attraktiveren Angebote anderer Anbieter und machen diese zum Maßstab für die Beurteilung der Leistung des eigenen Anbieters. Eine Verringerung der Kundenzufriedenheit ist oftmals die Folge. Die voranstehenden Überlegungen führten zu der Formulierung der folgenden Hypothese:

*H<sub>8</sub>: Die Wettbewerbsintensität auf dem Absatzmarkt beeinflusst den Markterfolg einer Geschäftseinheit negativ.*

Auch im Falle der Wettbewerbsintensität gilt, daß neben den unmittelbaren Auswirkungen auf den Markterfolg einer Geschäftseinheit auch die entsprechenden Wirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg zu berücksichtigen sind. Eine hohe Wettbewerbsintensität findet ihren Ausdruck häufig in einem rigoros geführten Preiskampf, der auf der einen Seite den Abnehmern zugute kommt, auf der anderen Seite aber die Gewinnspannen der Anbieter deutlich reduziert. Hinzu kommt, daß die Anbieter im Falle einer hohen Wettbewerbsintensität deutlich mehr in die Gewinnung und langfristige Bindung ihrer Kunden investieren müssen als im Falle eines geringen Wettbewerbsdrucks. Vor dem Hintergrund dieser Zusammenhänge wurde die folgende Hypothese aufgestellt:

*H<sub>9</sub>: Die Wettbewerbsintensität auf dem Absatzmarkt beeinflusst den wirtschaftlichen Erfolg einer Geschäftseinheit negativ.*

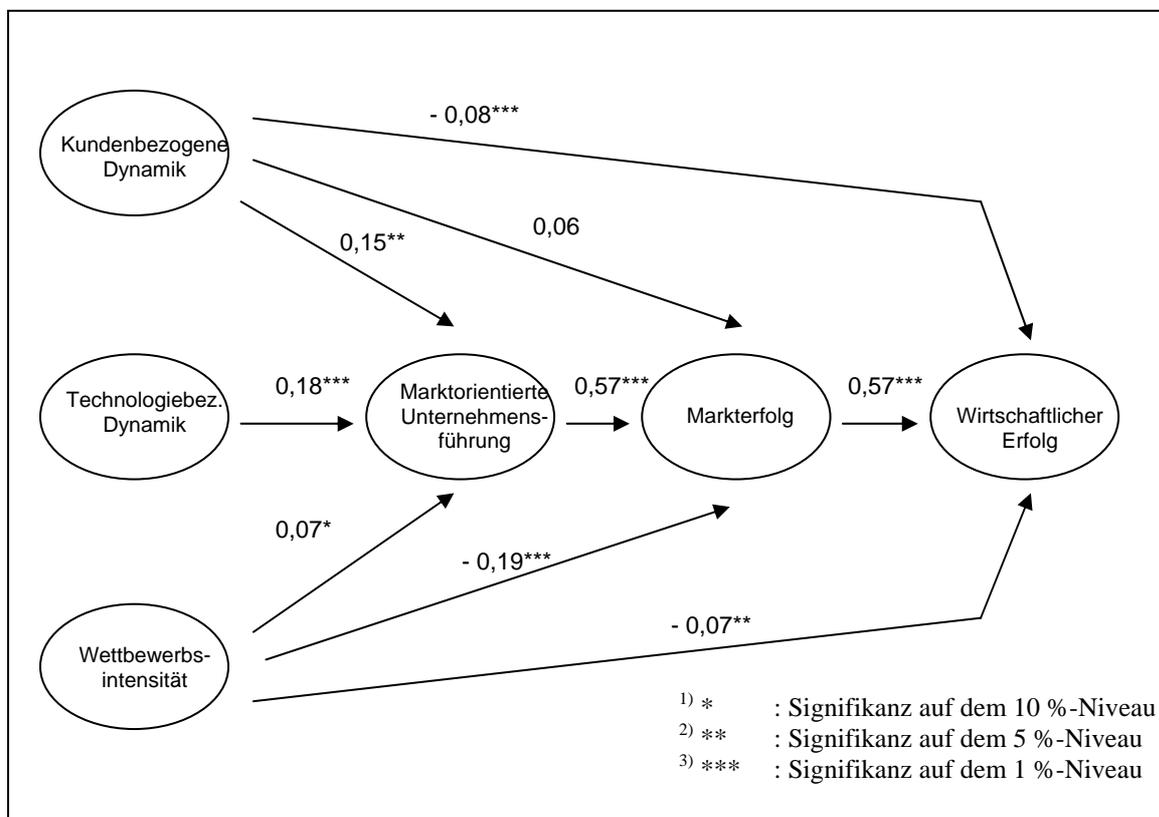
Da weder aus der bestehenden Literatur noch aus eigenen Überlegungen heraus überzeugende Hinweise auf einen systematischen Zusammenhang zwischen der technologiebezogenen Dynamik und dem Erfolg eines Unternehmens bzw. einer Geschäftseinheit abgeleitet werden konnten, wurde dieser Aspekt im Rahmen der Hypothesenbildung nicht weiter berücksichtigt.

## **II. Hypothesenüberprüfung**

Die im vorangegangenen Abschnitt aufgestellten Hypothesen wurden mittels des Verfahrens der Kausalanalyse überprüft. Hierzu wurde zunächst ein Kausalmodell aufgestellt, welches

alle relevanten Konstrukte sowie sämtliche unterstellten Abhängigkeitsbeziehungen enthält.

Das entwickelte Meßmodell zur Erfassung der marktorientierten Unternehmensführung weist mit insgesamt 16 Faktoren und 60 Indikatoren eine vergleichsweise komplexe Struktur auf. Da an dieser Stelle die Untersuchung der Determinanten und Erfolgsauswirkungen der marktorientierten Unternehmensführung und nicht so sehr die Konstruktmessung im Vordergrund des wissenschaftlichen Interesses steht, kam bei der Überprüfung der entwickelten Hypothesen ein verdichtetes Konstrukt zum Einsatz. Die marktorientierte Unternehmensführung wurde somit im Rahmen der Hypothesen-überprüfung als Durchschnitt der 16 diesem Konstrukt zugrunde liegenden Faktoren operationalisiert. Die Ergebnisse der empirischen Überprüfung des gesamten Kausalmodells sind in Abbildung 2 dargestellt.



**Abbildung 2: Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung**

Die Hypothese  $H_1$  wird klar bestätigt. Von der kundenbezogenen Dynamik geht ein signifikanter positiver Effekt auf den Grad der Marktorientierung der Unternehmensführung aus. Hieraus läßt sich schließen, daß sich das Management einer Geschäftseinheit um so stärker am Absatzmarkt ausrichtet, je volatiler die Kundenbedürfnisse sind.

Auch die Hypothese  $H_2$  wird durch die empirischen Ergebnisse gestützt. Die Wettbewerbsintensität beeinflusst den Grad der Marktorientierung des Managements

ebenfalls positiv. Allerdings ist dieser Effekt deutlich schwächer und auch nur auf dem 10 %-Niveau signifikant. Dennoch ist vor dem Hintergrund dieses Ergebnisses davon auszugehen, daß sich das Management eines Unternehmens bzw. einer Geschäftseinheit im Falle einer hohen Wettbewerbsintensität stärker an den Gegebenheiten des Absatzmarktes ausrichtet als im Falle eines geringen Wettbewerbsdrucks.

Von der technologiebezogenen Dynamik geht zwar ein hochsignifikanter Effekt auf die Marktorientierung des Managements eines Unternehmens bzw. einer Geschäftseinheit aus, doch entspricht das empirisch ermittelte Vorzeichen nicht dem zuvor postulierten Vorzeichen. Während im Rahmen der Hypothesenformulierung ein *negativer* Effekt auf die Marktorientierung des Managements vermutet wurde, deuten die Ergebnisse der empirischen Überprüfung auf einen *positiven* Zusammenhang zwischen der technologiebezogenen Dynamik und dem Grad der Marktorientierung des Managements hin (vgl. Abbildung 2). Hypothese  $H_3$  wird somit nicht bestätigt. Eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis hängt mit den Treibern der technologischen Entwicklung bzw. der technologischen Dynamik zusammen. Offensichtlich reicht es im Falle einer hohen technologiebezogenen Dynamik nicht aus, sich auf die eigenen Forschungs- und Entwicklungsbemühungen zu konzentrieren. Um den Anschluß halten zu können, ist darüber hinaus auch eine aufmerksame Beobachtung der Kunden und Wettbewerber erforderlich. Beide Gruppen nehmen Einfluß auf die Rate des technischen Fortschritts: Während die Kunden dies in erster Linie passiv über die Formulierung von Anforderungen tun, beeinflussen die Wettbewerber die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung aktiv durch die regelmäßige Vorstellung neuer Produkte.

Der durch die drei betrachteten Determinanten erklärte Anteil der Varianz der marktorientierten Unternehmensführung bewegt sich mit einem Wert von neun Prozent auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau. Dies führt zu der Vermutung, daß über die hier berücksichtigten Größen hinaus weitere Faktoren existieren, die einen wesentlichen Einfluß auf den Grad der Marktorientierung der Unternehmensführung ausüben. Hierzu zählen neben zusätzlichen Umweltvariablen sicherlich auch organisationsinterne Faktoren (vgl. beispielsweise Jaworski /Kohli 1993).

Die beiden Hypothesen zu den Erfolgsauswirkungen der marktorientierten Unternehmensführung,  $H_4$  und  $H_5$ , werden durch die empirischen Ergebnisse klar bestätigt. Wie aus Abbildung 2 hervorgeht, besteht zwischen der marktorientierten Unternehmensführung und dem Markterfolg ein hochgradig signifikanter positiver Zusammenhang. Dieses Ergebnis ist für den vorliegenden Beitrag von besonderer Bedeutung, da hierdurch die Relevanz einer konsequenten Ausrichtung des Managements an den Gegebenheiten des Absatzmarktes nachhaltig unterstrichen wird.

Auch zwischen dem Markterfolg und dem wirtschaftlichen Erfolg einer Geschäftseinheit besteht wie vermutet ein signifikanter positiver Zusammenhang (vgl.

Abbildung 2). Dieses Ergebnis deutet darauf hin, daß Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten, die am Markt besonders erfolgreich agieren, in der Regel auch profitabler sind als Geschäftseinheiten, die nur einen begrenzten Markterfolg aufzuweisen haben.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, daß im Rahmen der Untersuchung eines alternativen Kausalmodells auch das Vorhandensein eines etwaigen unmittelbaren Zusammenhangs zwischen der Marktorientierung des Managements und dem wirtschaftlichen Erfolg einer Geschäftseinheit geprüft wurde. Die diesbezüglichen Ergebnisse zeigten jedoch, daß von der marktorientierten Unternehmensführung kein signifikanter direkter Einfluß auf den wirtschaftlichen Erfolg ausgeht.

Die Hypothese  $H_6$  wird nicht bestätigt. Entgegen der ursprünglichen Vermutung beeinflußt die kundenbezogene Dynamik den Markterfolg in der Stichprobe nicht negativ, sondern positiv. Dieser positive Zusammenhang ist allerdings statistisch nicht signifikant, so daß auf eine weiterführende Interpretation dieses Effekts an dieser Stelle verzichtet werden soll.

Während sich der vermutete negative Zusammenhang zwischen der kundenbezogenen Dynamik und dem *marktbezogenen Erfolg* einer Geschäftseinheit empirisch somit nicht bestätigte, ergab die Hypothesenüberprüfung, daß die kundenbezogene Dynamik den *wirtschaftlichen Erfolg* eines Unternehmens bzw. einer Geschäftseinheit sehr wohl signifikant negativ beeinflußt (vgl. Abbildung 2). Hypothese  $H_7$  wird somit empirisch unterstützt. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, daß Geschäftseinheiten, die mit sehr volatilen Kundenbedürfnissen konfrontiert sind, im Durchschnitt weniger profitabel agieren als Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten, die sich vergleichsweise stabilen Kundenbedürfnissen gegenübersehen.

Auch die Hypothese  $H_8$  wird unterstützt. Wie aus Abbildung 2 hervorgeht, übt die Wettbewerbsintensität einen starken negativen Einfluß auf den Markterfolg einer Geschäftseinheit aus. Je größer die Anzahl der verfügbaren Alternativangebote ist, desto geringer fallen Marktanteil, Kundenzufriedenheit und Kundenbindungsrate aus. Verfügt eine Geschäftseinheit dagegen über eine monopolartige Stellung, bewegen sich insbesondere der Marktanteil und die Kundenbindungsrate aufgrund fehlender Alternativangebote auf sehr hohem Niveau. Dieses Ergebnis bestätigt entsprechende Vermutungen von Houston (1986) und Kohli/Jaworski (1990).

Schließlich wird auch die Hypothese  $H_9$  durch die empirischen Ergebnisse bestätigt. Mit zunehmender Wettbewerbsintensität reduziert sich nicht nur der marktbezogene Erfolg einer Geschäftseinheit, sondern es kommt auch zu einer Schmälerung des wirtschaftlichen Erfolgs (vgl. Abbildung 2). Dieses Resultat kann als empirischer Beleg dafür gewertet werden, daß Unternehmen bei steigendem Konkurrenzdruck verstärkt in ihre Kunden

investieren müssen, ohne die hierfür anfallenden Kosten aufgrund des in der Regel herrschenden Preiswettbewerbs vollständig auf die Kunden abwälzen zu können.

Die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung lassen in Verbindung mit den vergleichsweise hohen erklärten Varianzanteilen der zweiten und dritten endogenen Variablen (34 % bzw. 33 %) den Schluß zu, daß der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens bzw. einer Geschäftseinheit zu einem wesentlichen Teil durch den Grad der Marktorientierung der Unternehmensführung bestimmt ist. Der korrespondierende Effekt ist dabei indirekter Natur, d. h. ein hohes Maß an Marktorientierung auf der Führungsebene einer Geschäftseinheit wirkt sich positiv auf den Markterfolg aus, der wiederum in unmittelbarem Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg steht.

## **E. Implikationen für Wissenschaft und Praxis**

In inhaltlicher Hinsicht leistet die hier vorgestellte Untersuchung einen wesentlichen Beitrag zu einem umfassenderen Verständnis des Phänomens der marktorientierten Unternehmensführung. Bislang veröffentlichte Untersuchungen haben nur ausgewählte Teilaspekte dieses Konstrukts betrachtet (vgl. Fritz 1995, Schlüter 1997). Im Rahmen des hier beschriebenen Forschungsprojektes wurden unseres Wissens erstmals sowohl die Inhalte als auch Determinanten und Erfolgsauswirkungen der marktorientierten Unternehmensführung umfassend analysiert. Den Schwerpunkt bildete die Untersuchung der marktorientierten Gestaltung der verschiedenen Führungsteilsysteme einer Geschäftseinheit. Die systemtheoretisch fundierte Betrachtungsweise ermöglichte eine umfassende und zugleich klar strukturierte Darstellung aller relevanten Facetten der marktorientierten Unternehmensführung.

Erstmals wurde der direkte Einfluß organisationsexterner Größen auf die marktorientierte Unternehmensführung empirisch untersucht. Die diesbezüglichen Ergebnisse liefern wertvolle Ansatzpunkte zur Beantwortung der Frage, warum zwischen einzelnen Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten erhebliche Unterschiede bezüglich des Grades der Marktorientierung bestehen (vgl. Ruckert 1992).

Hinsichtlich der Erfolgsauswirkungen der marktorientierten Unternehmensführung konnten ebenfalls zahlreiche neue Erkenntnisse gewonnen werden. Hervorzuheben ist der Nachweis einer indirekten positiven Beeinflussung des wirtschaftlichen Erfolgs durch die marktorientierte Unternehmensführung. Generell verdeutlicht der Nachweis eines signifikanten positiven Zusammenhangs zwischen der marktorientierten Unternehmensführung und dem Geschäftserfolg die hohe inhaltliche Relevanz der durch diesen Beitrag behandelten Themenstellung.

Ein Großteil der bisher veröffentlichten empirischen Arbeiten zur Marktorientierung läßt eine gründliche theoretische Fundierung vermissen. Die vorliegende Untersuchung ist dagegen durch eine in sich schlüssige Verknüpfung von systemtheoretischem Bezugsrahmen und erarbeiteter Konzeptualisierung/Operationalisierung der marktorientierten Unternehmensführung gekennzeichnet. Die Bestandsaufnahme zur Literatur hat weiterhin gezeigt, daß vielen bisherigen Untersuchungen zur Marktorientierung erhebliche methodische Defizite anhaften (zu einer umfassenden Kritik vgl. Homburg 1998, S. 13 ff.). Im Rahmen des vorliegenden Beitrags wurde auf eine nachvollziehbare Konzeptualisierung und Operationalisierung des betrachteten Konstrukts geachtet. Die Entwicklung der Meßskalen basierte auf einer gründlichen Literaturrecherche einerseits und einer umfangreichen qualitativen Vorstudie andererseits. Anschließend erfolgte auf Basis der erhobenen Daten eine umfassende Gütebeurteilung des entwickelten Meßinstruments mit Kriterien der ersten und zweiten Generation. In diesem Zusammenhang sind die guten Ergebnisse zu den größtenteils eigens für dieses Forschungsprojekt entwickelten Meßskalen positiv zu bewerten.

Auch wenn das Phänomen der marktorientierten Unternehmensführung im Rahmen des vorliegenden Beitrags sehr umfassend untersucht wurde, unterliegen die hierbei gewonnenen Erkenntnisse gewissen Restriktionen. Eine dieser Restriktionen ergibt sich aus der Eingrenzung des Untersuchungsobjekts. Aus Gründen der Komplexitätsbegrenzung blieb das Wertesystem bei der Untersuchung der marktorientierten Gestaltung des Führungssystems einer Geschäftseinheit unberücksichtigt. Das Wertesystem bzw. die Unternehmenskultur bietet jedoch ebenfalls zahlreiche Ansatzpunkte für eine marktorientierte Gestaltung (vgl. hierzu Narver/Slater 1990). Eine theoretisch und empirisch fundierte Analyse einer marktorientierten Gestaltung des Wertesystems stellt daher eine sinnvolle Ergänzung der vorliegenden Untersuchung dar.

Obwohl im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags die wissenschaftliche Durchdringung des Phänomens der marktorientierten Unternehmensführung stand, lassen sich auch wertvolle Erkenntnisse bzw. Empfehlungen für die Unternehmenspraxis ableiten. Die ermittelten positiven Erfolgsauswirkungen der marktorientierten Unternehmensführung stellen wohl das wichtigste Untersuchungsergebnis aus Sicht der Unternehmenspraxis dar. Die Resultate der Datenauswertungen belegen, daß sich durch eine marktorientierte Gestaltung der verschiedenen Führungsteilsysteme der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens bzw. einer Geschäftseinheit nachhaltig steigern läßt. Vor diesem Hintergrund richtet sich an die Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten die Empfehlung, die Marktorientierung der Führungssysteme deutlich zu erhöhen. Der vorliegende Beitrag enthält diesbezüglich ein breites Spektrum an konkreten Handlungsempfehlungen.

Im Zusammenhang mit den Erfolgsauswirkungen erscheint es von besonderer Bedeutung, daß die Wirkungsbeziehungen zwischen der marktorientierten

Unternehmensführung und dem wirtschaftlichen Erfolg von den Entscheidungsträgern präzise verstanden werden. Die Datenanalysen haben gezeigt, daß eine marktorientierte Gestaltung des Führungssystems den wirtschaftlichen Erfolg im wesentlichen indirekt - nämlich über eine Steigerung des Markterfolgs - positiv beeinflusst. Es ist davon auszugehen, daß es innerhalb dieser Wirkungskette zu gewissen zeitlichen Verzögerungen kommt. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, bei der Überwachung des Geschäftserfolgs neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen auch marktbezogene Erfolgskriterien wie etwa Kundenzufriedenheitsindizes oder Marktanteile regelmäßig zu kontrollieren.

Die entwickelte Skala zur Messung der marktorientierten Unternehmensführung läßt sich in der betrieblichen Praxis auf vielfältige Weise nutzen. So stellt die entwickelte Konzeptualisierung/Operationalisierung der marktorientierten Unternehmensführung den Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten einen ganzheitlichen Ansatz zum Umgang mit diesem Führungskonzept zur Verfügung. Manager können mit Hilfe der entwickelten Skala zunächst den Grad der Marktorientierung der verschiedenen Führungsteilsysteme bestimmen und so gezielt Verbesserungspotentiale identifizieren. In einem nächsten Schritt lassen sich dann der Skala zahlreiche konkrete Anhaltspunkte dafür entnehmen, wie sich die Marktorientierung in den einzelnen Führungsteilsystemen steigern läßt. Sind die Programme zur Erhöhung der Marktorientierung der verschiedenen Führungsteilsysteme angelaufen, läßt sich anhand der Skala die Wirksamkeit dieser Programme kontinuierlich überwachen.

## Literaturverzeichnis

- Akaike, H. (1974), A new look at the statistical model identification, *IEEE Transactions on Automatic Control*, 19, 716-723.
- Akaike, H. (1987), Factor Analysis and AIC, *Psychometrika*, 52, 317-332.
- Albach, H. (1992), *The Transformation of Firms and Markets - A Network Approach to Economic Transformation Processes in East Germany*, Uppsala.
- Anderson, E., Fornell, C., Lehmann, D. (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, 58 (July), 53-66.
- Anderson, J., Gerbing, D. (1993), Proposed Template for Journal of Marketing Research Measurement Appendix, unveröffentlichtes Manuskript, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, Evanston.
- Atuahene-Gima, K. (1996), Market Orientation and Innovation, *Journal of Business Research*, 35, 93-103.
- Awad, E. (1988), *Management Information Systems*, Menlo Park, California.
- Backhaus, K., Schlüter, St. (1994), Die Umsetzung der Marktorientierung in der deutschen Investitionsgüterindustrie - Eine empirische Analyse, Projektberichte aus dem Betriebswirtschaftlichen Institut für Anlagen und Systemtechnologien, Nr 94-5, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster.
- Bagozzi, R., Fornell, C. (1982), Theoretical Concepts, Measurements, and Meaning, in: Fornell, C. (Hrsg.), *A Second Generation of Multivariate Analysis*, Band 2, New York.
- Bagozzi, R., Phillips, L. (1982), Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, *Administrative Science Quarterly*, 27, 459-489.
- Bagozzi, R., Yi, Y. (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 1, 74-94.
- Bagozzi, R., Yi, Y., Phillips, L. (1991), Assessing Construct Validity in Organizational Research, *Administrative Science Quarterly*, 36, 421-458.
- Barabba, V., Zaltman, G. (1991), *Hearing the Voice of the Market - Competitive Advantage through Creative Use of Market Information*, Boston.
- Barnard, C. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Massachusetts.
- Bartol, K., Martin, D. (1998), *Management*, 3. Auflage, Boston.
- Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (1996), *Marktforschung*, 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Berry, L., Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services - Competing through Quality*, New York.
- Berthel, J. (1975), *Betriebliche Informationssysteme*, Stuttgart.
- Bisani, F. (1995), *Personalwesen und Personalführung*, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Bleicher, K. (1985), *Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die*

- Führungsgruppe in Unternehmungen, Zeitschrift Führung und Organisation, 54, 1, 21-27.
- Bruhn, M. (1995), Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Internes Marketing, Wiesbaden, 13-61.
- Bruhn, M. (1997), Marketing - Grundlagen für Studium und Praxis, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Canning, G. (1988), Is Your Company Marketing Oriented?, Journal of Business Strategy, 9, 3, 34-36.
- Churchill, G. (1979), A Paradigm of Developing Better Measures of Marketing Constructs, Journal of Marketing Research, 16 (February), 64-73.
- Conger, J., Kanungo, R. (1988), The Empowerment Process - Integrating Theory and Practise, Academy of Management Review, 13, 471-482.
- Day, G. (1990), Market Driven Strategy - Processes for Creating Value, New York.
- Day, G. (1994), The Capabilities of Market-Driven Organizations, Journal of Marketing, 58 (October), 37-52.
- Day, G. (1998), What Does it Mean to be Market-Driven?, Business Strategy Review, 9, 1, 1-14.
- Diamantopoulos, A., Hart, S. (1993), Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework, Journal of Strategic Marketing, 1, 93-121.
- Dreher, A. (1995), Marketingorientierung als Unternehmensphilosophie, Wiesbaden.
- Eberhardt, St. (1998), Wertorientierte Unternehmensführung - Der modifizierte Stakeholder-Value-Ansatz, Wiesbaden.
- Endrös, Ch. (1991), Erfolgsfaktoren computergestützter Informationssysteme in Mittelbetrieben, Frankfurt am Main.
- Frese, E. (1992), Mehrdimensionale Organisationsstrukturen, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 1670-1688.
- Fritz, W. (1992), Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart.
- Fritz, W. (1995), Marketing-Management und Unternehmenserfolg, 2., überarbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart.
- Glazer, R., Weiss, A. (1993), Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information, Journal of Marketing Research, 30 (November), 509-521.
- Greenley, G. (1995), Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies, British Journal of Management, 6, 1-13.
- Hahn, D. (1994), PuK - Controllingkonzepte, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Hallowell, R. (1996), The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study, International Journal of Service Industry Management, 7, 4, 27-42.
- Hentze, J., Brose, P., Kammel, A. (1993), Unternehmensplanung - Eine Einführung, 2. Auflage, Bern.

- Herstatt, C., von Hippel, E. (1992), Developing New Product Concepts Via the Lead User Method: A Case Study in a "Low Tech"-Field, *Journal of Product Innovation Management*, 9, 213-221.
- Homburg, Ch. (1998), *Kundennähe von Industriegüterunternehmen*, 2., aktualisierte Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Baumgartner, H. (1995), Beurteilung von Kausalmodellen, *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 17, 3, 162-176.
- Homburg, Ch., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18, 1, 5-24.
- Horváth, P. (1994), *Controlling*, 5., überarbeitete Auflage, München.
- Houston, F. (1986), The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not, *Journal of Marketing*, 50 (April), 81-87.
- Jacoby, J. (1978), Consumer Research: A State of the Art Review, *Journal of Marketing*, 42 (April), 87-96.
- Jaworski, B., Kohli, A. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57 (July), 53-70.
- Kieser, A. (1971), Zur wissenschaftlichen Begründbarkeit von Organisationsstrukturen, *Zeitschrift für Organisation*, 40, 239-249.
- Kieser, A. (1974), Der Einfluß der Umwelt auf die Organisationsstruktur der Unternehmung, *Zeitschrift für Organisation*, 43, 302-314.
- Kieser, A., Kubicek, H., (1992), *Organisation*, 3. Auflage, Berlin.
- Kohli, A., Jaworski, B. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Koontz, H., O'Donnell, C., Wehrich, H. (1986), *Essentials of Management*, New York.
- Kosiol, E. (1962), *Organisation der Unternehmung*, Wiesbaden.
- Krcmar, H. (1991), Integration in der Wirtschaftsinformatik - Aspekte und Tendenzen, in: Jacob, H., Becker, J., Krcmar, H. (Hrsg.), *Integrierte Informationssysteme*, 3-33.
- Küpper, H.-U. (1995), *Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente*, Stuttgart.
- Lawrence, P., Lorsch, J. (1967), *Organization and Environment*, Cambridge, MA.
- Lehmann, H. (1992), Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, in: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 3., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 1537-1554.
- Lichtenthal, J., Wilson, D. (1992), Becoming Market Oriented, *Journal of Business Research*, 24, 191-207.
- Link, J. (1996), *Führungssysteme*, München.
- Liu, H. (1995), Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK Firms, *European Journal of Marketing*, 29, 1, 57-71.
- Luhmann, N. (1968), *Zweckbegriff und Systemrationalität*, Tübingen.
- Luhmann, N. (1991), *Soziale Systeme - Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main.

- Lusch, R., Lacznia, G. (1987), The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15 (Fall), 1-11.
- Macharzina, K. (1995), *Unternehmensführung*, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Mayo, E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Boston.
- Mayo, E. (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston.
- Meffert, H. (1975), Marketing heute und morgen - Eine Einführung des Herausgebers, in: Meffert, H. (Hrsg.), *Marketing heute und morgen*, Wiesbaden.
- Meffert, H. (1980), Perspektiven des Marketing in den 80er Jahren, *Die Betriebswirtschaft*, 40, 1, 59-80.
- Meffert, H. (1983), Marktorientierte Führung in stagnierenden und gesättigten Märkten, Arbeitspapier der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster.
- Meffert, H. (1994), Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch - Entwicklungsperspektiven des Marketing in Wissenschaft und Praxis, in: Bruhn, M., Meffert, H., Wehrle, F. (Hrsg.), *Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch*, Stuttgart, 3-39.
- Meffert, H. (1998), Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Kundenbindungsmanagement - Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, Wiesbaden, 115-133.
- Meyer, C. (1994), *Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme*, 2. Auflage, Stuttgart.
- Mishak, R. (1997), Business Reengineering - Der Weg vom funktions- zum prozeßorientierten Denken im Unternehmen, in: Berndt, R. (Hrsg.), *Business Reengineering - Effizientes Neugestalten von Geschäftsprozessen*, Berlin.
- Mohr-Jackson, I. (1991), Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers, *Human Resource Management*, 30 (Winter), 455-467.
- MSI - Marketing Science Institute (1998, Hrsg.), *Research Priorities 1998-2000*, Cambridge, MA.
- Müller-Merbach, H. (1984), Marktorientierte Unternehmensführung als Grundkonzept der Betriebswirtschaftslehre, in: Mazanec, J., Scheuch, F. (Hrsg.), *Marktorientierte Unternehmensführung*, Wien, 59-79.
- Narver, J., Slater, S. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- Nordsieck, F. (1934), *Grundlagen der Organisationslehre*, Stuttgart.
- Nunnally, J. (1967), *Psychometric Theory*, New York.
- Passmore, W. (1988), *Designing Effective Organizations - The Sociotechnical Systems Perspective*, New York.
- Payne, A. (1988), Developing a Marketing-Oriented Organization, *Business Horizons*, 31 (May-June), 46-53.
- Piercy, N. (1986), The Role and Function of the Chief Marketing Executive and the

- Marketing Department - A Study of Medium-sized Companies in the UK, *Journal of Marketing Management*, 1, 265-290.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, New York.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London.
- Raffée, H. (1974), *Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre*, Göttingen.
- Reichheld, F. (1996), *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Boston, MA.
- Roethlisberger, F., Dickson, W. (1939), *Management and the Worker*, Cambridge, MA.
- Rudolph, B. (1998), *Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich*, Wiesbaden.
- Ruekert, R. (1992), Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
- Ruekert, R., Walker, Jr., O., Roering, K. (1985), The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance, *Journal of Marketing*, 49 (Winter), 13-25.
- Rust, R., Zahorik, A., Keiningham, T. (1995), Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable, *Journal of Marketing*, 59 (April), 58-70.
- Schlüter, St. (1997), Handlungsparameter des marktorientierten Managements - Eine konzeptionelle und empirische Analyse am Beispiel der Investitionsgüterindustrie, Minden.
- Shapiro, B. (1988), What the Hell is 'Market Oriented'?, *Harvard Business Review*, 68, 6, 119-125.
- Smith, K., Grimm, C., Gannon, M., Chen, M. (1991), Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry, *Academy of Management Journal*, 34, 60-85.
- Sparrow, P., Hiltrop, J. (1995), *European Human Resource Management in Transition*, London.
- Steiger, J. (1990), Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach, *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.
- Sussman, G. (1976), *Autonomy at Work - A Sociotechnical Analysis of Participative Management*, New York.
- Thies, A. (1998), *Konfliktpotentiale zwischen Marketing und Personalmanagement*, München.
- Thow-Yick, L. (1996), The Basic Entity Model: A Theoretical Model of Information Processing, Decision Making, and Information Systems, *Information Processing & Management*, 32, 4, 477-487.
- von Hippel, E. (1988), *The Sources of Innovation*, New York.
- Weber, J. (1993), *Controlling, Informations- und Kommunikationsmanagement - Grundsätzliche begriffliche und konzeptionelle Überlegungen*, *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 46, 628-649.
- Weber, J. (1995), *Einführung in das Controlling*, 6., durchges. und erw. Auflage, Stuttgart.

- Webster, F. (1988), The Rediscovery of the Marketing Concept, Business Horizons, 31 (May-June), 29-39.
- Wiener, N. (1948), Cybernetics. Or Control and Communication in the Animal and the Machine, New York.
- Wild, J. (1974), Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Auflage, Reinbek bei Hamburg.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. (1990), Delivering Service Quality - Balancing Customer Perceptions and Expectations, New York.