

Seifert, Andreas

**Book — Digitized Version**

## Typologie des Marketing-Management: Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und internationale empirische Befunde

Schriften zu Marketing und Management, No. 42

**Provided in Cooperation with:**

Peter Lang International Academic Publishers

*Suggested Citation:* Seifert, Andreas (2002) : Typologie des Marketing-Management: Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und internationale empirische Befunde, Schriften zu Marketing und Management, No. 42, ISBN 978-3-631-75096-4, Peter Lang International Academic Publishers, Berlin,  
<https://doi.org/10.3726/b13649>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/183090>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Andreas Seifert

# Typologie des Marketing- Management



Andreas Seifert

## Typologie des Marketing-Management

Das Relationship Marketing erfreut sich sowohl in der Marketing-Praxis als auch in der Marketing-Wissenschaft einer bereits hohen und weiter steigenden Popularität. Innerhalb des Marketing-Management ist dabei immer häufiger von der Ablösung des klassischen Transaktionsmarketing die Rede. Die damit einhergehende These vom Paradigmenwechsel im Marketing-Management weg vom Transaktionsmarketing und hin zum Relationship Marketing stützt sich bislang überwiegend auf Plausibilitätsüberlegungen und konzeptionelle Beiträge. Fundierte empirische Erhebungen zur Überprüfung dieses Spannungsfelds liegen indes kaum vor. Vor diesem Hintergrund untersucht der Autor sowohl theoretisch-konzeptionell als auch empirisch die Verbreitung existierender Marketing-Orientierungen. Hierzu entwickelt er eine Konzeptualisierung und Operationalisierung des Transaktionsmarketing und des Relationship Marketing. Die empirischen Untersuchungen des Autors zeigen letztlich, dass abhängig vom jeweiligen situativen Kontext sowohl das Transaktionsmarketing als auch das Relationship Marketing in der unternehmerischen Praxis angewandt werden und von einem Paradigmenwechsel nicht die Rede sein kann.

Andreas Seifert war von 1997 bis 2000 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing an der Universität Münster. Er studierte zuvor Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Bochum, Nizza und Münster. Heute arbeitet er als Projektmanager bei einer Großbank in Frankfurt am Main im Bereich Private and Business Clients.

## Typologie des Marketing-Management



# SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert

Band 42



PETER LANG

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Andreas Seifert

# Typologie des Marketing-Management

Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen  
und internationale empirische Befunde



**PETER LANG**

Europäischer Verlag der Wissenschaften

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Seifert, Andreas:

**Typologie des Marketing-Management : theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und internationale empirische Befunde / Andreas Seifert. - Frankfurt am Main ; Berlin ; Bern ; Bruxelles ; New York ; Oxford ; Wien : Lang, 2002**  
(Schriften zu Marketing und Management ; Bd. 42)  
Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2002  
ISBN 3-631-50073-4

Open Access: The online version of this publication is published on [www.peterlang.com](http://www.peterlang.com) and [www.econstor.eu](http://www.econstor.eu) under the international Creative Commons License CC-BY 4.0. Learn more on how you can use and share this work: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.



This book is available Open Access thanks to the kind support of ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

**Gedruckt auf alterungsbeständigem,  
säurefreiem Papier.**

D 6

ISSN 0176-2729

ISBN 3-631-50073-4

ISBN 978-3-631-75096-4 (eBook)

© Peter Lang GmbH

Europäischer Verlag der Wissenschaften  
Frankfurt am Main 2002

Printed in Germany 1 2 4 5 6 7

[www.peterlang.de](http://www.peterlang.de)

**Meinen Eltern und**

**Anja**



**Geleitwort**

Seit Anfang der 90er Jahre ist eine Vielzahl von Ansätzen zum Relationship Marketing entwickelt worden. Diese Vielzahl und die hohe Varietät sind unter anderem auf die in der Praxis und in der Wissenschaft steigende Nachfrage nach Konzepten des Relationship Marketing zurückzuführen. Seitens der Marketingwissenschaft wird dabei häufig proklamiert, dass das Relationship Marketing eine immer höhere Bedeutung einnimmt und das traditionelle Transaktionsmarketing ablösen wird. In diesem Zusammenhang spricht die Marketingwissenschaft häufig auch von einem Paradigmenwechsel des Marketing-Management. Die Euphorie gegenüber dem Relationship Marketing und der darauf aufbauenden zunehmenden Individualisierung des Marketing-Management weicht allerdings einer steigenden Skepsis hinsichtlich des Erfolgs derartiger Ausrichtungen und einer alleinigen Fokussierung auf ein beziehungsorientiertes Marketing-Management.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex um das Spannungsfeld zwischen dem klassischen Transaktionsmarketing und dem als moderner vermuteten Relationship Marketing setzt die Erfassung der beiden relevanten Konstrukte voraus. Trotz der Vielzahl der Ansätze und der gestiegenen Bedeutung des Relationship Marketing liegen bislang indes nur wenige wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse über die Konzeptualisierung und Operationalisierung des Relationship Marketing und des Transaktionsmarketing vor. Eine Analyse des Stands der Grundlagenforschung deutet auf zahlreiche Defizite hinsichtlich inhaltlicher, theoretisch-konzeptioneller und empirischer Art hin. So ist es bisher nicht gelungen, einen fundierten und allgemein anerkannten Ansatz zur Erfassung des Relationship Marketing und des Transaktionsmarketing zu entwickeln.

Um der Komplexität hinsichtlich einer Untersuchung dieses Spannungsfelds Rechnung zu tragen, ist die Auswahl einer adäquaten Vorgehensweise von zentraler Bedeutung. Da das Relationship Marketing und das Transaktionsmarketing als Typen bzw. Orientierungen des Marketing-Management interpretiert werden können, läßt sich hier die Methodik der Typologiebildung anwenden. Die Bildung von Typologien kann dabei einerseits auf einem retrograd-analytischen Vorgehen beruhen, indem existierende Typologien auf ihre Tragfähigkeit hin untersucht werden. Zum anderen lassen sich Typologien auf dem morphologisch-deskriptiven Wege mit Hilfe der Cluster- und Diskriminanzanalyse bilden. Um die Leistungsfähigkeit von Typologien zur Erfassung des Marketing-Management differenzierter beurteilen zu können, kommen beide Vorgehensweisen zum Einsatz.

Vor diesem Hintergrund erfolgt zunächst eine Untersuchung von Typologien des Marketing-Management anhand der retrograd-analytischen Vorgehensweise, da diese im Rahmen von Replikationen Aufschluss über mögliche Weiterentwicklungs- bzw. Optimierungspotenziale einer Typologisierung des Marketing-Management liefert. Eine Analyse des Stands der Forschung zeigt, dass die zur Erfassung dieses Konstrukts hinsichtlich des Forschungsstandes am weitesten verbreitete und fortgeschrittene Marketing-Management-Typologisierung die „Contemporary Marketing Practices (CMP)“-Studie von BRODIE ET AL. darstellt. Diese Studie konzeptualisiert das Marketing-Management anhand der vier Orientierungen Transaktionsmarketing, Database-Marketing, Interaktionsmarketing und Netzwerkmarketing, wobei letztere drei unter dem Begriff des Relationship Marketing zusammengefasst werden. Die CMP-Studie dient somit als Grundlage, die empirisch noch weitgehend ungeklärte Beziehung zwischen dem Transaktionsmarketing und dem Relationship Marketing zu untersuchen.

Neben der empirischen Replikation der Studie in Deutschland greift der Autor weiterhin auf bisher erfolgte Replikationen der CMP-Studie in den Ländern USA, Neuseeland, Kanada, Finnland und Schweden zurück, so dass die Analyse der Leistungsfähigkeit der CMP-Studie im Rahmen eines internationalen Vergleichs durchgeführt werden kann. Auf Basis dieses Vergleichs von internationalen Marketing-Praktiken des Transaktionsmarketing und des Relationship Marketing identifiziert der Autor Optimierungsmöglichkeiten hinsichtlich der herangezogenen CMP-Studie, die in die weitere Analyse einfließen.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen erfolgt eine kausalanalytische Überprüfung des CMP-Modells. Um die Qualität eines Messinstrumentariums mittels der Kausalanalyse analysieren zu können, lassen sich mit der Objektivität, Reliabilität sowie Validität zentrale Anforderungen zur empirischen Analyse heranziehen. Durch die Überprüfung der Anforderungen kann somit sowohl der Analyse des Messinstrumentariums als auch möglichen Weiterentwicklungspotenzialen des bestehenden Modells Rechnung getragen werden. Vor dem Hintergrund der Anforderungen zur Güte des Modells vollzieht sich die Datenauswertung der empirischen Kausalanalyse des Messmodells zur Typologisierung des Marketing-Management in mehreren Stufen. Anhand dieses mehrstufigen Vorgehens gelingt die detaillierte und anforderungsgerechte Analyse der Leistungsfähigkeit des herangezogenen Typologisierungsmodells.

Entsprechend der beiden festgelegten Vorgehensweisen steht weiterhin das morphologisch-deskriptive Vorgehen zur Typologisierung des Marketing-Management im Mittelpunkt der Arbeit. Dabei entwickelt der Autor ein Erfassungsdesign, das auf Verfahren der Clusteranalyse beruht und die Aufnahme eines umfassenden und validen Sets an Merkmalsausprägungen gewährleistet. Als zentrales Ergebnis identifiziert der Verfasser hierbei drei Typen des Marketing-Management.

Auf Grundlage der Ergebnisse der Cluster- und Diskriminanzanalyse werden Ansatzpunkte zur Deskription der morphologisch gebildeten Typen entwickelt. Hierbei wird insbesondere der Frage nachgegangen, in welchen Branchen welche Orientierungen in der Praxis zur Anwendung kommen. Wesentliches Ergebnis der morphologischen Vorgehensweise stellt dabei die Erkenntnis dar, dass sowohl transaktionsmarketing- als auch beziehungsmarketingorientierte Unternehmen existieren.

Letztlich zeigen die Ergebnisse der retrograd-analytischen und der morphologisch-deskriptiven Untersuchungen, dass ein Paradigmenwechsel innerhalb des Marketing-Management empirisch nicht nachgewiesen werden kann. Im Rahmen einer abschließenden Betrachtung findet schließlich eine Diskussion über Weiterentwicklungs- und Optimierungspotenziale eines Typologierungsansatzes des Marketing-Management statt. Es ist der Arbeit zu wünschen, dass sie eine entsprechende Beachtung bei einschlägigen Fachkreisen erfährt.





## Vorwort

Ein konsequentes und intelligentes Marketing-Management gilt vielen Unternehmen als Schlüssel geschäftlichen Erfolgs. In diesem Zusammenhang erfreut sich das Konzept des Relationship Marketing einer hohen Popularität. Nicht zuletzt das Scheitern zahlreicher IT-Projekte und damit verbundene hohe Fehlinvestitionen offenbaren indes, dass Relationship Marketing alleine noch kein unternehmerisches Erfolgsrezept darstellt. Was genau sich hinter Relationship Marketing verbirgt und wie es sich zu dem häufig als konkurrierend dargestellten Transaktionsmarketing verhält, ist bislang nur unzureichend untersucht.

Die vorliegende Arbeit soll zur Schließung dieser Forschungslücke beitragen. Aufbauend auf einer internationalen Studie werden die beiden relevanten Konzepte typologisch erfasst sowie konsequent weiterentwickelt.

Die Arbeit wurde im Frühjahr 2002 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster als Dissertationsschrift angenommen. Mein Dank gilt in diesem Zusammenhang an erster Stelle meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert. Er hat mir mit seinem Gespür und seiner Kreativität den Weg zu diesem Thema aufgezeigt. Auf diesem Weg hat er immer wieder klug die richtigen Fragen gestellt und somit sichergestellt, dass die Arbeit den richtigen Weg einschlägt. Dabei hat er mir jederzeit die notwendigen kreativen Freiräume zugestanden. Ihm verdanke ich damit sowohl fachlich als auch persönlich eine wesentliche Weiterentwicklung. Herrn Prof. Dr. Klaus Backhaus gebührt mein bester Dank für die Übernahme und zügige Erstellung des Zweitgutachtens.

Inhaltlich hat die Arbeit darüber hinaus von den zahlreichen Diskussionen mit Kollegen vom Institut für Marketing und Freunden profitiert. Dr. Mirko Caspar war nicht nur jederzeit und allen Ortes für den kritischen Diskurs offen, seiner intelligenten Konstruktivität und seinen kraftvollen Anmerkungen verdanke ich zahlreiche Ideen. Wo immer er und ich auch weilten, er war stets präsent. Ebendies gilt auch für meinen ehemaligen Kollegen und Freund Dr. Martin Koers. Er stellte hartnäckig immer wieder die unangenehmen Fragen und war selbst, als er längst in den USA weilte, vielmehr als ein vertrauens- und wertvoller Diskussionspartner. Herrn PD Dr. Christoph Burmann danke ich für seine vorbildliche inhaltliche Unterstützung. Ferner danke ich Herrn Dr. Frank Wolter für wertvolle Anregungen bei der Durchsicht des Manuskripts.

Der empirische Teil der Arbeit stützt sich auf eine Befragung von 166 Führungskräften. Die Durchführung der Anbieterbefragung wäre in dem vorliegenden Umfang und in der vorliegenden Qualität ohne die Unterstützung der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. nicht möglich gewesen. Mein herzlicher Dank gilt weiterhin dem Forschungsleiter der internationalen Projektgruppe der „Contemporary Marketing Practice“, Herrn Prof. Dr. Roderick Brodie von der University of Auckland. Er wurde mir durch seinen fachlichen Rat und seine persönliche Motivation ein wichtiger Wegbegleiter. Weiterhin danke ich Frau Prof. Dr. Nicole Coviello von der University of Calgary, die mich ständig zu Diskussionen über die Weiterentwicklung des „CMP-Frameworks“ anspornte, deren Ergebnisse dann auch teilweise in dieser Arbeit wiederzufinden sind.

Schließlich gebührt meinen Eltern mein herzlicher Dank. Sie haben einen für mich sehr wichtigen Beitrag für diese Arbeit geleistet. Nicht zuletzt danke ich meiner Partnerin Anja, die stets an meiner Seite stand und mir bei allem Promovieren immer wieder vergegenwärtigte, was wirklich wichtig ist im Leben. Ihr und meinen Eltern widme ich diese Arbeit.

Baden-Baden, im Juli 2002

Andreas Seifert

**Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis .....	XV
Tabellenverzeichnis .....	XVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX

<b>A. Typologie des Marketing-Management als Herausforderung an Marketingpraxis und -wissenschaft .....</b>	<b>1</b>
1. Bedeutung einer Typologie des Marketing-Management für die marktorientierte Unternehmensführung .....	1
2. Gegenstand des Marketing-Management.....	9
3. Stand der Forschung zu Typologisierungsansätzen des Marketing-Management.....	13
4. Zielsetzung und Gang der Untersuchung .....	25
 <b>B. Konzeption einer Typologie des Marketing-Management auf Basis des Contemporary Marketing Practice-Ansatzes .....</b>	 <b>32</b>
1. Grundlagen der Konzeption von Typologien des Marketing-Management .....	32
1.1 Ziele und Besonderheiten von Typologien des Marketing-Management .....	32
1.2 Modell zur Bildung von Typologien .....	38
2. Der typologische Ansatz der "Contemporary Marketing Practices (CMP)" .....	45
2.1 Ansatz der CMP-Studie zur Erfassung von Typen .....	45
2.2 Merkmale der CMP-Typologie.....	48
2.3 Konzeptualisierung und vorläufige Operationalisierung von Marketing-Orientierungen.....	53
2.31 Transaktionsmarketing .....	53
2.32 Database-Marketing .....	56
2.33 Interaktionsmarketing .....	60
2.34 Netzwerkmarketing .....	63
2.4 Das CMP-Typologie des Marketing-Management im Überblick .....	65

<b>C.</b>	<b>Empirische Analyse der Typologie des Marketing-Management auf Basis des Contemporary Marketing Practice (CMP)-Ansatzes.....</b>	<b>70</b>
1.	Design der Replikation.....	70
1.1	Besonderheiten der replikativen Untersuchung.....	70
1.2	Wahl der Stichprobe und Erhebungsdesign.....	71
1.3	Methoden der statistischen Auswertung der Replikation.....	76
2.	Vergleichende Analyse internationaler Praktiken des Marketing-Management.....	78
2.1	Analyse der Ausgestaltung unterschiedlicher Marketing-Orientierungen .....	78
2.11	Transaktionsmarketing .....	79
2.12	Database-Marketing .....	83
2.13	Interaktionsmarketing .....	87
2.14	Netzwerkmarketing .....	92
2.2	Zusammenhänge von Marketing-Orientierungen .....	96
3.	Kritische Würdigung des CMP-Typologisierungsansatzes auf Basis der Replikation und des internationalen Vergleichs .....	105
3.1	Theoretisch-konzeptionelle Perspektive.....	105
3.2	Inhaltliche Perspektive .....	108
3.3	Empirisch-methodische Perspektive .....	111
<b>D.</b>	<b>Weiterführende kausalanalytische Überprüfung des Contemporary Marketing Practice-Modells .....</b>	<b>118</b>
1.	Anforderungen an eine empirische Analyse des Marketing-Management auf Basis einer Typologisierung.....	118
2.	Design der kausalanalytischen Untersuchung zur Analyse der CMP-Typologie des Marketing-Management.....	122
2.1	Methoden der statistischen Auswertung.....	122
2.2	Kriterien zur Beurteilung von Kausalmodellen.....	128
2.3	Vorgehensweise der empirischen Analyse.....	136

3.	Empirische Kausalanalyse des Messmodells zur Typologisierung des Marketing-Management .....	138
3.1	Empirische Analyse der Marketing-Orientierungen .....	138
3.11	Transaktionsmarketing .....	138
3.12	Database-Marketing .....	142
3.13	Interaktionsmarketing .....	145
3.14	Netzwerkmarketing .....	147
3.2	Das Gesamtmodell .....	148
4.	Kritische Würdigung der kausalanalytischen Untersuchung .....	154
4.1	Überprüfung der Anforderungen an die empirische Untersuchung ....	154
4.2	Überprüfung der Erhebungsart der CMP-Typologie .....	163
<b>E.</b>	<b>Konzeption einer neuen Typologie des Marketing-Management und Fazit der Untersuchungsergebnisse .....</b>	<b>166</b>
1.	Morphologische Ableitung einer neuen Typologie des Marketing-Management .....	166
1.1	Clusteranalytische Bestimmung einer Typologie des Marketing-Management .....	166
1.2	Diskriminanzanalytische Überprüfung der Typenbildung .....	173
1.3	Ansatzpunkte zur Beschreibung der morphologisch gebildeten Typen .....	175
2.	Fazit und Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse .....	179
3.	Implikationen und Weiterentwicklungspotenziale der Untersuchung .....	185
3.1	Implikationen und Weiterentwicklungspotenziale aus inhaltlicher, theoretischer und empirischer Perspektive für die Marketing-Forschung .....	185
3.2	Implikationen für die unternehmerische Marketing-Praxis .....	192

---

Anhang.....	195
Anhang I (ergänzende Abbildungen und Tabellen).....	195
Anhang II (Fragebogen der Unternehmensbefragung) .....	196
Literaturverzeichnis .....	207

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1:	Typologisierungsansätze des Marketing-Management .....	13
Abb. 2:	Idealtypisches Stufenmodell zur Typologiebildung des Marketing-Management .....	42
Abb. 3:	Marketing-Orientierungen nach der CMP-Studie .....	66
Abb. 4:	Verteilung der Stichprobengröße .....	73
Abb. 5:	Stichprobenstruktur der untersuchten Länder hinsichtlich Mitarbeiterzahl.....	74
Abb. 6:	Stichprobenstruktur der untersuchten Länder hinsichtlich Branchenzugehörigkeit.....	74
Abb. 7:	Stichprobenstruktur der untersuchten Länder hinsichtlich Umsatz.....	75
Abb. 8:	Varianzanalytische Analyse auf Länderunterschiede beim Transaktionsmarketing .....	80
Abb. 9:	Varianzanalytische Analyse auf Länderunterschiede beim Database-Marketing .....	86
Abb. 10:	Varianzanalytische Analyse auf Länderunterschiede beim Interaktionsmarketing .....	89
Abb. 11:	Varianzanalytische Analyse auf Länderunterschiede beim Netzwerkmarketing .....	93
Abb. 12:	Ländervergleich der Marketing-Praktiken.....	98
Abb. 13:	Zusammenhänge der Marketing-Orientierungen in unterschiedlichen Ländern .....	102
Abb. 14:	Zusammenhänge zwischen den einzelnen Relationship Marketing-Orientierungen in unterschiedlichen Ländern.....	103
Abb. 15:	Konzeptualisierung und Operationalisierung von Marketing-Orientierungen .....	121
Abb. 16:	Vorgehensweise der empirischen Kausalanalyse .....	137
Abb. 17:	Konfirmatorische Faktorenanalyse des Sechs-Faktoren-Modells der CMP-Marketing-Management-Typologie .....	151
Abb. 18:	Überprüfung zentraler Anforderungen an die empirische Untersuchung einer Typologie des Marketing-Management .....	161
Abb. 19:	Mittelwerte der clusterbildenden Indikatoren der ermittelten Unternehmensgruppen.....	170



---

Abb. 20:	Situatives Denken als Untersuchungsrahmen.....	188
Abb. 21:	Weiterentwicklungspotenziale im Rahmen eines theoretisch- konzeptionellen Bezugsrahmens .....	190

**Tabellenverzeichnis**

Tab. 1:	Typologisierungsansätze des Marketing-Management .....	24
Tab. 2:	Merkmale und Fragestellungen der relationalen Austausch-Ebene des Marketing-Management.....	50
Tab. 3:	Merkmale und Fragestellungen der Management-Ebene des Marketing-Management .....	52
Tab. 4:	Vorläufige Operationalisierung des Transaktionsmarketing .....	55
Tab. 5:	Vorläufige Operationalisierung des Database-Marketing .....	59
Tab. 6:	Vorläufige Operationalisierung des Interaktionsmarketing .....	62
Tab. 7:	Vorläufige Operationalisierung des Netzwerkmarketing.....	64
Tab. 8:	Vorläufige Operationalisierung des Marketing-Management.....	68
Tab. 9:	Abgleich der theoretischen Konzeption der Operationalisierung des CMP-Ansatzes mit den empirischen Ergebnissen.....	115
Tab. 10	Kriterien zur Beurteilung von Kausalmodellen.....	135
Tab. 11:	Kriterien zur empirischen Beurteilung des austauschorientierten Transaktionsmarketing .....	139
Tab. 12:	Kriterien zur empirischen Beurteilung des managementorientierten Transaktionsmarketing .....	140
Tab. 13:	Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse der sieben Indikatoren zum Transaktionsmarketing.....	141
Tab. 14:	Kriterien zur empirischen Beurteilung des austauschorientierten Database-Marketing .....	142
Tab. 15:	Kriterien zur empirischen Beurteilung des managementorientierten Database-Marketing .....	143
Tab. 16:	Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse der vier Indikatoren zum Database-Marketing .....	144
Tab. 17:	Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse der sieben Indikatoren zum Interaktionsmarketing.....	146
Tab. 18:	Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse der vier Indikatoren zum Netzwerkmarketing .....	147
Tab. 19:	Kriterien zur empirischen Beurteilung des Sechs-Faktoren-Modells des Marketing-Management.....	149

Tab. 20:	Untersuchung der Diskriminanzvalidität des gesamten Messmodells zur Typologie des Marketing-Management .....	159
Tab. 21:	Überprüfung der Veränderungen der vorläufigen, konzeptionellen Operationalisierung von Marketing-Orientierungen .....	160
Tab. 22:	Klassifikationsmatrix der diskriminanzanalytischen Überprüfung der Typologielösung .....	174
Tab. 23:	Profil der Unternehmenstypen nach Industrien .....	177
Tab. 24:	Profil der Industrien nach Unternehmenstypen .....	178

**Abkürzungsverzeichnis**

a.a.O.	am angegebenen Ort
a.M.	am Main
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AGFI	adjusted goodness of fit index
AMOS	Analysis of Moment Structures
AMA	American Marketing Associaton
Anh.	Anhang
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CFI	comparative fit index
CMP	Contemporary Marketing Practice
CRM	Customer Relationship Marketing
d.h.	das heißt
df	degrees of freedom (Freiheitsgrade)
D	Deutschland
DBW	Die Betriebswirtschaft
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
Diss.	Dissertation
DM	Database Marketing
DTC	Determinationskoeffizient
e.V.	eingetragener Verein
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EM	Electronic Marketing
EQS	Equation based Structural Program
evtl.	eventuell

et al.	et alii, et alia, et alteri
etc.	et cetera
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
f., ff.	folgende, fortfolgende
Feb.	Februar
FTP	File Transfer Protocol
FR	Faktorreliabilität
ggf.	gegebenenfalls
GFI	goodness of fit index
GLS	Generalized Least Squares
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HBR	Harvard Business Review
HNI	High Networth Individuals
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
insb.	insbesondere
IM	Interaktionsmarketing
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
JAMS	Journal of the Academy of Marketing Science
JoM	Journal of Marketing
JoMM	Journal of Marketing Management
JoMR	Journal of Marketing Research
JoSM	Journal of Strategic Marketing
Kap.	Kapitel
KKV	Komparativer Konkurrenzvorteil
LISREL	Linear Structural Relations

## **A. Typologie des Marketing-Management als Herausforderung an Marketingpraxis und -wissenschaft**

### **1. Bedeutung einer Typologie des Marketing-Management für die marktorientierte Unternehmensführung**

Steigende Marktsättigung und damit einhergehend eine Intensivierung des Wettbewerbs kennzeichnen eine Vielzahl von Märkten.<sup>1</sup> Eine immer größer werdende Zahl von Unternehmen drängt sowohl in neue als auch in alte Märkte mit einem zugleich wachsenden Angebot an Unternehmensleistungen. Zudem zeichnen sich infolge informations- und kommunikationstechnologischer Innovationen weitere Marktstrukturveränderungen ab.<sup>2</sup> Derartige dynamische Märkte sind durch hohe Innovationsgeschwindigkeit und schnelle unternehmerische Leistungssteigerungen geprägt.<sup>3</sup> Die in der sog. Internet-Ökonomie zusammenkommenden Phänomene wie die elektronische Vernetzung von Geschäftsprozessen sowie das damit verbundene Geschäftsmodell des Electronic Business folgen neuen ökonomischen Spielregeln. Zudem verwischen aufgrund der Konvergenz und Migration mehrerer Industrien und Branchen die Grenzen von Märkten und Unternehmen.<sup>4</sup> Aus der Perspektive der Nachfrageseite sehen sich Unternehmen weiterhin zunehmend unberechenbar erscheinenden Kunden gegenüber. Die Entwicklung vom konsistenten über den hybriden hin zum paradoxen Konsumenten stellt Unternehmen zu Beginn des 21. Jahrhunderts vor erhebliche Planungs- und Prognoseprobleme.<sup>5</sup> Darüber hinaus kann paradoxes Verhalten in Verbindung mit

---

<sup>1</sup> Vgl. Tietz, W., Diller, H. (1998), Der Einsatz neuer Medien als Kundenbindungsinstrument für den Großhandel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1998/99, S. 247; Foscht, T., Jungwirth, G. (1998), Interaktive Medien als neues Instrument zur Kundenbindung im Handel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1998/99, S. 228.

<sup>2</sup> Vgl. Zerdick, A. et al. (1999), Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft, Berlin.

<sup>3</sup> Eine wissenschaftliche Analyse dieser Dynamisierung und Komplexität von Märkten ist bislang noch wenig erforscht. Erste wissenschaftliche Arbeiten beschäftigen sich seit geraumer Zeit mit diesem Phänomen. Da noch keine allgemeingültige Definition und Abgrenzung dynamischer Märkte vorliegt, soll hier auf BURMANN zurückgegriffen werden, der einen Versuch unternimmt, den Begriff der turbulenten Märkte zu definieren. Turbulente Märkte liegen nach BURMANN dann vor, wenn Märkte sowohl bei der Komplexität als auch im Rahmen der Dynamik hohe Ausprägungen aufweisen. Vgl. Burmann, C. (2000), Strategiewechsel in turbulenten Märkten – Neuere theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, Arbeitspapier Nr. 134 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K., Becker, J. (Hrsg.), Münster, S. 17.

<sup>4</sup> Vgl. Heuskel, D. (1999), Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen. Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Frankfurt/Main.

<sup>5</sup> Zur detaillierten Analyse der Genese der Konsumentenverhaltens von konsistentem über hybrides bis zu paradoxem Verhalten vgl. Schüppenbauer, A. (1998), Multioptionales

steigendem Anspruchsniveau der Kunden zu abnehmender Marken-, Hersteller- und Händlerloyalität und somit zu Ertragseinbußen führen.<sup>6</sup>

Die sich durch den Wandel ergebenden neuen und relativ unbekannten Umfeldbedingungen ziehen die Notwendigkeit von unternehmerischen Veränderungen nach sich.<sup>7</sup> Die angeführten technologie-, wettbewerbs- und kundeninduzierten Herausforderungen führen für Unternehmen zu erhöhter strategischer Unsicherheit mit unmittelbaren **Konsequenzen für das unternehmerische Planen und Handeln**. Die Komplexität in diesem dynamischen Umfeld steigt zunehmend, wodurch im gleichen Zuge die Prognostizierbarkeit und Planbarkeit unternehmerischer Aktivitäten stetig sinken.<sup>8</sup> Unternehmen verlieren Steuerungs- und Kontrollpotenziale, zumindest wenn sie sich ausschließlich bestehenden Instrumenten und Maßnahmen bedienen. Darüber hinaus stellen sich für Unternehmen die Differenzierung und Profilierung im Wettbewerb als immer schwieriger heraus.<sup>9</sup>

Vor dem erläuterten Hintergrund ist davon auszugehen, dass die Bedeutung des Marketing-Management in nächster Zeit weiter ansteigen wird.<sup>10</sup> Die Frage ist nun, welche Antworten das Marketing-Management zur Bewältigung der erläuterten Herausforderungen bereitstellt. Zahlreiche Unternehmen führen bereits seit einigen Jahren umfangreiche Kundenzufriedenheitsmaßnahmen durch oder bauen aufwendige Kundenbindungsprogramme auf, um auf diese Weise ihre

---

Konsumentenverhalten: Erklärungen und Empfehlungen auf Basis der Autopoiesetheorie, Wiesbaden; Liebmann, H.-P. (1996), Auf den Spuren der "Neuen Kunden", in: Zentes, J., Liebmann, H.-P. (Hrsg.), Trendbuch Handel, S. 42.

<sup>6</sup> Vgl. Venohr, B., Zinke, C. (1998), Kundenbindung als strategisches Unternehmensziel: Vom Konzept zur Umsetzung, in: Bruhn, M., Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 153.

<sup>7</sup> Vgl. Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R.T. (1998), Die grenzenlose Unternehmung, Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 3. Aufl., Wiesbaden.

<sup>8</sup> Vgl. Rockenhäuser, J. (1999), Digitale Konvergenz und Kompetenzenmanagement, Wiesbaden; Eglau, H.O., Kluge, J., Meffert, J., Stein, L. (2000) Durchstarten zur Spitze. McKinseys Strategien für mehr Innovation; Stahl, H. K. (1996), Zero-Migration: ein kundenorientiertes Konzept der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden.

<sup>9</sup> Zu aktuellen und zentralen Herausforderungen an das Marketing vgl. auch Day, G.S., Montgomery, D.B. (1999), Charting New Directions for Marketing, JoM, Vol. 63, Nr. 5, (Special Issue), S. 6 ff.

<sup>10</sup> Den Anstieg der Bedeutung der Marktorientierung weisen beispielsweise MEFFERT/BONGARTZ auf empirischem Wege nach. Vgl. Meffert, H., Bongartz, M. (2000), Perspektiven des Marketing an der Jahrtausendwende – Bestandsaufnahme aus der Sicht der Wissenschaft und Unternehmenspraxis, Arbeitspapier Nr. 135 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K., Becker, J. (Hrsg.), Münster, S. 10.

Marktorientierung nachhaltig zu erhöhen.<sup>11</sup> Diese Entwicklungen mit dem Hauptanliegen der Kundenbindung werden zunehmend unter dem Begriff des **Relationship Marketing** bzw. Beziehungsmarketing<sup>12</sup> zusammengefasst.<sup>13</sup> Das Relationship Marketing stellt dabei keinen unternehmerischen Selbstzweck dar, sondern dient vielmehr der Erzielung eines größeren Erfolgs im Vergleich zu alternativen Marketing-Orientierungen. Durch eine stärkere Ausnutzung der Kundenbeziehung erhoffen sich Unternehmen eine Steigerung des Kundenwertes und letztlich eine Erhöhung ihres Unternehmenswertes bzw. Shareholder Values.<sup>14</sup> Neuere Untersuchungen scheinen sogar zu bestätigen, dass ein Marketing von Beziehungen und insbesondere die Ausschöpfung von Kundenbeziehungen generell zu höherem Erfolg führen als alternative Marketing-Orientierungen wie das eher traditionelle Transaktionsmarketing.<sup>15</sup> So kommt es zu der Vermutung, dass unter Berücksichtigung des skizzierten Szenarios das Marketing von Beziehungen einen Schlüsselfaktor des unternehmerischen Erfolgs darstellt, während das Transaktionsmarketing an Bedeutung verliert.<sup>16</sup> In diesem Zusammenhang proklamieren sowohl Praxisvertreter als auch Wissenschaftler die **Obsoleszenz des Transaktionsmarketing**.

---

<sup>11</sup> Vgl. Homburg, C., Bruhn, M. (1998), Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M., Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden; Rudolph, B. (1998), Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich, Wiesbaden.

<sup>12</sup> Im Folgenden werden die Begriffe Relationship Marketing und Beziehungsmarketing synonym verwandt.

<sup>13</sup> Vgl. Backhaus, K. (1997), Relationship Marketing - Ein neues Paradigma im Marketing?, in: Bruhn, M., Steffenhagen, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 22.

<sup>14</sup> Ein Vergleich in der Bewertung von Unternehmen zeigt wesentliche Differenzen hinsichtlich des Kundenwertes. Während der Kundenwert für AOL, Mannesmann und T-Online im Mai 2000 mit 6.800 €, 5.400 € und 6.100 € bewertet wurde, lag der Kundenwert der Karstadt-Quelle AG gemessen an der Börsenkapitalisierung zum gleichen Zeitpunkt bei 250 €. Diese vom Kundenwert maßgeblich geprägten Bewertungen haben unmittelbare Auswirkungen auf die marktorientierte Ausrichtung eines Unternehmens. Vgl. KarstadtQuelle AG, Analysten-Meeting der KarstadtQuelle AG zum Jahresabschluss 1999, Essen, S. 49.

<sup>15</sup> Vgl. u.a. Merbecks, A. (2001), Herausforderungen für die Entwicklung und Umsetzung von Customer Relationship Marketing Konzepten. Customer Relationship Marketing im Zeitalter des Beziehungsmanagements, Vortrag anlässlich des Workshops zum Customer Relationship Marketing der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster am 04.05.2001; Reichheld, F.F., Sasser, W.E. (1990), Zero Defections: Quality comes to Service, in: HBR, Vol. 68, S. 105-111.

<sup>16</sup> Vgl. Berger, R. (2000), Neue Manager für neue Märkte: welche Anforderungen stellt E-Commerce an die E-Conomy-Macher von morgen?, in: E-Conomy, Verlagsbeilage zur FAZ vom 13.06.2000, S. 1, Cordes, E. (2000), E-Business ist Business – aber nicht Business as usual, in: E-Conomy, Verlagsbeilage zur FAZ vom 13.06.2000, S. 1 f.



Während einerseits von der Obsoleszenz des Transaktionsmarketing gesprochen wird, heben andererseits einige Autoren die Notwendigkeit und parallele Anwendung unterschiedlicher Orientierungen des Marketing-Management hervor.<sup>17</sup> Die Befürworter der Berücksichtigung des Transaktionsmarketing gehen davon aus, dass eine Fokussierung auf das Konzept des Relationship Marketing nicht ausreicht, um nachhaltig im Markt erfolgreich zu sein. Untersuchungen der Unternehmensberatung MCKINSEY zeigen, dass vereinzelte, nicht integrierte Relationship Marketing-Maßnahmen nicht ausreichen, um eine gesamte Organisationseinheit systematisch und erfolgreich an Kunden und Wettbewerbern auszurichten.<sup>18</sup> Auch das Marktforschungsunternehmen FORRESTER RESEARCH belegt in empirischen Studien, dass der Einsatz von Relationship Marketing-Maßnahmen nicht generell zum Erfolg führt.<sup>19</sup> Ebenso lässt sich nachweisen, dass die Misserfolgsquote zahlreicher, bereits implementierter Relationship Marketing-Programme hoch ist und weiter steigt.<sup>20</sup> Als Zwischenfazit ist somit festzuhalten, dass in der unternehmerischen Praxis eine nicht ausreichend geklärte Beziehung zwischen den beiden Marketing-Orientierungen des Relationship Marketing und des Transaktionsmarketing vorliegt. Hieraus lassen sich zwei diametral gegenüberstehende Aussagen ableiten:

1. Relationship Marketing stellt ein neues Paradigma in der Marketingwissenschaft dar und löst das Transaktionsmarketing ab. In diesem Zusammenhang wird häufig der Gegensatz von Relationship Marketing versus Transaktionsmarketing diskutiert.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Meffert, H. (1999), Marketingwissenschaft im Wandel – Anmerkungen zur Paradigmen Diskussion, Vortrag anlässlich der Verleihung der Ehrenpromotion der Handelshochschule Leipzig am 10.06.1999, Leipzig, S. 43.

<sup>18</sup> Vgl. Merbecks, A. (2001), Herausforderungen für die Entwicklung und Umsetzung von Customer Relationship Marketing Konzepten. Customer Relationship Marketing im Zeitalter des Beziehungsmanagements, a.a.O.; Rust, R., Zahorik, A., Keiningham, T. (1995), Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable, in: JoM, Vol. 59, April, S. 58-70.

<sup>19</sup> Vgl. Gormley, T.J. (1999), The Demise of CRM, in: The Forrester Report, June, S. 2 ff.

<sup>20</sup> So belegt beispielsweise eine Studie der WIRTSCHAFTSWOCHEN, dass im Rahmen umfassender Relationship Marketing-Ansätze eingesetzte deutsche Call-Center einen schlechten Service und inkompetente Beratung anbieten. Vgl. Hennersdorf, A., Kiani-Kress, R. (2001), Frust am Draht, in: Wirtschaftswoche, Nr. 21, 17.05.2001, S. 105-114.

<sup>21</sup> Zur Einstufung des Relationship Marketing als ein neues Paradigma des Marketing-Management vgl. u.a. Sheth, J.N. (1995), Searching for a Definition of Relationship Marketing, in: Ballantyne, D. (Hrsg.), 3<sup>rd</sup> International Colloquium in Relationship Marketing, Melbourne, Monash University; Grönroos, C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, in: Asia Australian Marketing Journal, Vol. 2, Nr. 1, S. 9-29; Kotler, P. (1992), Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There, in: Planning Review, 20, Nr. 5, S. 50-52.

2. Relationship Marketing und Transaktionsmarketing koexistieren und stellen keine Gegensätze dar. Beide sind Bestandteil eines umfassenderen Marketing-Management.

Dieses antithetische Spannungsfeld verdeutlicht nicht nur ein **Dilemma der Marketing-Praxis**. Auch innerhalb der wissenschaftlichen Gemeinschaft herrscht noch keine Einigkeit darüber, welche der beiden Thesen zuzustimmen ist und welche Grundsatzrichtung die Marketing-Wissenschaft einzuschlagen hat.<sup>22</sup> Mit Blick auf die Notwendigkeit der Beantwortung grundsätzlicher Fragen sieht sich die Marketing-Wissenschaft zudem einer Kritik zunehmender Spezialisierung ausgesetzt, die sich in einer Detail-Flut<sup>23</sup> und Fragmentierung<sup>24</sup> der Marketing-Wissenschaft dokumentiert. TIETZ spricht in diesem Zusammenhang gar von einer Konfetti-Wissenschaft.<sup>25</sup> Vor diesem Hintergrund weisen renommierte Zeitschriften wie das Journal of Marketing und das Journal of the Academy of Marketing Science sowie wissenschaftliche Arbeitskreise in Sonderbeiträgen auf den ansteigenden Bedarf einer intensiveren Grundlagenforschung des Marketing-Management hin.<sup>26</sup> Ein vorläufiger Stand der Grundlagenforschung zum Marketing-Management sowie der bislang noch ungeklärten Beziehung zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing lässt sich anhand zwei relevanter **Dimensionen** hinsichtlich

---

GUMMESSON bemerkt hierzu: "Relationship Marketing is becoming a general marketing approach. It offers a paradigm shift in marketing." Gummesson, E. (1999), Total Relationship Marketing: from the 4Ps – product, price, promotion, place – of traditional Marketing-Management to the 30Rs – the thirty relationships – of the new paradigm, Oxford, S. 3.

<sup>22</sup> Vgl. Backhaus, K. (1997), Relationship Marketing – Ein neues Paradigma im Marketing?, a.a.O., S. 22 ff.

<sup>23</sup> Vgl. Diller, H. (2000), Die instrumentale Orientierung des Marketing, in: Backhaus, K. (Hrsg.), Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart, S. 132.

<sup>24</sup> Vgl. exemplarisch die Analyse von Bruhn, M., Bunge, B. (1996), Beziehungsmarketing als integrativer Ansatz der Marketingwissenschaft, in: Die Unternehmung 3/96, S. 171-194.

<sup>25</sup> Vgl. Tietz, B. (1993), Die bisherige und künftige Paradigmatik des Marketing in Theorie und Praxis (Teil 1), in: Marketing ZFP, 15. Jg., Heft 3, S. 149-163.

<sup>26</sup> Zu den Sonderausgaben vgl. Day, G.S., Montgomery, D.B. (1999) (Hrsg.), Fundamental Issues and Directions for Marketing, Journal of Marketing Special Issue, in: JoM, Vol. 63, Nr. 5; Day, G.S. (2000), Managing Market Relationships, in: JAMS, Vol. 28, Nr. 1, S. 24-30.

Vgl. exemplarisch zu den Ergebnissen der Arbeitskreise die Dokumentation der Tagung der Wissenschaftlichen Kommission Marketing im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. Backhaus, K. (2000) (Hrsg.) Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart.

- theoretisch-konzeptioneller und
- empirischer-methodischer Art evaluieren.<sup>27</sup>

Obgleich eine Vielzahl und eine hohe Varietät an Publikationen über diesen Themenbereich vorliegt, sind weder zum Marketing-Management-Konzept im Allgemeinen<sup>28</sup> noch zum Relationship Marketing und Transaktionsmarketing im Speziellen<sup>29</sup> theoretische Grundlagenarbeiten zu finden. Zudem sind kaum Arbeiten zu finden, die sich mit einer **theoretischen Erklärung** der Beziehung zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing auseinandersetzen.<sup>30</sup> Vor dem Hintergrund dieser theoretischen Ausgangslage ist darüber

---

<sup>27</sup> Vgl. Becker, J. (1999), Marktorientierte Unternehmensführung: Messung – Determinanten – Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden, S. 203 ff.

<sup>28</sup> Zum Vorwurf der Theorielosigkeit der Marketingwissenschaft vgl. Schneider, D. (1983), Marketing als Wirtschaftswissenschaft oder Geburt einer Marketingwissenschaft aus dem Geist des Unternehmensversagens?, in: ZfbF, S. 197 ff.; Musgrave, J., Annis, M. (1996), Relationship Dynamics: theory and analysis, New York et al., S. 2 ff.; Fritz, W. (1995), Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, 2. Aufl., Stuttgart, S. 77.

<sup>29</sup> Eine hohe Zahl von Relationship Marketing-Studien weist beispielsweise keine theoretische Herleitung auf. Studien, die konfirmatorisch vorgehen, zeichnen sich durch einen geringen Grad an Hypothesenherleitung und -bildung aus. In der Relationship Marketing-Forschung finden sich vielmehr häufig theorielose Plausibilitätsüberlegungen und kritiklos übernommenes Expertenwissen, wobei sich das Expertenwissen häufig in Form von Heuristiken von Managern äußert. Vgl. hierzu Wirtz, B.W. (2002), Geschäftsbeziehungsmanagement: Strategien und Erfolgsfaktoren interorganisationaler Unternehmensbeziehungen, Habilitationsschrift, in Druck, S. 52.

<sup>30</sup> Vgl. hier u.a. die grundlegenden Arbeiten im Bereich des Relationship Marketing mit unterschiedlichen regionalen Ursprüngen von Diller, H., Kusterer, M. (1988), Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing ZFP, 10 (3), S. 211-220; Bruhn, M. (2001), Relationship Marketing, Das Management von Kundenbeziehungen, München; Walter, A. (1998), Der Beziehungspromotor: ein personaler Gestaltungsansatz für erfolgreiches Relationship Marketing, Wiesbaden; Helfert, G. (1998), Teams im Relationship Marketing: Design effektiver Kundenbeziehungsteams, Wiesbaden; Gerpott (2000), Kundenbindung – Konzeptinordnung und Bestandsaufnahme der neueren empirischen Forschung, in: Die Unternehmung 54. Jg., Heft 1, S. 23-42 aus dem deutschsprachigen Raum.

Hinsichtlich relevanter Arbeiten aus dem **anglo-amerikanischen Raum** vgl. Fournier, S., Dobscha, S., Mick, D.G. (1998), Preventing the Premature Death of Relationship Marketing, in: HBR, Jan./Feb. 1998, S. 42-51; Achrol, R. S. (1997), Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm, in: JAMS, Vol. 25, Nr.1, 56-71; Fisk, G. (1994), Reality Tests for Relationship Marketing, in: Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (Hrsg.), Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications, Atlanta; Iacobucci, D. (1994), Toward Defining Relationship Marketing in: Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (Hrsg.), Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications, Atlanta; Peterson, R.A. (1995), Relationship Marketing and the Consumer, in: JAMS, Vol. 23, Nr. 4, S. 278-281; Blois, K.J. (1996), Relationship Marketing in Organisational Markets: When is it Appropriate?, in: JoMM, 12, S. 161-173 oder Lehtinen, U. (1996), Our Present State of Ignorance, in: Asia-Australian Marketing Journal, 4, Nr. 1, S. 43-51.

hinaus zu konstatieren, dass zwar einige empirische Untersuchungen vorliegen. Diese konzentrieren sich jedoch auf sehr spezielle Fragestellungen, so dass **kaum empirische Belege** im Rahmen der Grundlagenforschung des Marketing-Management existieren.<sup>31</sup> Voraussetzungen derartiger empirischer Analysen stellen die Erfassung des Marketing-Management-Konstrukts sowie die fundierte Konzeptualisierung und Operationalisierung des Marketing-Management dar. Die bisherigen **Konzeptualisierungsversuche** von Orientierungen des Marketing-Management zeichnen sich indes eher durch ein konfusees Verständnis des Marketing-Management aus.<sup>32</sup> Die diversen und uneinheitlichen Begriffsversuche führen aufgrund unterschiedlicher Sprachebenen und -inhalte zu kaum vergleichbaren Ergebnissen in der Konzeptualisierung und daher zu konzeptionellen und methodischen Schwierigkeiten bei der empirischen Überprüfbarkeit vermuteter Aussagensysteme. In diesem Zusammenhang kommt im Rahmen der Operationalisierung auch der **Suche nach geeigneten Messansätzen** wenig Beachtung zu. Besonders fällt auf, dass auf Methoden der zweiten Generation, die in vergleichbaren Studien bereits zum Einsatz kommen, bisher noch nicht zurückgegriffen worden ist.<sup>33</sup> Aufgrund der bislang vorhandenen Schwierigkeiten bei der Operationalisierung des Marketing-Management-Konstrukts, das die Grundlage zahlreicher Aspekte der Marketingforschung darstellt, sowie der damit verbundenen Suche nach geeigneten Methoden ist mit der Sicherung valider Messergebnisse bei der Konstrukterfassung eines der Kernprobleme der Marketingwissenschaft angesprochen.<sup>34</sup> Hinsichtlich der empirischen und methodischen Dimension werden damit Forschungsdefizite innerhalb des Marketing-Management ebenso evident wie im theoretischen Bereich. Diese Forschungsdefizite entlang der beiden zentralen Dimensionen belegen maßgeblich den ansteigenden Bedarf an entsprechender Grundlagenforschung.

---

<sup>31</sup> Vgl. Wirtz, B.W. (2002), Geschäftsbeziehungsmanagement: Strategien und Erfolgsfaktoren interorganisationaler Unternehmensbeziehungen, a.a.O., S. 54 f.

<sup>32</sup> Zu einer Untersuchung möglicher Konzeptualisierungen des Marketing-Management vgl. Brodie, R., Coviello, N.E., Brookes, R.W., Little, V. (1997), Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices, in: JoMM, 13, 383 ff.

<sup>33</sup> Zu Methoden der zweiten Generation vgl. exemplarisch Gerbing, D., Anderson, J. (1988), An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment, in: JoMR, Vol. 25, May, S. 190 f.; Bagozzi, R.P., Yi, Y., Phillips, L. (1991), Assessing Construct Validity in Organizational Research, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, S. 429 sowie die Ausführungen in Kapitel D.2.2 dieser Arbeit.

<sup>34</sup> Vgl. hierzu auch Homburg, C., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18 (1), S. 5.

Mit Blick auf das internationale Marketing-Management ist darüber hinaus festzustellen, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Marketing-Management bislang primär **länder- und regionenübergreifend** stattfindet. So werden US-amerikanische Lehrbücher übersetzt und als Standardlektüre in beispielsweise vielen europäischen und australischen Universitäten eingesetzt, ohne länderspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen.<sup>35</sup> Die Fragen, wie das Marketing-Management in unterschiedlichen Ländern in der Praxis tatsächlich angewandt wird und welche Ähnlichkeiten und Unterschiede es aufweist, sind bislang ungeklärt. Ein Vergleich internationaler Marketing-Praktiken könnte hierzu wertvolle Erkenntnisse liefern. Wenngleich Tendenzen zu einer verstärkten internationalen Ausrichtung des Marketing-Management festzustellen sind, so ist der empirische Nachweis einer Homogenität oder Heterogenität von Praktiken des Marketing-Management in unterschiedlichen Ländern noch nicht erbracht. Unabhängig von den bisherigen Problemstellungen stellt sich somit die Frage, ob und inwieweit sich Orientierungen des Marketing-Management international unterscheiden.

Um nun die Fragen der unternehmerischen Marketing-Management-Praxis besser beantworten zu können, ist dem nachgewiesenen weiteren Forschungsbedarf in der Grundlagenforschung der Marketingwissenschaft in theoretisch-konzeptioneller, empirischer und methodischer Richtung intensiver nachzugehen. Eine Methodik, das Marketing-Management vor dem Hintergrund der erläuterten Problemstellung besser erklären und beschreiben zu können, stellt die Analyse mittels **Typologisierungen** dar.<sup>36</sup> Die wissenschaftliche Methodik der Typologisierung stellt eine **wissenschaftliche Erkenntnismethode** dar, die disziplinenübergreifend überall dort anwendbar ist, wo Ganzheiten gesucht werden. Typologien finden ihren Einsatz demnach in jenen Entwicklungsstadien von Wissenschaftsdisziplinen, die sich mit der Klassifizierung bzw. Ordnung von in der Realität existierenden Sachverhalten auseinandersetzen, um gemeinsame Muster und

---

<sup>35</sup> Vgl. bspw. Kotler, P., Bliemel, F. (2001), Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 11. Aufl.; Bagozzi, R.P., Rosa, J.A., Celly, K.S., Coroneel, F. (2000), Marketing-Management, Wien.

<sup>36</sup> Gerade in einer noch relativ jungen Wissenschaft können Typologisierungs- bzw. Klassifikationsansätze wertvolle Hinweise für die weitere Forschungsagenda bieten. Zur generellen Bedeutung von Klassifikationen als Wissenschaftsmethodik bemerkt CROWSON: "Classifying things is perhaps the most fundamental and characteristic activity of the human mind and underlies all forms of science." Crowson, R.A. (1973), Classification and Biology, New York, S. 1. Zur genauen Abgrenzung der beiden Begriffe vgl. die methodologischen Grundlagen der Typologisierung in Kapitel B 1 dieser Arbeit.

Ausprägungen zu erkennen.<sup>37</sup> Typologisierungen sind aufgrund der länderübergreifenden Anwendung des gleichen Ansatzes zudem in der Lage, Marketing-Praktiken in unterschiedlichen Ländern zu vergleichen. Eine derartige methodische Analyse des Marketing-Management-Konzepts setzt allerdings zunächst die präzise Kenntnis der zur Anwendung kommenden Begriffe voraus.

## 2. Gegenstand des Marketing-Management

Zur Untersuchung der Beziehungen zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing sind die beiden Ansätze im Rahmen der begrifflichen Grundlagen ebenso abzugrenzen wie der relevante Oberbegriff des Marketing-Management.

Mit Blick auf den Begriff des Relationship Marketing zeigt sich bereits auf semantischer Ebene, dass **Relationship Marketing** eine Unterform des Marketing darstellt. "Relationship" stellt einen Begriffsbestandteil dar, der Marketing beschreibt und determiniert. Zum aktuellen Stand der Begriffsbildung zum Relationship Marketing bemerkt BAGOZZI: "In fact, relationship marketing still suffers from the glaring omission to conceptualise its central construct, i.e. the marketing relationship."<sup>38</sup> Eine Definition des Begriffs Relationship Marketing erfordert daher zunächst die Feststellung dessen, was unter Marketing-Beziehungen zu verstehen ist. MUSGRAVE und ANNISS umschreiben Beziehungen als "...whole contributory matrix of factors that affect interactions between people."<sup>39</sup> Beziehungen kennzeichnen dabei zum einen **Interaktionen** zwischen mehreren Parteien in einem historischen und sozialen Kontext, in dem verstärkte Verpflichtungen als Folge gegenseitiger Interessen auftreten.<sup>40</sup> Zum anderen können **Beziehungen** als logi-

---

<sup>37</sup> Vgl. Castan, E. (1963), Typologie der Betriebe, Stuttgart, S. 11.

<sup>38</sup> Bagozzi, R.P. (1995), Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets, in: JAMS, Vol. 23, Nr. 4, S. 275.

<sup>39</sup> Musgrave, J., Annis, M. (1996), Relationship Dynamics: theory and analysis, a.a.O., S. 1 f.

<sup>40</sup> Insbesondere die Auseinandersetzung mit interpersonellen und interorganisationalen Interaktionen beschäftigt die Marketingwissenschaft bereits seit geraumer Zeit. Diese Bemühungen resultieren in den sog. **Interaktionsansatz**. Vgl. hierzu stellvertretend Kern, E. (1990), Der Interaktionsansatz im Investitionsgütermarketing: eine konfirmatorische Analyse wie auch Gemünden, H.G. (1981), Innovationsmarketing, Interaktionsbeziehungen zwischen Hersteller und Verwender innovativer Investitionsgüter, Tübingen.

Weder in den Sozialwissenschaften noch in der Marketingwissenschaft existieren indes eine allgemein anerkannte **Definition des Interaktionsbegriffs**. Dennoch haben sich einige zentrale Merkmale des Begriffs Interaktion herauskristallisiert. Von Interaktionen kann gespro-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)



sche Verbindung oder Angliederung zwischen zwei Einheiten, von denen beide profitieren und die durch Langfristigkeit bzw. Dauerhaftigkeit geprägt ist, aufgefasst werden.<sup>41</sup> Vor dem Hintergrund der Bedeutung der Interaktion und mit Blick auf die unternehmerische Praxis sowie das wissenschaftliche Schrifttum können damit folgende konstitutive Merkmale zur Begriffsbestimmung von Beziehungen abgeleitet werden:

- **Interaktionsprozesse zwischen Einheiten:** Beziehungen zeichnen sich durch Interaktionen aus.
- **Langfristigkeit/Dauerhaftigkeit:** Beziehungen sind Abfolgen von Interaktionen. Es handelt sich demnach bei Beziehungen nicht um einzelne Interaktionen, sondern um den gesamten Kontext gemeinsamer Interaktionen zwischen Untersuchungseinheiten. Hier liegt auch ein Unterschied zwischen den Begriffen Beziehung und Interaktion begründet. Insofern sind Beziehungen durch innere Verbindungen bzw. Verknüpfungen von Interaktionen charakterisiert. Ein Geschäftsabschluss ist dabei nicht notwendig.
- **Zielbezug:** Beziehungen werden vom jeweiligen Interaktionspartner immer mit bestimmten bewussten und unbewussten Zielen verbunden. Die Verfolgung dieser Ziele führt zu einem komplexen Geflecht gegenseitiger Verpflichtungen.
- **Gemeinsamer semantischer Raum:** Semantische Räume dienen als Fundament gemeinsamer oder solidarischer Verbindungen zwischen Individuen. Diese Verbindungen benötigen einen gemeinsamen Bezugspunkt, der auch als Referenzobjekt bezeichnet werden kann. Aufgrund eines Referenzobjektes erfolgt die von außen determinierte Interpretation der übermittelten Informationen und der subjektive Vergleich von Inhalten. Diese innere Verbindung geht vom Vorliegen einer Beziehung bereits dann aus, wenn die betroffenen Beziehungspartner noch nicht in eine direkte Interaktion miteinander getreten sind. In diesem Fall kann daher auch von einer latenten Beziehung gesprochen werden.<sup>42</sup>

Aufgrund dieser konstitutiven Merkmale lässt sich hinsichtlich der Begriffsbestimmung von Beziehungen schlussfolgern, dass Beziehungen *durch Dauerhaftigkeit und einen gemeinsamen semantischen Raum gekennzeichnete Interaktionen oder Verbindungen zwischen zwei oder mehreren Personen mit dem Ziel gegenseitiger Nutzengenerierung darstellen.*

---

chen werden, wenn eine Verbindung mindestens zweier Individuen vorliegt, sich eine zeitliche Abfolge von Handlungen ergibt, eine Interdependenz dieser Handlungen nachgewiesen ist und ein Bezugspunkt der beteiligten Einheiten konstatiert werden kann. Vgl. Heide, J. (1994), *Interorganizational Governance in Marketing Channels*, in: JoM, Januar, S. 74.

<sup>41</sup> Vgl. Peterson, R.A. (1995), *Relationship Marketing and the Consumer*, in: JAMS, Vol. 23, Nr. 4, S. 278.

<sup>42</sup> Vgl. Weinhold, H., (1956), *Marktforschung für das Buch*, St. Gallen, S. 68 f.

Sämtliche Definitionsversuche des zweiten Begriffsbestandteils von Relationship Marketing und damit des Begriffs des **Marketing** an sich, sind vereinfachend in zwei Grundkategorien einteilbar: einerseits in ein klassisches Verständnis und andererseits in ein modernes, generisches Verständnis. Im **klassischen Verständnis** bedeutet "Marketing die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden."<sup>43</sup>

Das **moderne Verständnis** des Marketing-Begriffs gibt die in der Literatur anerkannte Definition der American Marketing Association (AMA) wieder: "Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchange and satisfy individual and organizational objectives."<sup>44</sup> Der Fokus liegt hier eindeutig in dem Ziel, Austauschprozesse mittels der sogenannten **vier „P's"** (Price, Promotion, Place, Product) zu gestalten.<sup>45</sup> Durch die Schwerpunktlegung auf die vier P's als Marketing-Mix-Instrumente und den expliziten Verzicht auf die Beziehungsdimension kann die AMA-Definition als Annäherung bzw. als erste Arbeitsdefinition des **Transaktionsmarketing** verstanden werden. Um ein Marketing von Beziehungen präzise abzudecken, greift das dem AMA-Marketingbegriff zugrunde liegende zentrale Merkmal der Anwendung der vier P's hier allerdings zu kurz. Der hohe Stellenwert von Beziehungen für eine erfolgreiche marktorientierte Unternehmensführung verdeutlicht jedoch die Notwendigkeit einer expliziten Berücksichtigung dieses Aspekts.

---

<sup>43</sup> Meffert, H. (2000), Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 8.

<sup>44</sup> AMA Board (1985), in: AMA Board Approves New Marketing Definition, in: Marketing News, 1, März.

<sup>45</sup> Basierend auf den Forschungsschwerpunkten Käuferverhalten und Marketingforschung generiert die Marketingwissenschaft seit ihren Anfängen Parameter, die auf die Determinanten der Kaufentscheidung von Kunden erheblichen Einfluss haben. Dies ermöglicht dem Marketing-Management die Festlegung eines Instrumentekatalogs, mit dem Unternehmen auf Märkte einwirken können mit dem Ziel, einzelne Transaktionen abzuschließen. Daraus entwickelten sich in den 60er Jahren die sogenannten **"vier P's"** des Marketing. Diese vier Instrumente avancierten zum Handwerkzeug des Marketing und nehmen ihren festen Platz sowohl in der Marketingwissenschaft als auch in der Marketingpraxis ein. Die vier Instrumente dominieren die Marketingtheorie und -praxis bis heute, wobei die Gestaltung dieser vier P's häufig gleichgesetzt wird mit dem Begriff des **Transaktionsmarketing**. Vgl. McCarthy, E.J. (1960), Basic Marketing, Irwin, Homewood; Meffert, H. (1999), Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, in: Meffert, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel: Retrospektive und Perspektive des Marketing, Wiesbaden, S. 5 f.



Die diesen Sachverhalt berücksichtigende klassische Interpretation des Marketing-Begriffes erscheint im Rahmen dieser Arbeit zweckmäßiger, da sie sich auf jegliche Form des Austausches zwischen zwei Einheiten bezieht und somit keinen Widerspruch zum Marketing von Beziehungen darstellt. Sie kann daher als Grundlage einer Begriffsbestimmung dienen. Werden die Merkmale des klassischen Verständnisses des Marketing sowie die der Beziehung nun zielorientiert und adäquat zusammengeführt, so umschreibt die *Analyse, Planung, Kontrolle und Koordination aller auf Beziehungen ausgerichteten Unternehmensaktivitäten mit dem Ziel gegenseitiger Nutzengenerierung* ein Marketing von Beziehungen und ist somit als **Beziehungsmarketing bzw. Relationship Marketing** zu bezeichnen.

Der Begriff des **Marketing-Management** lässt sich auf Basis des Marketing-Begriffs präzisieren. Im Unterschied zum Begriff des Marketing wirkt beim Begriff des Marketing-Management das eindeutige Herausstellen der **Entscheidungsorientierung** als konstituierend, wobei der eigentliche Kern des Begriffs Marketing beibehalten bleibt.<sup>46</sup> Das Marketing-Management ist dabei als Management-Prozess zu verstehen, der die Teilschritte Analyse, Planung, Zielsetzung, Implementierung und Kontrolle umfasst.<sup>47</sup> Da der Unterschied in den Begriffen Marketing und Marketing-Management sich nur im prozessualen Charakter manifestiert, ist er als marginal zu bezeichnen.<sup>48</sup> Aufgrund seines prozessualen Charakters eignet sich das Marketing-Management dennoch besonders als Oberbegriff von unterschiedlichen Marketing-Orientierungen wie beispielsweise Transaktionsmarketing und Relationship Marketing.

---

<sup>46</sup> Vgl. Meffert, H. (2000), Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 13 f.

<sup>47</sup> Vgl. Meffert, H. (1994), Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung, Wiesbaden; Bagozzi, R.P., Rosa, J.A., Celly, K.S., Coronel, F. (2000), Marketing-Management, a.a.O., S. 72 ff.

<sup>48</sup> Der auch als Marketing-Management umschriebene **Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung** umfasst die Gestaltung aller marktgerichteten Unternehmensaktivitäten. In den Managementprozess des Marketing als eindeutig identifizierbarem Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung münden markt-, unternehmens- und gesellschaftsbezogene Aufgaben. Das Marketing-Management umfasst somit sowohl Planungs-, Koordinations- und Kontrollprozesse als auch den Transaktionsvorgang selbst. Vgl. Meffert, H. (2000), Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 14.

### 3. Stand der Forschung zu Typologisierungsansätzen des Marketing-Management

Typologisierungsansätze lassen sich zunächst in übergreifende und spezielle Marketing-Typologien unterscheiden. **Übergreifende Ansätze** tendieren dazu, das Marketing-Management in seiner Ganzheit zu erfassen, während **spezielle Ansätze** bestimmte Teilausschnitte des Marketing-Management untersuchen (vgl. Abb. 1). Die übergreifenden Ansätze können in **transaktional-** und **relational-**orientierte Typologisierungen eingeteilt werden. Die speziellen Ansätze lassen sich in **industriegütermarketingspezifische** und **dienstleistungsmarketing-spezifische** Ansätze differenzieren. Da diese Arbeit nicht sämtliche Typologisierungsansätze seit den Anfängen der Marketingwissenschaft erläutern kann, werden im Folgenden die Ansätze diskutiert, die aufgrund ihrer häufigen Anwendung und allgemeinen Akzeptanz in der wissenschaftlichen Gemeinschaft einen Beitrag zu der dieser Arbeit zugrunde liegenden Problemstellung leisten können.

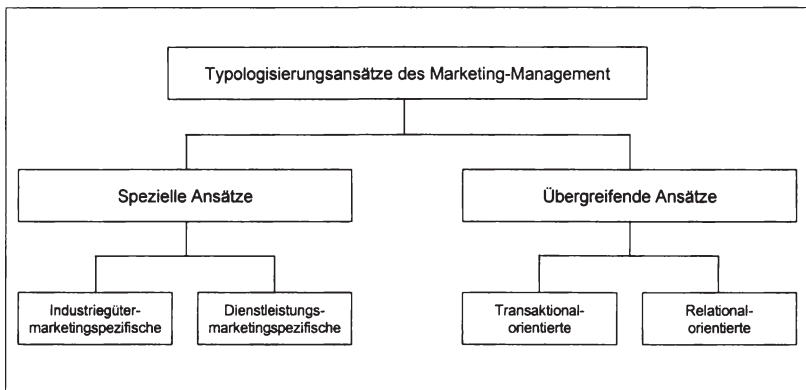


Abb. 1: Typologisierungsansätze des Marketing-Management

**Spezielle Typologisierungsansätze** finden ihren Ursprung in der institutionenorientierten Marketinglehre.<sup>49</sup> Trotz nachzuvollziehender Kritik und ihrer nur relativ begrenzten Erklärungskraft liefert die institutionenorientierte Marketinglehre zahlreiche Ansatzpunkte zu Typologisierungsansätzen.<sup>50</sup> Einen weit verbreiteten und theoretisch fundierten **Ansatz des Industriegütermarketing** stellt der **Geschäftstypenansatz** nach BACKHAUS dar.<sup>51</sup> Hierbei findet eine Gruppierung des Industriegütergeschäfts in Produkt-, Anlagen- und Systemgeschäft statt. Der Geschäftstypenansatz von BACKHAUS macht deutlich, dass hier im Laufe der Zeit eine Abkehr von der reinen instrumentalischen Orientierung des Marketing-Management hin zu einer nach Geschäftstypen differenzierten Betrachtung und zu einer deutlichen Trennung von strategischen und operativen Aspekten geprägten Abhandlung der Marketingtheorie angestrebt wird.<sup>52</sup> Der ebenfalls im Rahmen des Industriegütermarketing entwickelte **Typologisierungsansatz nach ENGELHARDT/GÜNTER** gruppiert Industriegüter in Einsatzstoffe, Teile, Aggregate und Systeme.<sup>53</sup>

Einhergehend mit der höheren Bedeutung und der vertiefenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit institutionellen und sektoralen Bereichen des

<sup>49</sup> Vgl. Engelhardt, H.-W. (2000), Institutionelle Orientierung des Marketing, in: Backhaus, K. (Hrsg.), Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart, S. 109.

<sup>50</sup> Seit den Anfängen der Marketingwissenschaft sind zahlreiche **deskriptiv-typologischen** Anstrengungen festzustellen, die sich beispielsweise in der Institutionenlehre SEYFFERTS, den werbentypologischen Ansätzen der Absatzlehre und der Funktionslehre innerhalb der Handelsbetriebslehre dokumentieren. Im Vergleich zu der eher phänomenologisch und deskriptiv-typologischen Absatztheorie der 1920er bis 1950er Jahre entwickelten sich insbesondere im Rahmen der institutionenorientierten Marketinglehre weitergehende Typologisierungen. Vgl. Tietz, B. (1974), Absatztheorie, institutionenorientierte, in: Tietz, B. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, Sp. 132.

Neben der Deskription und Klassifikation umfassen diese Typologisierungen auch die Erklärung absatzwirtschaftlicher Institutionen. Einen besonderen Schwerpunkt der institutionenorientierten Forschung stellt die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Betriebsformen des Handels und deren Erklärungsansätzen dar. Hierin zeigt sich der **explikative Anspruch** dieser Arbeiten. Die begrenzte Erklärungskraft dokumentiert sich dabei zum einen in dem relativ geringen explikativen Anspruch. Zum anderen weist die Marketingwissenschaft trotz zahlreicher Aufbereitungen und Systematisierungen im institutionellen Bereich keine theoretisch-begründete Lehre des Marketing für bestimmte Wirtschaftszweige oder Sektoren auf. Man wird letztlich trotz der pejorativen Betrachtung der Deskription den institutionenorientierten, „absatzwirtschaftlichen Typologien und historischen Erörterungen“ auch nicht generell absprechen können, dass sie eine System bildende Relevanz haben und systemprägend wirken.“ Tietz, B. (1974), Absatztheorie, institutionenorientierte, a.a.O., Sp. 137.

<sup>51</sup> Vgl. Backhaus, K. (1999), Industriegütermarketing, München, 6. Aufl.

<sup>52</sup> Vgl. Backhaus, K. (1992), Investitionsgüter-Marketing – Theorieloses Konzept mit Allgemeinsanspruch?, in ZfbF, 44. Jg., Nr. 9, S. 771-791.

<sup>53</sup> Vgl. Engelhardt, H.-W., Günter, B. (1981), Investitionsgüter-Marketing. Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger, Stuttgart.

Marketing sind auch im **Dienstleistungsmarketing** neue Typologierungsansätze entstanden. Als Ausgangspunkt der Anwendung von Typologien erweist sich in diesem Bereich, dass sich mit der zunehmenden Differenzierung des Käuferverhaltens die Abgrenzung des relevanten Marktes für eine bedürfnisgerechte Gestaltung von Marktleistungen zumeist als nicht ausreichend darstellt. Die aufkommende Heterogenität der Nachfrager und ihrer spezifischen Bedürfnisse haben dazu geführt, dass aufbauend auf divergierenden Klassifizierungen des Kaufverhaltens von Konsumenten Typologierungsansätze von Marktleistungen zur Anwendung kommen, um Marketing-Maßnahmen gezielter und effizienter auf einzelne Kundengruppen ausrichten zu können.<sup>54</sup> Im Dienstleistungsmarketing kommen daher primär **Typologierungsansätze von Marktleistungen** zur Anwendung.

Typologische Ansätze dienen ferner der Definition und Abgrenzung des Begriffs Dienstleistungsmarketing. Auf Basis der drei Charakterisierungsmerkmale von Dienstleistungen - Prozess, Potenzial und Ergebnis - konnten KNOBLICH/OPPERMANN mit Hilfe des **produkttypologischen Ansatzes** den Gegenstand von Dienstleistungen auf einem mittleren Abstraktionsniveau umfassend erklären und die Produkte mit Dienstleistungscharakter anschaulich von anderen Absatzobjekten abgrenzen.<sup>55</sup> Als den reinen „Produkttyp Dienstleistung“ bezeichnen die Autoren dabei Leistungen, die sich in einem immateriellen Leistungsangebot manifestieren (Potenzial), zu deren Erstellungsprozess die Integration mindestens eines relevanten externen Faktors erforderlich ist (Prozess) und die sich schließlich in einem immateriellen Produktionsergebnis niederschlägt (Ergebnis). Überdies werden von den Autoren die Produkttypen „Sachleistung“, „Quasi-Sachleistung“, „Auftragsleistung“ und „Quasi-Dienstleistung“ abgeleitet. Der Typologierungsansatz von KNOBLICH/OPPERMANN versucht, durch die Differenzierung nach Produkttypen sämtliche Produkte einer Unternehmung zu gruppieren. Er ist daher eher durch einen übergreifenden Charakter als durch einen spezifischen Dienstleistungsmarketingfokus gekennzeichnet. In diesem Zusammenhang ist auch auf den Vorschlag von ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER

---

<sup>54</sup> Vgl. Diller, H. (2000), Die instrumentale Orientierung des Marketing, in: Backhaus, K. (Hrsg.), Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart, S. 135.

<sup>55</sup> Die produkttypologische Methode basiert auf der warenorientierten Absatztheorie und stellt den Einsatz des Marketing-Instrumentariums in Abhängigkeit bestimmter Produktmerkmale in den Vordergrund ihrer Überlegungen. Vgl. Knoblich, H., Oppermann, R. (1996), Dienstleistung – ein Produkttyp, in: Der Markt, 35. Jg., Heft 1, S. 13 ff.

hinzuweisen, die eine vollständige Abkehr vom Dienstleistungsbegriff fordern und eine **übergreifende Leistungstypologie** vorschlagen, in der auf die Verwendung dieses Begriffs explizit verzichtet wird.<sup>56</sup> Diese Auffassung hat sich allerdings in der Marketingwissenschaft bislang nicht durchsetzen können.<sup>57</sup>

Während der Typologisierungsansatz von ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER als Bezugsobjekt die spezifischen Merkmale einzelner Güter wählt und daraus Implikationen für das Kaufverhalten ableitet, liegt dem **informationsökonomischen Ansatz** eine umgekehrte Logik zugrunde. Im Rahmen des informationsökonomischen Ansatzes werden zunächst Kaufprozesse von Konsumenten klassifiziert. In einem nächsten Schritt werden diesen Kaufprozessstypen Güter zugeordnet. Dabei führt die in der Informationsökonomie begründete Unterscheidung in Such-, Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften von Unternehmensleistungen je nach Dominanz der jeweiligen Leistungseigenschaften zu einer **informationsökonomisch induzierten Leistungstypologie**.<sup>58</sup> Der Aussagewert dieser informationsökonomischen Eigenschaftstypologie manifestiert sich vor allem darin, dass es mit ihr gelingt, die Ursachen für das vom Konsumenten wahrgenommene Kaufrisiko umfassender darzulegen, als dies im Rahmen verhaltenswissenschaftlicher Forschungen bislang möglich war.<sup>59</sup> Auf dieser Grundlage können gezielte Marketingmaßnahmen zum Abbau des Kaufrisikos entwickelt werden.

---

<sup>56</sup> Vgl. Engelhardt, H.-W., Kleinaltenkamp, M., Reckenfelderbäumer, M. (1993) Leistungsbündel als Absatzobjekte: Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie aus Sach- und Dienstleistungen, in: ZfbF, 45. Jg., Heft 5, S. 404 ff.; Engelhardt, H.-W., Kleinaltenkamp, M., Reckenfelderbäumer, M. (1995), Leistungstypologien als Basis des Marketing. Ein erneutes Plädoyer für die Aufhebung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: DBW, 55. Jg., Nr. 5, S. 673-678

<sup>57</sup> Vgl. Perrey, J. (1998), Nutzenorientierte Marktsegmentierung. Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich, Wiesbaden, S. 8.

<sup>58</sup> Zur institutionenökonomisch und informationsökonomisch induzierten Lehre des Marketing im deutschsprachigen Raum vgl. insb. Kaas, K.P. (1990), Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: DBW, 50. Jg., S. 539-548; Kaas, K.P. (1994), Ansätze einer institutionenökonomischen Theorie des Konsumentenverhaltens, in: Forschungsgruppe Konsum und Verhalten (Hrsg.), Konsumentenforschung, München, S. 245-260; Kaas, K.P. (1995) (Hrsg.), Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und Neue Institutionenökonomik, Frankfurt/Main; Weiber, R., Adler, J. (1995), Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: ZfbF, 47. Jg., Heft 1, S. 43-65.

<sup>59</sup> Vgl. Kaas, K.P., Busch, A. (1996), Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten, Theoretische Konzeption und empirische Validierung, in: Marketing ZfP, 18. Jg., Heft 4, S. 243-252.

Zusammenfassend ist hinsichtlich der speziellen Typologisierungsansätze festzustellen, dass die erläuterten Ansätze sowohl im Industriegüter- als auch im Dienstleistungsbereich einen **übergreifenden Konzeptualisierungsansatz des Marketing-Management** aufgrund ihrer spezifischen Erklärungskraft nicht zu entwickeln vermögen. Obschon diese Ansätze eine Theorie des Marketing nicht induzieren, gelingt ihnen jedoch eine Klassifizierung von Unternehmen und Marktleistungen mit gleichartigen bzw. homogenen Anforderungen an das Marketing-Management. Ein Vorteil besteht weiterhin in der Konkretisierung von Problemfeldern, da die erläuterten speziellen Ansätze auf die Möglichkeit zu verallgemeinernden Aussagen zugunsten einer stärkeren praktischen Anwendbarkeit verzichten.<sup>60</sup>

Neben den speziellen Typologisierungsansätzen existieren des weiteren Ansätze mit **übergreifendem Charakter**. Hierbei lässt sich zwischen transaktionalen und relationalen Orientierungen der Typologisierungen unterscheiden. Ausgehend von der in den 70er Jahren stattfindenden Diskussion um eine Erweiterung des Marketing-Konzepts<sup>61</sup> entwickeln MEFFERT und BRUHN eine übergreifende **Typologie von Transaktionstypen** des Marketing-Management.<sup>62</sup> MEFFERT und BRUHN intendieren mit dieser transaktionsorientierten Typologie eine Rückbesinnung des Marketing auf seinen eigentlichen ökonomischen Kern sowie auf marktliche Transaktionsprozesse. Als Dimensionen zur Abgrenzung des Marketing

---

<sup>60</sup> Darüber hinaus können sich Ansatzpunkte zu einer speziellen Klassifizierung des Marketing-Management aus der **instrumentalen Orientierung des Marketing** ergeben. Mit Blick auf eine kritische Würdigung der instrumentalen Orientierung des Marketing argumentiert DILLER, dass die programmatische Ausrichtung der Marketingwissenschaft am Raster einer Typologie der Marketing-Instrumente zu erfolgen hat. Derartige Klassifizierungen erfolgen zumeist intuitiv, so dass Widersprüche und Ungereimtheiten auftreten. Bei der dieser Orientierung zugrunde liegenden intuitiv-heuristischen Vorgehensweise wurde auf eine theoretische Verankerung weitgehend verzichtet. Zudem gilt die fehlende Begriffslogik als weitere Ursache für die Theorielosigkeit der instrumentalen Typologisierungen. Die instrumentale Orientierung lässt sich somit nicht als geeigneter Konzeptualisierungsansatz des Marketing-Management heranziehen. Vgl. Diller, H. (2000), Die instrumentale Orientierung des Marketing, a.a.O., S. 124 und S. 129.

<sup>61</sup> Diese primär aus den USA kommende Diskussion wird auch häufig mit den Begriffen „Broadening and Deepening“ des Marketing-Konzepts umschrieben. Die Ausweitung der Marketingwissenschaft ging soweit, dass unter den Begriff des Marketing-Management auch Hochzeiten, Verlobungen und weitere, dem ursprünglichen Fundament des Marketing fernen Aspekte, subsumiert wurden. Vgl. Kotler, P. (1975), Marketing for Nonprofit Organizations; Kotler, P., Levy, S.J. (1969). Broadening the Concept of Marketing, in: JoM, Vol. 33, Januar, S. 10-15.

<sup>62</sup> Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (1978), Marketingtheorie - Quo Vadis?, in: Bratschitsch, R., Heinen, E. (Hrsg.), Absatzwirtschaft - Marketing - Betriebswirtschaftliche Probleme und gesellschaftlicher Bezug, Festschrift zum 60. Geburtstag von W. Marzen, Schriftenreihe des Journal für Betriebswirtschaft, Wien, S. 1-24.

ziehen die Autoren die Träger der Transaktionen, die Bedeutung des ökonomischen Zieles für den Träger, das Leistungsprogramm der sozialen Einheiten sowie den Einsatz von Marketing-Instrumenten heran. Auf Basis dieser Dimensionen identifizieren MEFFERT und BRUHN **drei Typen** des Marketing-Management. **Typ A** kennzeichnet das klassische Marketing privater Betriebe, während **Typ B** kommerzielle Transaktionen von öffentlichen Einheiten darstellt. Transaktionen vom **Typ C** umfassen Prozesse der sozialen Beeinflussung bzw. des sozialen Wandels. Der ökonomische Aspekt ist hier zwar vorhanden, jedoch nur von untergeordneter Bedeutung, da die Gestaltung sozialer Prozesse dominiert. Weil bei Typ C weder kommerzielle Transaktionen noch private oder öffentliche Güter vorliegen, befindet sich dieser außerhalb des Objektbereichs der Marketingwissenschaft, wohingegen die beiden Typen A und B eindeutig als Erkenntnisobjekte der Marketingdisziplin einzuordnen sind. MEFFERT und BRUHN plädieren daher für eine engere Abgrenzung der Marketingdisziplin. Aufgrund der Reduktion auf zwei Typen, des hohen Abstraktionsgrades und geringer Aktualität kann der Typologierungsansatz von MEFFERT und BRUHN eine Abbildung und Erfassung von Typen des Marketing-Management, die Orientierungen wie Transaktionsmarketing und Relationship Marketing umfassen, nicht in ausreichendem Maße darstellen.

Die verstärkte Diffusion des Relationship Marketing und die Diskussion um einen Paradigmenwechsel vom Transaktionsmarketing hin zum Relationship Marketing haben unter anderem zu **relational orientierten Typologierungsansätzen** geführt. Aufgrund ihrer weiten Diffusion und häufigen Anwendung sind hierbei primär die Ansätze von WEBSTER, GRÖNROOS und BERRY zu diskutieren.

In einer Analyse zur sich verändernden Rolle des Marketing-Management bildet WEBSTER in einem Kontinuum ein breites Spektrum von Marketing-Beziehungen ab.<sup>63</sup> Dieses **Kontinuum von Marketing-Beziehungen** reicht von Transaktionen und wiederholten Transaktionen über langfristige Beziehungen, Käufer-Verkäufer-Beziehungen, strategische Allianzen, Netzwerke bis zu vertikaler Integration. Obgleich WEBSTER die transaktionale Perspektive mit einbezieht, besteht sein fokales Interesse eindeutig in der relationalen Perspektive. Letztlich fordert er einen Paradigmenwechsel hin zum Relationship Marketing und konkretisiert diesen für die Rolle des Marketing-Management anhand der Marketing-Organisation von Unternehmen.

---

<sup>63</sup> Vgl. Webster, F. (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, a.a.O., S. 10.



GRÖNROOS entwickelt ebenso ein Kontinuum, das unterschiedliche Marketing-Ansätze abdecken soll. Zur Konstruktion des Kontinuums und damit zur Konzeptualisierung des Marketing-Management zieht GRÖNROOS zwei Dimensionen heran. Hierbei handelt es sich um das Produktangebot und um den Kundentyp.<sup>64</sup> Diese zwei Dimensionen determinieren die Ausgestaltung des Marketing-Management. So sind beispielsweise Verbrauchsgüter hauptsächlich durch ein Transaktionsmarketing zu vermarkten, während bei langlebigen Gebrauchsgütern und Industriegütern ein Relationship Marketing als erfolgversprechend gilt. Dienstleistungen befinden sich am äußersten Rand des Kontinuums in Richtung relationaler Orientierung. In einer Analyse emergierender Relationship Marketing-Perspektiven identifiziert BERRY ebenfalls unterschiedliche Formen des Relationship Marketing.<sup>65</sup> Ein Relationship Marketing kann nach BERRY auf unterschiedlichen Ebenen eingesetzt werden. Die relevanten Ebenen hängen dabei von der Art und Weise der Bindung von Kunden ab. BERRY unterscheidet zwischen finanziellen, sozialen und strukturellen Bindungen. Dabei unterstellt er, dass ein höherer Intensitätsgrad der Bindungen zu einem größeren Potenzial an Individualisierung und somit zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führt. Der Grad bzw. die Ebene der Bindung determiniert damit auch die Ausgestaltung und die Bandbreite beziehungsbildender Maßnahmen.

Zusammenfassend weist ein **Vergleich der Schemata der Relationship Marketing-Ansätze** von WEBSTER, GRÖNROOS und BERRY auf eine Vielzahl an Implikationen zur Konzeptualisierung von Marketingpraktiken hin. Während GRÖNROOS argumentiert, dass "...for every type of good or service, a variety of strategy approaches can be used", leitet er zugleich normativ ab, welche Orientierung des Marketing-Management zu welchen unterschiedlichen Unternehmertypen passt. Diese Gestaltungsempfehlungen finden sich weder bei WEBSTER noch bei BERRY. Dies führt zu der Problemstellung, ob und gegebenenfalls inwiefern sich Marketing-Praktiken je nach Unternehmenstyp unterscheiden. Weiterhin stellt sich vor dem Hintergrund der nicht geklärten Beziehung zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing die Frage, welche Bedeutung das Transaktionsmarketing für die Marketing-Praxis einnimmt. Während GRÖNROOS nur zwischen den beiden Ansätzen Transaktionsmarketing und Relationship

---

<sup>64</sup> Vgl. Grönroos, C. (1990), Relationship Approach to the Marketing Function in Service Contexts: The Marketing and Organisation Behaviour Interface, in: Journal of Business Research, Vol. 20, Nr. 1, S. 3-12.

<sup>65</sup> Vgl. Berry, L.L. (1995), Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives, in: JAMS, Vol. 23, S. 236-245.



Marketing unterscheidet, zeichnet WEBSTER ein Kontinuum von Marketing-Beziehungen auf und BERRY unterteilt Relationship Marketing in drei Beziehungsebenen.

Insbesondere vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Ansätze von GRÖNROOS, WEBSTER und BERRY entwickeln BRODIE ET AL. eine Typologisierung, die versucht, die transaktionale und relationale Perspektive des Marketing-Management zu integrieren und dabei eine ganzheitliche Sicht des Untersuchungsobjektes abzubilden.<sup>66</sup> Im Gegensatz zu GRÖNROOS und WEBSTER sieht der Ansatz von BRODIE ET AL. das Transaktionsmarketing und Relationship Marketing nicht als Gegensätze, divergierende Marketing-Paradigmen oder sich gegenüberstehende Enden eines Kontinuums an.

Zentrale Ziele des Ansatzes von BRODIE ET AL. stellen die Beschreibung und Erklärung von sogenannten **“Contemporary Marketing Practices (CMP)”** auf Basis eines Typologisierungsansatzes dar.<sup>67</sup> Aus der Perspektive der Marketing-Praxis soll die CMP-Studie dazu dienen, aktuelle Marketing-Praktiken von Unternehmen valide abzubilden. Die Marketing-Praxis wird dabei vor dem Hintergrund des unternehmerischen Umfelds im Allgemeinen und der Relevanz des Relationship Marketing in unterschiedlichen kulturellen Kontexten im Besonderen analysiert. Die CMP-Studie verfolgt damit den Anspruch, sämtliche Aspekte des Marketing-Management vollständig zu erfassen.

Hierzu entwickeln BRODIE ET AL. theoretisch-konzeptionell Marketing-Praktiken und unterziehen diese einer empirischen Untersuchung. Eine umfangreiche Content-Analyse stellte den Ausgangspunkt der theoretisch-konzeptionellen Untersuchung dar. Die Analyse der relevanten Literatur umfasste die Themenfelder Marketing bzw. Marketing-Management, Typologien des Marketing-Management sowie die Grundlagenforschung in diesem Bereich. Ergänzt wurde die Content-Analyse

---

<sup>66</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Brodie, R., Coviello, N.E., Brookes, R.W., Little, V. (1997), Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices, in: JoMM, 13, S. 383-406; Coviello, N., Brodie, R., Munro, H.J. (1997), Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, in: JoMM, 13 (6), S. 501-522.

<sup>67</sup> Anlaß des „CMP“-Ansatzes waren Entwicklungen innerhalb des Marketing-Management, die mit der Etablierung des Relationship Marketing einen Paradigmenwechsel proklamierten und traditionellere Formen des Marketing für obsolet erklärten. Seit 1997 untersucht ein internationales Forschungsteam unter der Leitung von BRODIE aktuelle Praktiken des Marketing-Management. Zur Entwicklung des CMP-Ansatzes vgl. Coviello, N.E., Brodie, R., Munro, H.J. (1997), Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, a.a.O. Weitere Untersuchungen sind in Ländern Europas, Amerikas und Asiens geplant.

durch die Untersuchung von Fallstudien, die sich mit aktuellen Marketing-Praktiken auseinandersetzen. Als Ergebnis dieser Untersuchungen identifizierten BRODIE ET AL. vier Orientierungen bzw. „Contemporary Marketing Practices“ des Marketing-Management:<sup>68</sup>

- Transaktionsmarketing
- Database-Marketing
- Interaktionsmarketing
- Netzwerkmarketing

BRODIE ET AL. subsumieren hierbei die Orientierungen Database-Marketing, Interaktionsmarketing und Netzwerkmarketing unter dem Begriff des Relationship Marketing. Im Vergleich zu den bisher vorliegenden und oben erläuterten Ansätzen ist der CMP-Ansatz durch **einige zentrale Unterschiede** gekennzeichnet.

Zum einen integriert der CMP-Ansatz die bislang als Gegensätze dargestellten Orientierungen des Transaktionsmarketing und des Relationship Marketing. Somit unterliegt diesem Ansatz die Intention, dem Kriterium der **Vollständigkeit eines Typologisierungsansatzes** zu genügen, da er übergreifend versucht, das Konstrukt des Marketing-Management ganzheitlich zu erfassen. Der CMP-Ansatz „differs from much of the literature which focuses on (...) one type of Relational Marketing, arguing that companies in industrial or service sectors practice inherently different types of marketing than do consumer packaged goods firms, given their involvement in complex network relationships with customers, suppliers, and other organisations (...). Does this mean that consumer packaged good and consumer durable firms have no such relationships? (...) Does this mean that industrial good firms or service firms do not practice Transaction Marketing? (...) To help answer these questions, the classification scheme offered in this paper provides a basis for rigorous cross-sectoral investigation.“<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. Coviello, N.E., Brodie, R., Munro, H.J. (1997), Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, a.a.O.; Brodie, R., Coviello, N.E., Brookes, R.W., Little, V. (1997), Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices, a.a.O., S. 387 ff.

<sup>69</sup> Coviello, N.E., Brodie, R., Munro, H.J. (1997), Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, a.a.O., S. 516.

Des weiteren unterliegt der CMP-Studie ein fortgeschrittener Konzeptualisierungsansatz, da die Marketing-Orientierungen aufgrund konkreter Merkmale erfasst werden. Eine vergleichbar **geeignete Konzeptualisierung des Marketing-Management** liegt in der Marketing-Wissenschaft bislang noch nicht vor. Weiterhin ist der CMP-Ansatz dadurch gekennzeichnet, die unterschiedlichsten speziellen Marketingausrichtungen wie Dienstleistungs- und Industriegütermarketing in einen synthetischen Ansatz zu integrieren.<sup>70</sup> Ferner unterscheidet sich das Klassifikationsschema von BRODIE ET AL. von anderen Schemata durch seine **Aktualität**. Die 1997 durch die Autoren initiierte Studie über „contemporary marketing practices“ wurde sukzessive optimiert und bereits in unterschiedlichen Ländern empirisch untersucht. Die Schemata von WEBSTER, GRÖNROOS oder BERRY durchliefen keine derartigen Optimierungs- und Replikationsphasen. Somit fließt auch ein **dynamisches Moment** in die Untersuchung mit ein. Darüber hinaus ist die Studie durch eine **länderübergreifende Institutionalisierung** gekennzeichnet, die sich u.a. in einem „research protocol“ äußert.<sup>71</sup> Zum letzten konnte der Konzeptualisierungsansatz bereits in mehreren Längsschnittuntersuchungen seine **Bewährtheit** untermauern.<sup>72</sup>

Als ein Problem des CMP-Ansatzes erweist sich jedoch sein Anspruch auf Vollständigkeit. Es bestehen durchaus Zweifel, ob der CMP-Ansatz in der Lage ist, seinen Anspruch auf vollständige Erfassung des Marketing-Management zu erfüllen. Obgleich der CMP-Ansatz bereits in mehreren Ländern repliziert wurde und sich insofern auch allein aufgrund seiner weiten Verbreitung bewährt hat, fand eine explizite Prüfung der Tragfähigkeit des Ansatzes hinsichtlich klar definierter Anforderungen wie Reliabilität und Validität bislang allerdings nicht statt. In diesem Zusammenhang ist des weiteren zu erwähnen, dass eine objektive und kritische Würdigung des Ansatzes im Rahmen der CMP-Publikationen bislang nicht vorgenommen wurde.

---

<sup>70</sup> Vgl. Brodie, R., Coviello, N.E., Brookes, R.W., Little, V. (1997), Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices, a.a.O., S. 385.

<sup>71</sup> Trotz dieser Institutionalisierung gewährleistet das „research protocol“ eine adäquate Offenheit für spezifische Fragestellungen individueller Forschungsansätze. Vgl. Coviello, N. (2000), Research Protocol, Replication of the Contemporary Marketing Practice (CMP) Study, Unterlagen der CMP-Gruppe, S. 2 ff.

<sup>72</sup> Bei der Konzeption eines Typologisierungsansatzes zum Marketing-Management sollten solche Aspekte aufgegriffen werden, die im Rahmen wissenschaftlicher Forschung auf weite Akzeptanz gestoßen sind und sich bereits bewährt haben. Einen Indikator für die Bewährung eines Ansatzes stellt die Häufigkeit der Anwendung dar. Vgl. Büker, B. (1991), Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen: Operationalisierungsansätze an einem Beispiel zentraler EDV-Dienste, Frankfurt a.M., S. 25 f. sowie die dort angegebene Literatur.

Ein weiteres offenes Problemfeld stellt die Definition und Abgrenzung sowohl des Transaktionsmarketing als auch des Relationship Marketing dar. Unklar ist ferner, ob das Relationship Marketing derart aufgefasst und abgegrenzt werden kann, dass es die drei Typen Database-Marketing, Interaktionsmarketing und Netzwerkmarketing umfasst. Aus Sicht der theoretisch-konzeptionellen Vorgehensweise ist anzumerken, dass zum einen der Prozess der Typenbildung im Detail unklar bleibt. Zum anderen findet bislang keine theoretische Fundierung des Ansatzes statt. Er folgt vielmehr pragmatischen, heuristischen Prinzipien sowie Plausibilitätsüberlegungen.

Als Fazit der vergleichenden Analyse existierender Typologisierungsansätze (vgl. auch Tab. 1) lässt sich festhalten, dass der CMP-Ansatz von BRODIE ET AL. aufgrund der vergleichsweise weiten Verbreitung, zahlreicher Publikationen, des relativ hohen Einsatzes in unterschiedlichen Ländern sowie des vorliegenden Entwicklungsstands eine mittlerweile bewährte Typologisierung von Ausrichtungen des Marketing-Management darstellt. Trotz seiner bisherigen Bewährtheit wirft der CMP-Ansatz - wie bereits erläutert - dennoch einige offene Fragestellungen auf, die eine Replikationsuntersuchung sinnvoll erscheinen lassen. Dementsprechend befindet sich dieser Ansatz in einem Reifegrad, der aufgrund der noch vorhandenen erläuterten Problemstellungen weitere Erkenntnisfortschritte für die Erfassung und Erklärung des Marketing-Management durch Typologisierung im Rahmen von Replikationsstudien verspricht.

Vor diesem Hintergrund stellt sich nun die Frage, inwieweit der CMP-Ansatz zum einen aufgrund seiner bisherigen Bewährtheit und zum anderen trotz der angesprochenen offenen Schwachstellen in der Lage ist, eine Typologie des Marketing-Management valide zu untermauern und damit einen Beitrag zur Typologisierung des Marketing-Management zu leisten. Da neben der Generierung neuer Erkenntnisfortschritte schließlich möglichst viele und strenge Bewährungsproben in Form von Replikationsstudien die **Substanz und Aussagekraft von Modellen, Theorien und Hypothesen zu verbessern** scheinen, soll der CMP-Ansatz als Ausgangspunkt für eine Replikation in Deutschland im Rahmen der vorliegenden Untersuchung herangezogen werden.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Diekmann, A. (1995), Empirische Sozialforschung, 2. Aufl., S. 164 f.

Unter-suchung	Untersuchungs-schwerpunkt	Theoretische Fundierung	Empirische Analyse	Methode(n)	Zentrale Ergebnisse
<b>ÜBERGREIFENDE ANSÄTZE:</b>					
<b>TRANSAKTIONAL-ORIENTIERTE ANSÄTZE:</b>					
<b>MEFFERT/ BRUHN (1978)</b>	Transaktionstypen	-	-	Literaturanalyse	2 Transaktionstypen des Marketing-Management
<b>RELATIONSHIP MARKETING-ORIENTIERTE ANSÄTZE:</b>					
<b>BRODIE ET AL. (1997, 2000)</b>	Orientierungen des Marketing-Management	-	+	Univariate Analysen (Kreuztabellierung, Korrelation)	4 Orientierungen des Marketing-Management
<b>BERRY (1995)</b>	Ebenen des Relationship Marketing	-	-	Literaturanalyse, konzeptionell	3 Ebenen des Relationship Marketing
<b>WEBSTER (1992)</b>	Kontinuum von Marketing-Beziehungen	-	-	Literaturanalyse, konzeptionell	7 unterschiedliche Austauschverhältnisse auf einem Kontinuums
<b>GRÖNNROOS (1991)</b>	Kontinuum von Marketing-Beziehungen	-	-	Theoretisch-konzeptionell	Transaktions- und Relationship Marketing als Gegensätze
<b>SPEZIELLE ANSÄTZE:</b>					
<b>INDUSTRIEGÜTERMARKETING – ANSÄTZE:</b>					
<b>BACKHAUS (1999)</b>	Geschäftstypen <b>Geschäftstypen-ansatz</b>	+	-	Theoretisch-konzeptionell	4 Idealausprägungen von Geschäftstypen
<b>ENGELHARDT/ GÜNTER (1981)</b> <b>ENGELHARDT/ WITTE (1990)</b> <b>KLEINALTEN- KAMP (1994)</b>	Güterkategorien/ Gütertypologie <b>Güterspezifischer Ansatz</b>	O	-	Theoretisch-konzeptionell	5 Typen innerhalb der Gütertypologie
<b>DIENTSTLEISTUNGSMARKETING – ANSÄTZE:</b>					
<b>WEIBER/ADLER (1999)</b>	Informations-ökonomische Leistungstypologie	+	-	Theoretisch-konzeptionell	3 Leistungstypen
<b>KNOBLICH/OPP ENHEIM (1996)</b>	Produkttypen	-	-	Theoretisch-konzeptionell	5 Produkttypen
<b>KAAS (1995)</b>	Informations-ökonomische Leistungstypologie	+	O	Theoretisch-konzeptionell	3 Leistungstypen
<b>ENGELHARDT ET AL. (1993)</b>	Leistungstypologie	+	-	Theoretisch-konzeptionell	4 Leistungstypen

Legende:

- nicht vorhanden
- O partiell vorhanden
- + ausreichend vorhanden

Tab. 1: Typologisierungsansätze des Marketing-Management

#### 4. Zielsetzung und Gang der Untersuchung

Im Zuge der bisherigen Ausführungen wurden die Herausforderungen und vorherrschenden Forschungsdefizite von Typologien des Marketing-Management sowohl im theoretisch-konzeptionellen als auch im empirisch-methodischen Bereich evident. Vor diesem Hintergrund besteht die **generelle Zielsetzung** dieser Arbeit darin, einen **Beitrag zur Erfassung und Erklärung des Marketing-Management anhand einer Typologisierung** zu leisten.

Zur Erfassung und Erklärung des Marketing-Management mittels Typologisierung bieten sich im Rahmen dieser Arbeit grundsätzlich zwei Möglichkeiten an. Zum einen kann eine existierende Typologie herangezogen, analysiert und gegebenenfalls optimiert werden. Zum anderen lassen sich neue Typologien des Marketing-Management konzipieren und empirisch untersuchen.

Hinsichtlich der ersten Möglichkeit der **Replikation von Studien** ist zunächst festzustellen, dass diese noch selten durchgeführt werden.<sup>74</sup> Dies ist um so erstaunlicher, als das mit der Replikation von Untersuchungen und existierenden Ansätzen eine Vielzahl an Vorteilen verbunden ist. So können beispielsweise im konkreten Rahmen dieser Arbeit Replikationen einen Beitrag zur **Überprüfung der Tragfähigkeit** eines Typologisierungsansatzes sowie zur **Identifikation möglicher Optimierungspotenziale** leisten.

Der Verzicht auf Replikationen von Untersuchungen kann indes zu einer **Kumulation von Irrtümern** führen. Eine einmal unter bestimmten Umständen geprüfte Hypothese ist eventuell nur bei Vorliegen spezieller Voraussetzungen gültig, findet aber ohne Replikationsstudien Eingang in die weitere wissenschaftliche Forschung. Replikationen dienen dabei dazu, ein vorliegendes Aussagensystem kritisch zu analysieren. Auf diese Weise können mögliche Fehlinterpretationen oder gar Betrugereien festgestellt werden. So vermutet DIEKMANN, dass eine Reanalyse der Rohdaten empirischer Untersuchungen in etwa mehr als der Hälfte der Fälle zu anderen Schlussfolgerungen führen wird als die ursprünglichen Autoren behaupten.<sup>75</sup> Darüber hinaus kann eine Replikation auch zu dem Ergebnis kommen, dass eine in der Fachliteratur bestätigte Hypothese ein

---

<sup>74</sup> Vgl. Becker, J. (1999), Marktorientierte Unternehmensführung: Messung – Determinanten – Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden, S. 205 f.

<sup>75</sup> Vgl. Diekmann, A. (1996), Empirische Sozialforschung, Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 2. Aufl., Hamburg, S. 71.

**methodisches Artefakt** darstellt und mit anderen, alternativen Methoden nicht reproduziert werden kann.

Replikationsstudien erlauben ferner eine **Dynamisierung** des Forschungsinteresses, indem sie das gleiche Untersuchungsobjekt in unterschiedlichen Zeitpunkten abbilden. Im Grunde stellen Panel- und Trendanalysen nichts anderes dar als Replikationsstudien. Zudem ermöglichen Replikationen **länder- und regionspezifische Vergleiche**. So könnte beispielsweise untersucht werden, wie sich das Marketing-Management in unterschiedlichen Ländern unterscheidet.

In speziellen Bereichen des Marketing-Management haben Replikationsstudien in einigen Fällen bereits beachtliche Erkenntnisse hervorgebracht, die auch zu **Modifikationen der ursprünglichen Modelle** geführt haben.<sup>76</sup> Diese Studien liefern beispielsweise interessante Ergebnisse hinsichtlich entwickelter Skalen zur Messung komplexer Konstrukte. Letztlich sprechen **forschungsökonomische und zeitliche Gründe** für eine Replikation und gegen die Neuentwicklung einer Typologie.

Grenzen von Replikationen liegen aufgrund eines vorgegebenen Rahmens und der Bedingungen der zu replizierenden Studie in den Restriktionen des Forschungsvorhabens. Die forschersche Offenheit ist durch die einzuhaltenden Vorgaben des zu überprüfenden Forschungsansatzes limitiert. Das Überschreiten bisheriger Grenzen und der Vorgaben der Forschung an Replikationen gelingt nur mittels der Entwicklung neuer Typologien. Zur Untersuchung neuer Problemfelder und zum Vorstoßen in neue Forschungsfelder sind daher die Entwicklung innovativer und neuer Forschungsansätze notwendig.

Vor dem Hintergrund der hier diskutierten Vor- und Nachteile von Replikationen sollen im Rahmen dieser Arbeit sowohl eine bereits bewährte Typologisierung des Marketing-Management als Ausgangspunkt der Analysen herangezogen und in Deutschland repliziert werden als auch Ansatzpunkte zur Konzeption einer neuen Typologie des Marketing-Management auf Basis der durch die Replikation gewonnenen Erkenntnisse entwickelt werden.

---

<sup>76</sup> Vgl. beispielsweise Narver, J., Slater, S. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: JoM, Vol. 54, S. 20-35; Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, in: JoM, Vol. 57, S. 53-70; Deshpandé, R., Farley, J., Webster, F. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, in: JoM, Vol. 57, Januar, S. 23-37; Deshpandé, R., Farley, J. (1998), Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis, in: Journal of Market-Focused Management, 2, 3, S. 213-232.



Aus der generellen Zielsetzung der Arbeit lassen sich folgende **Teilziele** und daraus resultierende **Fragestellungen** ableiten:

Innerhalb des Marketing-Management gilt die Beziehung zwischen dem Transaktionsmarketing und dem Relationship Marketing trotz bzw. aufgrund zahlreicher populärwissenschaftlich orientierter Beiträge bislang als weitgehend ungeklärt. Während auf der einen Seite der Paradigmenwechsel vom Transaktionsmarketing zum Relationship Marketing proklamiert wird, gehen auf der anderen Seite einige Vertreter der Marketingwissenschaft von der Koexistenz beider Ausrichtungen des Marketing-Management aus. Bisher fand diese Diskussion zumeist auf konzeptioneller oder populärwissenschaftlicher Basis und aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen statt. Voraussetzungen für empirische Untersuchungen in diesem Zusammenhang bilden die Konzeptualisierung und Operationalisierung der zentralen relevanten Begriffe. Obwohl sowohl das Marketing-Management als auch das Transaktionsmarketing und das Relationship Marketing sehr komplexe Konstrukte darstellen, die sich von vornherein einer einfachen und direkten Erfassung entziehen, kommt validen Messungen dieser Konstrukte in der Marketingforschung bislang allerdings wenig Aufmerksamkeit zu. Zudem sind kaum empirische Überprüfungen der Beziehungen zwischen dem Transaktionsmarketing und dem Relationship Marketing durchgeführt worden.

Die vielfach angewandten und dennoch nicht immer definierten sowie kaum operationalisierten Begriffe des Transaktionsmarketing und des Relationship Marketing sowie des Marketing-Management sollen aus diesen Gründen messbar und für die empirische Forschung nutzbar gemacht werden. Aufgrund der bislang noch offenen Schwachstellen dieser Sachverhalte im empirischen Bereich soll zur Erzielung von Erkenntnisfortschritten die Methodik der Typologisierung herangezogen werden, da diese der Ordnung und Strukturierung von realen Sachverhalten dient. Damit unterstützt die Typologiebildung die Konzeptualisierung und vorläufige Operationalisierung des Marketing-Management im Allgemeinen und seiner beiden Ausrichtungen des Transaktionsmarketing und des Relationship Marketing im Besonderen. Eine zentrale Herausforderung liegt nun darin, die Begriffe Marketing-Management, Relationship Marketing und Transaktionsmarketing zu definieren, voneinander abzugrenzen und auf Basis eines Typologisierungsansatzes einer Messung zugänglich zu machen. Als Grundlage hierzu dient die CMP-Typologie von BRODIE ET AL., die im Rahmen dieser Untersuchung in Deutschland repliziert wurde. Ein Teilziel dieser Arbeit besteht demzufolge darin, die Stellung des Relationship Marketing und des Transaktionsmarketing untereinander und innerhalb des Marketing-Management mittels der Methodik der Typologisierung zu erfassen und



zu untersuchen. Vor dem Hintergrund der hier durchgeführten empirischen Erhebungen ist die Frage zu klären, inwiefern ein **Paradigmenwechsel** weg vom Transaktions- und hin zum Relationship Marketing vorliegt.

Hinsichtlich der Marketing-Management-Lehre ist zu konstatieren, dass insbesondere durch die Verbreitung von Standardwerken der US-amerikanischen Marketing-Literatur unabhängig von regionalen Länderspezifika eine länderübergreifende „standardisierte“ Marketing-Management-Lehre vorherrscht.<sup>77</sup> Allgemein wird also davon ausgegangen, dass länder- und regionenunabhängig eine einheitliche Marketing-Lehre existiert. Regionalen Länderspezifika des Marketing-Management wird höchstens im Bereich des Internationalen Management Rechnung getragen. Die Unterschiede und die Einflüsse dieser Unterschiede in den jeweiligen Management-Lehren sind bislang kaum untersucht. Rückschlüsse auf die Richtigkeit einer standardisierten Marketing-Management-Lehre lassen sich aus der Analyse internationaler Marketing-Praktiken ziehen. Zur Analyse internationaler Marketing-Praktiken kann der dieser Arbeit zugrunde liegende typologische Ansatz zur Untersuchung von Marketing-Management-Ausrichtungen dienen, da er aufgrund seiner typologischen Einheitlichkeit bzw. Standardisierung vergleichbare Analysen zwischen Ländern ermöglicht. Ein weiteres Teilziel der Arbeit ist es daher, einen **internationalen Vergleich von Marketing-Praktiken** mit Hilfe der empirischen Ergebnisse von CMP-Replikationen herzustellen und entsprechende Schlussfolgerungen für die internationale Marketing-Lehre abzuleiten.

Die Analyse des internationalen Vergleichs vermag erste Erkenntnisse hinsichtlich der Leistungsfähigkeit des CMP-Ansatzes zu liefern. Die internationale Untersuchung wurde aus Gründen der Vergleichbarkeit mit den statistischen Methoden der CMP-Studie durchgeführt. Dieses Vorgehen schließt allerdings die Anwendung moderner multivariater Verfahren aus. Somit kann mit Hilfe der bisher angewandten statistischen Methoden die Leistungsfähigkeit des CMP-Ansatzes nicht ausreichend untersucht werden.

---

<sup>77</sup> Vgl. hierzu exemplarisch die Standardwerke Kotler, P., Bliemel, F. (2001), Marketing-Management, a.a.O.; Bagozzi, R.P., Rosa, J.A., Celly, K.S., Coroneil, F. (2000), Marketing-Management, a.a.O.

Da die Sicherung von validen Messergebnissen bei der Konstrukterfassung eines der Kernprobleme der Marketingforschung darstellt,<sup>78</sup> sollen daher im Rahmen weitergehender empirischer Analysen leistungsfähigere und adäquatere Verfahren ergänzend zum Einsatz kommen, um die Tragfähigkeit des CMP-Ansatzes detailliert zu überprüfen. Diese Vorgehensweise soll ermitteln, welchen Beitrag der CMP-Ansatz im Zuge der Typologisierung des Marketing-Management zu leisten in der Lage ist. Ein weiteres Teilziel dieser Arbeit besteht daher darin, die Leistungsfähigkeit des CMP-Ansatzes mittels moderner Verfahren der statistischen Datenanalyse zu untersuchen.

Die Replikation und die damit einhergehenden empirischen Untersuchungen des CMP-Ansatzes führen zur Gewinnung von Erkenntnissen über Veränderungs- und Verbesserungspotenziale von Typologien des Marketing-Management. Wie bereits erläutert, sind repetitive Studien mit zahlreichen Vorteilen verbunden. Replikationen stoßen in ihrer Leistungsfähigkeit allerdings auch an ihre Grenzen. Daher sollen aufbauend auf den Erkenntnissen der Replikation Ansatzpunkte zur Neuentwicklung einer Typologie des Marketing-Management aufgezeigt werden. Teilziel dieser Arbeit ist es daher weiterhin, auf Basis des Optimierungs- und Weiterentwicklungspotenzials der Replikation Ansatzpunkte für eine neue Typologie zu konzipieren.

Die Ziele der Arbeit lassen sich in Form folgender Fragen wiedergeben:

1. Wie lassen sich das Marketing-Management im Allgemeinen sowie das Transaktionsmarketing und das Relationship Marketing im Besonderen mittels der Methodik der Typologie auf Basis des CMP-Ansatzes erfassen, d.h. konzeptualisieren und operationalisieren? Welche Stellung nehmen hierbei die Konzepte des Relationship Marketing und Transaktionsmarketing ein?
2. Inwieweit unterscheiden sich auf Basis der CMP-Typologie erhobene internationale Marketing-Praktiken und inwiefern sind sie vergleichbar?
3. Welchen Beitrag leistet der Ansatz der CMP-Studie zur Typologisierung des Marketing-Management?
4. Inwieweit lassen sich auf Basis der replikativen Analyse Ansatzpunkte für eine neue Typologie des Marketing-Management entwickeln?

---

<sup>78</sup> Vgl. hierzu Homburg, C., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, a.a.O., S. 5.

Mit den dargestellten Zielsetzungen ist der **Gang der Untersuchung** bereits vorgezeichnet. In **Teil B** der Arbeit wird zunächst die dieser Arbeit zugrunde liegende Methodik der Typologisierung dargestellt und erläutert. Die Erläuterung umfasst die Ziele, die Methodik, die Abgrenzung zentraler Begriffe sowie die Anforderungen an eine Typologisierung des Marketing-Management. Im Anschluss an die Grundlagen der Typologisierung erfolgen die Beschreibung und Erklärung des der Replikation zugrunde liegenden CMP-Ansatzes. Diese schließen die Darstellung der im Rahmen der CMP-Studie identifizierten vier Typen des Marketing-Management mit ein. Darauf aufbauend wird der Messansatz auf Basis der CMP-Typologie erläutert, der im Anschluss die empirische Replikation sowie weitergehende empirische Analysen ermöglicht.

Nachdem in Teil B die konzeptionellen Grundlagen der Typologisierung des Marketing-Management gelegt worden sind, beginnt **Teil C** mit der Darstellung des empirischen Designs der replikativen Untersuchung sowie der Stichprobenstruktur der beteiligten Länder. Die empirische Replikation der CMP-Typologie in Teil C erfolgt mit den bisher von der CMP-Studie angewandten statistischen Verfahren, um die Vergleichbarkeit von Marketing-Praktiken zu gewährleisten. Anhand eines internationalen Vergleichs werden Praktiken des Marketing-Management in unterschiedlichen Ländern empirisch erfasst, miteinander verglichen und analysiert. Teil C schließt mit einer kritischen Würdigung der Ergebnisse der empirischen Untersuchungen. Diese kritische Würdigung der bisherigen Untersuchungsergebnisse der Replikation der CMP-Studie umfasst eine theoretisch-konzeptionelle, inhaltliche sowie empirisch-methodische Perspektive.

Da die bisher eingesetzten statistischen Verfahren nicht in der Lage sind, die Leistungsfähigkeit des CMP-Ansatzes vollständig und nach dem derzeitigen Stand der Wissenschaft zu beurteilen, greift **Teil D** auf modernere Verfahren der Datenanalyse zurück. Weil Anforderungen an die Erfassung von Konstrukten des Marketing-Management bislang von der CMP-Studie weder festgelegt noch überprüft worden sind, erfolgt zunächst die Formulierung und Definition von Anforderungen an die empirische Erfassung einer Typologie des Marketing-Management. Darauf aufbauend folgt die Auswahl adäquater statistischer Verfahren zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit des CMP-Ansatzes. Nach der Auswahl adäquater Verfahren kommt es zur Erläuterung des Designs der empirischen Untersuchung. Die empirische Analyse umfasst insgesamt die vier von der CMP-Studie identifizierten Typen des Marketing-Management sowohl als Teilmodelle als auch als Gesamtmodell. Teil D endet mit einer Diskussion der Ergebnisse der empirischen Untersuchungen und der Beurteilung der Leistungsfähigkeit des CMP-Ansatzes.

Die Arbeit schließt in **Teil E** mit einem auf Basis der Erkenntnisse der Untersuchung gewonnenen Entwurf einer neuen Typologie des Marketing-Management. Dieser Entwurf wird theoretisch-konzeptionell abgeleitet und empirisch gestützt. Auf Grundlage dieser neuen Typologie werden Möglichkeiten ihrer Erweiterung diskutiert und vorgeschlagen. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Untersuchung lassen schließlich Implikationen sowohl für die unternehmerische Marketing-Management-Praxis als auch für die Marketingwissenschaft ableiten.

## B. Konzeption einer Typologie des Marketing-Management auf Basis des Contemporary Marketing Practice-Ansatzes

### 1. Grundlagen der Konzeption von Typologien des Marketing-Management

#### 1.1 Ziele und Besonderheiten von Typologien des Marketing-Management

In den Wirtschaftswissenschaften werden Typologien in unterschiedlichen Subdisziplinen eingesetzt. So kommen Typologien u.a. in der Marktformenlehre, der Klassifikation von Unternehmen oder im Käuferverhalten zur Anwendung.<sup>79</sup> Die Bildung von Typen hat insbesondere seit den 50er Jahren einen wesentlichen Beitrag zur Sichtung, Ordnung und Systematisierung der Mannigfaltigkeit wirtschaftswissenschaftlicher Phänomene geleistet.<sup>80</sup> Bislang lieferten Typologien "bemerkenswerte Erkenntnisse für theoretische und praktische Probleme nahezu aller betriebswirtschaftlichen Teilbereiche."<sup>81</sup> Somit dienen Typologien der **Erkenntnisgewinnung** über zu beobachtende Phänomene. Grundsätzlich sind Typologien daher auch in der Lage, unterschiedliche Orientierungen wie Relationship Marketing und Transaktionsmarketing im Rahmen eines umfassenderen Marketing-Management zu systematisieren. Diese wissenschaftliche Leistung wird auch als originärer (Erkenntnis-) Wert von Typologien bezeichnet. Hauptziel der Bildung und Anwendung von Typen stellt die **Strukturierung und Ordnung von Untersuchungsbereichen** dar.<sup>82</sup> Für die Marketinglehre ergibt sich daraus, dass die Typologiemethodik der Strukturierung sehr heterogener

<sup>79</sup> Vgl. exemplarisch die Typologie des Strategischen Management bei Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, D., Coleman, H.J. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, in: *Academy of Management Review*, Juli, S. 550.

<sup>80</sup> Vgl. Leitherer, E. (1965), *Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre – Versuch einer Übersicht*, S. 650.

<sup>81</sup> Riebel, P. (1965), *Typen der Markt- und Kundenproduktion in produktions- und absatzwirtschaftlicher Sicht*, in: *ZfBF*, 17, S. 663-685.

Einen Überblick über mögliche Anwendungsgebiete der typologischen Methode in der Betriebswirtschaftslehre gibt auch KNOBLICH. Vgl. Knoblich, H. (1972), *Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre*, in: *WiSt*, Heft 4, S. 145 f. In diesem Zusammenhang sei auch auf ENGELHARDT verwiesen, der sich seit über 40 Jahren kontinuierlich mit diesem Themenfeld auseinandersetzt. Vgl. hierzu beispielhaft Engelhardt, W.W. (1967), *Zum Stande der morphologischen Forschung in der Betriebswirtschaftslehre und in anderen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, in: *ZfBF*, 19, S. 599-613 sowie Engelhardt, W.W. (1980), *Zur Morphologie und Typologie von Kooperationen und Verbänden*, in: *Archiv für öffentliche gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 6, S. 30-47.

<sup>82</sup> Zu den Zielen der Typologiebildung vgl. Kluge, S. (1999), *Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung*, a.a.O., S. 43 ff.

Untersuchungsbereiche sowie der Analyse komplexer Handlungsmuster und der Untersuchung von Entwicklungsabläufen des Marketing-Management dient.<sup>83</sup> Im Rahmen der Analyse von Entwicklungsabläufen kommt dabei Replikationsstudien eine besondere Bedeutung zu, da sie Typologien modifizieren, erweitern und optimieren können.

Typen werden indes nicht nur gebildet, um zu strukturieren. Vielmehr dienen sie auch dem Zweck, **inhaltliche Sinnzusammenhänge**, die innerhalb eines Typus sowie zwischen Typen bestehen, zu analysieren, um sie beschreiben und erklären zu können. So versuchen sie, Phänomene wie das Marketing-Management nach ihrer inhärenten inhaltlichen Ordnung zu analysieren.<sup>84</sup> Es kann davon ausgegangen werden, dass hinter dem Zusammentreffen bestimmter Ausgestaltungsformen des Marketing-Management innere oder Sinnzusammenhänge vorliegen, die für die weitere Datenanalyse von hoher Bedeutung sein können. Durch die Rekonstruktion und Analyse dieser Sinnzusammenhänge kommt Typologien daher auch eine **heuristische Funktion** zu. Vor diesem Hintergrund können mittels der Typologiemethodik sowohl empirische Regelmäßigkeiten (Kausaladäquanz) als auch existierende Sinnzusammenhänge (Sinnadäquanz) innerhalb des Marketing-Management untersucht werden, um eine angemessene kausale Interpretation typischen Handelns des Marketing-Management zu ermöglichen.<sup>85</sup> Typologien führen in diesem Zusammenhang zu neuen Erkenntnissen und tragen sowohl zur Hypothesengenerierung als auch zu deren Überprüfung bei. Auf diese Weise schaffen Typologien eine Grundlage für weiterführende Konzept- und Theoriebildung.<sup>86</sup>

Als sehr vielschichtig erweist sich der **Begriff der Typologie**. Begriffe wie Taxonomien, Klassifikationen oder Typologien finden in ähnlichen Kontexten und

---

<sup>83</sup> Vgl. Carper, W.B., Snizek, W.E. (1980), The Nature and Types of Organizational Taxonomies: An Overview, in: Academy of Management Review, Nr. 5, S. 65.

<sup>84</sup> Vgl. Hempel, C.G., Oppenheim, P. (1936), Der Typusbegriff im Lichte der neuen Logik, Leiden, S. 102 ff. Auch ADORNO hält „bloßes additives und mechanisches Subsumieren von Zügen unter einen Typus“ für nicht akzeptabel. Adorno, T.W. (1976), Studien zum autoritären Charakter, 2. Aufl., Frankfurt/Main, S. 309.

<sup>85</sup> Vgl. Weber, M. (1972), Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. revidierte Aufl., Tübingen, S. 5.

<sup>86</sup> Den Aspekt und Beitrag der Theoriebildung untersucht eine Studie von FISCHER. Vgl. Fischer, M. (1995), Typologien von Unternehmensverbindungen und Theorie der strategischen Führung, Herrsching, S. 147.

Problemstellungen Anwendung.<sup>87</sup> **Taxonomien** stellen dabei Begriffsgefüge dar, die der Ordnung eines Untersuchungsbereichs dienen. Sie sind somit als Überbegriff von Klassifikations- und Typologieansätzen einzuordnen und bezeichnen in der einfachsten Form das Ergebnis eines Klassifizierungsprozesses, bei dem ein Untersuchungsbereich mittels einer oder mehrerer Merkmale geordnet wird.<sup>88</sup> Hierbei wird angestrebt, dass die Merkmale innerhalb eines Typus möglichst ähnlich ausgeprägt sind (interne Homogenität) und sich die Typen voneinander möglichst stark unterscheiden (externe Heterogenität).<sup>89</sup>

Klassifikationen und Typologien lassen sich hinsichtlich ihrer Dimensionalität abgrenzen. **Klassifikationen** sind entweder eindimensional oder mehrdimensional. Sie sind eindimensional, wenn sie auf einem einzigen Merkmal oder einem Charakteristikum basieren oder mehrdimensional, wenn sie auf mehreren Dimensionen fundieren. Falls Klassifikationen mehrdimensional sind, bestehen zwischen den eingesetzten Dimensionen Korrelationen.<sup>90</sup> Zudem kann jedes Merkmal nur einer Gruppe zugeordnet werden. Klassifikationen müssen dabei den drei Anforderungen Eindeutigkeit, Ausschließlichkeit und Vollständigkeit genügen.<sup>91</sup>

---

<sup>87</sup> Häufig werden auch die Begriffe Klasse und Typologie synonym verwendet, da es sich bei beiden Begriffen um Taxonomien handelt. Zu den Ausführungen hinsichtlich der Abgrenzungen der Begriffe vgl. hier und im Folgenden Bailey, K.D. (1994), *Typologies and Taxonomies. An Introduction to Classification Techniques*, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Series No. 07-102, Thousand Oaks, London, S. 4, 6. Zur detaillierten Abgrenzung der verwandten Begriffe vgl. Castan, E. (1963), *Typologie der Betriebe*, Stuttgart; Knoblich, H. (1969), *Betriebswirtschaftliche Warentypologie – Grundlagen und Anwendungen*, Köln; Dahlberg, I. (1979), *Klassifikation und Erkenntnis I, Studien zur Klassifikation*, Band 4, *Proceedings der Plenarvorträge und der Skt. 1 "Klassifikation und Wissensgewinnung"* der 3. Fachtagung der Gesellschaft für Klassifikation e.V., Königstein und Sodeur, W. (1974), *Empirische Verfahren zur Klassifikation*, Stuttgart.

<sup>88</sup> Vgl. Bailey, K.D. (1994), *Typologies and Taxonomies. An Introduction to Classification Techniques*, a.a.O., S. 4 ff.

<sup>89</sup> Es handelt sich demnach um eine "Zusammenfassung jener Objekte zu Typen, die einander hinsichtlich bestimmter Merkmale ähnlicher sind als andere." Büschges, G. (1989), *Gesellschaft*, in: Endruweit, G., Trommsdorff, G. (Hrsg.), *Wörterbuch der Soziologie*, Band 1: *Abhängigkeit-Hypothese*, Stuttgart, S. 249. Statistisch gesehen handelt es sich darum, die typeninterne Varianz zu minimieren und die Varianz zwischen den Typen zu maximieren. Taxonomien beinhalten darüber hinaus sowohl eine Prozess- als auch eine Ergebniskomponente.

<sup>90</sup> Vgl. Bailey, K.D. (1994), *Typologies and Taxonomies. An Introduction to Classification Techniques*, a.a.O., S. 4 ff.

<sup>91</sup> Eindeutig bedeutet, dass jedem Untersuchungsobjekt die Ausprägung eines Merkmals zugeordnet werden kann. Ausschließlich heißt, dass jedem Untersuchungsobjekt nur eine Ausprägung zugewiesen werden kann und vollständig meint, dass alle Untersuchungsobjekte mit Merkmalsausprägungen versehen sind. Vgl. Kluge, S. (1999), *Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung*, a.a.O., S. 32 f.

Der Begriff der **Typologie** stellt im Vergleich zur Klassifikation einen anderen Begriff für das Strukturieren von Untersuchungsbereichen dar. Auch wenn Typologien und Klassifikationen für ähnliche Zwecke eingesetzt werden, so bestehen doch wesentliche Unterschiede zwischen beiden Begriffen. Typologien sind im Gegensatz zu Klassifikationen grundsätzlich mehrdimensional. Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass Typologien nicht den strengen, aber auch realitätsfernen Anforderungen von Klassifikationen unterliegen. Das Fehlen eindeutig definierter Grenzen und damit die Existenz fließender Übergänge stellen das wesentliche Charakteristikum von Typen dar. Klassifikationen sind eher starr und werden damit der Realität weniger gerecht, weil sie ein Merkmal entweder ausschließlich zuschreiben oder absprechen. Mittels abstufbarer, gradueller Ordnungsmuster gelingt indes bei der Typologiebildung eine Zuordnung, die einem Typus ein Merkmal "mehr oder weniger" zuordnet.<sup>92</sup> Dies entspricht den Sachverhalten der Realität, denn häufig lässt sich ein Merkmal verschiedenen Untersuchungsobjekten in unterschiedlichen Ausprägungsgraden zuteilen. Dieser Fall erlangt insbesondere bei Untersuchungen innerhalb des Marketing-Management verstärkte Relevanz, da hier Sachverhalte existieren, bei denen die Abgrenzung und damit Erfassung meist nur schwer möglich sind. Vor diesem Hintergrund der Vorteile von Typologien und aufgrund eigener enger Restriktionen und insbesondere der starren Anforderungen erlangen Klassifikationen im Rahmen des Marketing-Management eine geringere Bedeutung.

Um das **Typologie-Dilemma** zwischen der Nichteindeutigkeit der Abgrenzung und der Aufrechterhaltung der Realitätsnähe sowie eines gewissen forscherschen Anwendungspragmatismus aufzulösen, können Konstruktionen wie Durchschnittstypen und Idealtypen gebildet werden.<sup>93</sup> Trotz der nicht eindeutigen Abgrenzung gelingt mittels durchschnittlicher Typen dennoch die Erfassung des Kerns und des Wesens eines typischen Phänomens. Damit trägt die Anwendung der Typologiemethode mehr zur Erreichung der mit der empirischen Begründung von Marketing-Typen verbundenen Zielsetzungen bei als die alleinige Anwendung

---

<sup>92</sup> Die meisten Typen und insbesondere diejenigen, die der Realität besonders nahe kommen wollen, sind nicht sehr präzise und können es auch nicht sein. LAZARSFELD hat es einmal derart ausgedrückt, dass Typen an den Rändern "unscharf" werden. Die defizitäre Präzision führt u.a. zu Schwierigkeiten bei der Einordnung konkreter Untersuchungsobjekte. Vgl. Lazarsfeld, P.F. (1959), *Latent Structure Analysis*, in: Koch S. (Hrsg.), *Psychology: A Study of a Science. Study I. Conceptual and Systematic*, Vol. 3, *Formulations of the Person and the Social Context*, New York, S. 477.

<sup>93</sup> Vgl. Kluge, S. (1999), *Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung*, a.a.O., S. 34.



der Klassifikationsmethode. Mittels der Typologiebildung ist es damit möglich, komplexe Marketing-Sachverhalte wesentlich umfassender und angemessener zu erfassen als mit Klassenbegriffen.

Im Gegensatz zum Begriff der Typologie wird der **Begriff des Typus** sowohl in der qualitativen als auch in der quantitativen Forschungsmethodologie nur selten definiert.<sup>94</sup> Typen bezeichnen grundsätzlich Teilgruppen, die gemeinsame Eigenschaften aufweisen und anhand der spezifischen Konstellation der Eigenschaften beschrieben und erklärt werden können.<sup>95</sup> Über diese deskriptive Ebene hinaus werden Typen aber auch eingesetzt, um Sinnzusammenhänge innerhalb eines Typus und zwischen verschiedenen Typen zu analysieren. Ein Typus ist dabei charakterisiert durch das Gemeinsame derselben Teilgruppe, so dass jeder Typus eine möglichst hohe interne Homogenität aufweisen sollte. Das Gemeinsame einer Teilgruppe manifestiert sich in der Kombination von zuvor festgelegten und zugeordneten Merkmalsausprägungen. Typen können somit als **Kombination von zuvor festgelegten Merkmalsausprägungen** interpretiert werden.<sup>96</sup> Vor diesem Hintergrund sind Typologien schließlich das Ergebnis eines Gruppierungsprozesses, bei dem - auf Basis ähnlicher Merkmalsausprägungen gebündelte - Objekte eines Untersuchungsbereiches zu Typen zusammengefasst werden.

Um das Gemeinsame von Typen des Marketing-Management festzustellen, ist es daher erforderlich, Merkmale und Ausprägungen von Merkmalen zu identifizieren und zu definieren, die in der Lage sind, das Gemeinsame zu erfassen. Dieser Prozess findet jedoch nicht zufällig statt, sondern ist das Ergebnis vorliegender und nachgewiesener Zusammenhänge und Regelmäßigkeiten im Hinblick auf bestimmte Merkmalskonstellationen.<sup>97</sup> Mit Hilfe des Typusbegriffs können diese empirischen Zusammenhänge strukturiert und analysiert werden.<sup>98</sup> Ein Typ setzt

<sup>94</sup> Vgl. ebenda, S. 18.

<sup>95</sup> Vgl. Sodeur, W. (1974), Empirische Verfahren zur Klassifikation, Stuttgart, S. 9.

<sup>96</sup> Dieser Typusbegriff hat sich allgemein durchgesetzt. LAZARFELD und BARTON konstatieren hierzu: "The very fact, however, that by a 'type' one means a specific attribute compound will hardly be denied." LAZARFELD, P.F., BARTON, A.H. (1951), Qualitative Measurement in the Social Sciences, Classification, Typologies, and Indices, in: Lerner, D., Lasswell, H.D. (Hrsg.), The Policy Sciences, Stanford University Press, S. 169.

<sup>97</sup> Vgl. Schröder-Lenzen, A. (1996), Inhaltsanalyse als Instrument methodisch kontrollierter Typenbildung. Das Textanalysesystem Max in der Forschungspraxis, in: Bos, W., Tarnai, C. (Hrsg.), Computerunterstützte Inhaltsanalyse in den Empirischen Sozialwissenschaften, Theorie, Anwendung, Software, Münster, New York, S. 136; Mayring, P. (1993), Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 2. Aufl., Weinheim, S. 98.

<sup>98</sup> Vgl. Stinchcombe, A.L. (1968), Constructing Social Theories, New York, S. 46.

sich dabei aus einer oder mehreren Eigenschaften zusammen, die als Merkmale bezeichnet werden sollen. Diese Merkmale sind abstufbar. Dabei werden die Abstufungen durch unterschiedliche Variationen des Merkmals selbst festgelegt.<sup>99</sup>

Die Identifikation geeigneter Merkmale und Merkmalsausprägungen stellt die schwierigste Aufgabe der Typenbildung dar.<sup>100</sup> **Merkmale** kennzeichnen konkrete Kriterien bzw. konkrete Eigenschaften, nach dem die Untersuchungsobjekte vom Forscher systematisiert werden.<sup>101</sup> **Merkmalsausprägungen** stellen daher nicht die Eigenschaften des Merkmals, sondern die abgeleiteten Erscheinungsformen im Sinne definierter Differenzierungen, in denen das Merkmal vorkommt, dar. Merkmale und Merkmalsausprägungen bilden die Voraussetzungen für typologisches Arbeiten, da erst durch die Auswahl und Kombination der Merkmale und ihrer Ausprägungen ein sinnvoller Gesamteindruck vermittelt wird.<sup>102</sup>

Als unzureichend für die Typenbildung gilt, wenn ein Untersuchungsobjekt nur anhand eines Merkmals typisiert wird. Die eigentlichen Typenbegriffe werden in der Praxis stets in mehreren Dimensionen und abstufbar gewählt. Sie stellen daher "mehrdimensionale Ordnungsbegriffe"<sup>103</sup> dar. Jeder Typus basiert also auf mehreren Merkmalen bzw. Dimensionen, so dass von der **Mehrdimensionalität des Typusbegriffs** gesprochen werden kann.<sup>104</sup> Wie bereits im Rahmen der Abgrenzung des Typologiebegriffs erläutert, führen die nicht eindeutigen Abgrenzungen der Merkmalsausprägungen bei der Bildung von Typen dazu, dass ein Untersuchungselement einem Typus nicht klar zugeordnet werden kann oder einem Typus mehr oder weniger nahe steht. Somit kann es durchaus vorkommen, dass eine Merkmalsausprägung mehreren Typen zugeordnet wird. Die fehlende Gleichheit bzw. vollkommene Identität der Zuordnung einer Ausprägung eines Merkmals kann zu Problemen bei der Konstruktion von Typologien führen. Zur

---

<sup>99</sup> Vgl. Fischer, M. (1995), Typologien von Unternehmensverbindungen und Theorie der strategischen Führung, a.a.O., S. 161.

<sup>100</sup> Vgl. ebenda.

<sup>101</sup> Vgl. Sodeur, W. (1974), Empirische Verfahren zur Klassifikation, a.a.O., S. 9.

<sup>102</sup> Vgl. Knoblich, H., Beßler, H. (1985), Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre, in: DBW, Nr. 45, S. 562.

<sup>103</sup> Hempel, C.G., Oppenheim, P. (1936), Der Typusbegriff im Lichte der neuen Logik, Leiden, S. 66.

<sup>104</sup> Vgl. Boudon, R., Bourricaud, F. (1992), Soziologische Stichworte. Ein Handbuch, Opladen, S. 600, Patzelt, W. (1986), Sozialwissenschaftliche Forschungslogik, München, S. 155.

Vermeidung dieser Probleme unterliegt die Typenbildung zwei **Voraussetzungen**:<sup>105</sup>

1. Jedes Element eines Typus hat eine größere Anzahl der einen Typus bestimmenden Merkmale zu besitzen.
2. Jedes der einen Typus bestimmenden Merkmale wird von einer größeren Anzahl von Elementen besessen, der Besitz keines dieser Merkmale wird von jedem Element gefordert.

Letztlich kann dann jeder Marketing-Typ anhand der Kombination seiner spezifischen Merkmalsausprägungen beschrieben und erklärt werden. Trotz der dargestellten Nachteile erweisen sich Typen aufgrund der Vermeidung der durch die Nichteindeutigkeit der Merkmalsausprägungen induzierten möglichen Probleme und des hohen Realitätsbezuges letztlich als sehr wertvoll für die Bearbeitung von Fragestellungen zum Konzept des Marketing-Management und seiner beiden Ausrichtungen des Transaktionsmarketing und des Relationship Marketing.

## 1.2 Modell zur Bildung von Typologien

Bei der Methodik zur Bildung von Typologien ist die Unterscheidung zwischen Real- und Idealtypen bzw. zwischen empirischen und heuristischen Typen von zentraler Bedeutung. **Empirisch gebildete Realtypen** stellen in ihrer alleinigen und isolierten Anwendung Hilfsmittel dar, um die komplexe Realität und damit einen mehrdimensionalen Merkmalsraum auf überschaubare Modelle zu reduzieren.<sup>106</sup> Der Begriff der empirischen Typologie suggeriert demnach eine nur partielle Annäherung an die Realität. Es lassen sich immer nur Ausschnitte der Realität darstellen, die durch die zuvor ausgewählten Merkmale determiniert sind. Die rein theoretisch abgeleiteten **Idealtypen** sind bereits a priori mit einigen

---

<sup>105</sup> Vgl. Sodeur, W. (1974), Empirische Verfahren zur Klassifikation, a.a.O., S. 21 und S. 30.

<sup>106</sup> Da sich die empirisch begründete Typologiebildung an der empirischen Verteilung der Untersuchungselemente orientiert, wird ihr im Allgemeinen eine höhere Evidenz, Plausibilität oder Objektivität zugesprochen. Vgl. Kluge, S. (1999), Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung, a.a.O., S. 60.

Problemen verbunden.<sup>107</sup> Da bei ihrer Konstruktion empirische Befunde über die Untersuchungselemente nicht berücksichtigt werden, besteht die Möglichkeit, dass Idealtypen die Realität wenig konkret abbilden. Damit einher geht die Gefahr, dass Idealtypen zu keiner "Darstellung des Wirklichen" führen.<sup>108</sup>

Die Methodik der Typenbildung lässt sich demzufolge nicht eindeutig nach den beiden oben erläuterten Typen einteilen. Realtypen sind nicht nur durch die Analyse empirischer Daten zu ermitteln. Vielmehr ist eine Vielzahl an theoretisch fundierten Entscheidungen erforderlich, um die Auswahl der Merkmale oder die Auswahl einer der Fragestellung angemessenen Gruppierung vorzunehmen. Eine rein induktive Vorgehensweise über die empirische Auswertung und Kumulation von Einzelfällen und damit die Erhebung und Auswertung von Daten führt folglich gerade durch die Verwendung theoretischen Wissens zu besseren wissenschaftlichen Ergebnissen. Somit bereichert der Rückgriff auf das theoretische Wissen einer Disziplin die Bildung empirischer Typologien. Insofern können sowohl empirisch als auch theoretisch abgeleitete Typen das Resultat der Typenbildung sein. Die Typenbildung kann daher nicht nur auf rein induktivem Wege verlaufen, sondern sie erfolgt vielmehr auch auf dem Wege der Deduktion, die im Rahmen der Typologisierung die folgenden beiden Funktionen erfüllt:<sup>109</sup>

1. Die deduktive Methode hilft bei der **Auswahl der Merkmale**, die der Typologie und der Typenbildung zugrunde liegen. Die Auswahl der Merkmale legt die Dimensionen des Merkmalsraums und damit des Untersuchungsbereichs fest. Insbesondere empirisch orientierte Arbeiten müssen aufgrund der Fragestellung und des existierenden Stands der Forschung zudem überprüfen, welche Merkmale von höchster Relevanz sind.
2. Deduktion unterstützt die **Einteilung des Merkmalsraums** in unterschiedliche Typen bzw. die Interpretation verschiedener Gruppenlösungen. Bei der Konstruktion von Typen sollten neben der nachgewiesenen Verteilung von

---

<sup>107</sup> Vgl. Ziegler, R. (1973), Typologien und Klassifikationen, in: Albrecht, G., Daheim, H., Sack, F. (Hrsg.), Soziologie. Sprache - Bezug zur Praxis - Verhältnis zu anderen Wissenschaften, René König zum 65. Geburtstag, Opladen, S. 37.

<sup>108</sup> Weber, M. (1988), Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Winkelmann, J. (Hrsg.), Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 7. Aufl., S. 190.

<sup>109</sup> Vgl. Kelle, U. (1994), Empirisch begründete Theoriebildung. Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung, Weinheim, S. 130 ff.; McKinney, J.C. (1966), Constructive Typology and Social Theory, New York, S. 25.

Elementen im Merkmalsraum die theoretische Relevanz der Merkmalsausprägungen und -kombinationen berücksichtigt werden.

Eine valide Interpretation bzw. Deutung typischer Muster lässt sich erst dann vornehmen, wenn sich empirische Regelmäßigkeiten (Kausaladäquanz) ergeben, die sinnhaft interpretiert werden (Sinnadäquanz). Zum einen muss gewährleistet sein, dass die Merkmale und Kategorien, die der empirischen Analyse zugrunde liegen, auch für die jeweilige forschersische Fragestellung Relevanz besitzen. Zum anderen dürfen keine empiriefern Konstrukte gebildet werden, die lediglich die „subjektive“ Sicht des einzelnen Forschers auf die Realität widerspiegeln.

Das Ineinandergreifen von empirischer Anschauung und theoretischem Denken ist also dann von wissenschaftlichem Nutzen, wenn die Verbindung von induktiver und deduktiver Vorgehensweise gelingt. Hiermit ist auch EUCKEN zu folgen, der bereits 1940 folgenden wissenschaftstheoretischen Ansatz formulierte: „Induktion und Deduktion sind stets zugleich am Werk. Der Streit, welches Schlussverfahren zu überwiegen hat, ist müßig.“<sup>110</sup> Wenn folglich Empirie und Theorie gleichermaßen berücksichtigt werden, dann dienen Typen als „Bindeglied“ zwischen den beiden wissenschaftsmethodischen Vorgehensweisen und verbinden auf diese Weise das Besondere mit dem Allgemeinen. Ein Vorgehen, dass sowohl empirische als auch theoretische Methodik miteinander verknüpft, kann auch als **empirisch begründete Typologisierung** bezeichnet werden.<sup>111</sup> Diese Methodik soll von Beginn an verhindern, dass es sich um intuitive oder rein gedanklich gebildete Typen handelt.<sup>112</sup>

Für die Bildung von Marketing-Typen bedeutet dies, dass es sinnvoll und zielführend ist, wenn die empirische Analyse der Daten auf einer vorhergehenden theoretisch abgeleiteten und fundierten Konzeptualisierung des Marketing-Management basiert.<sup>113</sup> Nur die Kombination beider Verfahren gewährleistet die angemessene Erfassung und Konzeptualisierung realer Sachverhalte des

---

<sup>110</sup> Eucken, W. (1940), Die Grundlagen der Nationalökonomie, Jena, S. 262.

<sup>111</sup> Vgl. Kluge, S. (1999), Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung, a.a.O., S. 259.

<sup>112</sup> Um die Formulierung genereller Aussagen und damit die Unterstützung zur Theoriebildung zu ermöglichen, müssen Typen ferner möglichst zeit- und raumlosen Charakter einnehmen und damit letztlich zur Abstraktion von der konkret untersuchten Realität fähig sein.

<sup>113</sup> Vgl. Bailey, K.D. (1973), Monothetic and Polythetic Typologies and their Relations to Conceptualization, Measurement and Scaling, in: American Sociological Review, Vol. 38, S. 19 f.

Marketing-Management durch empirisch begründete Typen. Empirische und heuristisch-theoretische Typologien stehen sich folglich nicht konträr gegenüber, sondern ergänzen sich vielmehr gegenseitig in einem komplexen Auswertungsprozess, der sich sowohl durch induktive als auch durch deduktive Wissenschaftsmethodik auszeichnet. Dieser pragmatische und ergebnisorientierte Prozess der Erkenntnisgewinnung wird auch als **Abduktion** bezeichnet.<sup>114</sup> Hierbei ergänzen sich theoretische und empirische Methodik in ihren Zielsetzungen und können mittels eines **Stufenmodells zur Bildung von Typologien** schließlich miteinander verbunden werden.<sup>115</sup> Das Stufenmodell ist in Abb. 2 wiedergegeben.

Die einzelnen Stufen beinhalten folgende Analyseschritte:<sup>116</sup>

1. Da Typen als Kombination von Merkmalen definiert werden, sind zunächst Merkmale notwendig, die der Abgrenzung der Typen dienen. Hierbei ist die Unterscheidung zwischen nicht-relevanten und relevanten Merkmalen und die Wichtigkeit der einzelnen Merkmale zu berücksichtigen.

---

<sup>114</sup> Vgl. Peirce, C.S. (1991), Schriften zum Pragmatismus und Pragmatizismus, Frankfurt a.M.; Kelle, U. (1994), Empirisch begründete Theoriebildung, a.a.O., S. 143 ff., S. 163 ff.

<sup>115</sup> Differenzierte Beschreibungen des Typenbildungsprozesses finden sich bei CZAYKA und MCKELVEY. CZAYKA entwickelt ein Programm, das elf Schritte umfasst und dezidiert darstellt, welche Prozessschritte notwendig sind, um eine Typologisierung vorzunehmen. Ein ähnliches Vorgehen schlägt MCKELVEY in seinen zehn Schritte umfassenden "Guidelines for the Empirical Classification of Organization" vor und geht dabei noch weitreichender auf die Prozessbildung ein, indem er bereits im ersten Schritt die Definition der "broadest possible population of organizations" (S. 512) verlangt. In diesen Richtlinien sind indes grundsätzliche Anforderungen enthalten, die selbst MCKELVEY - obgleich er empirisch vorgeht und die Richtlinien primär für empirisches Vorgehen konzipiert sind - nicht einhält. Generell ist festzuhalten, dass die sehr umfangreichen Typenbildungsprozesse bei der Erstellung von Typologien kaum Anwendung finden. Dies liegt primär darin begründet, dass Typologien einen hohen Gehalt an Intuition beinhalten und dieser durch einen hohen Detaillierungsgrad nicht wiedergegeben werden kann. Zur detaillierten Beschreibung der Typenbildungsprozesse vgl. Czayka, L. (1967), Eine Typologie für Superordinationsstrukturen in Unternehmungen, in: ZfBF, 29, S. 257-278; McKelvey, B. (1975), Guidelines for the Empirical Classification of Organizations, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 20, S. 509-525.

<sup>116</sup> Bei den folgenden Erläuterungen wurde auf zahlreiche Verfahren zur Typologiebildung zurückgegriffen. Im Rahmen der praktischen Umsetzung weisen diese Verfahren indes einige Probleme auf, da beispielsweise einzelne Auswertungsschritte unvollständig beschrieben oder bearbeitet werden. So werden beim Verfahren der "Typisierenden Strukturierung" bzw. der "Typologischen Analyse" die Auswertungsschritte kaum beschrieben und es bleibt offen, wie Typen konkret gebildet werden können. Dagegen schildert HAUPERT beim Verfahren der "Biographischen Typenbildung" detailliert die Auswertung qualitativer Interviews von der Analyse der Einzelinterviews über Feinalysen hin zur verallgemeinernden Typenbildung. Es wird allerdings nicht deutlich, wie HAUPERT schließlich konkret zu den gebildeten Typen gelangt. Vgl. Mayring, P. (1990), Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 2. Aufl., Weinheim, S. 84 f. und S. 97 ff. sowie Hauptert, B. (1991), Vom narrativen Interview zur biographischen Typenbildung, in: Garz, D., Kraimer, K. (Hrsg.), Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen, S. 239 ff.

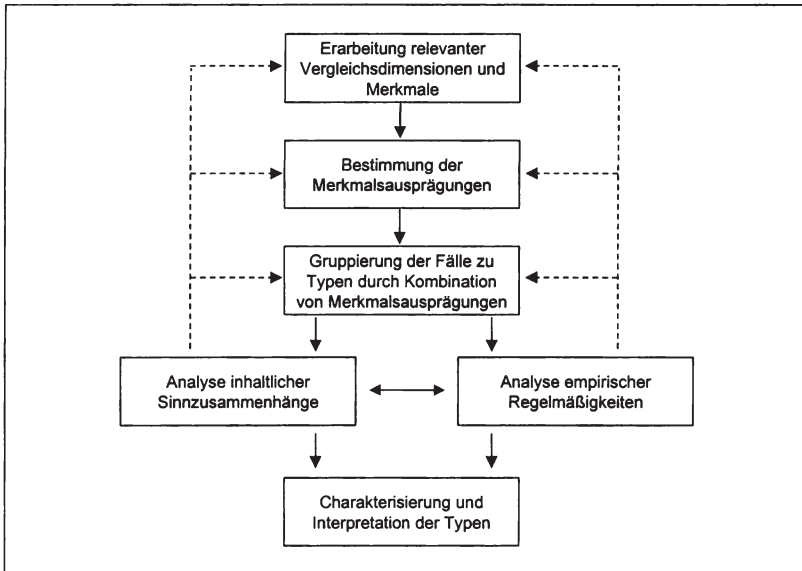


Abb. 2: Idealtypisches Stufenmodell zur Typologiebildung des Marketing-Management

In diesem ersten Prozessschritt handelt es sich demnach um die **Erarbeitung relevanter Vergleichsdimensionen und relevanter Merkmale**.<sup>117</sup>

2. Anhand der definierten Merkmale sind die jeweiligen Merkmalsausprägungen festzulegen. **Merkmalsausprägungen** kennzeichnen in diesem Zusammenhang die wahrgenommenen quantitativen und qualitativen Differenzierungen, in denen ein Merkmal auftritt.<sup>118</sup> Somit entstehen analytisch generierte Merkmalsausprägungen, mit denen die nicht beobachtbaren Marketing-Typen semantisch erfassbar sind.

<sup>117</sup> BAILEY bemerkt hierzu: "Construction of any typology, whether heuristic, empirical, or classical, requires prior selection of the component dimensions." Bailey, K.D. (1973), *Monothetic and Polythetic Typologies and their Relations to Conceptualization, Measurement and Scaling*, a.a.O., S. 20.

<sup>118</sup> Vgl. Knoblich, H. (1972), *Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre*, a.a.O., S. 143.



3. Aus der **Kombination von Merkmalsausprägungen** lassen sich theoretisch-konzeptionell Typen ableiten. Das nun vorliegende mehrdimensionale Modell von Merkmalen bzw. Indikatoren dient der Überführung von Typen als begriffliche Konstrukte in die empirische Messbarkeit und sorgt so für die Durchführbarkeit empirischer Analysen.
4. Das theoretisch-konzeptionell entworfene Typologiekonzept wird einer empirischen Analyse unterzogen. Die **Durchführung der empirischen Analyse** führt zur Überprüfung von Regelmäßigkeiten und zur Möglichkeit der Aussagen- bzw. Hypothesenüberprüfung.
5. Die empirisch vorliegenden Typen müssen schließlich einer **Analyse der inhaltlichen Sinnzusammenhänge** innerhalb von und zwischen Typen unterzogen werden, um die ermittelten Zusammenhänge auf Kausal- und Sinnadäquanz zu überprüfen.

Die Analyse der inhaltlichen Sinnzusammenhänge und empirischen Regelmäßigkeiten führt meist zu neuen Erkenntnissen, so dass existierende Typologien ergänzt und erweitert sowie sich daraufhin ergebende Typologisierungen erneut theoretisch-konzeptionell und empirisch untersucht werden können. Abb. 2 verdeutlicht, dass es sich bei dem vorliegenden idealtypischen Modell nicht um ein lineares, sondern um ein **iterativ-dynamisches Auswertungsschema** handelt. Die einzelnen Stufen bauen zwar logisch aufeinander auf, sie können jedoch mehrfach durchlaufen werden. Insbesondere durch die Analyse der Sinnzusammenhänge gelingt die Schaffung neuer Erkenntnisse und die damit verbundene Integration neuer Bestandteile in die zur Untersuchung herangezogene Typologie.

Zur Anwendung von Typologien als wissenschaftliche Erkenntnismethode kommen primär zwei **Vorgehensweisen** in Betracht. Zum einen kann von einer bestimmten Fragestellung ausgegangen und nach typischen Mustern gesucht werden. Auf diese Weise kommt es zur Bildung typologischer Merkmale und darauf aufbauend zur Generierung von Typen. Dieser Fall setzt voraus, dass innerhalb der zu untersuchenden Disziplin noch keine tragfähige Typologisierung existiert oder dass bisher bekannte Phänomene unter anderen Perspektiven untersucht werden.<sup>119</sup> Diese sogenannte **morphologisch-deskriptive** Forschung

---

<sup>119</sup> So geht beispielsweise der Transaktionskostenansatz auf diese Weise vor, indem er vor dem Hintergrund der Fragestellung "make or buy" mittels bestimmter Merkmale unterschiedliche

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)



findet dann Anwendung, wenn das entsprechende Themenfeld unübersichtlich ist und einer Ordnung zugeführt werden kann. Erst die daraus entstehenden Systematisierungen machen die empirisch vorfindbaren Phänomene einer theoretischen Betrachtung zugänglich.

Zum anderen können bereits existierende Typen auf Übereinstimmungen und Gegensätzlichkeiten im Hinblick auf relevante Fragestellungen untersucht werden. Dieses **retrograd-analytische** Vorgehen baut auf bereits bekannten Typen oder Typologien auf und erlaubt die Handhabung konkreter Probleme. Vor dem Hintergrund der Ziele dieser Arbeit wird zum einen ein bereits bestehender Typologisierungsansatz herangezogen und einer intensiveren Analyse unterzogen, indem er im Zuge empirischer Untersuchungen vertiefend hinsichtlich seiner Leistungsfähigkeit analysiert wird. Dies entspricht der retrograd-analytischen Vorgehensweise, indem eine existierende Typologie empirischen und theoretisch-konzeptionellen Analysen unterzogen wird. Zudem kann die Diskussion und Revision der herangezogenen Typologie zu neuen Ausgestaltungen und damit zu einer Erweiterung oder gar Erneuerung der Typologie führen. Um möglichst viele Erkenntnisfortschritte hinsichtlich der Aussagekraft von Typologisierungen des Marketing-Management gewinnen zu können, sollen in dieser Arbeit sowohl die retrograd-analytische als auch die morphologisch-deskriptive Vorgehensweise zum Einsatz kommen.

Vor diesem Hintergrund erfolgt zunächst die Untersuchung von Typologien des Marketing-Management anhand der retrograd-analytischen Vorgehensweise, da diese im Rahmen der Replikation und detaillierten Analyse Aufschluss über mögliche Weiterentwicklungspotenziale einer Typologisierung des Marketing-Management liefert. Der nächste Schritt beinhaltet daher die Darstellung der hier der Replikation zugrunde liegenden Typologie. Mit Blick auf die CMP-Studie kann als Basis zur Überprüfung von Typologien des Marketing-Management das idealtypische Stufenmodell zur Bildung von Typologien dienen.

## 2. Der typologische Ansatz der "Contemporary Marketing Practices (CMP)"

### 2.1 Ansatz der CMP-Studie zur Erfassung von Typen

In der Betriebswirtschaftslehre existieren mehrere Erhebungsarten, die in der Lage sind, Strategien und Ausrichtungen des Marketing-Management in Form von Typologien konzeptionell und empirisch zu erfassen. Bei den Erhebungsarten, die sich bereits etabliert haben, handelt es sich im Einzelnen um folgende:<sup>120</sup>

- Self-typing
- Typing by the investigator
- Expert assessment
- Use of objective measures

Im Rahmen des **self-typing-Verfahrens** nehmen die Befragten einer Untersuchung eine Selbsttypisierung ihrer Unternehmen anhand bereits festgelegter Typen vor.<sup>121</sup> Jeder Typ wird mittels eines kurzen beschreibenden Textblocks erläutert. Die Befragten ordnen die jeweils tatsächlich verfolgte Unternehmensausrichtung demjenigen vorgegebenen Textblock zu, der die größte Übereinstimmung mit dem eigenen Verhalten aufweist. Maßgeblich für die Zuordnung ist ausschließlich die subjektive Einschätzung der Antwort. Dieses Vorgehen wird in der anglo-amerikanischen Literatur auch als **paragraph approach** bezeichnet.<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> Vgl. Conant, J., Mokwa, M., Varadarajan, P. (1990), Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance - A Multiple Measures-based Study, in: SMJ, Vol. 11, S. 369 und Snow, C.C., Hambrick, D. (1980), Measuring Organizational Strategies. Some Theoretical and Methodological Problems, in: Academy of Management Review, Vol. 5, S. 527 ff.

<sup>121</sup> Zu den Verfahren im Einzelnen vgl. hier und im Folgenden Snow, C.C., Hambrick, D. (1980), Measuring Organizational Strategies. Some Theoretical and Methodological Problems, in: Academy of Management Review, Vol. 5, S. 527-538; Zarah, S. (1987), Corporate Strategic Types, Environmental Perceptions, Managerial Philosophies, and Goals: An Empirical Study, in: Akron Business and Economic Review, Vol. 18, S. 64-77.

<sup>122</sup> Vgl. beispielsweise Conant, J., Mokwa, M., Varadarajan, P. (1990), Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance - A Multiple Measures-based Study, a.a.O., S. 372.

Bei dem **typing by the investigator-Verfahren** erfolgt die Zuordnung durch den untersuchenden Wissenschaftler. Auch diese Zuordnung erfolgt subjektiv und ist begrenzt durch das Wissen und die Erfahrung des Forschers.

Der **expert assessment-Ansatz** greift bei der Zuweisung von Typen auf eine Gruppe von Experten zurück. Diese entscheiden über die Zuordnung von Objekten zu Typen. Dieses Verfahren gilt als vergleichsweise aufwendig, da sich die Identifikation von Experten als schwierig darstellt und grundsätzlich ein hoher zeitlicher Aufwand damit verbunden ist. Aus diesen Gründen ist diese Methode auch wenig verbreitet.<sup>123</sup>

Beim **use of objective indicator-Verfahren** werden auf Basis objektiver Kriterien Typen gebildet. HAMBRICK nutzt beispielsweise den Maßstab „Anteil neuer Produkte in Prozent des Umsatzes“, um zu überprüfen, wie sich die jeweilige Unternehmung gegenüber innovativen Produkten verhält und inwieweit sich Unternehmen somit einem innovativen Unternehmenstyp zurechnen lassen. Eine letzte Möglichkeit zur empirischen Erfassung einer Typologie besteht in der **Kombination der Erhebungsverfahren**.

Der im Rahmen dieser Arbeit zu analysierende CMP-Ansatz nutzt zur empirischen Erfassung von Typen eine Kombination der vorgestellten Erhebungsverfahren. Zum einen legen die Forscher nach intensiver Literaturanalyse Dimensionen, Merkmale sowie deren Ausprägungen fest und identifizieren daraufhin durch logisches Kombinieren der Merkmalsausprägungen vier Typen des Marketing-Management. Zur empirischen Erfassung der einzelnen Typen nutzt die CMP-Studie sodann das self-typing-Verfahren. Im Gegensatz zu dem weit verbreiteten und akademisch akzeptierten Einsatz des Verfahrens bei der Typologisierung von Strategien von MILES und SNOW verwenden BRODIE ET AL. weitaus kleinere Textblöcke, die häufig aus nicht mehr als zwei Zeilen bestehen.<sup>124</sup>

Für jedes identifizierte Merkmal werden entsprechend vier Ausprägungen definiert, die jeweils einen Typ des Marketing-Management repräsentieren. Durch die Kombination der bereits vorab durch den Forscher zu den jeweiligen Typen zugeordneten Merkmalsausprägungen erfolgt sodann die Auswertung der durch die Befragten erfolgten Antworten.

---

<sup>123</sup> Vgl. Fischer, M. (1995), Typologien von Unternehmensverbindungen und Theorie der strategischen Führung, a.a.O., S. 109.

<sup>124</sup> Vgl. den Abschnitt C aus dem Fragebogen in Anhang II dieser Arbeit.

Die zur Identifikation von Marketing-Typen dienenden zwölf Merkmale werden nun innerhalb des CMP-Ansatzes eingesetzt, um eine Abgrenzung unterschiedlicher Marketing-Typen mittels differenzierender bzw. variierender Ausprägungen vorzunehmen. Mittels der festgestellten Merkmale und Merkmalsausprägungen kann letztlich die Erfassung und empirische Überprüfung von Typen des Marketing-Management erfolgen.

Die Identifikation sowie die Entwicklung und Gruppierung von Merkmalsausprägungen im Rahmen der CMP-Studie dient der Erfassung bzw. Messung von Marketing-Typen und entspricht daher der Konzeptualisierung und theoretisch-konzeptionellen Operationalisierung latenter Konstrukte.

Da Typen nicht direkt erfassbar sind, können sie auch als komplexe **theoretische Konstrukte** interpretiert werden.<sup>125</sup> Bei theoretischen Konstrukten handelt es sich um nur indirekt messbare Größen, die deshalb auch als **latente Variablen** bezeichnet werden. Zur Messung dieser Konstrukte werden daher **beobachtbare Variablen** herangezogen, die häufig auch Indikatoren oder Indikatorvariablen genannt werden.<sup>126</sup> Da Typen nicht direkt erfassbar sind und als latent aufgefasst werden können, bietet es sich an, die Merkmalsausprägungen der zu analysierenden Typen als Indikatorvariablen zur Messung von Marketing-Typen heranzuziehen. Die Entwicklung eines Messinstruments zur empirischen Erfassung eines theoretischen Konstrukts wie des Marketing-Management umfasst dabei zwei Elemente. Zum einen bedarf es der **Konzeptualisierung** auf der **theoretischen Sprachebene**, indem unter Heranziehung zentraler Erklärungsansätze ein Konstrukt theoriegeleitet erklärt und semantisch wie auch inhaltlich konkretisiert wird.<sup>127</sup> Zum anderen ist es notwendig, auf der **empirischen Sprachebene** Indikatoren und ein Messinstrumentarium festzulegen, die eine quantitative Erfassung

---

<sup>125</sup> Ein komplexes Konstrukt kennzeichnet nach BAGOZZI/FORNELL „...an abstract entity which represents the 'true', nonobservable state or nature of a phenomenon.“ Bagozzi, R.P., Fornell, C. (1982), Theoretical Concepts, Measurement, and Meaning, in: Fornell, C. (Hrsg.), A Second Generation of Multivariate Analysis: Measurement and Evaluation, New York, S. 24.

<sup>126</sup> Die Gesamtheit der ein Konstrukt wiedergebenden Indikatoren wird auch als Messskala oder Messinstrument bezeichnet. Vgl. Bagozzi, R.P., Phillips, L. (1982), Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 27, S. 465.

<sup>127</sup> Vgl. Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (1999), Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Aufl., S. 10; Andritzky, K. (1976), Die Operationalisierbarkeit von Theorien zum Konsumentenverhalten, Berlin, S. 14.

des zu untersuchenden Konstrukts und valide Schlussfolgerungen auf das Konstrukt ermöglichen (**Operationalisierung**).<sup>128</sup>

## 2.2 Merkmale der CMP-Typologie

Die Suche und Identifikation von Merkmalen und Merkmalsausprägungen zur Typologisierung des Marketing-Management entstammen einer intensiven, mehr-jährigen und länderübergreifenden Inhalts- bzw. Content-Analyse von BRODIE ET AL.<sup>129</sup> Entsprechend des idealtypischen Stufenmodells findet auch bei der Typologiebildung des CMP-Ansatzes zunächst die **Erarbeitung relevanter Vergleichsdimensionen in Form unterschiedlicher Ebenen** des Untersuchungsobjektes statt.<sup>130</sup>

Zur Identifikation der unterschiedlichen Ebenen des Marketing-Management rekurriert der CMP-Ansatz auf das klassische Marketing-Verständnis. Laut dieses klassischen Marketing-Verständnisses stellt das Konzept des Austauschs einen zentralen Prozess innerhalb des Marketing-Management dar.<sup>131</sup> Dieser Prozess des Austausches kann je nach Auslegung und Perspektive unterschiedliche Ausgestaltungen annehmen.<sup>132</sup> Das noch aus der funktionalistischen Marketinglehre stammende Konzept des alleinig transaktionalen Austausches erweist sich mit Blick auf aktuelle Entwicklungen hinsichtlich steigender Interaktionsintensitäten in seiner Qualität als Untersuchungsobjekt des Marketing-Management als begrenzt

<sup>128</sup> Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (1999), Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 8. Aufl., Wiesbaden, S. 88 f.

<sup>129</sup> Vgl. Coviello, N.E., Brodie, R.J., Munro, H.J. (2000), An Investigation of Marketing Practice by Firm Size, in: Journal of Business Venturing, Vol. 15, Nr. 5/6, S. 523-545; Coviello, N.E., Brodie, R., Munro, H.J. (1997), Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, a.a.O., S. 505.

<sup>130</sup> Für die einzelnen Stufen zur Bildung von Typen des Marketing-Management unternimmt die CMP-Studie eine umfassende Content-Analyse. Dabei schließt die Analyse Definitionen und Erklärungen des Marketing-Management und ähnlicher Begriffe mit ein. Zum angewandten Prozess der Typenbildung im Rahmen der CMP-Studie vgl. hierzu und im Folgenden Coviello, N.E., Brodie, R.J., Munro, H. (1997), Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, a.a.O., S. 504 ff.

<sup>131</sup> Vgl. hierzu u.a. Alderson, W. (1957), Marketing Behaviour and Executive Action, Homewood; Bagozzi, R. (1975), Marketing as Exchange, in: JoM, 39, Oct., S. 32-39; Hunt, M. (1976), The Nature and Scope of Marketing, in: JoM, Vol. 40, S. 17-28.

<sup>132</sup> Vgl. Wensley, R. (1995), A Critical Review of Research in Marketing, in: British Journal of Management, Vol. 6, S. 63-82.

und häufig nicht als ädaquat,<sup>133</sup> so dass der CMP-Ansatz auf die **Ebene des relationalen Austauschs** zurückgreift. Diese beinhaltet auch kommunikationsintensive Beziehungen, die nicht unbedingt und immer einen transaktionalen Austausch in Form von Waren, Produkten oder Leistungen beinhalten.<sup>134</sup> Die Ebene des relationalen Austauschs umfasst ein weites Spektrum hinsichtlich der Ausgestaltung von Austauschbeziehungen, sie deckt indes nicht alle Aspekte des Marketing-Management ab. Neben dem relationalen Austausch existieren im Marketing-Management auch Aspekte, die das **Management** von Marketing-Entscheidungen betreffen. Hierunter fallen Management-Entscheidungen, Entscheidungsprozesse, Ressourcenallokation oder die entscheidungsbefugte Hierarchieebene.<sup>135</sup> Der CMP-Ansatz identifiziert damit den **relationalen Austausch** und das **Management** als Vergleichsdimensionen zur Typologisierung von Marketing-Orientierungen.

Nach der Bestimmung von Vergleichsdimensionen erfolgt entsprechend des idealtypischen Stufenmodells die **Erarbeitung relevanter Merkmale**.<sup>136</sup> Abermals auf Basis von Content-Analysen legen BRODIE ET AL. innerhalb der beiden Vergleichsdimensionen zwölf Merkmale fest, wobei die Ebene des relationalen Austausches sieben und die des Managements fünf Merkmale umschließt.<sup>137</sup>

---

<sup>133</sup> Zur Historie des Austausch-Konzepts vgl. u.a. Parvatiyar, A., Sheth, J. (1994), Paradigm Shift in Marketing Theory and Approach: The Emergence of Relationship Marketing, in: Sheth, J., Parvatiyar, A. (Hrsg.), Relationship Marketing: Theory, Methods, and Applications, Atlanta.

<sup>134</sup> Zu dieser Auffassung über das Konzept des relationalen Austauschs vgl. auch Steffenhagen, H. (2000), Eine austauschtheoretische Konzeption des Marketing-Instrumentariums als Beitrag zu einer allgemeinen Marketing-Theorie, in: Backhaus, K. (Hrsg.), Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart, S. 151 ff.

<sup>135</sup> Vgl. Coviello, N.E., Brodie, R.J., Munro, H. (1997), Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, a.a.O., S. 506 ff.

<sup>136</sup> Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Erkenntnis, dass keine Typologie sämtliche Erscheinungsformen des unternehmerischen Verhaltens vollständig und fehlerfrei abdecken kann, da Unternehmen zu komplex sind und sich teilweise mit einer hohen Dynamik verändern. Vgl. Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, D., Coleman, H.J. (1978), Organizational Strategy, Structure, and Process, in: Academy of Management Review, Juli, S. 550.

<sup>137</sup> Vgl. Coviello, N.E., Brodie, R., Munro, H.J. (1997), Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, a.a.O., S. 501-522; Coviello, N.E., Brodie, R.J., Munro, H.J. (2000), An Investigation of Marketing Practice by Firm Size, a.a.O., S. 523-545.

Ausgewählte Quellen	Fragestellungen hinsichtlich der Merkmale	Merkmale	
Ballantyne (1995) Dwyer et al. (1987) Grönroos (1994) Håkansson, Snehota (1995) Anderson et al. (1994) Parvatiyar, Sheth (1994) Johanson, Mattsson (1988) Sheth et al. (1988) Easton, Araujo (1986, 1992)	Easton (1995) Joshi (1995) Easton (1992) Sharma (1993) Webster (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besteht der Fokus des Austauschverhältnisses auf einer ökonomischen Transaktion oder auf einer Information?</li> <li>• Besteht der Fokus des Austauschverhältnisses auf einer interaktiven Beziehung?</li> <li>• Besteht der Fokus des Austauschverhältnisses auf einem Set von Beziehungen?</li> </ul>	<b>Fokus (Zweck)</b>
Håkansson, Snehota (1995) Morgan, Hunt (1994) Iacobucci, Hopkins (1992) Johanson, Hallen (1989) Dwyer et al. (1987) Cunningham, Homse (1986) Turnbull, Valla (1986) Håkansson (1982)	Aijo (1996) Low (1996) Easton (1995) Sheth (1995) Sharma (1993) Kotler (1992) Grönroos (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involviert der Austauschprozess ein Unternehmen und Käufer im Gesamtmarkt?</li> <li>• Involviert der Austauschprozess individuelle Verkäufer und Käufer?</li> <li>• Involviert der Austauschprozess viele Unternehmen?</li> </ul>	<b>Involvierte Parteien</b>
Håkansson, Snehota (1995) Morgan, Hunt (1994) Iacobucci, Hopkins (1992) Copoluski, Wolf (1990) Johanson, Mattsson (1986) Cunningham, Turnbull (1982)	Easton (1992) Easton (1995) Low (1995) Sharma (1993) Sheth (1995) Grönroos (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird innerhalb des relationalen Austausches von welchen Parteien auf welcher Ebene (individuell, Unternehmen, Markt) kommuniziert?</li> </ul>	<b>Kommunikationsmuster</b>
Sheth, Parvatiyar (1995) Wilson, Möller (1991) Wilson, Jantrania (1994) Dwyer et al. (1987) Cunningham, Turnbull (1982)	Aijo (1996), Ford (1984) Grönroos (1994) Wilson (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist der Austauschprozess unpersönlich?</li> <li>• Ist der Austauschprozess enger, persönlicher?</li> <li>• Ist der Austauschprozess "face-to-face" und sehr persönlich (interpersonal)?</li> </ul>	<b>Art des Kontaktes</b>
Håkansson, Snehota (1995) Dwyer et al. (1987) Johanson, Hallen (1989) Hallen et al. (1987) Turnbull, Valla (1986) Johanson, Mattsson (1985)	Aijo (1996) Low (1996) Joshi (1995) Sharma (1993) Easton (1992) Ford (1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellt der Austauschprozess eine routinemäßige, diskrete Transaktion dar?</li> <li>• Stellt der Austauschprozess einen Beziehungsprozess dar, der eher von kurzer Dauer ist?</li> <li>• Stellt der Austauschprozess einen Beziehungsprozess dar, der eher von langer Dauer ist?</li> </ul>	<b>Dauer</b>
Bjorkman, Kock (1995) Håkansson, Snehota (1995) Copoluski, Wolf (1990) Dwyer et al. (1987) Johanson, Mattsson (1987)	Grönroos (1990) Sharma (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist das Austauschverhältnis formell oder informell?</li> <li>• Spielt sich der Austausch eher in einer geschäftlichen oder eher freundschaftlichen Atmosphäre ab?</li> </ul>	<b>Form</b>
Håkansson, Snehota (1995) Perrien, Ricard (1995) Sheth, Parvatiyar (1995) Wilson, Jantrania (1994) Houston et al. (1992) Wilson, Möller (1992) Johanson, Hallen (1989) Dwyer et al. (1987) Turnbull, Valla (1986) Johanson, Mattsson (1985)	Low (1996) Joshi (1995) Sharma (1993) Easton (1992) Amdt (1985) Möller (1992) Grönroos (1994) Håkansson (1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird der Austauschprozess durch den Verkäufer dominiert?</li> <li>• Wird der Austauschprozess durch den Käufer dominiert?</li> <li>• Existieren Interdependenzen und Reziprozitäten?</li> </ul>	<b>Machtverteilung</b>

Tab. 2: Merkmale und Fragestellungen der relationalen Austausch-Ebene des Marketing-Management

Die in Tab. 2 dargestellte Analyse zeigt die **Identifikation von sieben Merkmalen des relationalen Austauschs**. Die Literaturanalyse beinhaltet sowohl theoretisch-konzeptionelle als auch empirische Arbeiten, die beispielsweise die Charakteristika von Austauschbeziehungen<sup>138</sup>, die zugrunde liegenden Konstrukte von Käufer-Verkäufer-Beziehungen<sup>139</sup>, die strukturellen und prozessualen Charakteristika von zwischenbetrieblichen Beziehungen<sup>140</sup> beschreiben oder unterschiedliche Relationship Marketing-Mechanismen<sup>141</sup> erklären. Mit Hilfe der identifizierten Merkmale sollen somit sämtliche Sachverhalte des Marketing-Management im Hinblick auf den relationalen Austausch ausreichend erfasst werden (vgl. Tab. 2).

Die **Management-Ebene** schließt im Falle der CMP-Studie Entscheidungstatbestände von Marketing-Aktivitäten, die Akteure der Entscheidungsprozesse sowie die Kontrolle und Verteilung relevanter Ressourcen ein.<sup>142</sup> Die CMP-Typologie identifiziert fünf Merkmale, die die Management-Ebene kennzeichnen (vgl. Tab. 3).<sup>143</sup>

---

<sup>138</sup> Vgl. Houston, F., Gassenheimer, J.B., Maskulka, J.M. (1992), *Marketing Exchange Transactions and Relationships*, Westport.

<sup>139</sup> Vgl. Wilson, D.T., Moller, K.E.K. (1991), *Buyer-Seller Relationships: Alternative Conceptualisations*, in: Paliwoda, S.J. (Hrsg.), *New Perspectives in International Marketing*, London, S. 87-107.

<sup>140</sup> Vgl. Hakansson, H., Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, New York.

<sup>141</sup> Vgl. Joshi, A.W. (1995), *Long-term Relationships, Partnerships and Strategic Alliances: A Contingency Theory of Relationship Marketing*, in: *Journal of Marketing Channels*, Vol. 4, Nr. 3, S. 75-94.

<sup>142</sup> Die drei Aspekte Akteure, Aktivitäten und Ressourcen entsprechen dem strategischen Management-Ansatz des resource-based view und werden im Zuge der Charakterisierung von Beziehungen - insbesondere im Industriegütermarketing - zur Analyse herangezogen. Zur Anwendbarkeit innerhalb des Marketing-Management vgl. exemplarisch Ambler, T.S. (1994), *The Relational Paradigm: A Synthesis*, in: Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (Hrsg.), *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*, Atlanta; Hakansson, H., Johanson, J. (1992), *A Model of Industrial Networks*, in: Axelsson, B., Easton, G. (Hrsg.), *Industrial Networks: A New View or Reality*, London, S. 28-34; Hakansson, H., Snehota, I. (1997), *Analyzing Business Relationships*, in: Ford, D. (Hrsg.), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, 2. Aufl., London, S. 153 ff.

<sup>143</sup> Zur Identifikation der fünf Merkmale vgl. Coviello, N., Brodie, R.J., Munro, H. (1997), *Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme*, a.a.O., S. 506 ff.



Ausgewählte Quellen		Fragestellungen hinsichtlich der Merkmale	Merkmale
Sheath, Parvatiyar (1995) Gummesson (1994) Jüttner, Wehrli (1994) Magrath, Hardy (1994) Morgan, Hunt (1994) Christopher et al. (1991) Copulsky, Wolf (1990) Easton, Araujo (1986) Ford et al. (1986) Johanson, Mattsson (1985) Cunningham, Turnbull (1982)	Grönroos (1994) Joshi (1995) Sheath (1995) Wilson (1995) Kotler (1992) Easton (1992) Payne (1994) Sharma (1993) Ford (1984) Berry (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist es Ziel, Kunden zu gewinnen?</li> <li>• Ist es Ziel, Kunden zu halten?</li> <li>• Ist es Ziel, mit Kunden und/oder anderen zu interagieren?</li> <li>• Ist es Ziel, mit Kunden und/oder anderen zu kooperieren und koordinieren, um gemeinsame Ziele zu erreichen?</li> </ul>	<b>Management-Ziel</b>
Hakansson, Snehota (1995) Evans, Laskin (1994) Grönroos (1994) Gummesson (1994) Shani, Chalasani (1993) Dwyer et al. (1987)	Easton (1992) Low (1995) Kotler (1992) Webster (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezieht sich die Marketingplanung auf das Produkt oder eher auf die Marke?</li> <li>• Bezieht sich die Marketingplanung auf die Kunden in einem Markt, auf eine individuelle Beziehung, ein Unternehmen oder Unternehmen in einem Netzwerk verbundener Beziehungen?</li> </ul>	<b>Management-Fokus</b>
Peppers, Rogers (1995) Wilson (1995) Morgan, Hunt (1994) Wilson, Jantrania (1994) Easton (1992) Wilson, Moller (1991) Johanson, Mattsson (1988)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden Ressourcen in interne Marketingvermögen und -fähigkeiten investiert?</li> <li>• Wird in die Entwicklung vertrauter Beziehungen mit einzelnen Individuen investiert?</li> <li>• Wird in die Entwicklung einer Position innerhalb eines Netzwerkes investiert?</li> </ul>	<b>Management-Investition</b>
Grönroos (1990, 1994, 1995) Rajala et al. (1995) Gummesson (1994) Sharma (1993) Hallen (1986) Turnbull, Valla (1986)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden Marketingentscheidungen von funktionalen Managern getroffen und implementiert?</li> <li>• Werden Marketingentscheidungen von spezialisierten Marketingfachkräften getroffen?</li> <li>• Werden Marketingentscheidungen von Managern mit übergreifenden Funktionen oder von einem "General Manager" getroffen?</li> </ul>	<b>Management-Ebene</b>
Jüttner, Wehrli (1994) Madhavan et al. (1994) Turnbull, Valla (1986) Wilson, Mummalaneni (1986) Johanson, Mattsson (1985)	Dwyer et al. (1987) Low (1996) Payne (1994) Webster (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist der Planungshorizont kurzfristiger oder langfristiger Natur?</li> </ul>	<b>Dauer</b>

Tab. 3: Merkmale und Fragestellungen der Management-Ebene des Marketing-Management

Mit der Erarbeitung relevanter Vergleichsdimensionen und der Identifizierung von Merkmalen entspricht das Vorgehen der CMP-Studie dem ersten Schritt des idealtypischen Stufenmodells des Typenbildungsprozesses. Die CMP-Studie definiert darauf aufbauend pro Merkmal vier unterschiedliche Ausprägungen, die jeweils eine Orientierung des Marketing-Management repräsentieren. Im Rahmen der Kombination der Merkmalsausprägungen legt sich die CMP-Studie auf das Transaktionsmarketing, das Database-Marketing, das Interaktionsmarketing und das Netzwerkmarketing als die vier Typen des Marketing-Management fest, deren Ableitung im Folgenden erläutert werden soll.

## 2.3 Konzeptualisierung und vorläufige Operationalisierung von Marketing-Orientierungen

Basierend auf der Generierung von unterschiedlichen Ebenen und Merkmalen folgt die CMP-Studie mit der Erarbeitung und Festlegung von Merkmalsausprägungen sowie der Gruppierung der Merkmalsausprägungen zu Typen durch die Kombination der Merkmalsausprägungen den folgenden beiden Schritten des idealtypischen Stufenmodells. Diese beiden nächsten Schritte werden im Folgenden zusammen erläutert. Dabei erfolgt zunächst die Definition und Konzeptualisierung der Marketing-Orientierungen, bevor die Operationalisierung mittels der Merkmalsausprägungen stattfindet.

### 2.31 Transaktionsmarketing

Transaktionsmarketing stellt einen häufig verwendeten Begriff innerhalb des Marketing-Management dar, der trotz seiner vielfachen Verwendung kaum definiert wird und dabei als selbsterklärend für sich zu stehen scheint. Selbst in europäischen und nordamerikanischen Standard-Lehrbüchern des Marketing-Management finden sich häufig keine Definitionen dieses Begriffes.<sup>144</sup> Obgleich keine konkreten Definitionen des Begriffes vorliegen, ist es gängige Meinung, das Transaktionsmarketing mit dem Management der vier Instrumente des Marketing - der sog. vier P's bzw. des Marketing-Mix - gleichzusetzen.<sup>145</sup> Aufgrund dieses Verständnisses des Transaktionsmarketing wird es häufig als traditioneller Ansatz und eigentlicher Ursprung des Marketing-Management verstanden.<sup>146</sup>

Das Transaktionsmarketing hat die Gewinnung und Zufriedenstellung aktueller und potenzieller Kunden zum Ziel und setzt dabei die vier Marketinginstrumente Preis, Kommunikation, Produkt und Distribution als Mittel zur Zielerreichung ein.

---

<sup>144</sup> Vgl. exemplarisch Bagozzi, R.P., Rosa, J.A., Celly, K.S., Coronel, F. (2000), Marketing-Management, a.a.O.; Meffert, H. (2000), Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O.; Kotler, P., Bliemel, F. (2001), Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, a.a.O.

<sup>145</sup> Vgl. Coviello, N.E., Brodie, R., Munro, H.J. (1997), Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, a.a.O., S. 503; Grönroos, C. (1990), Relationship Approach to the Marketing Function in Service Contexts: The Marketing and Organisation Behaviour Interface, in: Journal of Business Research, Vol. 20, Nr. 1, S. 3-12.

<sup>146</sup> Stellvertretend für diese Auffassung ordnet MEFFERT in einer Analyse der Marketing-Wissenschaft das Transaktionsmarketing in diesem Sinne ein. Meffert, H. (1999), Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, a.a.O., S. 5 ff.

Damit entspricht die **Konzeptualisierung des Transaktionsmarketing** der Marketing-Definition der American Marketing Association (AMA), die Marketing generell als Prozess der Planung und Implementierung der vier Instrumente interpretiert und das Management von Austauschprozessen in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellt.<sup>147</sup> Die von der American Marketing Association entwickelte und seit 1985 feststehende Marketing-Definition spiegelt insofern den Gedanken des Transaktionsmarketing wider.

Anhand der bereits identifizierten zwölf Merkmale zur Erfassung einer Typologie des Marketing-Management nimmt der CMP-Ansatz eine vorläufige **Operationalisierung des Transaktionsmarketing** vor. Die Operationalisierung anhand der Ausgestaltung der Merkmalsausprägungen findet sich in Tab. 4 wieder. Hierbei wird ersichtlich, dass das Transaktionsmarketing auf einzelnen, nicht zusammenhängenden ökonomischen Transaktionen basiert.<sup>148</sup> Obgleich diese Transaktionen mit der Zeit wiederkehren können, so finden sie dennoch isoliert, in keinem Zusammenhang miteinander und in einem formalen, unpersönlichen Prozess statt.<sup>149</sup> Dementsprechend verhalten sich Käufer während der Transaktion recht passiv. Im Rahmen des Transaktionsmarketing managt das Unternehmen den Austauschprozess aktiv und kommuniziert dabei einseitig in Richtung Kunden im Massenmarkt.

Von der **Management-Perspektive** aus gesehen liegt der Fokus der Aktivitäten des Transaktionsmarketing auf dem Produkt und/oder der Marke. Ziel ist es, Kunden zu gewinnen und zufriedenzustellen, indem die vier Instrumente des Marketing-Mix eingesetzt werden. Aufgrund der Konzentration auf das Management des Marketing-Mix fokussiert sich die Entwicklung von Marketing-Ressourcen und damit der Aufbau internen Marketing-Vermögens auf die vier P's. Diese Marketing-Aktivitäten werden in der Regel von funktionalen Marketing-Managern erfüllt. Die Koordination mit weiteren Funktionaleinheiten innerhalb des Unternehmens bleibt eher begrenzt. Der Planungshorizont ist mit Blick auf die dargestellten Ausgestaltungen als kurzfristig anzusehen.

---

<sup>147</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel A.1 dieser Arbeit sowie AMA Board (1985), in: AMA Board Approves New Marketing Definition, in: Marketing News, 1, März.

<sup>148</sup> Vgl. zur Operationalisierung des Transaktionsmarketing hier und im Folgenden Coviello, N.E., Brodie, R., Munro, H.J. (1997), Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, a.a.O., S. 509 ff.

<sup>149</sup> Vgl. Moller, K. (1992), Research Traditions in Marketing: Theoretical Notes, in: Economics and Marketing in Essays Honour of Goesta Mickwitz, Helsinki, S. 197 ff.

Merkmal	Merkmalsausprägung/Indikator
<b>Ebene des relationalen Austauschs</b>	
Zweck des Austauschs	Ökonomische Transaktion und Erreichung finanzieller Kennzahlen
Involvierte Teilnehmer	Unternehmen und Käufer in generellem Markt
Kommunikationsmuster	Unternehmen "in Richtung" Massenmarkt
Art des Kontaktes	Unpersönlich, d.h. kein persönlicher oder individualisierter Kontakt
Dauer	Getrennte, isolierte Austauschvorgänge
Form	Formal
Machtverteilung	Aktiver Anbieter – passiver Nachfrager
<b>Management-Ebene</b>	
Management-Ziel	Gewinnung neuer Kunden
Management-Fokus	Produkt- und/oder Markenangebot
Management-Investment	Vier Marketing-Instrumente: Preis, Produkt, Kommunikation und Distribution (Interne Marketing-Vermögen)
Management-Level	Funktionale Manager
Zeitraumen	Kurzfristig

Tab. 4: Vorläufige Operationalisierung des Transaktionsmarketing

Einige Autoren proklamieren, dass die Marketing-Definition der AMA aufgrund des Einbezugs von Austauschprozessen jeglicher Art das Konzept des Relationship Marketing ausreichend erschließt.<sup>150</sup> Transaktionen vernachlässigen jedoch die langfristige Perspektive der Entwicklung und des Aufbaus von stabilen Beziehungen. Langfristige Geschäftsbeziehungen implizieren indes nicht zwingend einen Austausch zwischen involvierten Parteien, so dass der Begriff des Transaktionsmarketing nicht in jedem Fall greift. Die Analyse und Operationalisierung des Transaktionsmarketing legt damit offen, dass das Transaktionsmarketing nicht alle Tatbestände von Beziehungen oder Interaktionen abdeckt und damit nicht in der Lage ist, sämtliche Aspekte des Marketing-Management vollständig zu erfassen. Hierzu sind vielmehr weitere Konzepte notwendig, die auch Aspekte des relationalen Marketing erfassen. Das Konzept des Relationship Marketing im Verständnis des CMP-Ansatzes umfasst dabei die drei Typen Database-Marketing, Interaktionsmarketing und Netzwerkmarketing. Diese drei Typen werden im Folgenden konzeptualisiert und vorläufig operationalisiert.

<sup>150</sup> Vgl. stellvertretend Iacobucci, D. (1994), Toward Defining Relationship Marketing, a.a.O., S. 124 ff.

### 2.32 Database-Marketing

Unternehmensinterne, innengerichtete Prozesse wie die Analyse, Planung, Kontrolle und Koordination von Unternehmensaktivitäten fungieren als Grundlage des Relationship Marketing.<sup>151</sup> Im Rahmen des Relationship Marketing ist hier insbesondere die Analysephase von Bedeutung, da sie den Erfolg von Relationship Marketing-Maßnahmen vorherbestimmt. Die Analysephase umfasst den systematischen Einsatz von Techniken und Methoden zur Gewinnung und Verarbeitung von Markt- und Kundeninformationen. Diese mit technologischen Mitteln wie Data Mining verfeinerte Analysephase ist eng verbunden mit dem Konzept des **Database-Marketing**.<sup>152</sup>

Das Database-Marketing kennzeichnet die Nutzung von Informationstechnologien zur verbesserten Ansprache von Zielgruppen.<sup>153</sup> Es dient dabei primär der Bindung von Kunden, unterstützt aber gleichzeitig auch die Gewinnung von Neukunden. Unternehmen sollen mittels eines gezielten Database-Marketing aufgrund einer verbesserten Informationssituation Differenzierungsvorteile im Wettbewerb erzielen können. Unter Berücksichtigung aktueller Veränderungen des Unternehmensumfeldes hinsichtlich Technologie-, Konvergenz- und gesellschaftlicher Entwicklungen sowie der zunehmend abneigenden Haltung von Konsumenten gegenüber der steigenden Informationsflut kommen der intelligenten Nutzung von Informationen und ihrer Transformation in marktadäquate Kommunikationslösungen eine immer größere und wettbewerbsdeterminierende Rolle zu.<sup>154</sup> Dies gilt insbesondere für wissens- und humanressourcenintensive Geschäfte, da hier die potenzielle Leistungserfüllung oftmals

---

<sup>151</sup> Zum Einsatz des Database-Marketing als Informations- und Marktbearbeitungssystem vgl. Dallmer, H. (1989), Direct-Marketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch des Marketing: Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis, München, S. 535-562.

<sup>152</sup> Vgl. Kreutzer, R.T. (1995), Database Marketing, in: Tietz, B. (Hrsg.) Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, Sp. 403 ff.

<sup>153</sup> Vgl. zur Konzeptualisierung und vorläufigen Operationalisierung des Database-Marketing hier und im Folgenden Coviello, N.E., Brodie, R., Munro, H.J. (1997), Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, a.a.O., S. 512 f.

<sup>154</sup> Zur Bedeutung von Informationen innerhalb des Marketing vgl. stellvertretend Blattberg, R., Glazer, R., Little, J. (1994), The Marketing Information Revolution, Boston, Harvard Business School Press, S. 68 ff.

von der Qualität der Informationen abhängt.<sup>155</sup> Für zahlreiche Unternehmen stellt das Database-Marketing aus diesem Grund einen zentralen Erfolgsfaktor dar.<sup>156</sup>

Zur Erreichung des Ziels der Kundenbindung mittels eines Database-Marketing müssen die folgenden drei Anforderungen erfüllt sein:<sup>157</sup>

1. Identifikation und Aufbau einer Datenbank mit aktuellen und potenziellen Kunden
2. Entwicklung zielgruppengerechter Lösungen und Ansprache der Kunden via entsprechender Medien und Kanäle
3. Kosten-Nutzen-Analyse jeder Beziehung

Obgleich Database-Marketing erheblich zur Zielerreichung des Marketing-Management beiträgt, handelt es sich um ein **Marketing hin zum Kunden** und nicht um ein Marketing mit dem Kunden.<sup>158</sup> Beziehungen sind in diesem Zusammenhang nicht persönlich oder zwischenmenschlich per se, sie werden vielmehr erleichtert und personalisiert durch den Einsatz entsprechender Technologien und sind daher eher durch eine distanzierende Haltung von Beziehungspartnern gekennzeichnet.

Bezugnehmend auf die Konzeptualisierung des Database-Marketing wird ersichtlich, dass das Database-Marketing ein **Instrument** bzw. eine **Technik** des Marketing-Management darstellt, die von Geschäftseinheiten eingesetzt wird, um Beziehungen zwischen Unternehmen und seinen Zielkunden auf Dauer zu entwickeln und zu managen. Dies wird auch in Zusammenhang mit der

---

<sup>155</sup> Vgl. hierzu auch die Anmerkungen von MEFFERT, der das Database-Marketing als Erfolgsvoraussetzung von Direktkommunikation skizziert. Vgl. Meffert, H. (2000), Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 746.

<sup>156</sup> Vgl. Lewington, J., de Chernatony, L., Brown, A. (1996), Harnessing the Power of Database Marketing, in: JoMM, Vol. 12, S. 330 f.

<sup>157</sup> Vgl. Copulski, J.R., Wolf, M.J. (1990), Relationship Marketing: Positioning for the Future, in: Journal of Business Strategy, Vol. 11, Nr. 4, S. 17 ff.

<sup>158</sup> Vgl. Shaw, R., Stone, M. (1988), Database Marketing, S. 12 ff. Zu einer Betrachtung des Database-Marketing im Finanzdienstleistungsbereich vgl. Kittlaus, H.P. (2001), Database-Marketing. Konzepte – Erfolgsfaktoren - Umsetzung.

Einordnung von MEFFERT deutlich, der Database-Marketing hier eindeutig den Verhaltens- und Informationsgrundlagen des Marketing zuordnet.<sup>159</sup>

Die vorläufige **Operationalisierung des Database-Marketing** lässt sich wiederum anhand der zwölf identifizierten Merkmale vornehmen und ist in Tab. 5 wiedergegeben. Im Gegensatz zum Transaktionsmarketing bezieht das Database-Marketing neben der ökonomischen Transaktion die Information und damit die Gewinnung von Kundendaten als Zweck des Austauschs mit ein.<sup>160</sup> Involvierte Teilnehmer auf der Nachfrageseite sind nicht mehr wie beim Transaktionsmarketing der Massenmarkt, sondern vielmehr spezifisch definierte Zielgruppen.<sup>161</sup> Vergleichbar mit dem Transaktionsmarketing findet die Marktkommunikation noch "hin zum" Kunden und nicht "mit" dem Kunden statt. Beziehungen sind dabei weder persönlich noch nehmen sie einen starken zwischenmenschlichen Charakter ein. Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden des Zielsegments zeichnen sich darüber hinaus auch nicht durch eine fortlaufende und kontinuierliche Kommunikation aus.

Das primäre Ziel des Database-Marketing auf der **Management-Ebene** besteht in der Bindung bestehender Kunden. Die Management-Investitionen des Database-Marketing fließen dementsprechend in Informationstechnologien und hier insbesondere in Datenbanktechnologien.<sup>162</sup> Somit handelt es sich um interne Marketing-Vermögen, die von Spezialisten gemanagt werden.<sup>163</sup> Das Marketing-Management fokussiert sich neben dem Produkt und der Marke auf Kundengruppen in den relevanten Zielsegmenten.

---

<sup>159</sup> Vgl. Meffert, H. (2000), Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 192.

<sup>160</sup> Vgl. Link, J., Hildebrand, V. (1993), Database Marketing und Computer Aided Selling, München.

<sup>161</sup> Vgl. Rensmann, F.-J. (1993), Database-Marketing: Die Renaissance des individuellen Marketing, in: Greff, G., Töpfer, A. (Hrsg.), Direkt-Marketing mit neuen Medien, 3. Aufl., Landsberg am Lech, S. 93-116.

<sup>162</sup> Vgl. Harnischfeger, U. (1996), Umziehen in ein House of Relations?, in: absatzwirtschaft, Sonderheft Beziehungsmarketing, 32. Jahrgang, Nr. 10, S. 21 f.

<sup>163</sup> Vgl. Seiler, M. (2000), Organization key to database marketing. Eight habits of highly effective programs, in: Marketing News, Feb., S. 18.

Merkmal	Merkmalsausprägung/Indikator
<b>Ebene des relationalen Austauschs</b>	
Zweck des Austauschs	Ökonomische Transaktion und Information (Gewinnung von Kundendaten)
Involvierte Teilnehmer	Unternehmen und Käufer in spezifischer Zielgruppe
Kommunikationsmuster	Unternehmen "in Richtung" Individuen
Art des Kontaktes	Wenig persönlich, aufgrund der Technologie distanziert
Dauer	Isolierte Austauschvorgänge, die sich jedoch wiederholen
Form	Formal, jedoch evtl. mittels Technologien personalisiert
Machtverteilung	Verkäufer aktiv - Käufer aktiv
<b>Management-Ebene</b>	
Management-Ziel	Bindung bestehender Kunden
Management-Fokus	Kundengruppen in Zielsegment
Management-Investment	Datenbank-Technologien zur Verbesserung der Kommunikation mit Kunden (Interne Marketing-Vermögen)
Management-Level	Spezialisten (Kundendienstmanager, Loyalitätsmanager)
Zeitraumen	Langfristig

Tab. 5: Vorläufige Operationalisierung des Database-Marketing

Generell kann konstatiert werden, dass es sich beim Database-Marketing um eine beziehungsintensivere Form des Marketing-Management handelt als beim Transaktionsmarketing. Es dient primär einer zielgruppenspezifischeren Ansprache. Die vorläufige Operationalisierung des Database-Marketing offenbart indes, dass auch dieses Konzept nicht sämtliche Sachverhalte des Marketing-Management abdeckt. Obgleich ein personalisiertes Marketing mittels des Database-Marketing gelingt, handelt es sich aufgrund der informationstechnologischen Fundierung um ein wenig persönliches Marketing. Das Konzept des Database-Marketing beinhaltet zudem eher eine „One-to-One“-Kommunikation in Richtung von Einzelpersonen. Unternehmen als Rezipienten werden dabei nicht abgedeckt. Persönliche und zwischenmenschliche Beziehungen zwischen Individuen und zwischen Unternehmen können folglich mittels des Database-Marketing nicht erfasst werden. Es lässt sich jedoch klar und eindeutig mittels differenzierter Merkmalsausprägungen vom Transaktionsmarketing abgrenzen, obschon durchaus ähnliche Merkmalsausprägungen vorhanden sind. Beide Typen zeigen letztlich Teilausschnitte des Marketing, die nicht das gesamte Spektrum des Marketing-Management abdecken.



### 2.33 Interaktionsmarketing

Während das Database-Marketing Beziehungen zwar personalisiert, die Beziehungspartner jedoch aufgrund der informationstechnologischen Basis eher auf Distanz hält, impliziert das Interaktionsmarketing eine „face-to-face“ Interaktion zwischen den beteiligten Individuen eines Austauschprozesses. Insofern handelt es sich beim Interaktionsmarketing um eine sehr persönliche Form der Kommunikation und des Austauschs mit dem und nicht - wie beim Transaktions- und Database-Marketing - hin zum Kunden. Beide Parteien der dyadischen Beziehung, also sowohl das Unternehmen als auch die Kunden, investieren dabei Ressourcen, um langfristige Beziehungen entwickeln und gegenseitigen Nutzen erzielen zu können. Das Interaktionsmarketing kennzeichnet folglich die Entwicklung persönlicher Beziehungen zwischen einzelnen Kunden und Mitarbeitern des anbietenden Unternehmens. Innerhalb des Marketing-Management kommt dem Interaktionsmarketing insbesondere in den institutionellen Bereichen des Dienstleistungsmarketing und des Industriegütermarketing erhöhte Bedeutung zu.<sup>164</sup>

Die vorläufige **Operationalisierung des Interaktionsmarketing** erfolgt wiederum anhand der zwölf identifizierten Merkmale. Hinsichtlich des Kommunikationsmusters rekurriert das Interaktionsmarketing auf die Ebene des Individuums, d.h. es bezieht einzelne Anbieter und Kunden in die Betrachtung mit ein.<sup>165</sup> Im Gegensatz zum Transaktionsmarketing und Database-Marketing ist anzumerken, dass „...the focus shifts from products and firms as units, to people, organisations, and the social processes that bind actors together in ongoing relationships.“<sup>166</sup> Beim Interaktionsmarketing handelt es sich demnach um einen Austauschprozess von Individuen mit Individuen, die komplexe persönliche Beziehungen initiieren und miteinander führen. Aufgrund der direkten und häufigen Kommunikation sind diese Beziehungen sehr persönlich und daher mit Aspekten wie Vertrauen,

<sup>164</sup> Zur Bedeutung des Interaktionsaspekts im Bereich des Dienstleistungsmarketing vgl. Grönroos, C., Gummesson, E. (1985), *The Nordic School of Services Marketing*, in: Grönroos, C., Gummesson, E. (Hrsg.), *Service Marketing – Nordic School Perspectives*, Stockholm, S. 6-11; Berry, L.L. (1983), *Relationship Marketing*, a.a.O.; zum Bereich des Industriegütermarketing vgl. Hakansson, H. (Hrsg.) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach*, a.a.O.; Ford, D. (Hrsg.) (1997), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, a.a.O.; Backhaus, K. (1999), *Industriegütermarketing*, a.a.O., S. 87 ff. und 136 f.

<sup>165</sup> Vgl. zur Konzeptualisierung und vorläufigen Operationalisierung des Interaktionsmarketing hier und im Folgenden Coviello, N.E., Brodie, R., Munro, H.J. (1997), *Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme*, a.a.O., S. 513 f.

<sup>166</sup> Webster, F. (1992), *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, a.a.O., S. 10.

Commitment, Zufriedenheit und gegenseitiger Abhängigkeit verbunden.<sup>167</sup> Untersuchungseinheiten des Interaktionsmarketing sind dementsprechend die Beziehungen selbst, die interagierenden Partner in den Beziehungen sowie die Interaktion zwischen den Partnern. Zugleich finden die Interaktionen im Kontext der betroffenen Unternehmen statt. Derartige Beziehungen nehmen hinsichtlich ihrer Formalität sowohl formalen als auch informellen Charakter ein. Die Machtposition zwischen Unternehmen und Kunden stellt sich als gleichgewichtig dar, da beide Parteien den aktiven und beeinflussenden Part übernehmen können.

Mit Blick auf die **Management-Perspektive** zielt der Zweck des Interaktionsmarketing auf die Entwicklung, Etablierung und Verbesserung kooperativer, persönlicher Beziehungen ab. Fokus des Management sind dabei ausgewählte Kunden in den für die Geschäftseinheit relevanten Marktsegmenten. Die Investitionen fließen in Ressourcen zur Entwicklung beidseitig profitabler sowie persönlich interaktiver Beziehungen. Hierzu bedarf es nicht der Verantwortung von Marketing-Spezialisten. Interaktionsmarketing sollte vielmehr Aufgabe und Philosophie sämtlicher Mitarbeiter aller Hierarchiestufen und Funktionen eines Unternehmens sein. Den Zeitumfang betreffend müssen nicht alle Beziehungen im Rahmen eines Interaktionsmarketing langfristigen Charakter einnehmen. Im Vergleich zu einer alleinig langfristigen Beziehung unterliegen Interaktionen mit Blick auf das Marketing-Management und der Zugehörigkeit zum Interaktionsmarketing primär drei Anforderungen:<sup>168</sup>

1. Interaktionen sind mit Verhandlungen und daher mit gemeinsamen Planungen der Interaktionspartner verbunden.
2. Ziel des Austausches ist die Wertschöpfung für alle beteiligten Parteien.
3. Interaktionsmarketing involviert reziproke und nicht sequentielle Interdependenzen.

Tab. 6 fasst die vorläufige Operationalisierung des Interaktionsmarketing zusammen.

---

<sup>167</sup> Zur Bedeutung dieser Faktoren für das Interaktionsmarketing im Besonderen und das Relationship Marketing im Allgemeinen vgl. Morgan, R.M., Hunt, S. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: JoM, Vol. 58, Juli, S. 20 ff.

<sup>168</sup> Vgl. Joshi, A.W. (1995), Long-term Relationships, Partnerships and Strategic Alliances: A Contingency Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing Channels, Vol. 4, Nr. 3, S. 78 ff.

Merkmal	Merkmalsausprägung/Indikator
<b>Ebene des relationalen Austauschs</b>	
Zweck des Austauschs	Aufbau langfristiger Beziehungen mit bestimmten Kunden
Involvierte Teilnehmer	Kunde-Mitarbeiter, die individuell, dyadisch interagieren
Kommunikationsmuster	Individuen "mit" Individuen
Art des Kontaktes	Sehr persönlich, d.h. direkte Kommunikation zwischen einzelnen Personen
Dauer	Kontinuierliche, laufende Austauschvorgänge, die gegenseitig anpassbar sind
Form	Sowohl geschäftlich formal als auch informell
Machtverteilung	Anbieter und Kunde aktiv und beeinflussbar, reziprok
<b>Management-Ebene</b>	
Management-Ziel	Interaktion zur Entwicklung langfristiger Beziehungen
Management-Fokus	Selektiv ausgewählte Kunden in Marktsegmenten
Management-Investment	Etablierung und Aufbau von persönlichen Beziehungen mit individuellen Kunden (Externe Marketing-Vermögen)
Management-Level	Nicht Marketing-Spezialisten, die Verantwortung für das Marketing und andere Geschäftsbereiche tragen.
Zeitraumen	Kurz- oder langfristig

Tab. 6: Vorläufige Operationalisierung des Interaktionsmarketing

Wie die vorläufige Operationalisierung zeigt, deckt das Interaktionsmarketing bereits zahlreiche neue Aspekte des Marketing-Management sowie ein weites Spektrum des Relationship Marketing ab. Dies ist primär auf die Überschneidungen des Interaktionsmarketing mit dem Relationship Marketing zurückzuführen, da der Interaktionsaspekt ein wesentliches Merkmal des Relationship Marketing darstellt.<sup>169</sup> Dyadische Beziehungen erfassen allerdings nur einen Teil und nicht die Gesamtheit aller Beziehungen von Unternehmen in einem Markt. Damit deckt auch das Interaktionsmarketing das Verständnis von Relationship Marketing nur partiell ab. Die Diskussion des Relationship Marketing muss daher zur Erfüllung des Vollständigkeitskriteriums neben dieser dyadischen Perspektive des Interaktionsmarketing auch multiple Beziehungen zwischen Unternehmen einschließen. Diese Sicht von multiplen Beziehungen zwischen Unternehmen stellt den Ausgangspunkt zur Konzeptualisierung und vorläufigen Operationalisierung des Netzwerkmarketing dar.

<sup>169</sup> Zum Begriff des Relationship Marketing vgl. die Ausführungen in Kapitel A.2 dieser Arbeit.

### 2.34 Netzwerkmarketing

Mit Blick auf die Netzwerkperspektive wird Marketing als die Konstruktion, Nutzung und Beibehaltung eines Netzwerkes von unternehmerischen Beziehungen verstanden.<sup>170</sup> Das Netzwerkmarketing zielt darauf ab, Unternehmen mit Blick auf die Marketing- und Unternehmensziele in einem zusammenhängenden zwischenbetrieblichen Netzwerk zu positionieren.<sup>171</sup> Obgleich einige Autoren die Rolle des Netzwerkmarketing innerhalb des Marketing-Management im Allgemeinen und innerhalb des Relationship Marketing im Besonderen nicht eindeutig anerkennen,<sup>172</sup> existieren eine Vielzahl klarer und präziser Abgrenzungen.

Definitionsgemäß schließt ein Netzwerk Unternehmen sämtlicher Stufen der Wertschöpfungskette - bspw. Beschaffung, Produktion, Distribution - mit ein.<sup>173</sup> Die Zusammenarbeit von Unternehmen in einem Netzwerk führt folglich zu erhöhtem Koordinationsaufwand und zum Aufbau von Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen.<sup>174</sup> Dabei kommt es zu direkten und indirekten Austauschbeziehungen. Ein Netzwerk stellt also grundsätzlich ein verbundenes („connected“) Set an Beziehungen zwischen Unternehmen und deren Akteuren dar. Diese Perspektive umfasst sowohl die Einzelperson in der Unternehmung als auch die Unternehmung selbst, da Beziehungen und Netzwerke auf Interaktionen zwischen Managern derselben oder unterschiedlicher Management-Ebenen basieren.<sup>175</sup> Weil Beziehungen damit auch Teil eines sowohl Personen als auch Unternehmen umfassenden Netzes sind, kann die Art des Kontaktes sowohl persönlich als auch unpersönlich sein sowie unterschiedliche Macht- und Abhängigkeitsniveaus einnehmen.

---

<sup>170</sup> Vgl. Gummesson, E. (1999), Total Relationship Marketing: from the 4Ps – product, price, promotion, place – of traditional marketing management to the 30Rs – the thirty relationships – of the new paradigm, a.a.O., S. 2 f.

<sup>171</sup> Vgl. Anderson, J.C., Hakansson, H., Johanson, J. (1994), Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, in: JoM, Oktober, S. 1 ff.

<sup>172</sup> Vgl. Grönroos, C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, in: Management Decision, Vol. 32, Nr. 2, S. 4 ff.

<sup>173</sup> Vgl. Ritter, T. (1998), Innovationserfolg durch Netzwerkkompetenz: Effektives Management von Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden; Borchert, S., Markmann, F., Steffen, M., Vogel, S. (1999), Netzwerkarrangements – Konzepte, Typologie und Managementaspekte, Arbeitspapier Nr. 21, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Distribution und Handel, Westfälische-Wilhelms-Universität, Münster, S. 66 ff.

<sup>174</sup> Vgl. zur Konzeptualisierung und vorläufigen Operationalisierung des Netzwerkmarketing hier und im Folgenden Coviello, N.E., Brodie, R., Munro, H.J. (1997), Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, a.a.O., S. 514 f.

<sup>175</sup> Vgl. Averill, M. (1995), Netzwerk-Marketing: die Geschäfte der 90er Jahre, Wien, S. 9 ff.

Mit Blick auf die **Management-Ebene** fließen Marketing-Investitionen in Ressourcen zur Positionierung des Unternehmens innerhalb eines Netzwerkes von Beziehungen. Insofern werden externe Marketing-Vermögenswerte aufgebaut. Dies wird kontinuierlich begleitet von geschäftlichen und sozialen Transaktionen, die das Ergebnis der Entwicklung und Beibehaltung von Beziehungen darstellen. Netzwerkmarketing wird dabei von der Geschäftsführungs- oder General Management-Ebene geführt und organisiert. Es ist somit strategischer orientiert als das Transaktionsmarketing und das Database-Marketing.

Beziehungen eines Netzwerkes fundieren auf dem Konstrukt des Interaktionsmarketing, wenngleich sie sich durch das Untersuchungsobjekt eindeutig unterscheiden. Während das Netzwerk das Untersuchungsobjekt des Netzwerkmarketing darstellt, untersucht das Interaktionsmarketing die dyadische Beziehung von Interaktionspartnern. Netzwerkmarketing vollzieht sich somit zwischen und über Unternehmen hinweg und unterscheidet sich durch die in Tab. 7 zusammengefassten Merkmalsausprägungen vom Interaktionsmarketing und anderen Typen des Marketing-Management.

Merkmale	Merkmalsausprägung/Indikator
<b>Ebene des relationalen Austauschs</b>	
Zweck des Austauschs	Bildung enger Beziehungen und Netzwerke mit Unternehmen
Involvierte Teilnehmer	Senior-Manager von unterschiedlichen Unternehmen in einem relevanten Marketingumfeld
Kommunikationsmuster	Unternehmen "mit" Unternehmen
Art des Kontaktes	Sehr persönlich, d.h. direkte Kommunikation zwischen einzelnen Personen, bis unpersönlich
Dauer	Kontinuierliche Austauschvorgänge, die stabil und dynamisch sind
Form	Sowohl geschäftlich formal als auch informell
Machtverteilung	Sämtliche Unternehmen aktiv und beeinflussbar
<b>Management-Ebene</b>	
Management-Ziel	Koordination von Aktivitäten zwischen Unternehmen, Kunden und anderen Anspruchsgruppen
Management-Fokus	Netzwerk von Beziehungen mit Unternehmen
Management-Investment	Entwicklung der Unternehmensposition in Netzwerk (Externe Marketing-Vermögen)
Management-Level	Geschäftsführung oder Vorstand
Zeitrahmen	Kurz- oder langfristig

Tab. 7: Vorläufige Operationalisierung des Netzwerkmarketing

Die Positionierung des Unternehmens in einem vernetzten Set von **interorganisationalen Beziehungen** wirkt als Kontext des Relationship Marketing. Das Netzwerkmarketing wird dabei häufig als der zentrale Erfolgstyp unternehmerischen Handelns hervorgehoben.<sup>176</sup> Ein erfolgreiches Relationship Marketing sollte sich daher primär an einem Netzwerk interpersoneller und interorganisationaler Beziehungen ausrichten.<sup>177</sup> Hierbei stellt sich allerdings die Frage, welchen Stellenwert das Netzwerkmarketing tatsächlich in der unternehmerischen Praxis einnimmt. Die Beantwortung dieser Frage kann nur in Zusammenhang mit sämtlichen Orientierungen bzw. Typen des Marketing-Management und auf Basis einer empirischen Untersuchung erfolgen.<sup>178</sup>

## 2.4 Das CMP-Typologie des Marketing-Management im Überblick

Im Rahmen des CMP-Forschungsverbundes fanden bereits mehrere Replikationsstudien in unterschiedlichen Ländern statt. Die Replikationsstudien orientieren sich dabei an dem von der Forschungsleitung der CMP-Studie vorgegebenen „**Research Protocol**“.<sup>179</sup> So ist der Fragebogen zur Untersuchung der „contemporary marketing practices“ durch zehn Praktiker und fünf Akademiker vorab zu prüfen. Des weiteren soll in jedem Land und vor jeder Untersuchung ein Pretest durchgeführt werden. Diese Tests haben zu dem bisher von dem CMP-Ansatz angenommenen Modell des Marketing-Management geführt und es in der hier vorliegenden Form auch untermauert.

Inhaltlich geht die CMP-Studie davon aus, dass sich das Relationship Marketing in die Orientierungen Database-Marketing, Interaktionsmarketing und Netzwerkmarketing unterteilen lässt. Die durch die CMP-Studie vermuteten Zusammen-

---

<sup>176</sup> Vgl. Gummeson, E. (1999), Total Relationship Marketing: from the 4Ps – product, price, promotion, place – of traditional marketing management to the 30Rs – the thirty relationships – of the new paradigm, a.a.O., S. 3 f.

Zur Steuerung und Kontrolle von Netzwerken vgl. auch Ries, A. (2001), Controlling in Virtuellen Netzwerken - Managementunterstützung in dynamischen Kooperationen, Wiesbaden.

<sup>177</sup> CHRISTENSEN spricht in diesem Zusammenhang von einem sogenannten „Concept of Value Network“. Vgl. Christensen, C.M. (1997), The innovator's dilemma: when technologies cause great firms to fail, a.a.O., S. 30 ff. und S. 57.

<sup>178</sup> Vgl. Achrol, R.S., Kotler, P. (1999), Marketing in the Network Economy, in: JoM, Special Issue, Vol. 63, S. 146-163.

<sup>179</sup> Vgl. Coviello, N.E. (2000), Research Protocol, Replication of the Contemporary Marketing Practice (CMP) Study, Unterlagen der CMP-Gruppe.

hänge der vier Orientierungen des Marketing-Management sowie die Verbindungen zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing sind in Abb. 3 dargestellt. Der auf Basis der vier Marketing-Orientierungen aufbauende Konzeptualisierungsansatz konnte durch zahlreiche weitere Inhaltsanalysen im CMP-Forschungsverbund fundiert werden. So wurden im Zeitraum von 1997 bis 2002 Replikationen in Neuseeland, Kanada, den USA, Großbritannien, Argentinien, Schweden, Finnland, Irland, Spanien, Thailand und Korea durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Replikationsstudien und damit verbundene Veröffentlichungen im Rahmen des CMP-Forschungsverbundes bestätigen die existierende Konzeptualisierung und das vorliegende Verständnis der Marketing-Management-Typologie.<sup>180</sup>

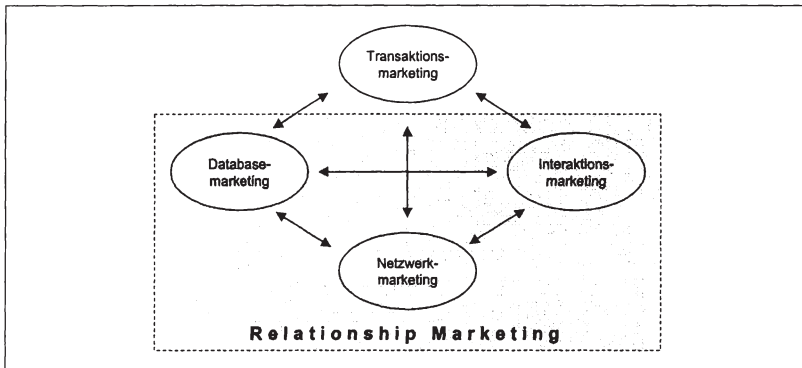


Abb. 3: Marketing-Orientierungen nach der CMP-Studie

Dieses Modell wurde bislang im Rahmen der Replikationsstudien nicht falsifiziert, so dass davon auszugehen ist, dass sich alle wesentlichen Aspekte des Marketing-Management durch die Orientierungen Transaktionsmarketing, Database-Marketing, Interaktionsmarketing und Netzwerkmarketing abbilden und

<sup>180</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Coviello, N.E., Brodie, R., Munro, H.J. (2000), An Investigation of Marketing Practice by Firm Size, a.a.O., S. 539 ff.; Pels, J., Coviello, N.E., Brodie, R. (2001), Integrating Transactional and Relational Marketing Exchange: A Pluralistic Perspective, in: Journal of Marketing Theory and Practice, Nr. 1, S. 11-19; Coviello, N.E., Brodie, R. (1998), From Transaction to Relationship Marketing: An Investigation of Managerial Perceptions and Practices, in: Journal of Strategic Marketing, Vol. 6(3), S. 171-186.

erfassen lassen.<sup>181</sup> Das Grundmodell des Marketing-Management wurde dementsprechend nicht weiter modifiziert.

Die bisherigen empirischen Replikationen im Rahmen der CMP-Studie haben indes zu geringfügigen Änderungen in der Operationalisierung der einzelnen Marketing-Typen geführt. So hat sich gezeigt, dass einige wenige Modifikationen hinsichtlich der Merkmale der Typologie zur Optimierung der vorläufigen Operationalisierung des Marketing-Management beitragen.<sup>182</sup> Zum einen hat sich durch die bisherigen Replikationen und Interviews mit befragten Managern herausgestellt, dass die Merkmale „Involvierte Teilnehmer“, „Kommunikationsmuster“ und „Zeitrahmen“ des relationalen Austauschs begrifflich, das heißt auf der sprachtheoretischen Ebene sowie inhaltlich sehr nahe beieinander liegen und in bisherigen Studienreplikationen bereits einige Male verwechselt wurden. Aus diesem Grund fasst der CMP-Verbund diese drei Merkmale in neueren Untersuchungen zusammen. Auf Basis dieser Erkenntnisse und aus Gründen der Einheitlichkeit sollen auch im Rahmen dieser Studie die drei betroffenen Merkmale zusammengefasst und das neue Merkmal „Art und Weise der Kommunikation“ eingesetzt werden.

Zum anderen hat sich im Laufe der bisherigen Replikationsstudien herausgestellt, dass das Merkmal der „Machtverteilung“ nicht eindeutig hinsichtlich der Ausprägungen der einzelnen Orientierungen trennen kann.<sup>183</sup> Somit kommt dieses Merkmal auch in der vorliegenden Untersuchung zur Operationalisierung der Marketing-Typen nicht zur Anwendung. Letztlich führen diese Ergebnisse hinsichtlich der Konzeptualisierung und vorläufigen Operationalisierung dazu, dass das Grundmodell der Marketing-Management-Typologie mit neun statt ursprünglich zwölf Merkmalen erfasst werden kann. In Tab. 8 findet sich die vorläufig optimierte Konzeptualisierung und Operationalisierung des Marketing-Management.

---

<sup>181</sup> Vgl. Coviello, N.E., Brodie, R.J., Munro, H.J. (2000), An Investigation of Marketing Practice by Firm Size, a.a.O., S. 539 ff.

<sup>182</sup> Vgl. Pels, J., Coviello, N.E., Brodie, R. (2001), Integrating Transactional and Relational Marketing Exchange: A Pluralistic Perspective, in: Journal of Marketing Theory and Practice, Nr. 1, S. 15; Coviello, N.E., Brodie, R.J., Munro, H.J. (2000), An Investigation of Marketing Practice by Firm Size, a.a.O., S. 534.

<sup>183</sup> Vgl. ebenda, S. 534 ff.



Merkmal	Transaktionsmarketing	Database-Marketing	Interaktionsmarketing	Netzwerkmarketing
<b>Ebene des relationalen Austauschs</b>				
Zweck des Austauschs	Ökonomische Transaktion und Erreichung finanzieller Kennzahlen	Ökonomische Transaktion und Information (Gewinnung von Kundendaten)	Aufbau langfristiger Beziehungen mit bestimmten Kunden	Bildung enger Beziehungen und Netzwerke mit Unternehmen
Art und Weise der Kommunikation	Unternehmen in Richtung Massenmarkt	Unternehmen in Richtung Kunde in spezifischer Zielgruppe	Individuen „mit“ Individuen (Unternehmen und Kunde)	Unternehmen „mit“ Unternehmen auf Basis individueller Beziehungen
Art des Kontaktes	Unpersönlich, d.h. kein persönlicher oder individualisierter Kontakt	Wenig persönlich, aufgrund der Technologie distanziert	Sehr persönlich, d.h. direkte Kommunikation zwischen einzelnen Personen	Sehr persönlich, d.h. direkte Kommunikation zwischen einzelnen Personen, bis unpersönlich
Dauer	Getrennte, isolierte Austauschvorgänge	Isolierte Austauschvorgänge, die sich jedoch wiederholen	Kontinuierliche, laufende Austauschvorgänge, die gegenseitig anpassbar sind	Kontinuierliche Austauschvorgänge, die stabil und dynamisch sind
Form	Formal	Formal, jedoch evtl. mittels Technologien personalisiert	Sowohl geschäftlich formal als auch informell	Sowohl geschäftlich formal als auch informell
<b>Management-Ebene</b>				
Management-Ziel	Gewinnung neuer Kunden	Bindung bestehender Kunden	Interaktion zur Entwicklung langfristiger Beziehungen	Koordination von Aktivitäten zwischen Unternehmen, Kunden und anderen Anspruchsgruppen
Management-Fokus	Produkt- oder Markenangebot	Kundengruppen in Zielsegment	Selektiv ausgewählte Kunden in Marktsegmenten	Netzwerk von Beziehungen mit Unternehmen
Management-Investment	Vier Marketing-Instrumente: Preis, Produkt, Kommunikation und Distribution (Interne Marketing-Vermögen)	Datenbank-Technologien zur Verbesserung der Kommunikation mit Kunden (Interne Marketing-Vermögen)	Etablierung und Aufbau von persönlichen Beziehungen mit individuellen Kunden (Externe Marketing-Vermögen)	Entwicklung der Unternehmensposition in Netzwerk (Externe Marketing-Vermögen)
Management-Level	Funktionale Manager	Spezialisten (Kundendienstmanager, Loyalitätsmanager)	Nicht Marketing-Spezialisten, Mitarbeiter sämtlicher Ebenen	Geschäftsführung oder Vorstand

Tab. 8: Vorläufige Operationalisierung des Marketing-Management

Mit Rückgriff auf das Stufenmodell zur Typologiebildung in Kapitel B.1.2 ist an dieser Stelle festzustellen, dass die CMP-Studie im Rahmen der Konzeptualisierung und vorläufigen Operationalisierung des Marketing-Management die Erarbeitung relevanter Vergleichsdimensionen und Merkmale, die Bestimmung von Merkmalsausprägungen sowie die Gruppierung der Fälle durch Kombination der Merkmalsausprägungen beinhaltet. Somit entspricht das Vorgehen der CMP-Studie dem entwickelten idealtypischen Prozess zur Typologiebildung.

Nachdem die ersten drei Stufen des typologischen CMP-Modells erläutert worden sind, folgt nun die Analyse empirischer Regelmäßigkeiten im Rahmen eines internationalen Vergleichs sowie die Analyse inhaltlicher Sinnzusammenhänge gemäß des idealtypischen Prozesses der Typologiebildung.

Im Anschluss an die empirische Überprüfung im Sinne einer methodengenaue Replikation erfolgt auf Basis der erhobenen Befunde eine kritische Würdigung des CMP-Ansatzes aus theoretisch-konzeptioneller, inhaltlicher und empirisch-methodischer Perspektive.

## C. Empirische Analyse der Typologie des Marketing-Management auf Basis des Contemporary Marketing Practice (CMP)-Ansatzes

### 1. Design der Replikation

#### 1.1 Besonderheiten der replikativen Untersuchung

Die empirische Analyse von aktuellen Marketing-Praktiken erfolgt im Rahmen eines internationalen Forschungsprojekts, das „contemporary marketing practices“ (CMP) in unterschiedlichen Ländern untersucht. Für die Untersuchung von Marketing-Praktiken in Deutschland zeichnet das Institut für Marketing der Westfälischen-Wilhelms-Universität Münster verantwortlich. Bisher erfolgte die Untersuchung von momentan praktizierten Marketing-Orientierungen länderspezifisch, das heißt, es fand noch kein internationaler Vergleich von Marketing-Praktiken statt. Da der der CMP-Studie zugrunde liegende Fragebogen einen standardisierten Teil und einen auf die jeweiligen individuellen Forschungsbedürfnisse des Landes und der einzelnen Wissenschaftler zugeschnittenen Teil enthält, ist ein Vergleich von Marketing-Praktiken auf Basis des standardisierten Teils des Fragebogens möglich.<sup>184</sup> Folglich soll in diesem Abschnitt eine vergleichende länderspezifische und eine länderübergreifende Analyse von Marketing-Praktiken erfolgen.

Eine derartige internationale Analyse und die damit zusammenhängende internationale Vergleichbarkeit von Marketing-Praktiken setzt die **Homogenität** der Replikationen hinsichtlich des Erhebungsdesigns (Fragebogen, untersuchte Stichproben etc.) voraus.<sup>185</sup> Für diese Homogenität sorgt zunächst das von der CMP-Studie definierte „research protocol“. Alle hier untersuchten Länder haben sich an diesem Protokoll orientiert und die jeweiligen Vorgaben in der empirischen

---

<sup>184</sup> Dies entspricht den Anforderungen an eine „cross-national-research“. Zu konkreten Anforderungen an eine „cross-national-research“ vgl. Neelankavil, J.P., Mathur, A., Zhang, Y. (2000), Determinants of Managerial Performance: A Cross-cultural Comparison of the Perceptions of Middle-level Managers in Four Countries, in: Journal of International Business Studies, Vol. 31, Nr. 1, S. 121 ff.; Pillai, R., Scandura, T.A., Williams, E.A. (1999), Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences Across Cultures, in: Journal of International Business, Vol. 30, Nr. 4, S. 763 ff.

<sup>185</sup> Vgl. Neelankavil, J.P., Mathur, A., Zhang, Y. (2000), Determinants of Managerial Performance: A Cross-cultural Comparison of the Perceptions of Middle-level Managers in Four Countries, in: Journal of International Business Studies, Vol. 31, Nr. 1, S. 121 ff.; Coviello, N.E. (1999), Conducting Cross-National Research in Relational Marketing: A Discussion of Methodological Challenges, in: AMJ, Nr. 7, S. 22 ff.

Untersuchung umgesetzt, so dass diesbezüglich von einer Homogenität auszugehen ist.

Die internationale CMP-Forschungsgruppe differenziert **zwei Ländergruppen**. Die erste Gruppe beinhaltet industriell fortgeschrittene Länder wie Neuseeland, Kanada oder Schweden. Die zweite Gruppe umfasst sog. „transition economies“ wie Argentinien oder Thailand. Diese Länder, die sich in einer Übergangsphase von Entwicklungsländern hin zu entwickelten industriellen Ländern befinden, sind durch wesentlich andere Faktoren gekennzeichnet als die erste Gruppe. Aufgrund der erheblichen Differenzen hinsichtlich der Kontext- und Einflussgrößen dieser beiden Gruppen und der Wahrung der Homogenität innerhalb der untersuchten Gruppe soll die vorliegende Arbeit sich auf den Vergleich innerhalb einer Ländergruppe fokussieren. Somit ist gewährleistet, dass sich die Erklärungskraft eines Vergleichs zwischen Ländern hinsichtlich der Unterschiede in den Marketing-Praktiken erhöht und zufällige Effekte durch beispielsweise makroökonomische Einflüsse nivelliert und reduziert werden. Daher berücksichtigt der hier angestrebte Vergleich zwischen den Marketing-Praktiken die Gruppe der Industrienationen mit den Ländern Neuseeland, Kanada, Schweden, Finnland, USA und Deutschland.

## 1.2 Wahl der Stichprobe und Erhebungsdesign

Zur empirischen Überprüfung der CMP-Studie wurde im Frühjahr 2001 in Deutschland eine schriftliche Befragung bei 824 Unternehmen durchgeführt. Primäre **Zielgruppe** der Untersuchung stellen Marketing-Manager und Führungskräfte dar, die als Entscheidungsträger die Marketing-Maßnahmen und -Strategien sowie weitere Einflussfaktoren des Marketing-Management hinreichend beurteilen können. Der Fragebogen zum Thema „Typologie des Marketing-Management“ wurde dementsprechend an Marketing-Manager und Führungskräfte verschickt und verteilt. Insgesamt haben sich 174 Unternehmen an der schriftlichen Befragung in Deutschland beteiligt, was einer Antwortquote von 21,1 % entspricht. In 166 Fällen wurde ein ausgefüllter Fragebogen zurückgesandt. In Anbetracht der hohen zeitlichen Belastung der Zielgruppe kann die hieraus resultierende Rücklaufquote von 20,2 % als sehr zufriedenstellend angesehen werden.

Die **Fragebogenstruktur** sowie die Fragenformulierungen in Deutschland wurden aufgrund der Konzeption und der Erkenntnisse der CMP-Studie auf Basis des „research protocols“ konzipiert und von einem professionellen Übersetzer begleitet.<sup>186</sup> Zur Überprüfung der Verständlichkeit wurde ein **Pretest** bei 36 Marketing-Managern durchgeführt.<sup>187</sup> Der dem Pretest zugrunde liegende Fragebogenentwurf erfüllte die Kriterien Vollständigkeit und Verständlichkeit in hohem Maße, so dass nur wenige Änderungen notwendig waren.

Der Schwerpunkt der Befragung liegt gemäß „research protocol“ auf geschlossenen Fragestellungen. Die Mehrzahl der Variablen wird auf 5-stufigen, bipolaren Ratingskalen erhoben, da diese eine Überführung in multivariate Verfahren der Datenanalyse ermöglichen.<sup>188</sup> Grundlage der Untersuchung in Deutschland bildet ein 10-seitiger Fragebogen mit 30 Fragen und 119 Variablen.<sup>189</sup>

Die Beantwortung der Frage, ob eine empirische Erhebung branchenübergreifend oder branchenspezifisch erfolgen soll, hängt wesentlich von der Zielsetzung einer Studie ab. Da im Rahmen der hier vorliegenden Untersuchung ein allgemein einsetzbares und übergreifendes Messmodell des Transaktionsmarketing und des Relationship Marketing sowie des Marketing-Management analysiert werden soll, liegt der Untersuchung eine branchenübergreifende Datenerhebung, die sowohl den Konsumgüter-, den Industrie- als auch den Dienstleistungsbereich umfasst, zugrunde.

Weiterhin ist im Rahmen eines internationalen Vergleichs die **Homogenität sämtlicher Stichproben** zu überprüfen. So setzt ein internationaler Vergleich voraus, dass der Zeitpunkt der Erhebungen nicht zu stark divergiert, da ansonsten

---

<sup>186</sup> Vgl. hierzu auch den Fragebogen in Anhang II dieser Arbeit.

<sup>187</sup> Der Fragebogen wurde durchweg als logisch strukturiert eingestuft. Die Länge des Fragebogens wurde als akzeptabel und angemessen bezeichnet. Letztlich wurde der Fragebogen aufgrund der überwiegend positiven Ergebnisse des Pretests nur geringfügig modifiziert.

<sup>188</sup> Auf Ratingskalen erhobene Daten werden in der empirischen Forschung zumeist unter der Annahme einer vorliegenden Intervallskalierung verarbeitet. Solange aber die für intervallskalierte Daten notwendige Voraussetzung gleicher Skalenabstände unbestätigt ist, muss streng genommen von ordinalskalierten Werten ausgegangen werden. In der vorliegenden Untersuchung wird jedoch dem in der Literatur üblichen Vorgehen gefolgt und eine Intervallskalierung – und damit gleiche Skalenabstände – angenommen. Vgl. hierzu auch Backhaus, K. et al. (2000), *Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung*, a.a.O., S. XV f.; Meffert, H. (1992), *Marketingforschung und Käuferverhalten*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 185.

<sup>189</sup> Zum Fragebogen vgl. Anhang II.

grundsätzlich andere Rahmenbedingungen Ursache für bestimmte statistische Auswertungsergebnisse sein könnten. Die Untersuchungen wurden 1999 in Kanada und Neuseeland, 2000 in Schweden und Finnland sowie 2001 in den USA und Deutschland durchgeführt. Die zeitliche Nähe der Replikationen ist somit gegeben. Weiterhin ist die Homogenität der Stichproben zu prüfen. Abb. 4 zeigt die Verteilung der Stichprobengröße.

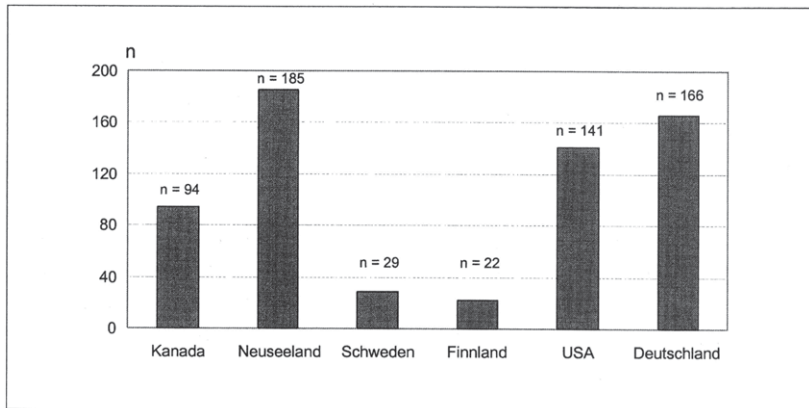


Abb. 4: Verteilung der Stichprobengröße

Während in den Ländern Kanada, Neuseeland, USA und Deutschland eine relativ große Stichprobe vorliegt, fallen die Stichprobengrößen in Schweden und Finnland gering aus. Dies ist sicherlich teilweise auf die Größe dieser Länder zurückzuführen. Aufgrund der Relativität der jeweiligen unterschiedlichen Größen der hier vorliegenden Länder sollen Schweden und Finnland dennoch in die Analyse mit aufgenommen werden. Im Rahmen der Auswertungen und Interpretationen sind jedoch die geringen Fallzahlen in diesen Ländern explizit zu berücksichtigen.

Neben der Größe und zeitlichen Nähe der Erhebungen müssen zudem die Strukturen der Stichproben eine gewisse Homogenität aufweisen, um verglichen werden zu können. Die Auswertungen der hier zugrunde liegenden Stichproben hinsichtlich der Bestandteile Branchenzugehörigkeit, Mitarbeiterzahl und Umsatz finden sich in den Abb. 5 bis Abb. 7.

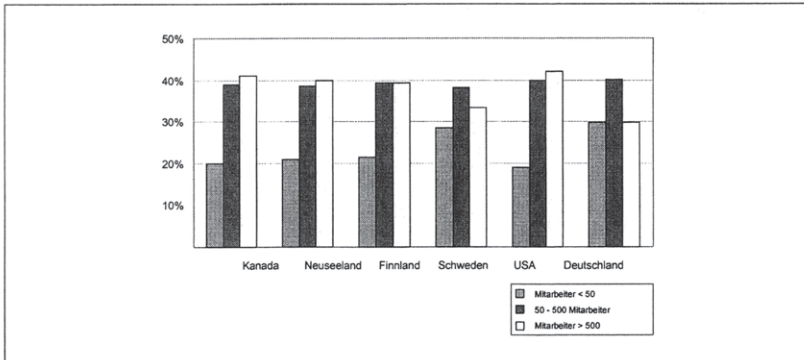


Abb. 5: Stichprobenstruktur der untersuchten Länder hinsichtlich Mitarbeiterzahl

In Bezug auf die Mitarbeiterzahl überwiegen in sämtlichen Ländern mittlere und große Unternehmen. Zwischen 50 und 500 Mitarbeiter sowie über 500 Mitarbeiter haben jeweils etwa 40 % der Unternehmen. Ungefähr 20 % der Unternehmen haben weniger als 50 Mitarbeiter. Diese Struktur spiegelt sich in nahezu allen Ländern wieder, so dass von einer ähnlichen und homogenen Struktur hinsichtlich des Kriteriums Mitarbeiter ausgegangen werden kann. Abb. 6 zeigt die Struktur der Stichproben bezüglich der Branchenverteilung.

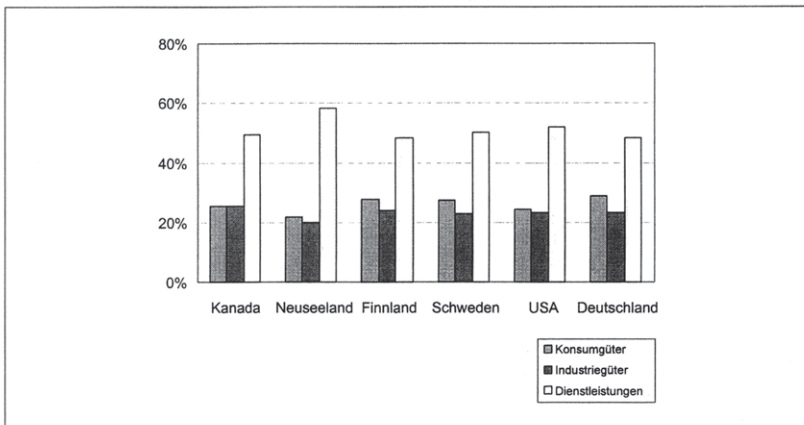


Abb. 6: Stichprobenstruktur der untersuchten Länder hinsichtlich Branchenzugehörigkeit

In sämtlichen Ländern stammen zwischen 40 % bis 60 % der befragten Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche. Aus der Konsumgüterbranche und Industriegüterbranche sind jeweils zwischen 20 % und 30 % der Unternehmen. Diese Struktur ähnelt sich in allen untersuchten Ländern, so dass von einer Homogenität ausgegangen werden kann. Trotz des hohen Anteils der Dienstleistungsbranche zeigen die Auswertungen zudem, dass die Erhebungen alle relevanten Branchen hinreichend abdecken. Da der hohe Anteil der Dienstleistungsbranche in allen Stichproben etwa der jeweiligen Grundgesamtheit in den hier vorliegenden Ländern entspricht, ist folglich von branchenübergreifenden Erhebungen auszugehen. Abb. 7 zeigt schließlich die Stichprobenstruktur der untersuchten Länder hinsichtlich der Umsatzverteilung.

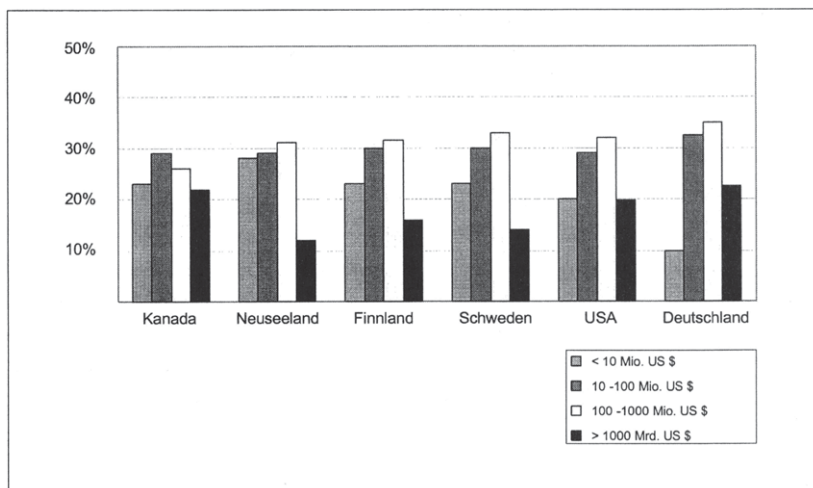


Abb. 7: Stichprobenstruktur der untersuchten Länder hinsichtlich Umsatz

Die Auswertungen der Stichproben hinsichtlich des erzielten Umsatzes der Unternehmen zeigen, dass in den jeweiligen Umsatzkategorien ähnlich viele Unternehmen in den einzelnen Ländern vertreten sind. In der niedrigsten Umsatzkategorie (weniger als 10 Mio. US \$ Umsatz) befinden sich in allen Ländern etwa 15 - 25 % der Unternehmen. Die Stichproben enthalten in den Kategorien 10 - 100 Mio. US \$ sowie 100 - 1000 Mio. US \$ Umsatz jeweils etwa 30 % aller Unternehmen. In allen Ländern ausser Deutschland sind die größten Unternehmen am geringsten vertreten. Zwischen 15 und 20 % der Unternehmen erzielen Umsätze, die größer sind als 1 Mrd. US \$. Wenngleich Deutschland bei den Unternehmen mit den geringsten und höchsten Umsätzen etwas außerhalb



dieser Bandbreiten liegt, so weisen die Auswertungen der Umsätze dennoch auf eine ähnliche Struktur in allen Ländern hin. Insgesamt zeigen die Auswertungen in Bezug auf die Homogenität der Stichprobenstruktur, dass die Stichproben in den wichtigen Kategorien Mitarbeiter, Branchen und Umsatz ähnliche Strukturen aufweisen, so dass von einer Homogenität auszugehen ist und der internationale Vergleich vorgenommen werden kann.

### 1.3 Methoden der statistischen Auswertung der Replikation

Ein Ziel der Arbeit ist es, einen Vergleich internationaler Marketing-Praktiken auf Basis der CMP-Typologie anzustellen. Hierzu ist es zum einen notwendig, den standardisierten Teil des Fragebogens in den für den internationalen Vergleich relevanten Ländern zu erheben. Zum anderen sollen in einem ersten Auswertungsschritt die bisher eingesetzten Datenanalyseverfahren der CMP-Studie zum Einsatz kommen, um einen Vergleich der typologisierten Marketing-Praktiken auf der Basis identischer statistischer Verfahren zu gewährleisten.

Die CMP-Gruppe setzte bisher verschiedene uni-, bi- und multivariate statistische Verfahren ein. Hierbei handelt es sich primär um Varianz- und Korrelationsanalysen sowie Mittelwertvergleichstests. Die Untersuchung von Merkmalsunterschieden der untersuchten Länder erfolgt unter Anwendung des Scheffé-Tests, um die Mittelwertunterschiede zwischen einzelnen Ländern analysieren zu können. Zur Durchführung von Mittelwertvergleichstests sowie weiterer Verfahren wurde im Rahmen der statistischen Auswertung das Softwarepaket SPSS (Superior Performing Software Systems) eingesetzt.<sup>190</sup>

Der empirische Vergleich der Marketing-Praktiken im Rahmen der CMP-Replikation erfolgt unter Berücksichtigung der von ihr eingesetzten Verfahren in zwei Schritten:

1. Zunächst erfolgt die **ländervergleichende Analyse** hinsichtlich der **Ausgestaltung** der einzelnen Marketing-Orientierungen. Hierzu wird überprüft, ob und inwiefern sich die Merkmalsausprägungen der Marketing-Praktiken in einzelnen Ländern unterscheiden. Dabei kommen die **einfaktorielle Varianz-**

---

<sup>190</sup> Zum Einsatz kam dabei die Programmversion SPSS für Windows Version 10.0.5 (Release November 1999).

**analyse** sowie Mittelwertvergleichstests zum Einsatz.<sup>191</sup> Beim Einsatz der statistischen **Analyse von Mittelwertunterschieden** werden sechs Ländergruppen gebildet. Im Rahmen der Mittelwertvergleichstests ermittelt der Scheffé-Test, inwieweit sich diese Gruppen statistisch signifikant voneinander unterscheiden.

2. Sodann erfolgt der **Vergleich von Zusammenhängen** zwischen den Marketing-Orientierungen in den einzelnen Ländern. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieses Abschnitts soll hier die Frage beantwortet werden, ob und inwieweit länderspezifische Unterschiede in den Zusammenhängen zwischen unterschiedlichen Marketing-Orientierungen vorliegen. Bei der **Bildung von Korrelationen** als Auswertungsverfahren werden die korrelativen Zusammenhänge zwischen den Marketing-Orientierungen jeweils einzeln pro Land berechnet und daraufhin länderspezifisch miteinander verglichen. Die Höhe der Korrelation soll dann für jede einzelne Marketing-Orientierung und für jedes Land Auskunft über die Intensität des Zusammenhangs geben.

Die Gewährleistung eines internationalen Vergleichs auf Grundlage einheitlicher statistischer Verfahren hat mit Blick auf die Zielsetzung dieses Abschnitts Vorrang vor der Überprüfung der Relevanz und Adäquanz der einzelnen Verfahren. Entgegen einer methodischen Diskussionsdiskussion steht der internationale Vergleich im Vordergrund. Nichtsdestotrotz erfolgt eine kritische Würdigung der bisher eingesetzten Verfahren im Anschluss an die Analyse des internationalen Vergleichs. Im Rahmen der folgenden Betrachtungen werden entsprechend der festgelegten Schritte zunächst Ausgestaltungen unterschiedlicher Marketing-Praktiken differenziert nach Ländern analysiert. Daraufhin erfolgt die Untersuchung von Unterschieden hinsichtlich der Zusammenhänge von Marketing-Praktiken der einzelnen Länder.

---

<sup>191</sup> Die Varianzanalyse zerlegt die gesamte beobachtete Varianz rechnerisch in die Varianz innerhalb der Gruppen („within“) und die Varianz zwischen den Gruppen („between“). Aus dem Verhältnis der Varianz zwischen den Gruppen und der Varianz innerhalb der Gruppen wird eine statistische Prüfgröße berechnet, anhand derer ein Signifikanztest durchgeführt wird. Dieser Test prüft die Hypothese, dass die Mittelwerte aller Gruppen identisch sind. Vgl. Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (1999), Methoden der empirischen Sozialforschung, a.a.O., S. 421.

## 2. Vergleichende Analyse internationaler Praktiken des Marketing-Management

Dieser Abschnitt umfasst die Analyse von zwei formulierten Zielen dieser Arbeit. Zum einen soll mittels der empirischen Analysen ein internationaler Vergleich von Marketing-Praktiken erarbeitet werden. Zum anderen sollen die empirischen Ergebnisse weitere Erkenntnisse über die Leistungsfähigkeit des CMP-Ansatzes hinsichtlich der Typologisierung des Marketing-Management liefern.

### 2.1 Analyse der Ausgestaltung unterschiedlicher Marketing-Orientierungen

Die empirische Untersuchung soll analog zur theoretisch abgeleiteten Konzeptualisierung und Operationalisierung der CMP-Typologie einen internationalen Vergleich mit Blick auf länderspezifische Unterschiede auf der Basis von **Mittelwertvergleichen** aufzeigen.<sup>192</sup> Die Ableitung von Aussagen über mögliche Unterschiede in den Marketingpraktiken der sechs herangezogenen Länder soll hier durch **zwei Schritte** bzw. zwei unterschiedliche empirische Analysen erfolgen.<sup>193</sup> In einem ersten Schritt wird hinsichtlich der gemessenen Variablen analysiert, ob generell signifikante Unterschiede in den Länderausprägungen vorliegen. Dabei kommt der **F-Test** zur Anwendung, der sich zur Prüfung der Signifikanz von Mittelwertunterschieden bei mehr als zwei Gruppen anbietet. Der F-Test gibt bei mehreren Mittelwerten Auskunft darüber, ob sich die Mittelwerte in ihrer Gesamtheit signifikant unterscheiden.<sup>194</sup> Dabei prüft der F-Test, ob beim Vergleich der Mittelwerte mehrerer Gruppen die Differenz zwischen mindestens einem der Vergleichspaare signifikant ist. Allerdings zeigt dieser erste Analyseschritt noch nicht, zwischen welchen Vergleichspaaren

---

<sup>192</sup> Signifikante Mittelwertunterschiede deuten dabei daraufhin, dass einzelne Länder einen Erklärungsbeitrag für Unterschiede in den Marketing-Praktiken leisten. Bei der Ableitung von Implikationen für die Marketing-Lehre ist indes zu berücksichtigen, dass die hier zum Einsatz kommenden varianzanalytischen Verfahren strenggenommen nur Korrelationsbeziehungen zwischen Variablen offenlegen, ohne allerdings direkt Informationen über die Einfluss- und Wirkungsrichtung, d.h. die Kausalität der Beziehung, zu geben. Vgl. Diehl, J.M. (1977), Varianzanalyse, Frankfurt a.M., S. 30 ff.

<sup>193</sup> Vgl. Bühl, A., Zöfel, P. (2000), SPSS Version 10.0 Einführung in die moderne Datenanalyse in Windows, 7. Aufl., München et al., S. 281 ff.

<sup>194</sup> Zu den Anwendungsvoraussetzungen des F-Tests vgl. Sachs, L. (1974), Angewandte Statistik: Planung und Auswertung, Methoden und Modelle, 4. Aufl., Berlin et al., S. 205 ff; Diehl, J.M. (1977), Varianzanalyse, a.a.O., S. 39 f.

signifikante Unterschiede bestehen bzw. welche der sechs Länder sich signifikant unterscheiden.

Um die Differenzen zwischen den einzelnen Ländern zu untersuchen, kommt in einem zweiten Schritt der **Scheffé-Test** zum Einsatz.<sup>195</sup> Der Scheffé-Test ist in der Lage, die Mittelwertunterschiede zwischen den sechs Ländern auf Signifikanz zu überprüfen. Somit gelingt es mit Hilfe dieses multiplen Mittelwertvergleichstests, Aussagen über signifikante Unterschiede zwischen den Ländern hinsichtlich der Ausgestaltungsvariablen der Marketing-Praktiken zu treffen.

## 2.11 Transaktionsmarketing

Die Erfassung des Transaktionsmarketing erfolgte auf Basis der theoretisch-konzeptionellen Ableitung der Merkmale und Merkmalsausprägungen der CMP-Studie und wurde folglich mit neun Merkmalsausprägungen bzw. Variablen operationalisiert.<sup>196</sup> Abb. 8 zeigt die realisierten Marketing-Praktiken differenziert nach sechs Ländern und enthält den Mittelwertvergleichstest. Mit Blick auf die Werte des F-Tests wird zunächst deutlich, dass bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  mit der Ausnahme einer Variablen von signifikanten Mittelwertunterschieden zwischen den einzelnen Ländern auszugehen ist.

In der oberen Hälfte der Abbildung sind die Mittelwertprofile der einzelnen Länder sowie die Abweichungen der einzelnen Länder vom Gesamtmittelwert der Stichprobe ausgewiesen. Mit Blick auf das vorliegende Mittelwertprofil zeigt sich zunächst der hohe Stellenwert der Neukundengewinnung als Marketingziel (Mittelwert = 3,97) sowie der Fokussierung der Unternehmen auf das Produkt- und Markenangebot (Mittelwert = 4,35). Hiermit einher gehen der Investitionsschwerpunkt in das Marketing-Mix (Mittelwert = 3,85) und die dadurch praktizierte Kommunikation in Richtung Massenmärkte (Mittelwert = 2,92). Trotz der durch den Einsatz der vier P's und der Massenkommunikation geprägten förmlichen Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen (Mittelwert = 3,77) praktizieren die Unternehmen eher ein Marketing, das nicht allzu sehr durch unpersönlichen und

---

<sup>195</sup> Der Scheffé-Test benutzt für alle Vergleichspaare einen einzigen Range-Wert. Er ist damit strenger als andere Mehrfachvergleichstests. Die Werte liefern zudem auch für ungleich große Gruppen wie in dem vorliegenden Fall exakte Ergebnisse. Vgl. Janssen, J., Laatz, W. (1999), Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, 3. Aufl., Berlin et al., S. 315 ff.; Bauer, F. (1984), Datenanalyse mit SPSS, Berlin u.a., S. 84 f.

<sup>196</sup> Zur vorläufigen Operationalisierung des Transaktionsmarketing vgl. Kapitel B.2.31.

keinen weiteren zukünftigen Kontakt (Mittelwerte = 1,95 bzw. = 1,62) geprägt ist.

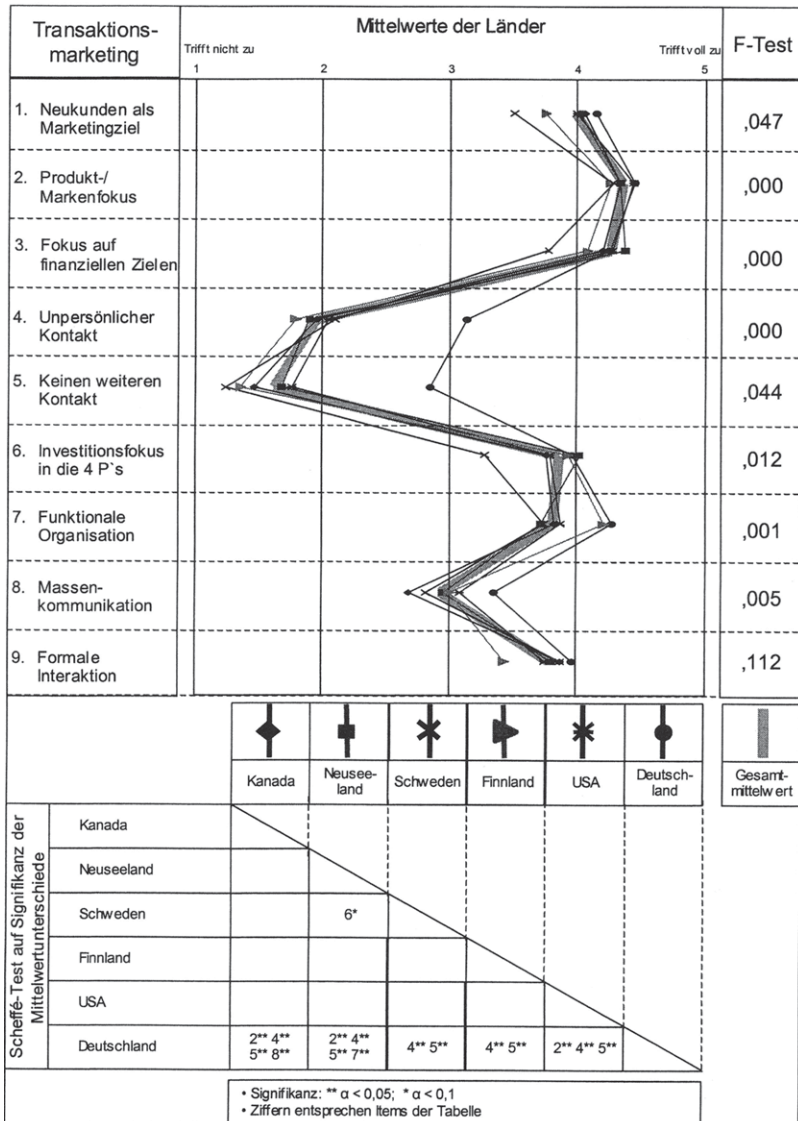


Abb. 8: Varianzanalytische Analyse auf Länderunterschiede beim Transaktionsmarketing

Mit Rücksicht auf die **länderspezifischen Mittelwertabweichungen** fällt zunächst auf, dass die Marketing-Praxis in Deutschland im Vergleich zu den anderen Ländern durch einen unpersönlicheren und einen kaum angestrebten zukünftigen Kontakt zwischen Kunden und Unternehmen gekennzeichnet ist. Als überdurchschnittlich ausgeprägt erweist sich in Deutschland indes die Kommunikation in Richtung Massenmarkt, die auch die Marketing-Praxis in den USA besonders charakterisiert. Das stärkste Aktivitätsniveau weist Deutschland im Rahmen der Festlegung der Neukundengewinnung als Marketingziel sowie hinsichtlich der Fokussierung auf das Produkt- und Markenangebot der Unternehmen aus, wobei bezüglich dieser beiden Variablen alle Länder ein ähnlich hohes Niveau realisieren. Außer den genannten Abweichungen in der Marketing-Praxis in Deutschland zeigen die Marketing-Praktiken in den einzelnen Ländern hinsichtlich der Ausrichtung auf ökonomische Ziele, der organisatorischen Verankerung in einer funktionalen Struktur, der Massenkommunikation sowie der formalen Interaktion ein sehr vergleichbares Profil. Somit ist davon auszugehen, dass zwar Unterschiede in der Ausgestaltung einzelner Transaktionsmarketing-Variablen im Sinne der CMP-Studie vorliegen, diese jedoch außer dem unpersönlichen und geringen zukünftigen Kontakt zwischen Kunden und Unternehmen relativ gering ausfallen.

Nachdem der erste Analyseschritt isoliert für die sechs Länder Unterschiede zwischen den einzelnen Variablen aufgedeckt hat, sollen nun im **zweiten Analyseschritt** Unterschiede zwischen den Ländern analysiert werden. Dazu werden die **Mittelwertunterschiede der sechs Länder** anhand des Scheffé-Tests auf Signifikanz hin überprüft. Die in Abb. 8 befindliche Dreiecksmatrix enthält alle paarweisen Kombinationen von Ländern. Die Ziffern in den einzelnen Zellen der Matrix verweisen auf die untersuchten Transaktionsmarketing-Variablen mit signifikanten Unterschieden.<sup>197</sup> So unterscheidet sich die Transaktionsmarketing-Praxis in Deutschland auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  hinsichtlich des unpersönlichen und geringen zukünftigen Kontakts von allen anderen Ländern. Bezüglich der Fokussierung auf das Produkt- und Markenangebot hebt sich Deutschland von den Ländern Kanada, Neuseeland sowie den USA ebenso signifikant ( $\alpha = 0,05$ ) ab. Des weiteren liegen Abweichungen zwischen Schweden und Neuseeland auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,10$  hinsichtlich der Investitionsneigung in die 4 P's vor. Die Ergebnisse des Scheffé-Tests belegen letztlich

---

<sup>197</sup> Die Sterne hinter den Variablenziffern zeigen die beiden alternativen Signifikanzniveaus  $\alpha = 0,05$  und  $\alpha = 0,10$  an (Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 bzw. 10 Prozent).

Unterschiede zwischen Deutschland und allen anderen hier untersuchten Ländern.

Bezüglich des Kontakts zwischen Unternehmen und Kunden zeigen sich auch Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern, wobei Deutschland hier die stärksten Ausprägungen aufweist. Wenngleich Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern festzustellen sind, so ist an dieser Stelle anzumerken, dass es sich auf Basis der hier unternommenen Tests um signifikante Effekte und nicht unbedingt um starke Effekte handelt. Im Rahmen der Interpretation der Ergebnisse muss daher darauf geachtet werden, dass Signifikanztests keine Aussage über die Stärke von Effekten erlauben. Ein signifikanter Effekt kann derart gering sein, dass er praktisch und theoretisch bedeutungslos ist.<sup>198</sup> Da in diesem Fall signifikante, aber sehr geringe Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern vorliegen, ist hier schlusszufolgern, dass eine hohe länderübergreifende Übereinstimmung in der Ausgestaltung von Marketing-Praktiken des Transaktionsmarketing im Sinne des CMP-Ansatzes existiert.

Neben dem internationalen Vergleich der Marketing-Praktiken sind weiterhin die **theoretische Konzeption**, respektive die Konzeptualisierung und vorläufige Operationalisierung der von der CMP-Studie entwickelten Typologie und von der Transaktionsmarketing-Orientierung im Besonderen zu überprüfen. Hohe Werte in den Merkmalsausprägungen kennzeichnen dabei ein Übereinstimmen der theoretischen Vorgabe der CMP-Studie mit den empirischen Ergebnissen. Als nicht akzeptabel sollen Werte gelten, die auf der Messskala unter dem Wert 2,5 liegen. Als Anhaltspunkt für diese subjektive Einteilung dient der Mittelwert Drei der Messskala. Alle Werte, die 10 % vom gesamten Skalenwert Fünf - also absolut 0,5 - um den Mittelwert streuen, sollen als akzeptabel aber auch als bereits kritisch gelten. Werte von mittlerer Qualität sind folglich solche, die sich zwischen 2,5 und 3,5 befinden. Als gut und zutreffend für die Messung der jeweiligen Konstrukte sind Werte der Merkmalsausprägungen anzunehmen, die über 3,5 liegen.

Im Fall des Transaktionsmarketing nehmen die Merkmalsausprägungen der Merkmale Dauer („Unpersönlicher Kontakt“) sowie Art des Kontaktes („Keinen weiteren Kontakt“) in allen Ländern nicht akzeptable Werte unter 2,5 an. Sie liegen

---

<sup>198</sup> Zur Beurteilung der Stärke von Effekten dienen Effektstärkemaße wie bspw.  $\eta^2$ . Vgl. Schnell, R. (1994), Graphisch gestützte Datenanalyse, München, S. 338-341.



nahezu in sämtlichen Ländern unter dem Wert zwei. Die Befragten stufen diese beiden Merkmalsausprägungen demnach als nicht zutreffend für die von der CMP-Studie konzipierten Merkmalsausprägungen ein. Lediglich Deutschland weist Werte im mittleren Teil der Messskala auf.

Weiterhin streuen die Werte der Merkmalsausprägung „Massenkommunikation“ des Merkmals Art und Weise der Kommunikation zu den Kunden um den mittleren Wert Drei der Messskala. Auch dies ist in allen Ländern zu beobachten. Es kann hier vermutet werden, dass sich das ehemals durch anonyme Massenkommunikation charakterisierte Transaktionsmarketing dahingehend wandelt, Massen kommunikativ und zielorientiert zu erreichen, ohne anonym zu wirken. Demnach könnte hier dem Trend der Konsumenten nach mehr Individualisierung und Hedonismus entsprochen werden.

Die Operationalisierung des Transaktionsmarketing in Bezug auf die CMP-Typologie weist folglich zwei Schwachpunkte auf. Die Merkmalsausprägungen „unpersönlicher Kontakt“ sowie „keinen weiteren Kontakt“ bilden offensichtlich nicht in angemessener Form das Konstrukt Transaktionsmarketing ab. Die hierfür relevanten Merkmale Dauer und Art des Kontaktes sind entsprechend bei den vorläufigen Operationalisierungen mittels Merkmalsausprägungen der weiteren zu untersuchenden Konstrukte verstärkt zu beobachten. Mit Blick auf das Konstrukt Transaktionsmarketing widersprechen die empirischen Ergebnisse hinsichtlich der beiden genannten Merkmalsausprägungen damit in allen Ländern der theoretischen Konzeption der CMP-Studie.

## 2.12 Database-Marketing

Nach der Einordnung der CMP-Studie bildet das Database-Marketing neben dem Interaktionsmarketing und dem Netzwerkmarketing einen Teil des umfassenderen Relationship Marketing. Das Konstrukt des Database-Marketing wurde auf Grundlage des CMP-Bezugsrahmens mit neun Variablen, die den festgelegten Merkmalsausprägungen entsprechen, operationalisiert.<sup>199</sup> Abb. 9 zeigt die realisierten Ausprägungen der Marketing-Praxis differenziert nach sechs Ländern. Ein Blick auf den **F-Test** belegt, dass bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,01$  mit der Ausnahme dreier Variablen von signifikanten Mittelwertunterschieden

---

<sup>199</sup> Zur vorläufigen Operationalisierung des Database-Marketing vgl. Kapitel B.2.32.



zwischen den Ländern auszugehen ist.

Das **Mittelwertprofil der Gesamtstichprobe** weist bei den Merkmalsausprägungen „Kundenbindung als Marketingziel“, „Fokussierung der Marketingplanung auf Kundengruppen“ und „Bearbeitung des Marktes auf Grundlage von Segmenten“ mit Gesamtmittelwerten von 4,20, 3,96 und 3,98 hohe Ausprägungen auf. Vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung der Kundenbindung und der auf Informationssammlung und -verarbeitung basierenden Aufteilung des Marktes in homogene Kundensegmente erscheinen die hohen Niveaus der drei Variablen nachvollziehbar. Sämtliche Unternehmen praktizieren damit ein Marketing, das sehr stark auf datenbankgestützte Kundenbindung abzielt. Grundlage zur Erreichung des Ziels der Kundenbindung scheint dabei eine zielgruppenspezifische Erfassung des Marktes zu sein.

Die in diesem Zusammenhang gemessene Marketing-Praxis ist weiterhin durch eine mittlere Ausprägung hinsichtlich des „geringen persönlichen Kontaktes zwischen Kunden und Unternehmen“ sowie mittlere „Investitionen in Datenbanktechnologien“ gekennzeichnet. Trotz der unpersönlichen Art des informationstechnologisch basierten Kontakts zeigt sich analog zu dem von der CMP-Studie konzeptionierten Transaktionsmarketing auch hier, dass Unternehmen auf - wenngleich informationstechnologisch basierte - persönlichere und intensivere Kontakte abstellen. Offenbar vertrauen Unternehmen neben Datenbanktechnologien auch noch weiteren Instrumenten zur zielgruppenspezifischen Erfassung des Marktes. Darüber hinaus erfolgt die auf Informationstechnologien basierende Interaktion mit Kunden nur auf mittlerem Niveau. Auch hier scheinen Unternehmen durchaus weitere Kommunikationskanäle einzusetzen. Was die organisatorische Verankerung betrifft, so beschäftigen Unternehmen zwar Spezialisten für das Database-Marketing, jedoch nicht auf hohem Niveau. Es ist daher zu vermuten, dass das Database-Marketing in vielen Fällen einen Bestandteil der etablierten Marketingorganisation von Unternehmen darstellt.

Die länderspezifischen Mittelwertabweichungen zeigen in Finnland ein unterdurchschnittliches Niveau bei der Informationsgewinnung und den Investitionen in Datenbanktechnologien. Ein sehr hohes Niveau weist Finnland dagegen bei der Kundenbindung als Marketingziel und bei der Bearbeitung des Marktes anhand von Kundensegmenten auf. Die Marketing-Praxis schwedischer Unternehmen fokussiert sich im Gegensatz zu finnischen Unternehmen überdurchschnittlich hoch auf die Gewinnung von Informationen über Kunden. Weniger Wert legen schwedische und auch deutsche Unternehmen hingegen auf den Aufbau zukünfti-

ger Kontakte mit Kunden, während Neuseeland diese Ausprägung stärker gewichtet und eher ein unterdurchschnittliches Niveau aufweist, was die organisatorische Ausstattung mit Spezialisten betrifft. Entsprechend der unterdurchschnittlichen Ausprägung hinsichtlich zukünftiger Kontaktpflege scheint die Marketing-Praxis in Deutschland auch eher geringen persönlichen Kontakt zu Kunden aufzuweisen. Die Profile von Kanada und den USA unterscheiden sich kaum im Vergleich zum Mittelwertprofil der Gesamtstichprobe.

Die Ergebnisse des **Scheffé-Tests** zeigen, dass sich insbesondere Deutschland hinsichtlich der Art und Weise des Kontakts zu Kunden signifikant ( $\alpha = 0,05$ ) von Neuseeland und den USA unterscheidet. Insgesamt sind zwischen Deutschland und Neuseeland Unterschiede bei fünf Variablen auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  festzustellen. Dabei gilt zu beachten, dass der F-Test die Zahl nicht signifikanter Variablenausprägungen für die Variablen „Kundenbindung als Marketingziel“, „Fokus auf Informationsgewinnung“ sowie die „Bearbeitung einzelner Segmente“ als nicht gegeben ausweist und sich damit die relevante Zahl der Aktivitätsvariablen von neun auf sechs verringert.

Abgesehen von den Unterschieden zwischen Deutschland und Neuseeland sind weiterhin signifikante Abweichungen ( $\alpha = 0,05$ ) zwischen Neuseeland und den USA hinsichtlich der organisatorischen Verankerung sowie der datenbankbasierten Interaktion von Unternehmen mit Kunden zu konstatieren.

Letztlich belegt der Scheffé-Test jedoch, dass zum einen zehn von fünfzehn möglichen Paarkombinationen keine signifikanten Unterschiede aufweisen. Zum anderen weisen die signifikanten Paarkombinationen mit Ausnahme der Kombination Deutschland und Neuseeland lediglich bei maximal zwei von sechs relevanten Aktivitätsvariablen Signifikanzen auf.

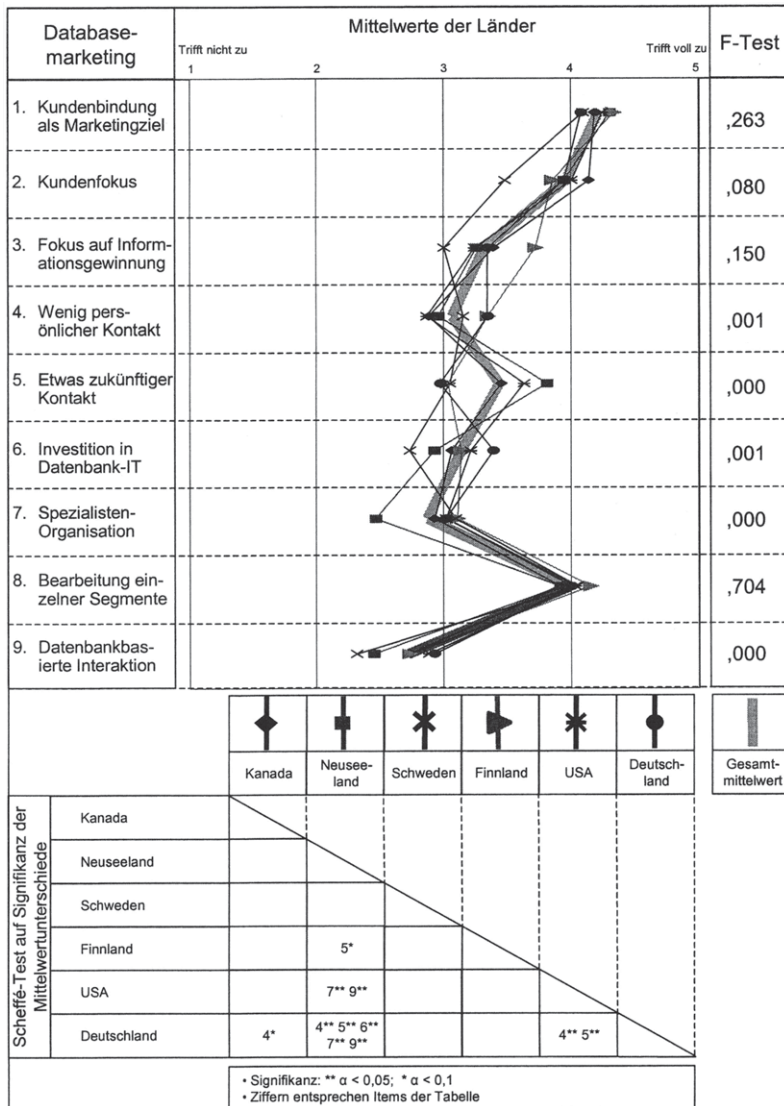


Abb. 9: Varianzanalytische Analyse auf Länderunterschiede beim Database-Marketing

Wenngleich sich die Profile der einzelnen Länder stark ähneln, so zeigt der **Abgleich der theoretischen, vorläufigen Operationalisierung** des CMP-Typen Database-Marketing **mit den empirischen Ergebnissen** ein differenziertes Bild. Die Merkmalsausprägungen „wenig persönlicher Kontakt“, „etwas zukünftiger Kontakt“, „Investition in Datenbank-Informationstechnologien“ sowie „Spezialistenorganisation“ weisen durchweg in allen Ländern nur Werte mittlerer Höhe auf. Auch die zentrale Variable „datenbankbasierte Interaktion“ weist Werte auf, die sich im durchschnittlichen Wertebereich zwischen 2,5 und 3,5 befinden. Vier von neun Ausprägungen zeigen sehr akzeptable Werte, die um den oder über dem Wert von 3,5 liegen. Sehr gute Werte weisen dabei die Variablen „Kundenbindung als Marketingziel“, „Kundenfokus“ sowie „Bearbeitung einzelner Segmente“ auf.

Ein Blick auf die im Rahmen der Analyse des Transaktionsmarketing identifizierten kritischen Merkmale Art des Kontaktes und Dauer der Beziehung - in Form von deren jeweiligen Ausprägungen - indiziert auch hier, dass die Analyse der Variablen der vorläufigen Operationalisierung des Database-Marketing eine mittelmäßige Tragfähigkeit dieser beiden Merkmale zur Messung der CMP-Typologie bestätigt. Insgesamt offenbart die Überprüfung der vorläufigen Operationalisierung des Database-Marketing im Sinne der CMP-Typologie damit eine durchschnittlich tragfähige Konzeption dieses Konstrukts.

### 2.13 Interaktionsmarketing

Während das Database-Marketing grundsätzlich auf informationstechnologisch basierende Beziehungen rekurriert, kennzeichnet das Interaktionsmarketing die Entwicklung persönlicher Beziehungen zwischen einzelnen Kunden und Anbietern. Das Konstrukt des Interaktionsmarketing wurde auf Grundlage der CMP-Typologie mit neun Variablen operationalisiert.<sup>200</sup> Abb. 10 gibt den Mittelwertvergleichstest für die einzelnen Länder hinsichtlich des Interaktionsmarketing zu wieder. Die Werte des F-Tests zeigen auf Grundlage eines Signifikanzniveaus von  $\alpha = 0,01$  für drei Variablen keine signifikanten Effekte, die zumindest in einer Gruppe eine deutliche Abweichung vom Zufallsprozess anzeigen.

Mit Rücksicht auf das **Mittelwertprofil der Gesamtstichprobe** ergeben sich für

---

<sup>200</sup> Zur vorläufigen Operationalisierung des Interaktionsmarketing vgl. Kapitel B.2.33.

die Mehrzahl der Variablen hohe Aktivitätsniveaus. Insbesondere im Rahmen der Marktbearbeitung liegt der Schwerpunkt auf dem „Aufbau langfristiger Beziehungen mit bestimmten Kundensegmenten“ (Mittelwert = 4,2). Weiterhin stark ausgeprägt sind der „sehr persönliche Kontakt“ sowie die „direkte Kommunikation zwischen einzelnen Personen der Unternehmen mit ihren Kunden“ (Mittelwert = 4,1). Daneben erreichen „kooperative Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden als Marketingziel“ (Mittelwert = 3,8), der „direkte Kontakt mit Kunden“ (Mittelwert = 3,8), die „Investition in persönliche Beziehungen“ (Mittelwert = 3,8) sowie die „persönliche Marktkommunikation und Interaktion“ (Mittelwert = 3,7) hohe Aktivitätsniveaus. Weniger ausgeprägt ist hier die Tatsache, dass das Interaktionsmarketing nicht in den Verantwortungsbereich spezialisierter Marketingabteilungen innerhalb des Geschäftsbereichs fällt. M.a.W. unterliegt das Interaktionsmarketing dem Aufgaben- und Verantwortungsbereich von Marketing-Managern innerhalb der Geschäftsbereiche und nicht der Verantwortung anderer Bereiche wie der Geschäftsleitung oder gar der Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters.

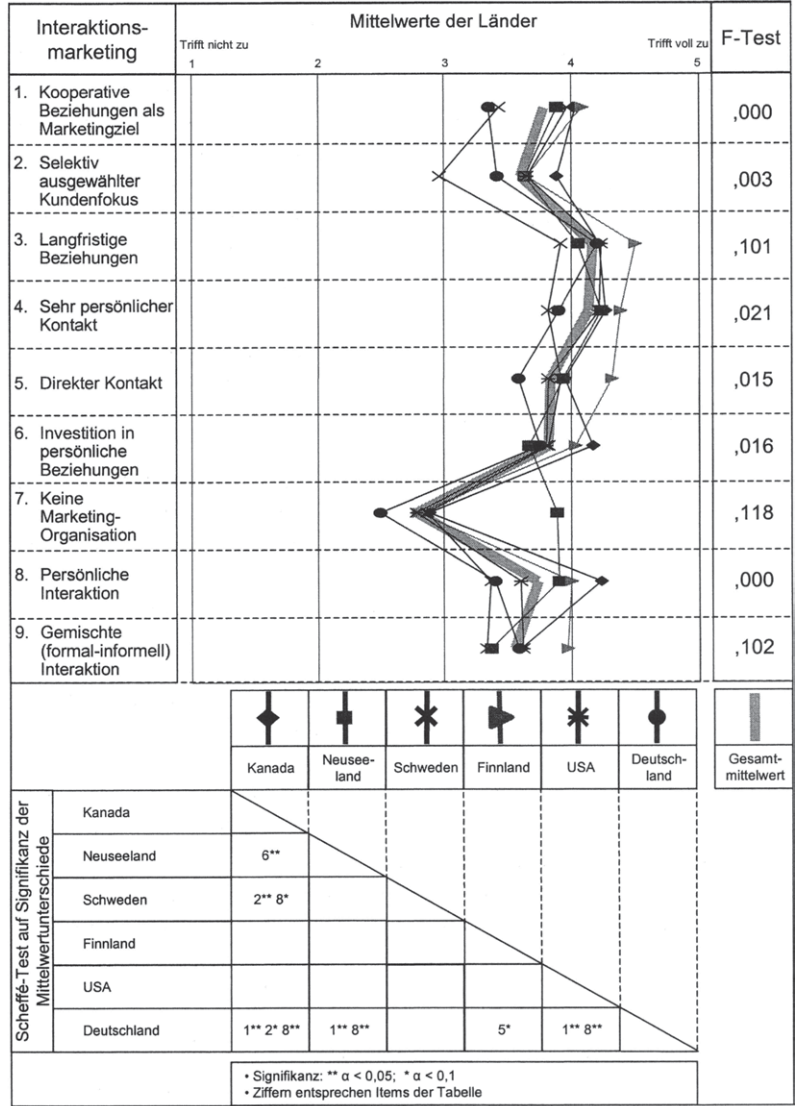


Abb. 10: Varianzanalytische Analyse auf Länderunterschiede beim Interaktionsmarketing

Mit Blick auf die **länderspezifischen Mittelwertabweichungen** zeigt sich in Finnland ein überdurchschnittlich hohes Niveau in den Ausprägungen des Interaktionsmarketing. Wenngleich Kanada nicht durch derartig hohe Ausprägungen wie Finnland gekennzeichnet ist, so ist es im Vergleich zum Gesamtprofil auch und insbesondere im Rahmen der Investition in persönliche Beziehungen sowie der persönlichen Marktkommunikation durch sehr hohe Werte (Mittelwert jeweils = 4,2) geprägt. Sowohl Schweden als auch Deutschland weisen bei den Variablen im Vergleich zum Gesamtprofil unterdurchschnittliche Werte auf. Schweden konzentriert sich im Rahmen der Marketingplanung nur mittelmäßig auf ausgewählte Kundengruppen. Ebenso sind der sehr persönliche Kontakt (Mittelwert = 2,9) und der Aufbau langfristiger Beziehungen (Mittelwert = 3,9) unterdurchschnittlich ausgeprägt. Unternehmen in Deutschland weisen hinsichtlich kooperativer Beziehungen als Marketingziel sowie in Bezug auf die Fokussierung der Marketingplanung auf selektiv ausgewählte Kundensegmente unterschiedliche Aktivitätsniveaus auf. Vor diesem Hintergrund scheint die Marketing-Praxis in Deutschland durch einen weniger direkten Kontakt zu Kunden sowie einen geringeren Grad an persönlicher Interaktion gekennzeichnet zu sein. Die Befunde der länderspezifischen Mittelwertdifferenzen belegen ferner, dass das Interaktionsmarketing der CMP-Konzeption in den USA dem der Gesamtstichprobe sehr ähnlich ist.

Die paarweisen Mehrfachvergleiche anhand des **Scheffé-Tests** kommen zu dem Ergebnis, dass acht aller möglichen 15 Paare von Ländergruppen keine statistischen Signifikanzen aufweisen. Bei der Prüfung der Mittelwertdifferenzen unterscheidet sich Deutschland signifikant auf einem Niveau von  $\alpha = 0,05$  von Kanada, Neuseeland und den USA hinsichtlich der persönlichen Interaktion mit ausgewählten Kunden und den kooperativen Beziehungen als Marketingziel. Abweichungen auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  zeigen sich zwischen Kanada und Neuseeland bei der Investition in die Entwicklung persönlicher Beziehungen zum Unternehmen. Eine differenzierte Planung des Interaktionsmarketing konzipieren Unternehmen aus Kanada und Schweden. Weitere signifikante Unterschiede auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,10$  zeigen sich in Bezug auf die Marketing-Kommunikation zwischen Kanada und Schweden sowie hinsichtlich des direkten persönlichen Kontakts zu Kunden zwischen Unternehmen aus Finnland und Deutschland. Wiederum belegt die Prüfung sämtlicher Vergleiche, dass kaum Mittelwertdifferenzen vorliegen und wenn, dann betrifft es Paarvergleiche zwischen Deutschland und anderen Ländern.

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse die zunehmende Bedeutung und damit verbundene Anwendung einer verstärkten persönlichen Interaktion zwischen

Unternehmen und Kunden. In Zeiten eines immer wieder propagierten „one-to-one“-Marketing<sup>201</sup> zielen Unternehmen darauf ab, kooperative und persönliche Beziehungen zu ihren Kunden im Rahmen eines umfassenderen Relationship Marketing zu entwickeln und beizubehalten. Die Interaktionsmarketing-Praktiken der hier untersuchten Länder zeichnen sich durch ein weitgehend ähnliches und hohes Niveau aus. Unterschiede hinsichtlich einzelner Interaktionsmarketing-Variablen sowie Differenzen zwischen einzelnen Ländern sind kaum festzustellen, so dass davon auszugehen ist, dass länderübergreifend ein vergleichbares und nahezu identisches Interaktionsmarketing praktiziert wird.

Der **Abgleich der theoretischen Konzeption des Interaktionsmarketing auf Basis der CMP-Studie mit den empirischen Ergebnissen** zeigt, dass im Gegensatz zu den vorläufigen Operationalisierungen des Transaktionsmarketing und des Database-Marketing die meisten empirischen Werte mit den theoretisch von der CMP-Studie angenommenen Ausprägungen übereinstimmen. Allein das Merkmal auf der Management-Ebene mit der Ausprägung „keine Marketing-Spezialisten“ weist außer in Neuseeland Werte auf, die geringer als Drei sind.

Akzeptable Werte in allen Länder zeigen die empirischen Ergebnisse bei den Merkmalsausprägungen „Kooperative Beziehungen als Marketingziel“, „selektiv ausgewählter Kundenfokus“, „persönliche Interaktion“ sowie „gemischte (formal-informell) Interaktion“. Sehr gute Mittelwerte weisen die Ausprägungen „langfristige Beziehungen“, „sehr persönlicher Kontakt“, „direkter Kontakt“ und „Investition in persönliche Beziehungen“ auf. Entgegen der schwachen Ausprägungen der Merkmale Art des Kontaktes und Dauer bei den Konstrukten Transaktionsmarketing und Database-Marketing, sind die Ausprägungen dieser Merkmale bei dem von der CMP-Studie operationalisierten Interaktionsmarketing durch sehr hohe Werte gekennzeichnet. Insgesamt bestätigen die empirischen Ergebnisse die von der CMP-Studie theoretisch konzeptionierten Merkmalsausprägungen des Interaktionsmarketing-Konstrukts.

---

<sup>201</sup> Zum „one-to-one-Marketing“-Konzept vgl. Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B. (1999), Is your Company Ready for One-To-One Marketing?, in: HBR, Januar-Februar, S. 151 ff. Für eine detailliertere Darstellung dieses Konzept vgl. insbesondere die Kapitel drei und 13 von Peppers, D., Rogers, M. (1997), Enterprise One to One: Tools for competing in the Interactive Age, New York.



## 2.14 Netzwerkmarketing

Aus der Perspektive unternehmerischer Netzwerke wird Marketing als die Konstruktion, Nutzung und Beibehaltung eines Netzwerkes von unternehmerischen Beziehungen verstanden.<sup>202</sup> Das Netzwerkmarketing zielt darauf ab, Unternehmen mit Blick auf die Marketing- und Unternehmensziele in einem zusammenhängenden zwischenbetrieblichen Netzwerk zu positionieren.<sup>203</sup> Das Konstrukt des Netzwerkmarketing wurde auf Grundlage des CMP-Ansatzes mit neun Variablen operationalisiert. Abb. 11 gibt die Befunde des Mittelwertvergleichstests für die einzelnen Länder hinsichtlich ihrer Netzwerkmarketing-Praxis wieder. Mit Blick auf die Werte des **F-Tests** wird zunächst deutlich, dass bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  mit der Ausnahme zweier Variablen von signifikanten Mittelwertunterschieden zwischen den Ländern auszugehen ist.

Das **Mittelwertprofil der Gesamtstichprobe** zeigt mehrheitlich mittlere Aktivitätsniveaus. Lediglich die nicht signifikante Variable des sehr persönlichen Kontakts (Mittelwert = 4,14) ist durch sehr hohe Ausprägungen gekennzeichnet. Im Vergleich zum Interaktionsmarketing wird das Netzwerkmarketing in der vorläufigen Konzeptualisierung und Operationalisierung der CMP-Studie in den hier untersuchten sechs Ländern weniger stark praktiziert. Mit Blick auf andere Einordnungen von Marketing-Orientierungen dominiert demnach nicht etwa - wie von einigen Autoren vermutet - das Netzwerkmarketing, sondern vielmehr scheinen andere Marketing-Orientierungen wie das Interaktionsmarketing stärker ausgeprägt zu sein.<sup>204</sup> Die empirischen Ergebnisse zeigen des weiteren, dass sämtliche Variablen durchweg mittlere oder höhere Aktivitätenniveaus aufweisen.

---

<sup>202</sup> Zur vorläufigen Operationalisierung des Netzwerkmarketing vgl. Kapitel B.2.34.

<sup>203</sup> Netzwerkmarketing wird häufig als die momentan dominierende Marketing-Orientierung dargestellt. Vgl. hierzu unter anderem Meffert, H. (2000), Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 5 f. sowie die Ausführungen zu den Entwicklungsstufen des Marketing-Management in Kapitel A.2 dieser Arbeit.

<sup>204</sup> Vgl. Meffert, H. (2000), Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 5 f.

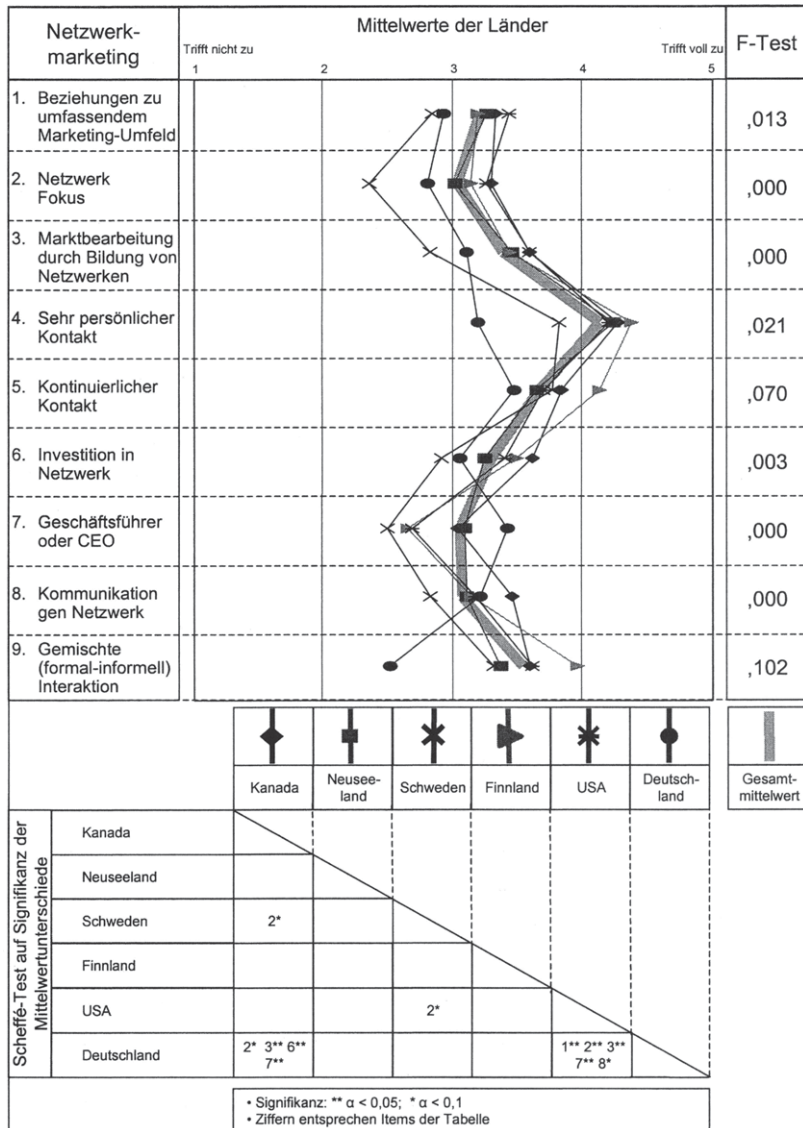


Abb. 11: Varianzanalytische Analyse auf Länderunterschiede beim Netzwerk-marketing

Die **länderspezifischen Mittelwertabweichungen** weisen für Schweden unterdurchschnittliche Ausprägungen bei allen Variablen des CMP-Konstrukts für Netzwerkmarketing auf. Dies äußert sich bereits im Rahmen der Marketing-Planung, die in Schweden kaum vorgenommen wird (Mittelwert = 2,4). Ebenso ist es in Schweden nicht unbedingt Marketingziel, Beziehungen zu dem umfassenden Marketing-Umfeld der Unternehmen herzustellen, was sich auch darin dokumentiert, dass die Marketing-Aktivitäten nur in geringem Maße vom Geschäftsführer oder Vorstand zu verantworten sind.

Letztlich offenbaren die schwachen Werte dieses Konstruktes in Schweden, dass die Marktbearbeitung nicht in hohem Maße anhand der Bildung enger Beziehungen bzw. von Netzwerken mit Unternehmen im gleichen Marktumfeld erfolgt. Ähnlich unterdurchschnittlich ausgeprägt sind die Variablen in Deutschland. Die Marketing-Praxis dokumentiert hier eine unterdurchschnittliche Anzahl an Kontakten zwischen Unternehmen, die sehr persönlicher Art sind und auf Kontinuität abzielen (Mittelwert = 3,2 bzw. = 3,5). Weiterhin sind sowohl die Marketing-Planung als auch die Zielformulierung gering ausgeprägt.

Da die USA nahezu bei allen Variablen überdurchschnittlich hohe Aktivitätsniveaus aufweisen, liegt die Vermutung nahe, dass Deutschland und Schweden dieser Entwicklung zeitlich und intensitätsmäßig nachlaufen. Um dieser Frage näher nachzugehen, bedürfte es einer Längsschnittuntersuchung, die sich dann mit derartigen dynamischen Problemstellungen auseinandersetzen könnte. Falls Finnland kein derart intensives Netzwerkmarketing praktizieren würde, ließe sich unterstellen, dass Europa mit Deutschland, Schweden und Finnland als Vertreter den USA zeitlich in ihren Netzwerkmarketing-Entwicklungen folgen. Schließlich zeigen die Befunde der länderspezifischen Mittelwertdifferenzen, dass das in Neuseeland praktizierte Netzwerkmarketing auf Grundlage des CMP-Ansatzes weitgehend der Gesamtstichprobe entspricht.

Mit Blick auf die Ergebnisse des **Scheffé-Tests** wird evident, dass bei elf von 15 Länderpaaren keine signifikanten Mittelwertdifferenzen vorliegen. Unterschiede auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  liegen bei drei Variablen allein zwischen Kanada und Deutschland sowie den USA und Deutschland vor. Wenn überhaupt, dann kann für Deutschland von signifikant unterschiedlichen Ausprägungen

gegenüber allen anderen Ländern ausgegangen werden.<sup>205</sup>

Mit Rücksicht auf den internationalen Vergleich kann als Zwischenfazit festgehalten werden, dass kaum Unterschiede in der Praxis des Netzwerkmarketing im Sinne der CMP-Studie zwischen den einzelnen Ländern festzustellen sind. Es ist demzufolge davon auszugehen, dass eine länderübergreifende Netzwerkmarketing-Praxis existiert. Dieses länderübergreifend angewandte Netzwerkmarketing ist bei acht Variablen und mit Ausnahme einer Variablen durch ein mittleres oder höheres Ausprägungsniveau gekennzeichnet. Hinsichtlich des Aktivitätensniveaus über alle Variablen zeigt das Netzwerkmarketing ähnliche Ausprägungen wie das von der CMP-Studie konzipierte Database-Marketing.

Neben der internationalen Analyse der Marketing-Praktiken ist die theoretisch-konzeptionelle **Operationalisierung der CMP-Studie zu überprüfen**. Wie bereits kurz erläutert, befinden sich die meisten Ausprägungen der Merkmale auf mittlerem Niveau. Diese Ergebnisse treffen wiederum für alle Länder zu. Gute Werte in Bezug auf das Konstrukt Netzwerkmarketing liefern die beiden Variablen „sehr persönlicher Kontakt“ und „kontinuierlicher Kontakt“. Dies ist insofern überraschend, als die Ausprägungen dieser beiden Merkmale besonders schwache Werte bei den Konstrukten Transaktionsmarketing und Database-Marketing aufweisen. Die nicht zutreffende Operationalisierung scheint demnach nicht unbedingt auf die Merkmalsausprägungen, sondern eventuell auf die definierten Merkmale der CMP-Studie zurückzuführen zu sein.

Hiermit sind sämtliche vorläufigen Operationalisierungen der Marketing-Konstrukte der CMP-Studie mit den empirischen Ergebnissen aller Länder verglichen worden. Neben der Analyse der Substanz der vorläufigen Operationalisierungen der Konstrukte der Marketing-Orientierungen der CMP-Typologie war es weiterhin Ziel dieses Abschnitts, einen internationalen Vergleich zwischen der Marketing-Praxis in unterschiedlichen Ländern zu unternehmen. Die Marketing-Praxis wurde bislang anhand der einzelnen Variablen der jeweiligen Marketing-Orientierungen auf Basis des CMP-Bezugsrahmens untersucht. Die bisherige vergleichende Analyse rekurriert daher auf die Ebene der operationalisierten Variablen und damit auf die detaillierte Ausgestaltung der Marketing-Orientierungen. Eine vergleichende Analyse der internationalen Marketing-Praxis kann weiterhin auf der globaleren

---

<sup>205</sup> Immerhin weist Deutschland neun von elf signifikanten Unterschieden gegenüber den anderen Ländern auf, wobei drei Signifikanzniveaus allerdings nur bei 10 % liegen.

Ebene der Marketing-Orientierungen erfolgen. Im Folgenden soll daher über die Betrachtung der einzelnen Variablen hinaus ein Vergleich zwischen den Marketing-Orientierungen einerseits und zwischen den länderspezifischen Zusammenhängen der einzelnen Marketing-Orientierungen andererseits vorgenommen werden. Um eine klare Begrifflichkeit sicherzustellen und zu wahren, sind dabei die Begriffskonstellationen und Abgrenzungen im Sinne der CMP-Studie weiterhin beizubehalten.

## 2.2 Zusammenhänge von Marketing-Orientierungen

Für einen Vergleich von Zusammenhängen einzelner Marketing-Orientierungen ist es notwendig, die jeweiligen Konstrukte Transaktionsmarketing, Database-Marketing, Interaktionsmarketing und Netzwerkmarketing als Messmodelle aufzufassen.<sup>206</sup> Die CMP-Studie erfasst die Konstrukte der jeweiligen Marketing-Orientierungen, indem sie für jede Marketing-Orientierung einen Gesamtindex bildet.<sup>207</sup> Jedes Konstrukt wird dabei anhand der Aufsummierung der neun Messwerte der Indikatoren und der darauffolgenden Division durch die Summe der Skalenwerte ( $9 \times 5 = 45$ ) normiert, so dass die Konstrukte Indexwerte zwischen Null und Eins annehmen.<sup>208</sup> Folgende Formel kommt dabei zum Einsatz:

---

<sup>206</sup> An dieser Stelle ist noch einmal explizit darauf hinzuweisen, dass die in diesem Abschnitt stattfindenden Analysen im Rahmen einer methodengenaue Replikation erfolgen. Dass bedeutet, dass die bisher gewonnenen Erkenntnisse noch nicht in die empirischen Berechnungen einfließen. Vielmehr erfolgen die Berechnungen im Rahmen der 1:1 Replikation auf Basis des „reinen“ CMP-Ansatzes. Dieses Vorgehen folgt auch dem Forschungsansatz dieser Arbeit, wonach Erkenntnisse auf Basis der Replikation gewonnen werden sollen. Nur auf diese Weise bleibt die Erreichung der formulierten Ziele dieser Replikation gewährleistet.

<sup>207</sup> Zu der Vorgehensweise der Bildung von Indizes vgl. Brodie, R., Coviello, N.E., Brookes, R.W., Little, V. (1997), Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices, a.a.O., S. 392.

<sup>208</sup> Da die ermittelten Skalenwerte in metrisch-skalierten Form gemessen werden, kann davon ausgegangen werden, dass sich die Items zur Bildung summativer Skalen eignen. Vgl. Krafft, M. (1995), Aussendienstentlohnung im Lichte neuer Institutionenlehre, Wiesbaden, S. 283 f.

Zur Angemessenheit und Anwendung der Bildung von Mittelwerten über die ein Konstrukt messenden Indikatoren vgl. Homburg, C., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18 (1), S. 17. Primär aus Gründen der Vereinfachung wird in manchen Fällen auf ein stark verdichtetes Konstrukt zurückgegriffen. Sowohl bei der Validierung als auch bei der Operationalisierung von komplexen Konstrukten werden daher die Mittelwerte der einem Konstrukt zugrunde liegenden Indikatoren herangezogen. Vgl. Becker, J. (1999), Marktorientierte Unternehmensführung: Messung – Determinanten – Erfolgsauswirkungen, a.a.O., S. 170.

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

$$i_{yp} = \frac{\sum_k \frac{y_k}{m \times b}}{n}$$

mit:  $i_{yp}$  = Index für eine Orientierung des Marketing-Management

$y_k$  = Beobachtungswert der Merkmalsausprägung k

$b$  = Bandbreite der Skalenwerte

$n$  = Anzahl der Fälle

$m$  = Anzahl der Merkmale

Auf diese Weise kann jeweils ein Index pro Marketing-Orientierung gebildet werden. Für jedes Unternehmen existieren somit vier Indizes für die jeweiligen Marketing-Orientierungen. Mittels dieses Indizes können nun die vier partiellen Messmodelle der einzelnen Marketing-Orientierungen für jedes Unternehmen gemessen werden. Die Indizes geben Aufschluss darüber, in welchem Ausmaß die einzelnen Unternehmen welche Marketing-Orientierungen praktizieren. Sie dienen zudem als Grundlage zur Anwendung weiterer multivariater statistischer Verfahren. So gelingt eine vergleichende Analyse von internationalen Marketing-Praktiken auf der Ebene der Marketing-Orientierungen.

Die Analyse der Marketing-Orientierungen erfolgt in zwei Schritten. Zunächst werden die anhand der Indizes abgeleiteten Intensitäten der Marketing-Orientierungen länderspezifisch verglichen. In einem zweiten Schritt werden mittels Korrelationsanalysen Zusammenhänge zwischen den Marketing-Orientierungen einzelner Länder untersucht.

Abb. 12 zeigt die jeweiligen in Prozentwerte umgerechneten Indizes für die Länder und für die Marketing-Orientierungen.<sup>209</sup> Zunächst ist zu erkennen, dass alle

Zur Anwendung von Indizes über einfache Mittelwertbildung vgl. auch Schwetje, T. (1999), Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen: Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels, Wiesbaden, S. 182 f.

<sup>209</sup> Die CMP-Studie hat folgende Einteilung hinsichtlich der Abgrenzung der Indexwerte getroffen: Unternehmen mit Indexwerten zwischen 0,75 und 1 wird ein hoher Ausrichtungsgrad der jeweiligen Marketing-Orientierung zugeschrieben. Für Werte zwischen 0,6 und 0,75 gilt ein mittlerer und für Werte kleiner als 0,6 ein geringer Ausrichtungsgrad der jeweiligen Marketing-Orientierung. Mittlere bis hohe Zuteilungen, d.h. sämtliche Indexwerte größer als 0,6, werden im Rahmen der CMP-Studie dahingehend interpretiert, dass diese Unternehmen die jeweils gemessene Marketing-Orientierung tatsächlich praktizieren. Zu dieser Vorgehensweise vgl. Brodie, R., Coviello, N.E., Brookes, R.W., Little, V. (1997), Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices, a.a.O., S. 397.

Marketing-Orientierungen in sämtlichen untersuchten Ländern praktiziert werden. Vor diesem Hintergrund muss die Vermutung, dass das Transaktionsmarketing Obsoleszenzerscheinungen aufweist und ein Paradigmenwechsel vom Transaktionsmarketing hin zum Relationship Marketing vorliegt, auf Basis der Indexberechnung falsifiziert werden. Entgegen der Annahme einer abnehmenden Relevanz des Transaktionsmarketing stellt es in sämtlichen Ländern die am stärksten ausgeprägte Marketing-Orientierung dar. Wenn auch ein Transaktionsmarketing existiert, so war nicht zu erwarten, dass es in einem derartigen Ausmaß praktiziert wird.<sup>210</sup>

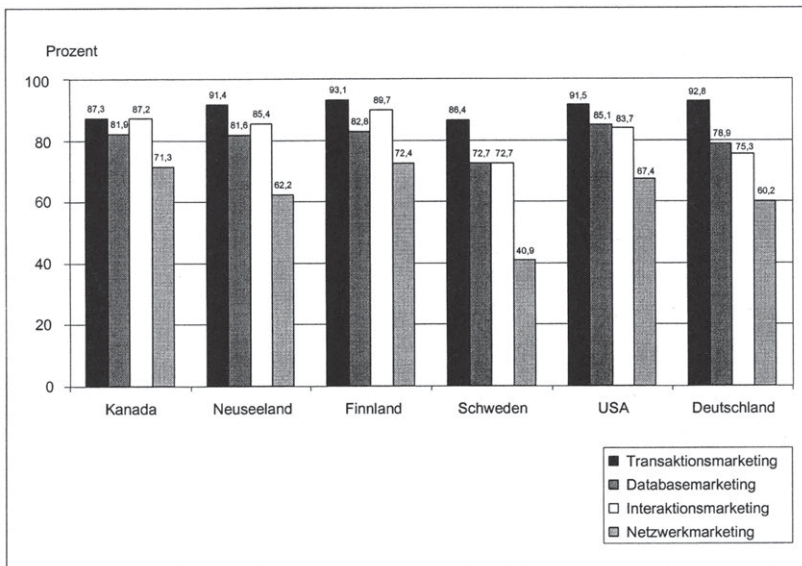


Abb. 12: Ländervergleich der Marketing-Praktiken

<sup>210</sup> Vgl. zu dieser Vermutung exemplarisch Sheth, J.N. (1995), Searching for a Definition of Relationship Marketing, in: Ballantyne, D. (Hrsg.), 3<sup>rd</sup> International Colloquium in Relationship Marketing, Melbourne, Monash University; Grönroos, C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, a.a.O., S. 9-29; Kotler, P. (1992), Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There, a.a.O., S. 50-52; Gummesson, E. (1999), Total Relationship Marketing: from the 4Ps – product, price, promotion, place – of traditional Marketing-Management to the 30Rs – the thirty relationships – of the new paradigm, a.a.O., S. 3 ff.



Die empirische Analyse zeigt, dass über 90 % der Unternehmen in Finnland (93 %), Deutschland (93 %), USA (92 %) und Neuseeland (91 %) ein **Transaktionsmarketing** praktizieren.<sup>211</sup> Das Transaktionsmarketing dominiert damit alle anderen Marketing-Orientierungen in sämtlichen Ländern. Es findet seinen schwächsten praktischen Ausprägungsgrad in Schweden. Allerdings befindet sich die Transaktionsmarketing-Praxis in Schweden mit 86,4 % der Unternehmen immer noch auf einem sehr hohem Niveau. Insgesamt zeigen die Befunde, dass das Transaktionsmarketing in allen Ländern auf sehr hohem Niveau von knapp 90 % der Unternehmen praktiziert wird, wobei zwischen den Ländern auch nur geringe Unterschiede festzustellen sind.

Das **Database-Marketing** wird in den Ländern Kanada, Neuseeland, Finnland und den USA auf relativ ähnlich hohem Niveau in über 80 % der Fälle angewandt. Lediglich in Schweden und in Deutschland fallen die Werte mit 73 % und 79 % unter die 80 % - Marke. Auch hier zeigen die Ergebnisse, dass das Database-Marketing durchweg auf hohem Niveau praktiziert wird, wobei die Bandbreite (73 % in Schweden bis 85 % in den USA) etwas stärker differiert als im Falle des Transaktionsmarketing.

Das **Interaktionsmarketing** weist wiederum in allen Ländern sehr hohe Werte auf. Die Interaktionsmarketing-Praxis liegt zwischen den Werten der Database-Marketing- und der Transaktionsmarketing-Praxis, wobei das Interaktionsmarketing durchweg über dem der Database-Marketing-Praxis und unterhalb dem der Transaktionsmarketing-Praxis liegt. Wiederum erreicht das Interaktionsmarketing in Kanada, Neuseeland, Finnland und den USA Werte über 80 % und in Schweden und Deutschland analog zu den Ausprägungen des Database-Marketing Werte unterhalb von 80 %. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass das Interaktionsmarketing in Deutschland noch schwächer ausgeprägt ist als in vergleichbaren Ländern. Es ist demnach zu unterstellen, dass Deutschland der Entwicklung und der Herausforderung einer zunehmenden Individualisierung der Kommunikation im Rahmen des Marketing-Management zumindest zeitlich folgt.

Was sich bereits bei der Untersuchung der einzelnen Variablen der Konstrukte zeigte, bestätigen die Befunde der Indexierung: Von allen Marketing-

---

<sup>211</sup> Die Umrechnung von Indizes in Prozente erfolgt auf Basis der definierten Klasseneinteilungen bzw. -abgrenzungen. Folglich kann im Sinne der CMP-Studie interpretiert werden, dass Unternehmen, die einen Indexwert höher als 0,6 erzielen, zu den Anwendern dieser Marketing-Praxis zählen.



Orientierungen ist das **Netzwerkmarketing** die am schwächsten ausgeprägte. In Finnland und Kanada wird die Netzwerkmarketing-Orientierung mit 72 % bzw. 71 % am stärksten praktiziert. In den USA (67 %), Neuseeland (62 %) und Deutschland (60 %) wenden immerhin über 60 % der Unternehmen ein Netzwerkmarketing an. Schweden bildet mit 41 % das Schlusslicht der netzwerkmarketing-orientierten Länder. Der vielfach postulierte hohe Stellenwert des Netzwerkmarketing spiegelt sich demnach nicht in der unternehmerischen Praxis wider.<sup>212</sup>

Die empirischen Ergebnisse auf Basis der Indexbildung zeigen, dass das Transaktionsmarketing durchweg in allen Ländern auf sehr hohem Niveau praktiziert wird. Neben dem Transaktionsmarketing wird das Interaktionsmarketing in sämtlichen Ländern sehr stark eingesetzt. Hier zeigt sich sicherlich, dass das Marketing dem Trend nach Individualisierung Rechnung trägt, indem Unternehmen mit Kunden individuell und persönlich interagieren. Das Database-Marketing wird zwar nicht derart stark angewandt wie das Transaktionsmarketing und das Interaktionsmarketing, Unternehmen praktizieren ein Database-Marketing dennoch auf einem hohen Niveau.

Nachdem die einzelnen Marketing-Orientierungen isoliert und sowohl länder-spezifisch als auch länderübergreifend untersucht worden sind, stellt sich nun die Frage, ob und inwieweit die identifizierten Marketing-Orientierungen zusammenhängen. Bei der Analyse der Zusammenhänge dient wiederum die Indexbildung als Basis zur Erfassung der einzelnen Marketing-Konstrukte. Zur Untersuchung von Zusammenhängen zwischen den einzelnen Marketing-Orientierungen kommt die **Korrelationsanalyse** zum Einsatz. Die Korrelationsanalyse ermöglicht die Messung der Stärke und Richtung des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen.<sup>213</sup>

---

<sup>212</sup> Hinsichtlich neuerer Studienergebnisse zum Stellenwert des Netzwerkmarketing vgl. Häcki, R., Lighton, J. (2001), The future of the networked company, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 3, S. 26-39.

<sup>213</sup> Häufig beschränkt man sich bei einer Korrelationsanalyse nicht auf das Messen des Zusammenhangs zwischen Variablen im Sinne einer deskriptiven statistischen Untersuchung, sondern versucht, allgemeinere theoriegestützte Aussagen konfirmatorisch über Hypothesen zu testen. Dabei wird ein theoretischer Zusammenhang zwischen den Variablen für eine tatsächlich existierende oder theoretisch konstruierte Grundgesamtheit postuliert und der vorliegende Datensatz als eine Stichprobe aus der Grundgesamtheit interpretiert. Mit der Formulierung einer derartigen stichprobentheoretisch fundierten Korrelationsanalyse lassen sich Signifikanzprüfungen für die Höhe des Korrelationskoeffizienten vornehmen. Damit ist es möglich, zwischen den Hypothesen des Bestehens und Nichtbestehens einer Korrelation zu diskrimi-

Zunächst erfolgt die **Analyse zwischen dem Transaktionsmarketing und den drei Relationship Marketing-Orientierungen**. Abb. 13 zeigt die Ergebnisse der Korrelationsanalysen in Bezug auf die einzelnen Länder.

Hinsichtlich der drei sich ergebenden Beziehungen zwischen Transaktionsmarketing sowie Database-Marketing, Interaktionsmarketing und Netzwerkmarketing sind auf Basis der in Kapitel A.1 abgeleiteten Vermutungen negative Zusammenhänge anzunehmen. Die Befunde zeigen indes, dass zwischen **Transaktionsmarketing und Database-Marketing** positive Zusammenhänge vorliegen. Die Länder Kanada, Neuseeland und die USA zeigen dabei signifikante Zusammenhänge der beiden Marketing-Praktiken. Dies ist ein Indiz dafür, dass die beiden Marketing-Orientierungen häufig gemeinsam eingesetzt werden. Das Database-Marketing scheint hierbei als Informations- und Entscheidungsgrundlage für Transaktionsmarketing-Maßnahmen zu dienen. Database-Marketing wird demnach nicht nur im Rahmen eines Relationship Marketing praktiziert, vielmehr dient es auch als Basis für das Transaktionsmarketing.

Mit Rücksicht auf die beiden anderen Beziehungen zwischen Transaktionsmarketing und den Relationship Marketing-Orientierungen Interaktionsmarketing und Netzwerkmarketing bestätigt sich entsprechend der Ausführungen in Kapitel A.1 indes die Vermutung, dass derartige Maßnahmen nicht positiv korrelieren. Signifikante Lösungen lassen sich zwischen dem **Transaktionsmarketing und dem Interaktionsmarketing** in den Ländern Kanada, Neuseeland und Deutschland feststellen. Hier belegen die empirischen Ergebnisse die Vermutung eines negativen Zusammenhangs. Selbst bei den nicht signifikanten Korrelationskoeffizienten unterstützt allein die Richtung der Zusammenhänge die Hypothese, dass das Transaktionsmarketing und das Interaktionsmarketing disparate bzw. ungleichartige Marketing-Orientierungen darstellen.

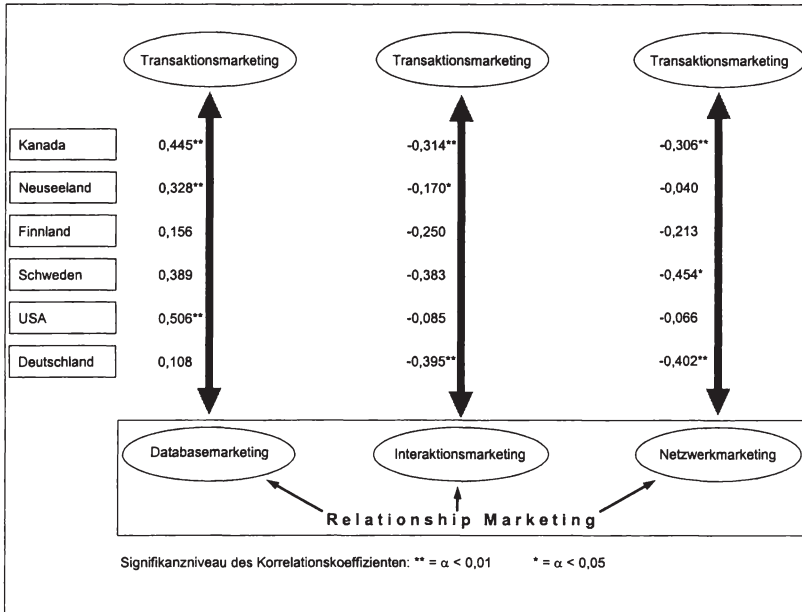


Abb. 13: Zusammenhänge der Marketing-Orientierungen in unterschiedlichen Ländern

Ähnlich stark fällt der negative Zusammenhang zwischen dem **Transaktionsmarketing** und dem **Netzwerkmarketing** aus. Auch hier untermauern die signifikanten Ergebnisse in den Ländern Kanada, Schweden und Deutschland die Hypothese, dass ein negativer Zusammenhang zwischen dem Transaktionsmarketing und dem Netzwerkmarketing besteht. Die zudem relativ starken negativen Zusammenhänge lassen sich dadurch erklären, dass sowohl das Interaktionsmarketing als auch das Netzwerkmarketing durch intensive persönliche Beziehungen und einen hohen Interaktionsgrad zwischen Unternehmen und Kunden gekennzeichnet sind. Beide Marketing-Orientierungen richten sich dementsprechend nicht wie das Transaktionsmarketing auf Massensegmente, da in solchen Segmenten eine persönliche Kommunikation nicht möglich ist. Im Gegensatz zum Transaktionsmarketing zielen das Interaktionsmarketing und das Netzwerkmarketing somit auf kleinere Marktsegmente bis hin zum „one-to-one“-Segment ab. Die beiden Orientierungen des Relationship Marketing und das Transaktionsmarketing stellen daher gegensätzliche Marketing-Ausrichtungen dar, deren Einsatz von Einflussfaktoren wie den Unternehmenszielen und der Marketingstrategie abhängen.

Insgesamt belegen die Ergebnisse, dass sich das Verhältnis des Transaktionsmarketing gegenüber dem Interaktionsmarketing sowie dem Netzwerkmarketing wie postuliert durch negative Zusammenhänge kennzeichnet. Demgegenüber konnte festgestellt werden, dass das Transaktionsmarketing und das Database-Marketing keineswegs negativ korrelieren. Vielmehr scheinen diese beiden Marketing-Orientierungen gemeinsam praktiziert zu werden.

Nachdem die Zusammenhänge zwischen dem Transaktionsmarketing und den Relationship Marketing-Orientierungen analysiert worden sind, erfolgt nun die Analyse der **Zusammenhänge zwischen den Relationship Marketing-Orientierungen** in den einzelnen Ländern. Abb. 14 zeigt die Korrelationskoeffizienten.

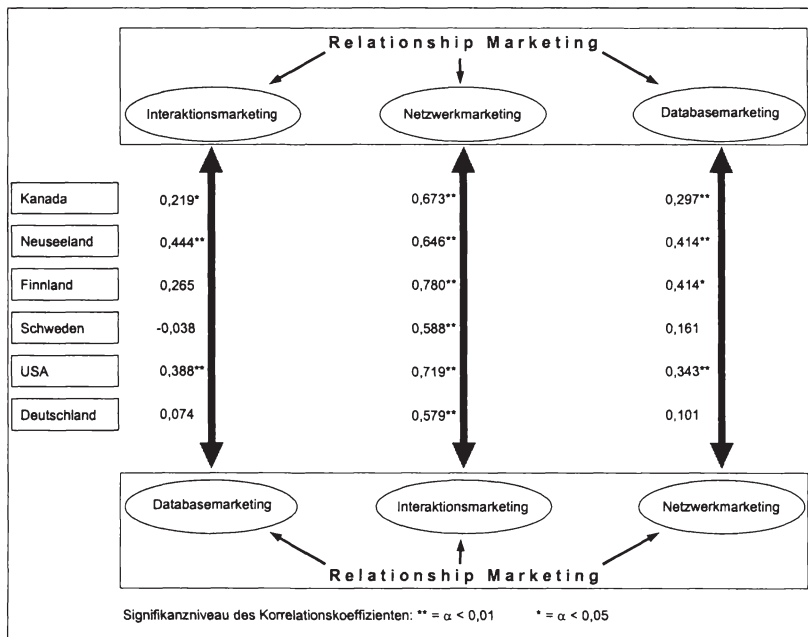


Abb. 14: Zusammenhänge zwischen den einzelnen Relationship Marketing-Orientierungen in unterschiedlichen Ländern

Die signifikanten Korrelationskoeffizienten zwischen dem **Database-Marketing** und dem **Interaktionsmarketing** sind durchweg von mittlerer Stärke. Dies lässt darauf schließen, dass beide Marketing-Orientierungen miteinander in Verbindung stehen. Möglicherweise dient das Database-Marketing als Informationsgrundlage

für das Interaktionsmarketing, um persönliche Beziehungen seitens der Unternehmen besser ausgestalten zu können.

Die stärkste Beziehung existiert zwischen dem **Interaktionsmarketing** und dem **Netzwerkmarketing**. Bezüglich dieser beiden Orientierungen scheint das Marketing-Management integriert vorzugehen. Ein zentraler Unterschied bleibt dennoch evident: Das Interaktionsmarketing ist durch den Fokus auf die persönliche Interaktion zwischen Individuen gekennzeichnet. Ziel ist es, ein persönliches Beziehungsmanagement zwischen den Mitarbeitern und den Kunden aufzubauen. Das Netzwerkmarketing zielt zwar in eine ähnliche Richtung, jedoch mit dem Anliegen, ein Netzwerk von Unternehmensbeziehungen in dem umfassenderen Marketingumfeld der Unternehmung aufzubauen und zu etablieren.

Das Verhältnis zwischen dem **Database-Marketing** und dem **Netzwerkmarketing** untermauert die postulierten positiven Zusammenhänge zwischen den einzelnen Relationship Marketing-Orientierungen. Wenngleich die Zusammenhänge nicht derart stark ausgeprägt sind wie die des Interaktionsmarketing und des Netzwerkmarketing, so sind sie in vier Ländern signifikant und unterstützen damit die Vermutung, dass Database-Marketing und Netzwerkmarketing von Unternehmen gemeinsam praktiziert werden. Insgesamt zeigt die empirische Analyse der Zusammenhänge zwischen den Relationship Marketing-Orientierungen, dass das Interaktionsmarketing und das Netzwerkmarketing den stärksten positiven Zusammenhang aufweisen. Auch alle anderen Marketing-Orientierungen des Relationship Marketing korrelieren positiv miteinander. Es kann demnach weiterhin davon ausgegangen werden, dass die hier operationalisierten drei Marketing-Orientierungen unter dem Oberbegriff des Relationship Marketing subsumiert werden können.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse der empirischen Analyse hinsichtlich des internationalen Vergleichs von Marketing-Praktiken, dass die Marketing-Orientierungen auch im Rahmen des Vergleichs der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Marketing-Orientierungen **kaum länderspezifische Unterschiede** aufweisen. Da die länderspezifischen Unterschiede marginal sind, ist somit als ein Ergebnis der empirischen Analysen schlusszufolgern, dass von einer länderübergreifend weitgehend ähnlichen Marketing-Praxis auszugehen ist. Dies bestätigen auch die Ergebnisse der Mittelwertvergleichstests der einzelnen Marketing-Orientierungen. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass sämtliche Marketing-Orientierungen zur Anwendung kommen. Weiterhin ist zu konstatieren, dass ein Paradigmenwechsel vom Transaktionsmarketing zum Relationship Marketing auf Basis der vorliegenden empirischen Ergebnisse falsifiziert werden

kann. Damit einher geht das Ablehnen der Behauptung, die eine Obsoleszenz des Transaktionsmarketing unterstellt.

Bei der Interpretation der Ergebnisse dieses Abschnitts ist daraufhin hinzuweisen, dass die bisherigen Untersuchungen zum einen auf der Konzeption und dem Bezugsrahmen der CMP-Studie basieren. Zum anderen wurden zur Gewährleistung der diesem Abschnitt zugrunde liegenden Zielsetzung eines internationalen Vergleichs empirische Analysen auf Grundlage der im Rahmen der CMP-Studie angewandten statistischen Verfahren durchgeführt, ohne diese innerhalb dieses Abschnitts kritisch zu diskutieren. Grund hierfür war, dass der internationale Vergleich im Vordergrund der Betrachtung stand und nicht die detail-spezifische Diskussion statistischer Verfahren. Sowohl die Konzeption als auch die Empirie orientierten sich demnach an dem zugrunde gelegten und damit feststehenden Rahmen der CMP-Studie. Im Folgenden soll die CMP-Studie daher einer kritischen Analyse hinsichtlich des theoretisch-konzeptionellen, inhaltlichen sowie empirisch-methodischen Stands der Forschung unterzogen werden.

### **3. Kritische Würdigung des CMP-Typologisierungsansatzes auf Basis der Replikation und des internationalen Vergleichs**

#### **3.1 Theoretisch-konzeptionelle Perspektive**

Mit Blick auf die theoretisch-konzeptionelle Perspektive ist zunächst zu erkennen, dass die CMP-Studie insbesondere auf die Evolution des Relationship Marketing rekurriert und in diesem Zusammenhang sechs relevante Entwicklungsströmungen erwähnt. Diese Forschungsströmungen beinhalten den Dienstleistungsaspekt, interorganisationale Austauschbeziehungen vor dem Hintergrund der Ressourcenabhängigkeitstheorie<sup>214</sup> und der Austauschtheorie<sup>215</sup>, das vertikale Marketing, Netzwerkbeziehungen, das strategisches Management sowie die Informationstechnologie.<sup>216</sup> Bei den genannten Aspekten handelt es sich

---

<sup>214</sup> Zum Ressourcenabhängigkeitsansatz und dessen Relevanz beim Relationship Marketing vgl. Anderson, J.C., Hakansson, H., Johanson, J. (1997), Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, in: Ford, D. (Hrsg.), Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks, a.a.O., S. 228 f.

<sup>215</sup> Zur Austauschtheorie und dessen Relevanz beim Relationship Marketing vgl. Wilson, D.T. (1995), An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, a.a.O.

<sup>216</sup> Zu den sechs beim CMP-Ansatz herangezogenen Forschungsströmungen vgl. Brodie, R., Coviello, N.E., Brookes, R.W., Little, V. (1997), Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices, a.a.O., S. 383 f.

um Theorien, Marketing-Ansätze, technologische Perspektiven oder strategisches Management und damit um einen „mehrdimensionalen“ theoretischen Zugang zum Untersuchungsobjekt. Vor diesem Hintergrund wird evident, dass hier keine theoretische Fundierung vorliegt, sondern vielmehr eine Beleuchtung des Themas aus **unterschiedlichen Scheinwerferperspektiven**. Diese herangezogenen Perspektiven befinden sich auf unterschiedlichen Ebenen, so dass keine Einheitlichkeit und Stringenz vorhanden ist. Es bleibt also offen, auf welcher Ebene sich die hier herangezogenen Forschungsrichtungen („research streams“) befinden und ob sie miteinander in Verbindung gebracht werden können. Somit erscheinen die Perspektiven teilweise wahllos und willkürlich herausgegriffen. Die im Rahmen der CMP-Studie genannten theoretisch-konzeptionellen Aspekte werden des weiteren nur erwähnt und nicht erläutert, respektive nicht in einen expliziten Zusammenhang mit den Fragestellungen gestellt.

Ogleich der CMP-Ansatz nicht nur das Relationship Marketing zu seinem Explanandum erklärt, rekurriert er bei der theoretischen Reflexion einseitig auf diesen Ansatz, ohne auf weitere Marketing-Aspekte wie das Transaktionsmarketing einzugehen. Somit kann - wenn überhaupt - nur von einer **geringen theoretischen Reflexion** gesprochen werden, eine theoretische Fundierung des CMP-Ansatzes findet nicht statt. In einer ersten Untersuchungsstufe kann ein derartiges Vorgehen durchaus sinnvoll sein, indem wertvolle Hinweise - auch im Sinne eines „Brainstorming“ - auf Erkenntnisfortschritte abgeleitet werden können. In einem fortgeschrittenerem Stadium der Untersuchung muss jedoch auf eine theoretische Fundierung zurückgegriffen werden, da die bisher herangezogenen theoretisch-konzeptionellen Perspektiven nicht in der Lage sind, die Problemstellung ausreichend und vollständig zu erfassen und zu erklären.

Die Analyse entlang des idealtypischen Stufenmodells zur Bildung von Typen offenbart, dass das Vorgehen der CMP-Studie grundsätzlich dem idealtypischen Prozess entspricht. Ansatzpunkte zur kritischen Würdigung finden sich dementsprechend nicht im prozessualen Bereich der Typenbildung. Die weitere Analyse fokussiert sich daher vielmehr auf konkrete Ansatzpunkte *innerhalb* der jeweiligen Prozessschritte.

Im Rahmen des Typenbildungsprozesses identifiziert der CMP-Ansatz im Laufe des ersten Auswertungsschritts zwei Ebenen und zwölf Merkmale zur Bildung von Typen des Marketing-Management. Wenngleich die CMP-Studie die Identifikation der beiden Ebenen „relationaler Austausch“ und „Management“ zur Untersuchung von Typen des Marketing-Management durchaus darstellt und begründet, so

findet eine Erläuterung und Diskussion des Selektionsprozesses der zwölf Merkmale nicht statt. Es wird in den Publikationen der CMP-Studie lediglich darauf verwiesen, dass umfangreiche Literaturanalysen unternommen worden sind.<sup>217</sup> In diesem Zusammenhang fehlen Angaben zur Auswahl der ursprünglichen Merkmale sowie zur Reduktion und Selektion der Merkmale. Es gibt weder Informationen darüber, wieviele Merkmale ursprünglich gesammelt worden sind, noch in welchen Schritten wieviele Merkmale aus welchen Gründen eliminiert worden sind. Auch zur Reduktion der Merkmale im Laufe bisheriger Replikationsstudien von zwölf auf neun finden sich außer der inhaltlichen Verwechslungsgefahr der Merkmale durch Befragte kaum Argumente.<sup>218</sup> Zudem wird von einer Gleichgewichtung aller Merkmale ausgegangen. Hier findet man in den Publikationen der CMP-Studie weder eine Begründung für diese Annahme noch das Nennen der Annahme selbst.

Mit Blick auf den nächsten Schritt im Rahmen der Typenbildung ist festzustellen, dass die **Festlegung und Zuordnung der Merkmalsausprägungen unklar** bleibt. Zugleich ist der Prozess der Kombination der Merkmalsausprägungen zu den vier Typen des Marketing-Management nicht transparent. Hierunter fallen u.a. das „Matching“ der Merkmalsausprägungen zur vorläufigen Operationalisierung der einzelnen Marketing-Typen. Im Rahmen der vorhandenen Publikationen sowie geführter Expertengespräche mit den Gründern und Initiatoren der CMP-Studie finden sich keine Dokumentationen oder Erläuterungen, wie es zur Identifikation und endgültigen Festlegung der Marketing-Typen durch die CMP-Studie kam. Demnach scheint es sich vielmehr um Plausibilitätsüberlegungen zu handeln, anhand derer die vier vorliegenden Marketing-Orientierungen der CMP-Typologie entstanden sind.

Der Replikant wird im Hinblick auf den theoretisch-konzeptionellen Teil der CMP-Studie mit Ergebnissen einzelner Prozessschritte konfrontiert, ohne eine detaillierte Erläuterung der jeweiligen Schritte auf der betroffenen Prozessebene

---

<sup>217</sup> Zu den grundlegenden Beiträgen der CMP-Studie vgl. Brodie, R., Coviello, N.E., Brookes, R.W., Little, V. (1997), Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices, in: JoMM, 13, S. 383-406 und Coviello, N., Brodie, R., Munro, H.J. (1997), Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, in: JoMM, 13 (6), S. 501-522.

<sup>218</sup> Zur Analyse des Typenbildungsprozesses der CMP-Studie wurden nicht nur sämtliche Publikationen von Mitgliedern der CMP-Studie ausgewertet. Es wurden auch Interviews mit den Leitern des Forschungsprojektes geführt. Auch in diesen Interviews bestätigte sich, dass keine detaillierten und weitergehenden Informationen zum Entwicklungsprozess der Typenbildung vorliegen.



vorzufinden und zu erfahren. Im Rahmen der Publikationen finden sich vielmehr Zusammenfassungen und Ergebnisse der jeweiligen Prozessschritte. Es fehlen damit wichtige Angaben über wesentliche Komponenten in den jeweiligen Prozessstufen der Typenbildung.

Insgesamt gehen die Ergebnisse dieser Analyse der theoretischen Konzeption des CMP-Ansatzes einher mit den bereits skizzierten Problemen hinsichtlich der theoretischen Fundierung des Transaktionsmarketing und des Relationship Marketing sowie des Marketing-Management im Allgemeinen.<sup>219</sup>

### 3.2 Inhaltliche Perspektive

Aus der inhaltlichen Perspektive der CMP-Studie ist zunächst die **Stellung des Relationship Marketing innerhalb des Marketing-Management** von grundlegendem Interesse und daher kritisch zu hinterfragen. So wird beispielsweise im Rahmen der CMP-Studie nicht eindeutig begründet, warum die drei Orientierungen Interaktionsmarketing, Database-Marketing und Netzwerkmarketing sich zum Relationship Marketing zusammenfassen lassen.

Diese Ordnung von Marketing-Orientierungen folgt vielmehr wenigen plausiblen Überlegungen innerhalb des CMP-Forschungsverbundes und greift auch in diesem Bereich - wie bereits erläutert - nicht auf eine nachvollziehbare theoretisch-konzeptionelle Begründung für die inhaltliche Zusammenlegung der drei Marketing-Orientierungen zum Relationship Marketing zurück.

Diese theoretische und inhaltliche Fundierung der Ableitung des Relationship Marketing, seiner Zusammensetzung aus den drei Marketing-Orientierungen sowie den Beziehungen zum Transaktionsmarketing lassen sich anhand der vorliegenden empirischen Ergebnisse vertiefend beurteilen. Die Ergebnisse der empirischen Analyse indizieren, dass die beiden vom CMP-Ansatz konzeptionierten Konstrukte Transaktionsmarketing und Database-Marketing entgegen der Vermutungen positiv korrelieren. Demgemäß kommt es zum gemeinsamen Einsatz dieser beiden Marketing-Orientierungen. Im Sinne der CMP-Studie war eher zu vermuten, dass Transaktionsmarketing- und Relationship

---

<sup>219</sup> Zum Stand der Forschung des Marketing-Management-Konzepts vgl. die Erläuterungen in Kapitel A.1 dieser Arbeit.

Marketing-Maßnahmen in der Praxis getrennt voneinander angewandt werden und aus diesem Grund eine negative Korrelation aufweisen. Dem widersprechen die empirischen Ergebnisse in allen sechs hier untersuchten Ländern. Demnach bleibt also die Frage nach der Konzeptualisierung des Relationship Marketing und der Stellung der drei durch die CMP-Studie festgelegten Marketing-Orientierungen des Database-Marketing, Interaktionsmarketing und Netzwerkmarketing ungeklärt. Derartige Erkenntnisse zeigen den Bedarf einer Modifikation oder Weiterentwicklung des bisherigen CMP-Verständnisses und sind daher im Zuge der Diskussion des CMP-Ansatzes explizit zu berücksichtigen.

Ein Blick auf die **Definitionen und Abgrenzungen** der Marketing-Orientierungen zeigt ferner, dass diese relativ pauschal erfolgen. In einer der ersten beiden grundlegenden Veröffentlichungen des CMP-Ansatzes im *Journal of Marketing Management* wird beispielsweise Transaktionsmarketing definiert als „transaction marketing involves a firm attracting and satisfying potential buyers by managing the elements in the marketing mix.“<sup>220</sup> Diese Definition entspricht der Marketing-Definition der AMA.<sup>221</sup> Eine Abgrenzung des Transaktionsmarketing zum Marketing Begriff nimmt die CMP-Studie nicht vor. Wenn aber das Transaktionsmarketing einen Teil des Marketing-Management darstellt und das Relationship Marketing einen weiteren Teil, so ist das Transaktionsmarketing als Unterbegriff des Marketing-Management konzeptioniert. Es handelt sich hierbei also offensichtlich um einen Widerspruch, den der CMP-Ansatz nicht auflöst. Dieses Dilemma in der Konzeptualisierung des Marketing-Management wird auch in den darauffolgenden Replikationen weder angesprochen noch aufgedeckt.

Eine weitere zu prüfende Anforderung an die CMP-Typologie stellt die inhaltliche **Vollständigkeit des Ansatzes** in Bezug auf die Marketing-Orientierungen dar. Hierbei ist zu analysieren, inwieweit der CMP-Ansatz tatsächlich alle möglichen Aspekte bzw. inhaltliche Facetten des Marketing-Management abdeckt. Als erstes können dabei die Entwicklungen der relativ neuen und sogenannten Internet-Ökonomie aufgegriffen und auf ihren Einfluss auf das Marketing-Management hin überprüft werden.<sup>222</sup> Hierbei ist zu analysieren, ob die CMP-Typologie die Einflüsse der Internet-Ökonomie berücksichtigt und in die Typologie integriert. Eine

---

<sup>220</sup> Vgl. Coviello, N., Brodie, R., Munro, H.J. (1997), Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, a.a.O., S. 509.

<sup>221</sup> Vgl. AMA Board (1985), in: AMA Board Approves New Marketing Definition, a.a.O.

<sup>222</sup> Zum Begriff und zu Details der Internet-Ökonomie vgl. Zerdick, A. et al. (1999), Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft, a.a.O.

den Herausforderungen der innovativen Informations- und Kommunikationstechnologien gerecht werdende Orientierung des Marketing-Management unterliegt möglicherweise anderen Spielregeln und erfordert daher gegebenenfalls eigenständige und neue Ausprägungen des Marketing-Management.

Die bisherigen Orientierungen erweisen sich in der näheren Betrachtung als nicht ausreichend, um die Ausgestaltungen eines "Internet-Marketing" zu erfassen und zu erklären. Es existiert keine Marketing-Orientierung im Rahmen der CMP-Typologisierung, die derartige Phänomene adäquat abbildet. Die durch die Internet-Ökonomie induzierten und für das Marketing-Management relevanten Phänomene finden demnach in dem vorliegenden CMP-Ansatz noch keine Berücksichtigung. Weiterhin stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, welche konkrete Rolle ein Internet-Marketing im Rahmen eines Relationship Marketing im Besonderen und des Marketing-Management im Allgemeinen einnimmt. Die vorliegende Konzeptualisierung des Marketing-Management vernachlässigt damit den Aspekt und die Rolle der Internet-Ökonomie.

Hinsichtlich der Vollständigkeit zur Erfassung einer Typologie des Marketing-Management sind weitere inhaltliche Aspekte des CMP-Ansatzes zu prüfen. So entwickelte sich im Zuge der Globalisierung ein **internationales Marketing-Management**.<sup>223</sup> Das internationale Marketing-Management beschäftigt sich mit der Analyse, Planung, Durchführung, Koordination und Kontrolle marktbezogener Unternehmensaktivitäten bei einer Geschäftstätigkeit in mehr als einem Land.<sup>224</sup> In Anlehnung an PERLMUTTER können vier Grundorientierungen des internationalen Marketing-Management unterschieden werden.<sup>225</sup> Da es sich im Rahmen dieser Untersuchung um das praktizierte Marketing-Management in den jeweiligen Ländern und nicht um länderübergreifende Maßnahmen handelt und die vorliegende Untersuchung dadurch begrenzt wird, befindet sich diese Untersuchung auf einer anderen Untersuchungsebene, die das internationale Geschäft nicht mit ein-

---

<sup>223</sup> Zu den Anfängen der Globalisierung und Internationalisierung des Marketing-Management vgl. Meffert, H., Bolz, J. (1998), Internationales Marketing-Management, 3. Aufl., Stuttgart et al.

<sup>224</sup> Vgl. Meffert, H. (2000), Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 1231.

<sup>225</sup> Zu den Grundorientierungen des internationalen Marketing-Management vgl. Perlmutter, H.V. (1969), The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 5, No. 4, S. 9-18; Meffert, H. (2000), Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 1232 f.

schließt. Somit muss die CMP-Studie Aspekte des internationalen Marketing-Management nicht einbeziehen.

Neben Entwicklungen der Globalisierung haben in den letzten Jahren zudem ökologische Herausforderungen das Marketing-Management nachhaltig beeinflusst. Dabei kristallisierte sich ein **ökologieorientiertes Marketing-Management** heraus.<sup>226</sup> Auch diese Entwicklungen des Marketing-Management sind in dem CMP-Ansatz nicht berücksichtigt. Der CMP-Ansatz fokussiert sich auf das diskutierte Spannungsfeld des Transaktionsmarketing und Relationship Marketing und grenzt damit den Untersuchungsbereich bewusst ein. Alle inhaltlichen Elemente der Untersuchung beziehen sich demnach auf diese beiden Aspekte. Im Sinne einer Eingrenzung des Untersuchungsbereichs sollen damit Bereiche eines „Broadening“ des Marketing-Management auf soziale, ökologische und weitere Aspekte wie beispielsweise Kirchen- oder Politikmarketing im Rahmen dieser Arbeit a priori ausgeschlossen werden. Nichtsdestotrotz hat diese kritische Diskussion gezeigt, dass der CMP-Ansatz bisher nicht sämtliche praxisrelevanten Phänomene des Marketing-Management, die den Untersuchungsbereich des Transaktionsmarketing und des Relationship Marketing beispielsweise im Falle der Einflüsse der Internet-Ökonomie durchaus betreffen, vollständig erfasst.

### 3.3 Empirisch-methodische Perspektive

Nach der Diskussion der theoretisch-konzeptionellen und inhaltlichen Perspektive der CMP-Studie ist weiterhin der Stand der Forschung hinsichtlich der empirisch-methodischen Vorgehensweise zu analysieren. Im Rahmen der Würdigung des empirisch-methodischen Teils der CMP-Studie sind zunächst die Qualität der Messung der Konstrukte der Marketing-Orientierungen zu überprüfen, bevor die jeweiligen angewandten statistischen Verfahren auf ihre Eignung und Adäquanz hinsichtlich der Fragestellungen und Ziele dieser Arbeit zu diskutieren sind. Schließlich ist der Abgleich der empirischen Ergebnisse mit der theoretischen Konzeption der CMP-Typologie zu diskutieren.

Zur Abbildung und **Messung der Konstrukte der Marketing-Orientierungen** verwendet die CMP-Studie die in Kapitel C.2.2 dargestellten Indizes, ohne die

---

<sup>226</sup> Zu den Entwicklungen des Umwelt- bzw. Ökologie-Marketing vgl. stellvertretend Meffert, H., Kirchgeorg, M. (1999), Marktorientiertes Umweltmanagement, 3. Aufl., Stuttgart.

Eignung bzw. Adäquanz von Indizes im Rahmen des vorliegenden Bezugsrahmens zu validieren. Die Bildung eines Indizes ist an folgende **Prämissen** gebunden, deren Vorliegen im Rahmen der CMP-Studie bislang noch nicht überprüft worden sind:<sup>227</sup>

- **Additivitätsprämisse:** Aufgrund der Addition der gemessenen Werte müssen diese jeweils voneinander unabhängig sein.
- **Linearitätsprämisse:** Die Veränderung eines Messwerts um eine Einheit verändert den Gesamtwert um eine Einheit.
- **Kompensationsprämisse:** Eine geringere Ausprägung bei einer Variablen kann durch eine hohe Ausprägung einer anderen Variablen kompensiert werden.
- **Plausibilitätsprämisse:** Die Berechnung des Indizes (Addition und Division) muss aus theoretischer Perspektive plausibel sein.

Da die Variablen der jeweiligen Marketing-Orientierung nicht unabhängig sind und zudem keine Gewichtung der einzelnen Variablen eines Konstruktes vorgenommen wird, verstößt der auf Summation beruhende Index sowohl gegen die Additivitätsprämisse als auch gegen die Linearitätsprämisse, während ein Nichtvorliegen der Kompensationsprämisse und der Plausibilitätsprämisse nicht nachzuweisen sind. Da die Prämissen zum Teil verletzt werden, führt die Indexbildung der empirischen Analyse der CMP-Studie zu einer eingeschränkten Aussagekraft dieses Messwertes.<sup>228</sup>

Vor diesem Hintergrund stellt auch EISELE die Verletzung von zwei zentralen Prämissen empirisch fest und kommt zu dem Schluss, dass es sich bei der Indexbildung um ein grobes Maß handelt, das sehr vorsichtig zu interpretieren

<sup>227</sup> Vgl. Fritz, W. (1995), Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, a.a.O., S. 225 ff. und die dort angegebene Literatur.

<sup>228</sup> Vgl. hierzu auch exemplarisch die aktuelle Diskussion über den Einsatz eines Indizes am Beispiel der Operationalisierung des Erfolges: Zentes, J., Swoboda, B. (1999), Motive und Erfolgsgrößen internationaler Kooperationen mittelständischer Unternehmen, in: DBW, Heft 1, S. 44-60. Eine sehr kritische Stellungnahme zu diesem Artikel wird vorgenommen von Mellewig, T., Matiaske, W. (2000), Zur Messung des Unternehmens- und Kooperationserfolges, in: DBW, Heft 1, S. 125-127. Vgl. ferner die Gegendarstellung von Zentes, J., Swoboda, B. (2000), Unterschiedliche Perspektiven und Ebenen der Erfolgsmessung, in: DBW, Heft 1, S. 128-130.

Vgl. hierzu weiterhin Fritz, W. et al. (1988), Unternehmensziele und strategische Unternehmensführung - Neuere Ergebnisse der empirischen Zielforschung und ihre Bedeutung für das strategische Management und die Managementlehre, in: DBW, Heft 5, S. 567-586; Wolf, J. (1991), Neue Methoden und Ergebnisse der empirischen Zielforschung - Stellungnahme zu einem Beitrag von U. Werner, in: ZfbF, Heft 10, S. 914-916.

sei.<sup>229</sup> EISELE weist zwar in seiner Arbeit dem konstruierten Index empirisch eine hohe Konstruktvalidität nach, muss aber angesichts der ermittelten Schwächen schlussendlich eingestehen, dass ein anderes Messmodell Anwendung finden müsste.<sup>230</sup> Dennoch wird der Gesamtzielerreichungsindex von EISELE als Erfolgsmaß herangezogen. Als Ergebnis für die empirische Analyse der Marketing-Management-Typologie der CMP-Studie ist festzuhalten, dass der Einsatz der Indexbildung im Rahmen der Messung der Modelle mit einer eingeschränkten Aussagekraft verbunden ist. Insofern sind im Rahmen einer empirischen Weiterentwicklung alternative Messmodelle zu analysieren.

In diesem Zusammenhang sind die bisher im Zuge der Replikation zum Einsatz gekommenen **statistischen Verfahren** auf ihre Eignung und Leistungsfähigkeit hinsichtlich der vorliegenden Untersuchung zu überprüfen. Bei den im Rahmen der CMP-Studie angewandten statistischen Verfahren handelt es sich neben Häufigkeits- und weiteren univariaten deskriptiven Analysen um die Korrelationsanalyse und den Mittelwertvergleichstest. Da Häufigkeiten als univariate Verfahren zwar wertvolle Indizien über die Verteilung einer einzelnen Variablen liefern, sie aber für die Untersuchung komplexerer Problemstellungen wie beispielsweise gegenseitiger Abhängigkeiten ungeeignet sind, sollen im Folgenden die Korrelationsanalyse und der Mittelwertvergleichstest hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit überprüft werden.

Die **Korrelationsanalyse** ist dadurch gekennzeichnet, dass sie den korrelativen Zusammenhang von Variablen prüft. Die Höhe der Korrelation soll dabei Auskunft über die Intensität des Zusammenhangs geben.<sup>231</sup> Voraussetzung ist allerdings das Vorliegen eines signifikanten Zusammenhangs. Es kann jedoch vorkommen, dass zwei voneinander unabhängige Variablen eine statistische und auch eine signifikante Korrelation aufweisen, weil beispielsweise andere Einflussfaktoren in Form einer dritten Variablen sowohl auf die eine als auch die andere gemessene Variable wirken und sie dadurch verändern. Der vermutete und empirisch abgeleitete Zusammenhang kann somit auch falsch gemessen werden, da sowohl ein

---

<sup>229</sup> Vgl. Eisele, J. (1995), Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management, Wiesbaden, S. 93 f.

<sup>230</sup> Als Alternative schlägt EISELE zunächst ein kausalanalytisches Messmodell des Erfolges vor, verwirft diese Vorgehensweise jedoch, da die Komplexität der multivariaten Analyse im weiteren Verlauf seiner Arbeit zu groß wäre. Vgl. Eisele, J. (1995), Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management, a.a.O., S. 110.

<sup>231</sup> Vgl. zu dieser Vorgehensweise bspw. Patt, P.-J. (1988), Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel – Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels, Frankfurt a.M. et al., S. 86.

indirekter als auch ein starker Einfluss den tatsächlichen Zusammenhang eventuell verdecken könnte. Im Fall einer statistisch gemessenen Korrelation ohne Vorliegen eines Kausalzusammenhangs wird auch von einer sog. **Schein-korrelation** gesprochen.<sup>232</sup>

Die Bildung von Korrelationen und die **Analyse von Mittelwertunterschieden** besitzen die Gemeinsamkeit, dass sie zum einen nicht in der Lage sind, eindeutig zwischen Ursache und Wirkung zu differenzieren. Es wird letztlich nur festgestellt, dass eine gegenseitige Abhängigkeit besteht.<sup>233</sup> Zum anderen ist es nicht möglich, die multidimensionale Struktur komplexer Konstrukte zu erfassen sowie beispielsweise Determinanten des Marketing-Management gleichzeitig zu analysieren. Insofern weisen diese Verfahren ein Methodendefizit und Kausalitätsproblem auf, das durch die bisher angewandten statistischen Methoden induziert und deswegen auch durch diese nicht aufgelöst werden kann.

Schließlich sind im Rahmen einer kritischen Würdigung die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen mit den theoretisch-konzeptionellen Vorgaben des zugrunde liegenden CMP-Ansatzes abzugleichen und zu analysieren. Die vorläufige theoretische Operationalisierung der vier Marketing-Typen des CMP-Ansatzes wurde mit jeweils neun Merkmalsausprägungen auf Basis von neun definierten Merkmalen vorgenommen.

Da die Merkmalsausprägungen mit einer 5-er Skala im Fragebogen gemessen worden sind, entsprechen Werte in Richtung des Skalenwertes Fünf voll zutreffenden und in Richtung des Skalenwertes Eins überhaupt nicht zutreffenden Merkmalsausprägungen.<sup>234</sup> Tab. 9 zeigt die Ergebnisse des Abgleichs der empirischen Ergebnisse mit der theoretischen Konzeption der CMP-Typologie.

---

<sup>232</sup> Vgl. Janssen, J., Laatz, W. (1999), Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, a.a.O., S. 348 ff.

<sup>233</sup> Aus diesem Grund wird die Bildung von Korrelationen zu den Verfahren der Interdependenzanalyse gezählt. Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (1999), Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, a.a.O., S. 204.

<sup>234</sup> Aufgrund der Ergebnisse des Pretests in Deutschland sowie der Bedeutung und Entsprechung von Schulnoten mit der Skalierung (eine Eins bedeutet sehr gut) wurden die Höhe der Werte bei der Befragung in Deutschland gerade umgetauscht und später wieder umgerechnet, so dass die internationale Vergleichbarkeit gewährleistet bleibt. Zum Fragebogen vgl. Anhang II.



Merkmal	Orientierung	Transaktionsmarketing	Database-Marketing	Interaktionsmarketing	Netzwerkmarketing						
<b>Ebene des relationalen Austauschs</b>											
Zweck des Austauschs		Ökonomische Transaktion und Erreichung finanzieller Kennzahlen	Ökonomische Transaktion und Information (Gewinnung von Kundendaten)	Aufbau langfristiger Beziehungen mit bestimmten Kunden	Bildung enger Beziehungen und Netzwerke mit Unternehmen						
Art und Weise der Kommunikation		Unternehmen in Richtung Massenmarkt	Unternehmen in Richtung Kunde in spezifischer Zielgruppe	Individuen „mit“ Individuen (Unternehmen und Kunde)	Unternehmen „mit“ Unternehmen auf Basis individueller Beziehungen						
Art des Kontaktes		Unpersönlich, d.h. kein persönlicher oder individualisierter Kontakt	Wenig persönlich, aufgrund der Technologie distanziert	Sehr persönlich, d.h. direkte Kommunikation zwischen einzelnen Personen	Sehr persönlich, d.h. direkte Kommunikation zwischen einzelnen Personen, bis unpersönlich						
Dauer		Getrennte, isolierte Austauschvorgänge	Isolierte Austauschvorgänge, die sich jedoch wiederholen	Kontinuierliche, laufende Austauschvorgänge, die gegenseitig anpassbar sind	Kontinuierliche Austauschvorgänge, die stabil und dynamisch sind						
Form		Formal	Formal, jedoch evtl. mittels Technologien personalisiert	Sowohl geschäftlich formal als auch informell	Sowohl geschäftlich formal als auch informell						
<b>Management-Ebene</b>											
Management-Ziel		Gewinnung neuer Kunden	Bindung bestehender Kunden	Interaktion zur Entwicklung langfristiger Beziehungen	Koordination von Aktivitäten zwischen Unternehmen, Kunden und anderen Anspruchsgruppen						
Management-Fokus		Produkt- oder Markenangebot	Kundengruppen in Zielsegment	Selektiv ausgewählte Kunden in Marktsegmenten	Netzwerk von Beziehungen mit Unternehmen						
Management-Investment		Vier Marketing-Instrumente: Preis, Produkt, Kommunikation und Distribution (Interne Marketing-Vermögen)	Datenbank-Technologien zur Verbesserung der Kommunikation mit Kunden (Interne Marketing-Vermögen)	Etablierung und Aufbau von persönlichen Beziehungen mit individuellen Kunden (Externe Marketing-Vermögen)	Entwicklung der Unternehmensposition in Netzwerk (Externe Marketing-Vermögen)						
Management-Level		Funktionale Manager	Spezialisten (Kundendienstmanager, Loyalitätsmanager)	Nicht Marketing-Spezialisten, Mitarbeiter sämtlicher Ebenen	Geschäftsführung oder Vorstand						
Legende: <table> <tr> <td></td> <td>= Werte zwischen 2,5 und 3,5</td> </tr> <tr> <td></td> <td>= Werte größer als 3,5</td> </tr> <tr> <td></td> <td>= Werte kleiner als 2,5</td> </tr> </table>							= Werte zwischen 2,5 und 3,5		= Werte größer als 3,5		= Werte kleiner als 2,5
	= Werte zwischen 2,5 und 3,5										
	= Werte größer als 3,5										
	= Werte kleiner als 2,5										

Tab. 9: Abgleich der theoretischen Konzeption der Operationalisierung des CMP-Ansatzes mit den empirischen Ergebnissen



Die vergleichende Analyse der empirischen Ergebnisse mit der theoretischen Operationalisierung anhand der von der CMP-Studie festgelegten Merkmalsausprägungen veranschaulicht, dass von den insgesamt zur Messung der Marketing-Orientierungen herangezogenen 36 Variablen (vier Typen à neun Variablen) zwei sehr schwache Merkmalsausprägungen aufweisen. Merkmalsausprägungen mittlerer Höhe sind im Falle von 13 Variablen zu beobachten. 21 Variablen und damit 58 % der theoretisch zur Operationalisierung abgeleiteten Indikatoren entsprechen demnach sehr gut der empirischen Messung der Typen. Da allerdings immerhin über 40 % der Variablen mittlere oder teilweise schwache Werte aufweisen, sind zumindest Zweifel angebracht, ob der CMP-Ansatz in der Lage ist, eine Typologie des Marketing-Management angemessen zu erfassen. Vor dem Hintergrund der hier angewandten statistischen Verfahren und empirischen Auswertungen deuten diese Ergebnisse daher bislang auf eine nur mäßige Erfassung der vier Orientierungen des Marketing-Management hin.

Mit dem hier erzielten Erfüllungsgrad der theoretischen Konzeption der Marketing-Orientierungen von knapp 60 % ist der CMP-Ansatz jedoch zunächst nicht vor-schnell zu falsifizieren. So sind im Rahmen der Beurteilung des Ansatzes die erwähnten Schwächen der statistischen Verfahren zu beachten. Zudem stellt die CMP-Studie keine Anforderungen auf, die als Maßstab für die Analyse der Qualität des Mess-Instrumentariums herangezogen werden könnten. Des weiteren sind Anforderungen, die sonst üblicherweise im Rahmen statistischer Erhebungen an die Qualität empirischer Studien gestellt werden, nicht überprüft worden. Die fehlenden Anforderungen erschweren somit die kritische Diskussion des Ansatzes aus empirischer Perspektive. Aus diesem Grund muss bei der Analyse der Tragfähigkeit des Ansatzes aus empirischer Sicht auf Plausibilitätsüberlegungen zurückgegriffen werden. So erfolgte bei der empirischen Überprüfung der Skalierung der Merkmalsausprägungen beispielsweise die Festlegung der Grenzwerte auf Basis subjektiver Plausibilitätsüberlegungen. Diese sind freilich ihrerseits schon allein aufgrund ihrer Subjektivität angreifbar.

Um die Tragfähigkeit des CMP-Ansatzes zur Erfassung des Marketing-Management auf Basis einer Typologisierung vertiefend zu diskutieren und besser beurteilen zu können, sind daher weiterführende und leistungsfähigere statistische Verfahren notwendig. Dabei stellt sich die Frage, welches Verfahren im Rahmen der empirischen Weiterentwicklung der CMP-Studie den größten Erkenntnisbeitrag leisten kann. Als modernes und leistungsfähiges Verfahren gilt die

**Kausalanalyse**, die zunehmend in marketingwissenschaftlichen Untersuchungen herangezogen wird.<sup>235</sup>

Im Anschluss an die kritische Diskussion des CMP-Ansatzes ist daher die Leistungsfähigkeit dieses Verfahrens hinsichtlich des Einsatzes zur empirischen Analyse der CMP-Typologie und entsprechend der formulierten Anforderungen im Rahmen weiterführender empirischer Auswertungen zu analysieren. Hierzu sind zunächst konkrete und abprüfbare Anforderungen an die Qualität empirischer Erhebungen zu formulieren. Die Formulierung derartiger Anforderungen stellt somit den Ausgangspunkt der weiterführenden empirischen Analysen mit Blick auf die CMP-Studie dar.

---

<sup>235</sup> Vgl. Homburg, C., Baumgartner, H. (1995), Beurteilung von Kausalmodellen, Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Marketing ZFP, Heft 3, S. 162.

## D. Weiterführende kausalanalytische Überprüfung des Contemporary Marketing Practice-Modells

### 1. Anforderungen an eine empirische Analyse des Marketing-Management auf Basis einer Typologisierung

Die **Qualität eines Instrumentariums zur Messung** einer Typologie des Marketing-Management lässt sich grundsätzlich anhand der allgemeingültigen Anforderungen Objektivität, Reliabilität und Validität beurteilen.<sup>236</sup> Als **objektiv** gilt dabei ein Messverfahren, wenn unterschiedliche Anwender beim Einsatz des Verfahrens zu identischen Ergebnissen gelangen. Ein Messinstrument ist also dann objektiv, wenn die erhaltenen Messwerte von der Person des Untersuchers unabhängig sind. Dies setzt voraus, dass sowohl die Erhebung (Durchführungsobjektivität) als auch die Auswertung (Auswertungsobjektivität) und die Interpretation (Interpretationsobjektivität) in standardisierter Form erfolgen.<sup>237</sup> Da die Erhebung und Auswertung im Rahmen des Internationalen Vergleichs in standardisierter Form stattgefunden haben, ist in diesem Fall von einer Objektivität der Messung auszugehen. Die festgestellte Objektivität wiederum ist eine wichtige Voraussetzung für die Reliabilität.

Die **Reliabilität** beschreibt die formale Genauigkeit der Messung. PETER definiert Reliabilität als „the degree to which measures are free from error and therefore yield consistent results.“<sup>238</sup> Die Indikatoren repräsentieren also dann reliable Messungen des betreffenden Faktors, wenn ein wesentlicher Anteil ihrer Varianz durch die Assoziationen mit dem Faktor erklärt wird und somit nur ein geringer Einfluss der Messfehlervariablen gegeben ist. Die Reliabilität eines Modells stellt die Zuverlässigkeit sowie Reproduzierbarkeit und damit auch die Replikation einer Messung sicher. Eine Prüfung der Reliabilität ist im vorliegenden Fall der CMP-Studie bisher noch nicht erfolgt. Von einer Reliabilität der Messung kann demnach

---

<sup>236</sup> Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (1999), Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 8. Aufl., Wiesbaden, S. 84; Homburg, C., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, a.a.O., S. 6.

Hinsichtlich der spezifischen Beurteilung von Typologien vgl. Fischer, M. (1995), Typologien von Unternehmensverbindungen und Theorie der strategischen Führung, a.a.O., S. 172.

<sup>237</sup> Vgl. Müller-Böling, D. (1991), Anforderungen an Tests zur Messung der Arbeitszufriedenheit für die Anwendung in der betrieblichen Praxis, in: Fischer, L. (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit, Stuttgart, S. 241 f.

<sup>238</sup> Peter, P.J. (1979), Reliability. A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, in: Journal of Marketing Research, Vol. 16, S. 6.

nicht ausgegangen werden.

Die **Validität** bezeichnet die konzeptionelle Richtigkeit einer Messung. Ein Messinstrument ist dann valide, „when the differences in observed scores reflect true differences on the characteristics one is attempting to measure and nothing else.“<sup>239</sup> Die Validität bzw. Gültigkeit beschreibt demnach, inwieweit die Messmethode das zu messende Konstrukt auch tatsächlich misst.<sup>240</sup> Die Validität prüft also, inwieweit die Messergebnisse den zu analysierenden Sachverhalt unter Berücksichtigung inhaltlicher und konstruktspezifischer Aspekte wiedergeben. Insofern gilt sie als das am weitesten entwickelte und hinsichtlich ihrer Anwendungsvielfalt als das umfangreichste Gütemaß. Auch die Validität wurde bisher im Rahmen der CMP-Studie nicht ausreichend überprüft.

Zwischen der Reliabilität und Validität einer Messung bestehen Zusammenhänge. Eine Messung gilt dann als reliabel, wenn sie zu konsistenten Ergebnissen führt, d.h. der Zufallsfehler gleich Null ist. Eine valide Messung hingegen erfordert, dass auch der systematische Fehler ausgeschlossen wird, so dass der wahre Wert dem ermittelten Wert einer Messung entspricht.<sup>241</sup> Die Reliabilität stellt somit eine notwendige, nicht aber hinreichende Bedingung für die Validität dar. Aufbauend auf diesem Verständnis sind unterschiedliche Validitätsbegriffe entwickelt worden, die jeweils spezielle Blickwinkel der Validität einer Messung untersuchen.<sup>242</sup>

Dabei bezeichnet die **Inhaltsvalidität** den Grad, mit dem die Indikatoren eines Konstruktes dem semantisch-inhaltlichen Bereich des zugeordneten Konstruktes angehören. Die **Konvergenzvalidität** überprüft, ob die einem Konstrukt zugeordneten Indikatoren tatsächlich eine ausreichende Homogenität aufweisen, um gemeinsam dieses Konstrukt zu messen. Konvergenzvalidität liegt demzufolge vor, wenn unterschiedliche Indikatoren bzw. Faktoren wirklich dasselbe Konstrukt messen. Die **Diskriminanzvalidität** beinhaltet die Forderung, dass die im Modell

---

<sup>239</sup> Churchill, G. (1979), A Paradigm of Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: Journal of Marketing Research, Vol. 16, Feb., S. 65.

<sup>240</sup> M.a.W. bedeutet das, dass Validität gegeben ist, wenn die Messung frei von zufälligen und systematischen Fehlern ist. Vgl. Kinnear, T., Taylor, J. (1991), Marketing Research – An Applied Approach, 4. Aufl., New York, S. 830.

<sup>241</sup> Vgl. u.a. Carmines, E.G., Zeller, R. (1979), Reliability and Validity Assessment, Newbury Park, S. 13; Peter, P.J. (1979), Reliability. A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, a.a.O., S. 6.

<sup>242</sup> Vgl. Churchill, G. (1979), A Paradigm of Developing Better Measures of Marketing Constructs, S. 66; Zaltman, G., Pinson, C., Angelmar, R. (1973), Metatheory and Consumer Research, New York, S. 44; Peter, P.J. (1981), Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices, in: JoMR, Vol. 18, Mai, S. 134 f.

verwendeten Indikatoren einem Konstrukt eindeutig zugeordnet werden können.<sup>243</sup> Die **nomologische Validität** bezeichnet das Ausmaß der Übereinstimmung von theoretisch postulierten Beziehungen zwischen verschiedenen Konstrukten mit den diesbezüglich gewonnenen empirischen Ergebnissen.<sup>244</sup> Die Untersuchung der nomologischen Validität erfordert somit die Berücksichtigung eines übergeordneten theoretischen Bezugsrahmens.<sup>245</sup>

Insgesamt lässt sich hinsichtlich der Qualität des Messinstrumentariums des vorliegenden CMP-Bezugsrahmens schlussfolgern, dass bisher nur die Objektivität der Messung nachgewiesen werden konnte. Hinsichtlich der Validität und Reliabilität können im Rahmen der bisherigen empirischen Untersuchungen keine Aussagen getroffen werden. Mit Blick auf die empirische Analyse der Konzeption der CMP-Studie ist es daher unerlässlich, die relevanten Gütekriterien mit entsprechenden Methoden zu berücksichtigen und zu berechnen.

Um die hier aufgestellten Anforderungen untersuchen zu können, ist zunächst ein einheitliches Verständnis der Konzeptualisierung und Operationalisierung des hier vorliegenden Untersuchungsgegenstandes und damit der Marketing-Management-Typologie der CMP-Konzeption notwendig.<sup>246</sup>

Bei der Konzeptualisierung und Operationalisierung lassen sich generell einfaktorielle und mehrfaktorielle Konstrukte unterscheiden.<sup>247</sup> Ein **einfaktorielles Konstrukt** repräsentiert dabei die einfachste Form einer latenten Variablen.<sup>248</sup> In diesem Fall entspricht das Konstrukt genau einem Faktor. Ein **mehrfaktorielles**

<sup>243</sup> Ist dies nicht der Fall, so gilt es zu überprüfen, ob dieser Indikator geeignet ist, das Konstrukt zu messen oder ob die beiden Konstrukte, mit denen der Indikator eine gleich starke Beziehung hat, tatsächlich diskriminant, d.h. in diesem Fall verschieden sind. Vgl. Bagozzi, R.P., Philips, L. (1982), Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 27, S. 468 f.

<sup>244</sup> Vgl. Bagozzi, R.P. (1979), The Role of Measurement in Theory Construction and Hypothesis Testing: Towards a Holistic Model, in: Ferrell, O., Brown, S., Lamb, S. (Hrsg.), Conceptual and Theoretical Developments in Marketing, Chicago, S. 15.

<sup>245</sup> Vgl. Ruekert, R., Churchill, G. (1984), Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction, in: JoMR, Vol. 21, Mai, S. 226; Peter, P.J., Churchill, G. (1986), Relationships among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-Analysis, in: JoMR, Vol. 23, Feb., S. 2.

<sup>246</sup> Zur Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte in Zusammenhang mit Typologien vgl. auch Bailey, K.D. (1973), Monothetic and Polythetic Typologies and their Relations to Conceptualization, Measurement and Scaling, a.a.O., S. 19 f.

<sup>247</sup> Vgl. Homburg, C., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, a.a.O., S. 6.

<sup>248</sup> Zum Begriff der latenten Konstrukte vgl. auch die Ausführungen in Kapitel B.2.3 auf S. 53 ff. dieser Arbeit.

**Konstrukt** wird dagegen mit Hilfe von zwei oder mehr Faktoren erfasst, wobei hierbei eine weitere Unterteilung vorgenommen werden kann. Falls sich jeder Faktor einer einzigen theoretischen Dimension zuordnen lässt, handelt es sich um ein **eindimensionales Konstrukt**.<sup>249</sup> Existieren dagegen mehrere theoretische Dimensionen, die nicht direkt über Indikatoren erfassbar sind, und bestehen diese Dimensionen wiederum aus mehreren Faktoren wie im vorliegenden Fall, so geht man von einem **mehrdimensionalen Konstrukt** aus.

Mit Blick auf den im Rahmen dieser Arbeit zugrunde liegenden Konzeptualisierungsansatz des Marketing-Management im Sinne der CMP-Typologie ergibt sich das in Abb. 15 dargestellte mehrfaktorielle und mehrdimensionale Konstrukt. Offensichtlich stellt ein derartiges mehrdimensionales Konstrukt höchste Ansprüche an ein Messverfahren. Diese gilt es im Folgenden im Rahmen der empirischen Analyse anhand der formulierten und definierten Anforderungen zu überprüfen.

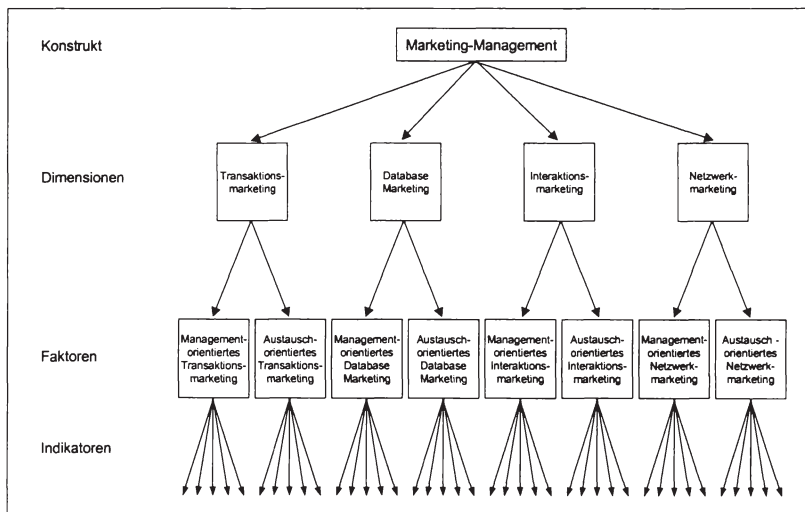


Abb. 15: Konzeptualisierung und Operationalisierung von Marketing-Orientierungen

<sup>249</sup> Vgl. Anderson, J.C., Gerbing, D., Hunter, J. (1987), On the Assessment of Unidimensional Measurement: Internal and External Consistency, and Overall Consistency Criteria, in: JMR, Vol. 24, November, S. 435.

## 2. Design der kausalanalytischen Untersuchung zur Analyse der CMP-Typologie des Marketing-Management

Der folgende Abschnitt befasst sich mit der Methodik und Vorgehensweise der weiterführenden empirischen Analysen zur Typologisierung des Marketing-Management auf Basis der CMP-Studie. Aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen der empirischen Untersuchungen sowie der kritischen Würdigung der CMP-Typologie des Marketing-Management kommen leistungsfähige und adäquate statistische Verfahren zum Einsatz. Im Mittelpunkt der quantitativen Analyse steht dabei die empirische Überprüfung des Messmodells zur Erfassung der hier zu untersuchenden Typologie des Marketing-Management.<sup>250</sup>

### 2.1 Methoden der statistischen Auswertung

Wie die kritische Würdigung der CMP-Studie aus empirischer Perspektive offenlegt hat, sind bei der empirischen Analyse einer Typologie des Marketing-Management hohe Ansprüche an die Leistungsfähigkeit der Datenanalyseverfahren erforderlich. Es erscheinen somit jene Ansätze als geeignet, die in der Lage sind, einerseits eine Vielzahl möglicher Einflussfaktoren und deren komplexes Leistungsgeflecht simultan zu überprüfen. Andererseits müssen diese Verfahren fähig sein, neben direkt beobachtbaren Variablen auch nicht direkt beobachtbare, latente Variablen bzw. theoretische Konstrukte in die Analyse einzubeziehen, da die zentralen Konzepte der vorliegenden Untersuchung theoretischen Konstrukten gleichkommen. Diesen Anforderungen entsprechen moderne Verfahren der Kausalanalyse, die u.a. auch als Verfahren der allgemeinen Strukturgleichungsanalyse, der Kovarianzstrukturanalyse und der Pfadanalyse mit latenten Variablen bezeichnet werden.<sup>251</sup>

Die **Kausalanalyse** ermöglicht durch die Kombination der Faktorenanalyse mit der Strukturgleichungsanalyse die gleichzeitige Messung komplexer Konstrukte sowie

---

<sup>250</sup> Hinsichtlich des zur Anwendung kommenden Datensatzes ist anzumerken, dass nur der in Deutschland erhobene Fragebogen in die Erhebungen einfließt, da über diese Stichprobe sämtliche relevanten Informationen vorhanden und kulturelle sowie stichprobenspezifische Besonderheiten ausgeschaltet sind. Diese Maßnahmen erhöhen die Qualität und Interpretierbarkeit der empirischen Ergebnisse.

<sup>251</sup> Vgl. Hildebrandt, L., Rudinger, G., Schmidt, P. (Hrsg.) (1992), Kausalanalysen in der Umweltforschung, Stuttgart et al.; Pfeifer, A., Schmidt, P. (1987), LISREL. Die Analyse komplexer Strukturgleichungsmodelle, Stuttgart, S. 5.

die Analyse vielschichtiger Abhängigkeitsstrukturen.<sup>252</sup> Aufgrund der inzwischen weit verbreiteten Anwendung der Kausalanalyse in der empirischen Forschung der Marketingwissenschaft - die Anwendung von Kausalanalysen in renommierten, amerikanischen Marketing-Fachpublikationen wird inzwischen nahezu verbindlich vorgeschrieben<sup>253</sup> - soll auf eine detaillierte Darstellung ihrer methodischen Vorgehensweise an dieser Stelle verzichtet werden, da dies zudem bereits mehrfach an anderer Stelle in ausführlicher Weise erfolgt ist.<sup>254</sup> Vor dem Hintergrund der grundsätzlich hohen Leistungsfähigkeit der Kausalanalyse ist vielmehr zu diskutieren, ob die Kausalanalyse angesichts der dieser Untersuchung zugrunde liegenden Ziele als geeignetes Analyseverfahren anzusehen ist.

Die Beziehungsstruktur zwischen den einzelnen Marketing-Orientierungen lässt eine ausschließliche Untersuchung der unterschiedlichen Konstellationen mit Hilfe einfacher multivariater Verfahren wie bspw. der Regressionsanalyse nur eingeschränkt zu. Wenngleich sowohl die **Regressionsanalyse** als auch die Kausalanalyse der Untersuchung kausaler Zusammenhänge dienen, erweist sich die Kausalanalyse im direkten Vergleich als das überlegene Verfahren hinsichtlich der in dieser Arbeit zu untersuchenden Problemstellung. Gegen den Einsatz der Regressionsanalyse sprechen einige Vorbehalte, die sich insbesondere auf die zugrunde liegenden Prämissen beim Einsatz dieses Auswertungsverfahrens beziehen. So besteht eine zentrale Voraussetzung der Regressionsanalyse in der Forderung nach der statistischen Unabhängigkeit der zur Erklärung einer Wirkung herangezogenen unabhängigen Variablen.<sup>255</sup> Bei der Erläuterung der CMP-Konzeption im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird jedoch deutlich, dass die Variablen der Marketing-Orientierungen aufgrund der Merkmalsgleichheit in der Konzeptualisierung sehr wohl in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen.<sup>256</sup> Die Forderung nach der statistischen Unabhängigkeit der erklärenden Variablen würde entsprechend beim Einsatz der Regressionsanalyse als

---

<sup>252</sup> Vgl. Homburg, C., Baumgartner, H. (1995), Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung, in: ZfB, Jg. 65, Heft 10, S. 1092.

<sup>253</sup> Vgl. ebenda S. 1093 ff. sowie Homburg, C. (2000), Entwicklungslinien der deutschsprachigen Marketingforschung, a.a.O., S. 356.

<sup>254</sup> Vgl. u.a. Hildebrandt, L., Homburg, C. (1998) (Hrsg.), Die Kausalanalyse. Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart; Hildebrandt, L. (1983), Konfirmatorische Analysen von Modellen des Konsumentenverhaltens, Berlin; Backhaus, K. et al. (2000), Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, a.a.O., S. 322 ff.

<sup>255</sup> Vgl. Homburg, C. (1989), Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung, Frankfurt a.M. u.a., S. 20-21.

<sup>256</sup> Vgl. hierzu Kapitel B.2.2.



Auswertungsverfahren in der vorliegenden Untersuchung verletzt. Insofern ist auf Dependenzanalysen zurückzugreifen, die in der Lage sind, die Existenz von Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen explizit zu berücksichtigen. In der Literatur werden derartige Analysetechniken als multivariate Verfahren der „zweiten Generation“ bezeichnet.<sup>257</sup> Zu diesen Ansätzen zählt die Kausalanalyse.<sup>258</sup>

Neben dem Vorteil, dass die in ein Kausalmodell eingehenden, erklärenden Variablen statistisch nicht unabhängig voneinander sein müssen, ist die Kausalanalyse der Regressionsanalyse insbesondere auch deshalb überlegen, weil in einem Kausalmodell die Trennung von beobachtbaren (manifesten) und latenten Variablen möglich ist.<sup>259</sup> Werden Konstrukte bzw. latente Variablen mittels mehrerer Indikatoren operationalisiert, so ist ferner die Möglichkeit gegeben, Messfehler der Indikatoren in die Analyse einzubeziehen bzw. diese schätzen zu lassen. Vor dem Hintergrund der aufgeführten Vorteile der Kausalanalyse gegenüber der bivariaten Auswertung respektive der Regressionsanalyse soll in der vorliegenden Untersuchung zur Datenauswertung die Methode der Kausalanalyse zur Messung der Beziehungen zwischen den in die empirische Untersuchung eingehenden Variablen eingesetzt werden.

Bei der Kausalanalyse werden auf Basis von empirisch gemessenen Varianzen und Kovarianzen von Indikatorvariablen durch Parameterschätzungen Rückschlüsse auf Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Konstrukten gezogen.<sup>260</sup> Ein vollständiges Kausalmodell besteht aus zwei Komponenten: einem Messmodell der exogenen (erklärenden) Variablen und endogenen (zu erklärenden) Variablen sowie einem Strukturgleichungsmodell. Die Messmodelle spezifizieren

---

<sup>257</sup> Vgl. Burmann, C. (1995), Fläche und Personalintensität als Erfolgsfaktoren im Einzelhandel, Wiesbaden, S. 98 ff.; Homburg, C., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, a.a.O., S. 8; Jenner, T. (1999), Determinanten des Unternehmenserfolges. Eine empirische Analyse auf der Basis eines holistischen Ansatzes, a.a.O., S. 249 ff. u. S. 255-301.

<sup>258</sup> Zu einem Überblick über die verschiedenen Einsatzfelder der Kausalanalyse vgl. bspw. Büschken, J. (1994), Multipersonale Kaufentscheidungen: empirische Analyse zur Operationalisierung von Einflussbeziehungen im Buying Center, Wiesbaden, S. 132 f.

<sup>259</sup> Vgl. Homburg, C., Hildebrandt, L. (1998), Die Kausalanalyse: Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder, in: Hildebrandt, L., Homburg, C. (Hrsg.), Die Kausalanalyse: Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart, S. 19; Kelloway, E.K. (1998) Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide, Thousand Oaks, London, New Delhi, S. 2.

<sup>260</sup> Vgl. Homburg, C. (1989), Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung, Frankfurt, S. 2 ff.

die Erfassung der latenten Variablen (Faktoren) durch die beobachtbaren Indikatoren. Sie basieren auf einer konfirmatorischen Faktorenanalyse. Die Beziehungen zwischen endogenen und exogenen Variablen werden dagegen im Strukturmodell abgebildet.<sup>261</sup>

Relevanz zur Analyse der Problemstellungen dieser Arbeit nimmt der erste Schritt im Rahmen der empirischen Analyse ein, der folglich mit der konfirmatorischen Faktorenanalyse die Überprüfung des Messmodells der CMP-Typologie des Marketing-Management beinhaltet. Die im Rahmen eines vollständigen Kausalmodells im zweiten Schritt nach der empirischen Überprüfung des entwickelten Messmodells üblichen Dependenzanalysen von Beziehungen zwischen verschiedenen Konstrukten werden nicht durchgeführt, da keine kausalen Zusammenhänge zwischen Konstrukten der Marketing-Orientierungen und verschiedenen weiteren Konstrukten Gegenstand dieser Untersuchungen sind.

Zur Berechnung der Parameter in einem Kausalmodell können grundsätzlich **iterative und nicht-iterative Schätzverfahren** herangezogen werden, die sich insbesondere hinsichtlich der Stichproben- und Verteilungsrestriktionen voneinander unterscheiden.<sup>262</sup> Zu den bekanntesten und in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung am häufigsten verwendeten Schätzverfahren zählen das Maximum Likelihood- (ML), das Unweighted Least Squares- (ULS) und das Generalized Least Squares Verfahren (GLS).<sup>263</sup>

Sowohl das ML- als auch das GLS-Verfahren setzen eine Normalverteilung der empirischen Daten voraus.<sup>264</sup> Eine Überprüfung auf Normalverteilung bei den in die Kausalmodelle der vorliegenden Untersuchung eingehenden Variablen hat jedoch ergeben, dass die Normalverteilungshypothese für einige der analysierten Variablen abzulehnen ist.<sup>265</sup> Entsprechend liegen die Anwendungsvoraussetzungen für den Einsatz des ML- oder des GLS-Verfahrens nicht vor. Die ULS-

---

<sup>261</sup> Vgl. Homburg, C., Hildebrandt, L. (1998), Die Kausalanalyse: Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder, a.a.O., S. 18 ff.

<sup>262</sup> Die Vor- und Nachteile sowie die Anwendungsvoraussetzungen der einzelnen Schätzverfahren werden ausführlich dargestellt bei Jöreskog, K., Sörbom, D. (1996), Lisrel 8, User's Reference Guide, Chicago, S. 17-25 und Long, J.S. (1986), Covariance Structure Models, 3. Aufl., Beverly Hills, California, S. 44 ff.

<sup>263</sup> Vgl. Homburg, C., Sütterlin, S. (1990), Kausalmodelle in der Marketingforschung: EQS als Alternative zu LISREL?, a.a.O., S. 186.

<sup>264</sup> Vgl. Jöreskog, K., Sörbom, D. (1996), Lisrel 8, User's Reference Guide, a.a.O., S. 20.

<sup>265</sup> Die einzelnen Variablen wurden anhand der Schiefe und der Wölbung ihrer Verteilungen auf Normalverteilung hin geprüft.

Schätzung kann hingegen unabhängig von der Verteilungsstruktur der empirischen Daten angewendet werden.<sup>266</sup> Ferner bietet die ULS-Schätzung den Vorteil, dass sie nur geringe Anforderungen an den Stichprobenumfang stellt. In Simulationsstudien wurde gezeigt, dass die ULS-Schätzung bei einem Stichprobenumfang zwischen  $n = 100$  und  $n = 200$  und einer ausreichend hohen Reliabilität der Indikatorvariablen robuste Schätzergebnisse liefert.<sup>267</sup> Da diese Bedingungen für die vorliegenden empirischen Daten zutreffen, wird im weiteren Verlauf der Arbeit in allen Kausalmodellen das **ULS-Schätzverfahren** zum Einsatz kommen.

Zur Umsetzung der empirischen Vorgehensweise kommen als statistische **Software** zur Berechnung der Kausalmodelle die Programme LISREL 8.3, EQS 5.7b und AMOS 4.0 in Betracht. Das Programm **LISREL**<sup>268</sup> ist nach wie vor die am häufigsten eingesetzte Software zur Berechnung von Kausalmodellen.<sup>269</sup> Aus diesem Grund wird das gesamte kausalanalytische Konzept an vielen Stellen als „der LISREL-Ansatz“ bezeichnet.<sup>270</sup> Seit Mitte der 90er Jahre kommt jedoch auch dem Programm **EQS**<sup>271</sup> eine größere Bedeutung zu, da es als erstes Softwarepaket das Betriebssystem Microsoft Windows unterstützte. Darüber hinaus zeichnet sich EQS gegenüber LISREL durch flexiblere Modellannahmen und eine höhere Benutzerfreundlichkeit aus.<sup>272</sup> Das **Softwarepaket AMOS**<sup>273</sup> wurde

<sup>266</sup> Vgl. zu den Verteilungsvoraussetzungen der verschiedenen Schätzverfahren Browne, M.W. (1984), *Asymptotically Distribution - Free Methods for the Analysis of Covariance Structures*, in: *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, Heft 37, S. 62-83.

<sup>267</sup> Vgl. Balderjahn, I. (1986), *The Robustness of LISREL Unweighted Least Squares Estimation against Small Sample Size in Confirmatory Factor Analysis Models*, in: Gaul., W., Schader, M. (Hrsg.), *Classification as a Tool of Research*, Amsterdam, S. 3-10.

<sup>268</sup> LISREL ist eine Abkürzung für „Linear Structural Relations“ und wurde von JÖRESKOG und SÖRBOM entwickelt. Vgl. Jöreskog, K.G., Sörbom, D. (1982), *Recent Developments in Structural Equations Modeling*, in: *Journal of Marketing Research*, S. 404-416.

<sup>269</sup> So wurde in einer Metaanalyse von HOMBURG/BAUMGARTNER festgestellt, dass bei der Anwendung der Kausalanalyse im Marketingbereich in rund 90 % der Fälle LISREL eingesetzt wurde. Vgl. Homburg, C., Baumgartner, H. (1995), *Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung*, in: *ZfB*, Heft 10, S. 1098.

<sup>270</sup> Vgl. Homburg, C., Sütterlin, S. (1990), *Kausalmodelle in der Marketingforschung: EQS als Alternative zu LISREL?*, in: *Marketing ZfP*, Heft 3, S. 181. Die Popularität von LISREL kann darüber hinaus darauf zurückgeführt werden, dass es lange als Standardsoftware von der in Bezug auf Statistiksoftware weltweit anerkannten Firma SPSS vertrieben wurde und eine Schnittstelle zu der Software SPSS besitzt.

<sup>271</sup> EQS ist eine Abkürzung für „Equation based Structural Program“ und wurde von BENTLER entwickelt. Vgl. Bentler, P.M. (1985), *Theory and Implementation of EQS: A Structural Equations Program*, Los Angeles.

<sup>272</sup> Vgl. Siefke, A. (1998), *Zufriedenheit mit Dienstleistungen: ein phasenorientierter Ansatz zur Operationalisierung und Erklärung der Kundenzufriedenheit im Verkehrsbereich auf empirischer Basis*, Frankfurt a.M. u.a., S. 149.

ursprünglich zu Demonstrationszwecken entwickelt, um Studierenden die einzelnen Schritte bei der Schätzung von Parametern in Kausalmodellen zu vermitteln. Aus dieser ursprünglichen Motivation heraus weist das Programm eine Benutzerfreundlichkeit auf, die sowohl LISREL als auch EQS übertrifft. In der vorliegenden Version AMOS 4.0 können die empirischen Daten ohne Konvertierung aus SPSS-Dateien eingelesen werden, und die Eingabe der Pfaddiagramme erfolgt auf grafischem Wege durch eine speziell dafür vorgesehene Zeichenleiste unter Zuhilfenahme entsprechender Werkzeuge.<sup>274</sup> Ferner können alle von AMOS berechneten Ergebnisse problemlos in Programme des Microsoft Office Paketes überführt und weiterverarbeitet werden.<sup>275</sup> Ein weiterer Vorteil von AMOS ist, dass die Programme EQS und LISREL emuliert werden können, d.h. AMOS kann die exakt gleichen Berechnungen wie EQS und LISREL vornehmen und kommt entsprechend zu den gleichen Ergebnissen wie EQS und LISREL.<sup>276</sup> Die Überlegenheit von AMOS gegenüber LISREL und EQS wird ferner durch neuere Vergleiche der Softwarepakete in der wissenschaftlichen Literatur belegt.<sup>277</sup> Als **Nachteil von AMOS** erweist sich jedoch, dass die ULS-Schätzung, die in dieser Arbeit eingesetzt werden soll, keine Standardfehler berechnet. Dieses hat zur Folge, dass keine Aussagen über die statistische Signifikanz der berechneten Koeffizienten gemacht werden können.

---

<sup>273</sup> AMOS ist eine Abkürzung für „Analysis of Moment Structures“ und wurde von ARBUCKLE entwickelt. Vgl. Arbuckle, J.L. (1989), AMOS: Analysis of moment structures, in: The American Statistician, Heft 43, S. 66-67.

<sup>274</sup> Die grafische Eingabe der Pfaddiagramme wird im Programmmodul „AMOS Graphics“ vorgenommen. Grundsätzlich ist es aber auch möglich, mittels einer eigenen Programmiersprache Spezifikationen von Kausalmodellen vorzunehmen (Programmmodul AMOS Basic). Der Vorteil von AMOS Basic gegenüber LISREL und EQS ist auch darin zu sehen, dass ein flexibler Datenaustausch zwischen verschiedenen Softwarepaketen möglich wird. Befehle aus AMOS Basic können problemlos in die weit verbreiteten Programmiersprachen Visual Basic, C++, SPSS, SAS, DEC, Fortran und Delphi integriert werden. Vgl. Arbuckle, J.L., Wothke, W. (1999), Amos 4.0 User's Guide, Chicago, SmallWaters Corporation, S. 45 ff.

<sup>275</sup> Bspw. können die grafischen Outputs von AMOS problemlos in das Programm Microsoft Powerpoint kopiert und dort weiterverarbeitet werden. Sämtliche Berechnungen können von AMOS in Tabellen dargestellt werden, die bspw. von der Tabellenkalkulation Microsoft Excel übernommen werden können.

<sup>276</sup> Vgl. Arbuckle, J.L., Wothke, W. (1999), Amos 4.0 User's Guide, a.a.O., S. 303.

<sup>277</sup> Vgl. Hox, J.J. (1995), Covariance structure modeling in Windows: A multitrait-multimethod analysis using Amos, EQS and LISREL, in: Bulletin de Méthodologie Sociologique, Heft 46, S. 71-87; Kline, R.B. (1998), Software programs for structural equation modeling: Amos, EQS and LISREL, in: Journal of Psychoeducational Assessment, Heft 16, S. 343-364; Ullmann, J. (1996), Structural Equation Modeling, in: Tabachnik, B., Fidell, L. (Hrsg.), Using Multivariate Statistics, New York, S. 709-811. Ein weiterer Beleg für die größere Leistungsfähigkeit von AMOS gegenüber LISREL und EQS ist darin zu sehen, dass die Firma SPSS nicht mehr das Programm LISREL, sondern neuerdings das Programm AMOS vertreibt. Vgl. Bühl, A., Zöfel, P. (2000), SPSS: Methoden für die Markt- und Meinungsforschung, a.a.O., S. 333.

## 2.2 Kriterien zur Beurteilung von Kausalmodellen

Die Qualität der empirischen Erfassung von Konstrukten lässt sich im Wesentlichen anhand der bereits in Kapitel D.1 erläuterten Anforderungen der Objektivität, Reliabilität und Validität überprüfen.<sup>278</sup> Die **Objektivität** der CMP-Typologie ist aufgrund der Erhebung des Datenmaterials in Form einer standardisierten Befragung und der einheitlichen Vorgaben durch das „Research Protocol“ des CMP-Forschungsverbundes bereits im Rahmen der bisherigen CMP-Erhebungen und Replikationen nachgewiesen und gewährleistet.

Zur **Beurteilung der Reliabilität und Validität** lässt sich auf eine Vielzahl von Methoden und Gütekriterien zurückgreifen. Im Folgenden sollen sowohl Verfahren und Kriterien der ersten Generation als auch der mit der konfirmatorischen Faktorenanalyse verbundenen zweiten Generation zur Anwendung kommen.<sup>279</sup> Die **Verfahren der ersten Generation** wurden im Rahmen der Psychometrie in der 50er Jahren entwickelt und primär durch Arbeiten von CHURCHILL sowie GERBING und ANDERSON in die Marketingwissenschaft eingeführt.<sup>280</sup> Zu den wichtigsten Ansätzen der ersten Generation zählen das Cronbachsche Alpha, die Item-to-Total-Korrelation und die exploratische Faktorenanalyse.

Das **Cronbachsche Alpha** stellt den am weitesten verbreiteten Reliabilitätskoeffizienten der ersten Generation dar. Es misst die interne Konsistenz eines Indikatorensatzes.<sup>281</sup> Nach CHURCHILL soll es als erste Maßzahl verwendet werden, um ein Konstrukt zu beurteilen: „Thus, a low coefficient alpha indicates the sample of items perform poorly in capturing the construct which motivated the measure.“<sup>282</sup> Hinsichtlich des Schwellenwertes, ab dem von einer hinreichenden Reliabilität ausgegangen werden kann, finden sich in der Literatur widersprüchliche Angaben.

<sup>278</sup> Zur Beurteilung von Kausalanalysen vgl. die Meta-Analysen von Baumgartner, H., Homburg, C. (1995), Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review, Working Paper, The Pennsylvania State University; Homburg, C., Baumgartner, H. (1995), Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung, a.a.O.

<sup>279</sup> Vgl. zu Methoden und Gütekriterien der ersten und zweiten Generation Homburg, C. (1998), Kundennähe von Industriegüterunternehmen, 2., aktualisierte Aufl., Wiesbaden, S. 72.

<sup>280</sup> Vgl. Churchill, G. (1979), A Paradigm of Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: JoMR, Vol. 16, Feb., S. 64-73; Anderson, J.C., Gerbing, D. (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two Step Approach, in: Psychological Bulletin, Vol. 103, Mai, S. 411-423.

<sup>281</sup> Der Wertebereich des Cronbachschen Alpha erstreckt sich von Null bis Eins. Zur mathematisch genauen Berechnung des Cronbachschen Alpha vgl. Carmines, E.G., Zeller, R. (1979), Reliability and Validity Assessment, a.a.O., S. 44.

<sup>282</sup> Churchill, G. (1979), A Paradigm of Developing Better Measures of Marketing Constructs, a.a.O., S. 68.

MALHOTRA bezeichnet Werte, die unter 0,6 liegen, als unzureichend. NUNNALLY empfiehlt im Regelfall einen Mindestwert von 0,7,<sup>283</sup> argumentiert indes bei Studien mit stark explorativem Charakter ebenfalls für einen Wert von 0,6.<sup>284</sup> Vor diesem Hintergrund wird bei der Skalenentwicklung im Rahmen dieser konfirmatorisch geprägten Untersuchung ein Mindestwert von 0,7 gefordert. Die **Item-to-Total-Korrelation** bezeichnet die Korrelation zwischen einem Indikator und der Summe aller dem jeweiligen Faktor zugeordneten Indikatoren.<sup>285</sup> Sie dient als Kriterium zur Eliminierung einzelner Indikatoren, falls das Cronbachsche Alpha für einen Faktor zu niedrige Werte annimmt. Die **exploratorische Faktorenanalyse** hat die Aufgabe, die Indikatoren in Bezug auf die ihnen zugrunde liegende Faktorenstruktur zu untersuchen.<sup>286</sup> Da die vorliegende Untersuchung nicht auf die Entdeckung von Faktorenstrukturen abstellt, sondern vielmehr konfirmatorischen Charakter einnimmt, kann auf die exploratorische Faktorenanalyse im Weiteren verzichtet werden.

Die Verfahren der ersten Generation weisen einige Nachteile auf. Sie sind geprägt durch erhebliche Restriktionen. So ist beispielsweise mit dem Cronbachschen Alpha keine Beurteilung einzelner Indikatoren möglich, da das Messinstrument alle Indikatoren gleichzeitig betrachtet. Weiterhin erlauben die Verfahren nur eine Beurteilung der Modellteile auf der Basis von Faustregeln, da die Teststatistiken keiner bekannten Verteilung folgen und sich folglich einem inferenzstatistischen Test entziehen.<sup>287</sup> Diese Probleme haben dazu geführt, dass bei der Überprüfung der Messskalen in jüngeren Arbeiten in verstärktem Umfang auf sogenannte **Gütekriterien der zweiten Generation** zurückgegriffen wird, die auf der konfir-

---

<sup>283</sup> Vgl. Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*, 2. Aufl., New York, S. 245 f. sowie eine neuere Metaanalyse von VOSS, STEM und FOTOPOULOS. Vgl. Voss, K., Stem, D.E., Fotopoulos, S. (2000), A Comment on the Relationship between Coefficient Alpha and Scale Characteristics, in: *Marketing Letters*, Vol. 11, 2, S. 177 ff.

Zu einer ablehnenden Haltung gegenüber dem Einsatz des Cronbachschen Alpha vgl. Finn, A. (2001), Are Marketers Deluding Themselves with Coefficient Alphas?, in: EMAC Conference Paper, Session 2.2, S. 3 f. Dieser Meinung soll hier indes nicht entsprochen werden, da die Studie von FINN auf einem relativ kleinen Datensatz mit einer begrenzten Stichprobe und wenigen Items beruht, was sich in den Konfidenzintervallen der Varianzkomponenten bemerkbar macht. Diese weisen keine befriedigenden Ergebnisse auf. Dennoch sind weitere Studienergebnisse in dieser Richtung aufmerksam zu beobachten.

<sup>284</sup> Vgl. Nunnally, J. (1967), *Psychometric Theory*, New York, S. 226.

<sup>285</sup> Vgl. Churchill, G. (1979), A Paradigm of Developing Better Measures of Marketing Constructs, a.a.O., S. 68.

<sup>286</sup> Vgl. Backhaus, K. et al. (2000), *Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung*, a.a.O., S. 253.

<sup>287</sup> Vgl. Bagozzi, R.P., Yi, Y., Phillips, L. (1991), Assessing Construct Validity in Organizational Research, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, S. 428.



matorischen Faktorenanalyse beruhen.<sup>288</sup> Im Gegensatz zur exploratorischen Faktorenanalyse werden bei der **konfirmatorischen Faktorenanalyse** a priori Hypothesen über die den Indikatoren zugrunde liegende Faktorenstruktur aufgestellt. Die empirische Überprüfung dieser Hypothesen erfolgt auf Basis der erhobenen Daten.<sup>289</sup> Die konfirmatorische Faktorenanalyse stellt ein Teilmodell und daher einen Sonderfall der Kausalanalyse bzw. der sogenannten Kovarianzstrukturanalyse dar und wird daher auch als Messmodell der Kausalanalyse bezeichnet.<sup>290</sup>

Als Voraussetzung zur Beurteilung der Modellgüte ist zunächst zu prüfen, ob die **Identifizierbarkeit eines Kausalmodells** gegeben ist. Eine notwendige (jedoch nicht hinreichende) Bedingung ist dabei, dass die Anzahl der Freiheitsgrade größer Null ist.<sup>291</sup> Darüber hinaus wird in der Forschungspraxis zuweilen gefordert, die Identifizierbarkeit eines Kausalmodells zu überprüfen, indem die **Chi-Quadrat-Testgröße** durch die Anzahl der Freiheitsgrade dividiert wird. Die kritischen Werte dieser Relation variieren jedoch erheblich.<sup>292</sup> Zudem ist diese Relation in hohem Maße vom Stichprobenumfang und vom Grad der Abweichung von der Normalverteilungshypothese abhängig.<sup>293</sup> Da schließlich ARBUCKLE/WOTHKE der Relation von Chi-Quadrat-Testgröße und Anzahl der Freiheitsgrade grundsätzlich eine

<sup>288</sup> Vgl. hierzu u.a. Gerbing, D., Anderson, J. (1988), An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment, in: JoMR, Vol. 25, May, S. 190 ff.; Bagozzi, R.P., Yi, Y., Phillips, L. (1991), Assessing Construct Validity in Organizational Research, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, S. 429.

<sup>289</sup> Hinsichtlich detaillierter methodischer und mathematischer Ausführungen zur konfirmatorischen Faktorenanalyse vgl. bspw. Jöreskog, K.G., Sörbom, D. (1982), Recent Developments in Structural Equation Modeling, a.a.O., S. 404-416; Homburg, C. (1989), Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung, Frankfurt, S. 151 ff.

<sup>290</sup> Vgl. Giering, A. (2000), Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden, S. 79.

<sup>291</sup> Die Anzahl der Freiheitsgrade in einem Kausalmodell ergibt sich aus der Differenz zwischen der Anzahl zur Verfügung stehender Gleichungen und der Anzahl unbekannter, zu schätzender Parameter. Dabei wird die Zahl der Gleichungen mit der Formel  $(p+q)(p+q+1)/2$  berechnet, wobei p die Anzahl zu schätzender Parameter im Messmodell der endogenen Variablen und q die Anzahl zu schätzender Parameter im Messmodell der exogenen Variablen bezeichnet. Vgl. Backhaus, K. et al. (2000), Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, a.a.O., S. 378.

<sup>292</sup> Vgl. Byrne, B.M. (1989), A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models, New York, S. 55; Carmines, E.G., McIver, J.P. (1981), Analyzing models with unobserved variables, in: Bollen, K.G., Bollen, K.G. (Hrsg.), Social measurement: current issues, Beverly Hills, S. 80; Marsh, H.W., Hocevar, D. (1985), Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher-order factor models and their invariance across groups, in: Psychological Bulletin, S. 562-582; Wheaton, B. et. al. (1977), Assessing reliability and stability in panel methods, in: Heise, D.R. (Hrsg.), Sociological methodology, San Francisco, S. 84-136.

<sup>293</sup> Vgl. Jöreskog, K., Sörbom, D. (1996), Lisrel 8, User's Reference Guide, a.a.O., S. 28 f.

Eignung zur Einschätzung der Identifizierbarkeit von Kausalmodellen bei Anwendung der ULS-Schätzung absprechen,<sup>294</sup> soll diese Größe hier nicht zur Modellbeurteilung herangezogen werden. Sie wird jedoch in Anlehnung an die Aufnahme dieser Testgröße in anderen Beurteilungssystemen sowie im Sinne der Vollständigkeit immer mit angegeben.

Zur **Beurteilung der Modellgüte** sind mehrere Gütemaße entwickelt worden, die eine detaillierte Analyse und Beurteilung des Messmodells im Hinblick auf Reliabilitäts- und Validitätsaspekte erlauben und sich grundsätzlich in globale und lokale Anpassungsmaße unterteilen lassen.<sup>295</sup> **Globale Anpassungsmaße** beurteilen die Abweichung zwischen der empirischen und der durch das Modell reproduzierten Varianz-Kovarianz-Matrix. Je geringer diese Abweichung ist, desto positiver kann die globale Anpassung des Modells an die Daten beurteilt werden. Die globalen Maße beziehen sich auf das Gesamtmodell und geben Auskunft darüber, wie gut die in den Modellhypothesen formulierten Beziehungen insgesamt durch die empirischen Daten widerspiegelt werden. **Lokale Anpassungsmaße** ermöglichen dagegen die Beurteilung von einzelnen Modellkomponenten bzw. von Indikatoren und Faktoren. Dementsprechend geben sie Hinweise auf die Reliabilität und konvergente Validität eines Messmodells.

Zur **Beurteilung der Güte des Messmodells** stehen zahlreiche globale Anpassungsmaße zur Verfügung.<sup>296</sup> Angesichts eines forschungsadäquaten und ökonomischen Vorgehens sollen im Folgenden die Kriterien dargestellt werden, die im

---

<sup>294</sup> Konsequenterweise wird diese Testgröße bei der ULS-Schätzung in AMOS nicht berechnet. Vgl. Arbuckle, J.L., Wothke, W. (1999), Amos 4.0 User's Guide, a.a.O., S. 399.

<sup>295</sup> Vgl. Anderson, J.G., Gerbing, D. (1993), Proposed Template for Journal of Marketing Research Measurement Appendix, unveröffentlichtes Manuskript, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, S. 41 ff.; Homburg, C., Baumgartner, H. (1995), Beurteilung von Kausalmodellen, Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Marketing ZFP, Heft 3, S. 165.

<sup>296</sup> So stellt SHARMA fest, dass mehr als 30 Gütekriterien vorliegen, um die Anpassungsgüte von Kausalmodellen zu beurteilen. Vgl. Sharma, S. (1996), Applied Multivariate Techniques, New York, S. 157.

Zu einer **Übersicht von Anpassungsmaßen** vgl. Homburg, C., Baumgartner, H. (1995), Beurteilung von Kausalmodellen, Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, a.a.O., S. 165 ff. Zur Problematik der Anwendung einer Vielzahl von Anpassungsmaßen vgl. Anderson, J.G., Gerbing, D. (1993), Proposed Template for Journal of Marketing Research Measurement Appendix, a.a.O., S. 41.



Rahmen der Untersuchung Verwendung finden.<sup>297</sup> Es handelt sich hierbei um die deskriptiven Anpassungsmaße

- goodness of fit index (GFI),
- adjusted goodness of fit index (AGFI)
- normed fit index (NFI) und
- root mean square residual (RMR).

Der **GFI** misst die relative Menge bzw. den Anteil an Varianz und Kovarianz in der Stichprobe, der das Modell insgesamt Rechnung trägt. Er leistet damit eine Aussage über den erklärten Anteil der Stichprobenvarianz. Dementsprechend deuten im Rahmen des möglichen Wertebereichs in der Bandbreite von Null bis Eins höhere Werte auf eine bessere Modellanpassung hin. In der Regel gelten Werte jenseits von 0,9 als Hinweis auf eine hohe Modellgüte.<sup>298</sup> Der **AGFI** trifft ebenfalls eine Aussage über den erklärten Anteil der Stichprobenvarianz, wobei der AGFI einen hinsichtlich der Anzahl der Freiheitsgrade angepassten GFI darstellt und daher über eine höhere Aussagekraft verfügt. Auch hier deuten Werte über 0,9 auf eine sehr gute Modellanpassung hin.<sup>299</sup> Da der CFI (comparative fit index) von AMOS bei der ULS-Schätzung nicht berechnet wird, soll statt dessen der allgemeinere **NFI** angewendet werden, der ebenfalls einen Wert von größer als 0,9 annehmen sollte.<sup>300</sup> Der NFI misst die Anpassungsgüte beim Übergang von einem Basismodell (sog. Nullmodell) zum vorliegenden (relevanten) Modell. Schließlich soll statt des von HOMBURG/BAUMGARTNER geforderten nicht normierten RMSEA

<sup>297</sup> Die im Rahmen dieser Arbeit zur Anwendung kommenden Anpassungsmaße orientieren sich an ähnlich gelagerten Untersuchungen. Vgl. Fritz, W. (1995), Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, a.a.O., S. 140; Becker J. (1999), Marktorientierte Unternehmensführung: Messung – Determinanten – Erfolgsauswirkungen, a.a.O., S. 81.

<sup>298</sup> Vgl. Fritz, W. (1995), Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, a.a.O., S. 140; Homburg, C., Baumgartner, H. (1995), Beurteilung von Kausalmodellen, Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, a.a.O., S. 172.

<sup>299</sup> Vgl. ebenda sowie Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1998), Multivariate Data Analysis, 5. Aufl., New Jersey.

<sup>300</sup> Der NFI kann als die verallgemeinerte Variante des CFI angesehen werden, da bei dessen Berechnung lediglich von der Anpassung hinsichtlich der Anzahl der Freiheitsgrade abgesehen wird. Vgl. Arbuckle, J.L., Wothke, W. (1999), Amos 4.0 User's Guide, a.a.O., S. 407 f.

(root mean squared error of approximation) der von AMOS automatisch auf das Intervall von 0 bis 1 normierte Index **RMR** herangezogen werden. Der RMR misst die durchschnittliche Restvarianz, die durch das spezifizierte Modell nicht erklärt werden kann. Er stellt demgemäß ein Maß für die durchschnittlich durch das Modell nicht erklärten Varianzen und Kovarianzen dar. Folgerichtig deutet eine geringe Restvarianz ( $RMR < 0,1$ ) auf eine hohe Anpassungsgüte des Kausalmodells hin.<sup>301</sup>

Die **lokalen Anpassungsmaße** lassen sich in Zusammenhang mit der für die Konstruktvalidierung relevanten Beurteilung des Messmodells in Maße zur Beurteilung der einzelnen Indikatoren und solche zur Beurteilung eines Faktors differenzieren. Die **Indikatorreliabilität** gibt an, wie gut ein Indikator durch den dahinter stehenden Faktor gemessen wird, d.h. wie viel Prozent der Varianz des Indikators durch den Faktor erfasst wird.<sup>302</sup> Sie gibt damit den Anteil der durch das zugrunde liegende Konstrukt erklärten Varianz einer Indikatorvariablen wider.<sup>303</sup> Der Wertebereich liegt folglich zwischen Null und Eins, wobei der Wert im positiven Extremfall von überhaupt keiner Streuung den Wert Eins annimmt. Damit ist ein Indikator um so besser, je größer seine Indikatorreliabilität ist. Während HOMBURG/BAUMGARTNER generell eine Indikatorreliabilität von größer 0,4 fordern, weist BALDERJAHN zu Recht auf die Abhängigkeit dieser Prüfgröße vom Stichprobenumfang hin.<sup>304</sup> Für die vorliegende Untersuchung mit einem Stichprobenumfang von 166 Fällen stellen daher Indikatorreliabilitäten größer 0,4 akzeptable und gute Werte dar.

Wichtiger als die Gewinnung von Aussagen über die Reliabilität einzelner Indikatoren ist nach BAGOZZI/BAUMGARTNER die Beantwortung der Frage, wie gut ein

---

<sup>301</sup> Vgl. Fritz, W. (1995), Marketing-Management und Unternehmenserfolg, Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, a.a.O., S. 126 und die dort angegebene Literatur.

<sup>302</sup> Vgl. Schneider, H. (1999), Preisbeurteilung als Determinante der Verkehrsmittelwahl: Ein Beitrag zum Preismanagement im Verkehrsdienstleistungsbereich, Wiesbaden, S. 145.

<sup>303</sup> Die Indikatorreliabilität wird auch allgemein als die quadrierte Korrelation zwischen einem Konstrukt und einem zugehörigen Indikator definiert. Vgl. Homburg, C., Baumgartner, H. (1995), Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, a.a.O., S. 170. Reliabilität bezeichnet dabei die Forderung, dass eine Messung einem geringen (im besten Fall keinem) Messfehler unterliegt. Vgl. Homburg, C., Hildebrandt, L. (1998), Die Kausalanalyse: Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder, a.a.O., S. 25.

<sup>304</sup> Vgl. Balderjahn, I. (1986), Das umweltbewusste Konsumentenverhalten – Eine empirische Studie, Berlin, S. 117; Homburg, C., Baumgartner, H. (1995), Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, a.a.O., S. 170.

Faktor durch die Gesamtheit der Indikatoren gemessen wird.<sup>305</sup> Über die Reliabilität von Faktoren und die Konvergenzvalidität geben die Faktorreliabilität und die durchschnittlich erfasste Varianz Hinweise. Während die **durchschnittlich erfasste Varianz** (DEV) die Varianzvariation innerhalb einer Messkomposition angibt, berücksichtigt die **Faktorreliabilität** (FR) die zur Messung der latenten Variablen verfügbare Kovarianz zwischen den Indikatorvariablen und gibt somit die Menge der Gesamtinformation an, die zur Erfassung der latenten Variablen eingesetzt wird. Der Wertebereich beider Maße erstreckt sich von Null bis Eins. Obgleich auch hier Schwellenwerte nicht unumstritten sind, soll in Anlehnung an BAGOZZI/YI und HOMBURG/BAUMGARTNER bei der Faktorreliabilität ein Mindestwert von 0,6 und bei der durchschnittlich erfassten Varianz ein Wert von 0,5 angestrebt werden.<sup>306</sup> Sind die lokalen Kriterien in diesem Kontext erfüllt, so ist von einem hinreichendem Maß an Konvergenzvalidität der Konstruktmessung auszugehen.

Neben der Betrachtung von Indikatorreliabilität, Konvergenzvalidität und Faktorreliabilität sowie der durchschnittlich erklärten Varianz ist zudem die Diskriminanzvalidität bei mehrfaktoriellen Konstrukten zu überprüfen, um festzustellen, ob die einzelnen Faktoren auch tatsächlich unterschiedliche Facetten desselben Konstruktes abbilden.<sup>307</sup> Grundsätzlich stehen dafür der  $\chi^2$ -Differenztest<sup>308</sup> und das Fornell-Larcker-Kriterium<sup>309</sup> zur Verfügung. Da letzteres ein deutlich strengeres Kriterium darstellt, kommt der  $\chi^2$ -Differenztest nicht zur Anwendung.<sup>310</sup>

Nach dem **Fornell-Larcker-Kriterium** ist dann von Diskriminanzvalidität auszugehen, wenn die durchschnittlich erklärte Varianz eines Faktors größer als

---

<sup>305</sup> Vgl. Bagozzi, R.P., Baumgartner, J. (1994), The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing, in: Bagozzi R.P., (Hrsg.), Principles of Marketing Research, Cambridge, MA, S. 402.

<sup>306</sup> Vgl. Bagozzi, R.P., Yi, Y. (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, in: JAMS, Vol. 16, Nr. 1, S. 82; Homburg, C., Baumgartner, H. (1995), Beurteilung von Kausalmodellen, Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, a.a.O., S. 172.

<sup>307</sup> Vgl. Homburg, C., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, a.a.O., S. 13.

<sup>308</sup> Vgl. dazu die Ausführungen bei Homburg, C., Dobratz, A. (1998), Iterative Modellselektion in der Kausalanalyse, in: Homburg, C., Hildebrandt, L. (Hrsg.), Die Kausalanalyse: ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart, S. 443 ff.; Homburg, C., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, a.a.O., S. 13.

<sup>309</sup> Vgl. Fornell, C., Larcker, D.F. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: Journal of Marketing Research, Vol. 18, Februar, S. 46.

<sup>310</sup> Vgl. Homburg, C., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, a.a.O., S. 13.

jede quadrierte Korrelation dieses Faktors mit einem anderen Faktor desselben Konstruktes ist.<sup>311</sup> Eine zusammenfassende Übersicht über die hier festgelegten Gütekriterien enthält Tab. 10.

Gütekriterium	Anspruchsniveau
Basisvoraussetzung	Konsistenz der Parameterschätzungen
<b>1. Generation</b>	
• Cronbachsche Alpha	$\geq 0,7$
• Item-to-Total Korrelationen	*
<b>2. Generation</b>	
• GFI	$\geq 0,9$
• AGFI	$\geq 0,9$
• NFI	$\geq 0,9$
• RMR	$\leq 0,1$
• Indikatorreliabilität	$\geq 0,4$
• Faktorreliabilität	$\geq 0,6$
• Durchschnittlich erfasste Varianz	$\geq 0,5$
• Fornell-Larcker-Kriterium	**
* Elimination des Indikators mit der niedrigsten Item-to-Total-Korrelation, sofern das Cronbachsche Alpha kleiner als 0,7 ist	
** durchschnittlich erklärte Varianz eines Faktors größer als jede quadrierte Korrelation dieses Faktors mit einem anderen Faktor desselben Konstruktes	

Tab. 10 Kriterien zur Beurteilung von Kausalmodellen

Schließlich sei darauf hingewiesen, dass im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht die simultane Erfüllung aller oben diskutierten Kriterien gefordert wird.<sup>312</sup> Die hundertprozentige Erfüllung aller Kriterien wäre auch deshalb verfehlt, da das Problem der Modellbeurteilung ein bisher nicht abgeschlossenes

<sup>311</sup> Vgl. Fornell, C., Larcker, D.F. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, a.a.O., S. 46.

<sup>312</sup> So führt eine geringfügige Verletzung einzelner Anpassungsmaße nicht automatisch zu einer Ablehnung des betreffenden Konstrukts, während andererseits die deutliche Unterschreitung mehrerer Schwellenwerte als Hinweis für die Notwendigkeit einer Modifikation des jeweiligen Messmodells gewertet wird. Vgl. Homburg, C. (1998), Kundennähe von Industriegüterunternehmen, a.a.O., S. 90.

Problemfeld der Methodenforschung darstellt.<sup>313</sup> Einige Autoren greifen aus diesem Grund auf sogenannte Erfüllungsgrade zurück. So gehen FRITZ und PETER bei der Erfüllung von mehr als 50 % der Detailkriterien von der Annahme des Modells aus.<sup>314</sup> Während bei den Globalkriterien die hundertprozentige Erfüllung gegeben sein muss, soll in dieser Arbeit bei den lokalen Gütekriterien ebenfalls eine fünfzigprozentige Erfüllung der Lokalkriterien als akzeptabel gelten.<sup>315</sup> Ungeachtet der Quantifizierung ist jedoch letztlich das Gesamtbild, das sich bei Berücksichtigung aller Gütekriterien ergibt, von hoher Bedeutung zur Beurteilung der Qualität von Modellen.<sup>316</sup>

### 2.3 Vorgehensweise der empirischen Analyse

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Prüfverfahren und Gütekriterien sowie der generellen Vorgehensweise im Rahmen der empirischen Kausalanalyse vollzieht sich die Datenauswertung bzw. die Modellevaluation in drei Stufen. Auf der **ersten Stufe** sollen die empirischen Messungen der Marketing-Orientierungen der CMP-Typologie mit den diesbezüglich relevanten Verfahren der ersten Generation zur Beurteilung der Reliabilität und Validität auf Faktorebene überprüft werden. Hierbei werden für jeden Faktor die Item-to-Total-Korrelation sowie das Cronbachsche Alpha berechnet. Bei Unterschreitung eines Mindestwertes erfolgt bei Nichterreichen des Cronbachschen Alphawertes die sukzessive Elimination von Indikatoren nach der niedrigsten Item-to-Total-Korrelation.

In der **zweiten Untersuchungsstufe** erfolgt eine Betrachtung der im Rahmen der vorläufigen Konzeptualisierung unterschiedenen vier Orientierungen bzw. Dimensionen des Marketing-Management. Für jede Dimension werden dabei alle nach der ersten Stufe noch verbliebenen Indikatoren betrachtet. Zunächst erfolgt die

---

<sup>313</sup> Neuere Studien belegen, dass auch in relativ gut angepassten Kausalmodellen sich nicht immer alle der aufgeführten Detailkriterien vollständig erfüllen lassen. Vgl. Rizkalla, A.N. (1989), Sense of Time Urgency and Consumer Well-Being: Testing Alternative Causal Models, in: Srull (Hrsg.), S. 180-189; Zinkhan, G.M., Fornell, C. (1989), A Test of the Learning Hierarchy in High- and Low-Involvement Situations, in: Srull (Hrsg.), S. 152-159.

<sup>314</sup> Vgl. Fritz, W. (1995), Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, a.a.O., S. 141 ff., Peter, S.I. (1997), Kundenbindung als Marketingziel, Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Wiesbaden, S. 150.

<sup>315</sup> Zu diesem Vorgehen vgl. auch Homburg, C., Baumgartner, H. (1998), Beurteilung von Kausalanalysen - Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, a.a.O., S. 364.

<sup>316</sup> Vgl. Homburg, C. (1998), Kundennähe von Industriegüterunternehmen, a.a.O., S. 90.

Überprüfung von Reliabilität und Validität mit Hilfe der konfirmatorischen Faktorenanalyse, wobei zuerst die Globalkriterien in ihrer Gesamtheit und anschließend die Lokalkriterien untersucht werden. Wenn die Modellstruktur den Anforderungskriterien aus Tab. 10 nicht genügt, kommt es zu einer weiteren Reduktion von einzelnen Indikatoren. Die modifizierte Zahl an Faktoren durchläuft dann erneut die komplette zweite Untersuchungsphase. Im zweiten Schritt wird jeweils paarweise die Diskriminanzvalidität mit Hilfe des Fornell-Larcker-Kriteriums überprüft. Bei hoch korrelierenden Faktoren erfolgt möglicherweise die Zusammenfassung der Faktoren.

In der **dritten Untersuchungsstufe** werden mehrfaktorielle Konstrukte als komplettes Messmodell im Rahmen einer konfirmatorischen Faktorenanalyse überprüft. Auch hier erfolgt die Analyse der Diskriminanzvalidität mit Hilfe des Fornell-Larcker-Kriteriums und die eventuelle Zusammenführung von Faktoren. Mit der dritten Stufe gilt die Operationalisierung der Konstrukte im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse als vorläufig abgeschlossen. Abb. 16 enthält zusammenfassend die Vorgehensweise der empirischen Kausalanalyse im Sinne einer Mehrstufenanalyse zur Datenauswertung.

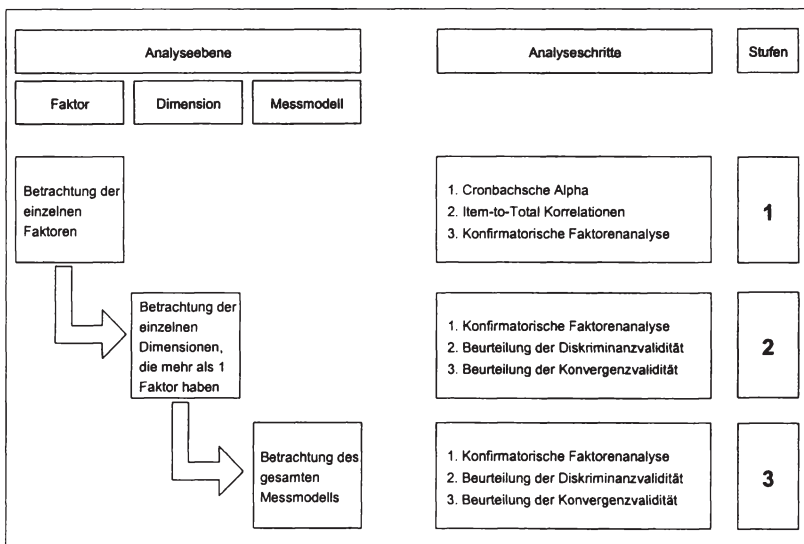


Abb. 16: Vorgehensweise der empirischen Kausalanalyse

### 3. Empirische Kausalanalyse des Messmodells zur Typologisierung des Marketing-Management

#### 3.1 Empirische Analyse der Marketing-Orientierungen

Gemäß der erarbeiteten Vorgehensweise, die einen schrittweisen Ablauf der empirischen Analyse vorsieht, steht bei der empirischen Operationalisierung die Betrachtung der einzelnen Faktoren und Dimensionen des Marketing-Management im Vordergrund. Anschließend erfolgt eine Untersuchung des Gesamtmodells des Marketing-Management. Zur Konzeptualisierung und vorläufigen Operationalisierung der jeweiligen Marketing-Orientierungen wird auf den bereits in Kapitel B.2 erläuterten CMP-Ansatz zurückgegriffen. Der CMP-Konzeptualisierungsansatz unterscheidet die beiden Ebenen **Management-Entscheidungen** und **Relationaler Austausch**, welche die Faktorenstruktur der Marketing-Orientierungen konstituieren. Entlang dieser beiden Ebenen können sämtliche Marketing-Orientierungen anhand der Ausprägungen von vier Merkmalen im Rahmen der Management-Entscheidungen und von fünf Merkmalen hinsichtlich des relationalen Austauschs operationalisiert werden.<sup>317</sup>

##### 3.11 Transaktionsmarketing

Die empirische Überprüfung des Faktors **Transaktionsmarketing im Rahmen des relationalen Austauschs** führt zu einer Verringerung der ursprünglich vorgesehenen fünf Indikatoren auf drei Indikatoren. Die Berechnung des Cronbachschen Alpha ergibt zwar keinerlei Hinweise auf eine Eliminierung von Variablen. Im Zuge der konfirmatorischen Faktorenanalyse zeigt sich jedoch, dass zwei Indikatoren zu geringe Indikatorreliabilitäten aufweisen, wobei der Indikator „ökonomisch orientierte Transaktion“ des Merkmals Zwecks des Austauschs der Management-Ebene des Transaktionsmarketing zugeordnet werden kann und daher nicht eliminiert, sondern lediglich uminterpretiert wird.<sup>318</sup>

Ausgehend von dieser neuen Basis erfolgt eine Wiederholung aller bis dahin durchgeführten Analyseschritte. Die Detailkriterien geben keinen weiteren Anlass

---

<sup>317</sup> Vgl. zur theoretischen Konzeptualisierung und vorläufigen Operationalisierung der einzelnen Marketing-Orientierungen die Ausführungen in Kapitel B.2.3 auf S. 53 ff.

<sup>318</sup> Zur Uminterpretation von Variablen vgl. auch Becker, J. (1999), Marktorientierte Unternehmensführung: Messung – Determinanten – Erfolgsauswirkungen, a.a.O., S. 98 ff.

zur Modifikation des Faktors. Da der Faktor in diesem Fall nur mit drei Indikatoren operationalisiert ist, lassen sich keine globalen Gütemaße der zweiten Generation berechnen. Tab. 12 enthält alle relevanten Validitäts- und Reliabilitätsinformationen zu dem Faktor.

1. Globalkriterien				
Cronbachsches Alpha	= 0,732	GFI	-*	
Chi-Quadrat-Wert	-.*	AGFI	-*	
Freiheitsgrade (df)	-.*	NFI	-*	
$\chi^2 / df$	-.*	RMR	-*	
2. Detailkriterien				
Bezeichnung des Indikators	Item-to-Total Korrelation	Indikator-reliabilität	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz
Unpersönlicher Kontakt	0,6491	0,76	0,768	0,530
Kein zukünftiger Kontakt	0,5561	0,46		
Massen-Kommunikation	0,5300	0,37		

\* Zur Berechnung dieser Gütekriterien ist eine Mindestanzahl von vier Indikatoren notwendig. Eine Angabe dieser Gütekriterien ist daher hier nicht möglich.

Tab. 11: Kriterien zur empirischen Beurteilung des austauschorientierten Transaktionsmarketing

Der Faktor der **Management-Ebene des Transaktionsmarketing** kann weitgehend bestätigt werden. Während das Cronbachsche Alpha keine Anzeichen auf notwendige Elimination einzelner Indikatoren erbringt, muss im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse der Indikator des Merkmals der organisatorischen Verankerung „funktionale Organisation“ aufgrund zu geringer Indikatorreliabilität (0,15) eliminiert werden. Daraufhin und auf Basis des neu zugeordneten Indikators „Erreichung finanzieller Ziele“ wurden die Berechnungen der vorhergehenden Analyseschritte mit den vier verbliebenen Indikatoren wiederholt. Die relevanten Reliabilitäts- und Validitätsinformationen sind in Tab. 12 zusammengefasst. Die Globalkriterien erfüllen sämtlich die festgelegten Mindestwerte.

Die durchschnittlich erfasste Varianz liegt indes ebenso wie zwei weitere Indikatorreliabilitäten unter dem festgelegten Schwellenwert. Obwohl ein Teil der Detailkriterien die festgelegten Mindestwerte nicht ganz erreicht, wird das Konstrukt in dieser Form beibehalten. Hierfür sind primär inhaltliche Gründe entscheidend,<sup>319</sup> aber auch die Tatsache, dass gerade die Schwellenwerte bei Indikatorreliabilitäten

<sup>319</sup> So decken die Indikatoren für die Analyse besonders relevante inhaltliche Facetten des Transaktionsmarketing ab.



als besonders kritisch angesehen werden und die lokalen Gütekriterien mit 50 % über dem festgelegten Schwellenwert liegen.<sup>320</sup> In diesem Zusammenhang ist zudem zu berücksichtigen, dass zahlreiche Autoren für die Faktorreliabilität als das ausschlaggebendere Gütemaß plädieren.<sup>321</sup>

1. Globalkriterien				
Cronbachsches Alpha	= 0,638	GFI	= 0,999	
Chi-Quadrat-Wert	= 0,216	AGFI	= 0,994	
Freiheitsgrade (df)	= 2	NFI	= 0,995	
$\chi^2 / df$	= 0,108	RMR	= 0,011	
2. Detailkriterien				
Bezeichnung des Indikators	Item-to-Total Korrelation	Indikator-reliabilität	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz
Neue Kunden	0,385	0,23	0,707	0,382
Produkt-/Marken-Fokus	0,530	0,53		
4 P Investment	0,281	0,30		
Finanzielle Ziele	0,497	0,46		

Tab. 12: Kriterien zur empirischen Beurteilung des managementorientierten Transaktionsmarketing

Auf Basis der individuellen empirischen Überprüfung der zwei dem Transaktionsmarketing zugrunde liegenden Faktoren erfolgt gemäß des festgelegten stufenweisen Vorgehens in der zweiten Stufe eine Untersuchung des kompletten Konstruktverbundes. Hierzu werden die verbleibenden sieben Indikatoren einer konfirmatorischen Faktorenanalyse unterzogen. Die Ergebnisse sind in Tab. 13 zusammengefasst. Die globalen Gütekriterien weisen ausnahmslos sehr gute Werte auf. GFI, AGFI und NFI überschreiten den geforderten Mindestwert von 0,9 deutlich. Der RMR liegt mit einem Wert von 0,06 ebenfalls klar unter dem festgelegten Schwellenwert von 0,10.

Die Detailkriterien unterschreiten indes teilweise die Schwellenwerte. Die durch-

<sup>320</sup> Ein Beispiel für divergierende Angaben beim Schwellenwert der Indikatorreliabilität findet sich bei BALDERJAHN und BAGOZZI/BAUMGARTNER. Während BALDERJAHN für große Stichprobenumfänge einen Wert von 0,1 vorschlägt, setzen andere Autoren wie BAGOZZI/BAUMGARTNER einen Wert von 0,4 fest. Vgl. Balderjahn, I. (1985), Strukturen sozialen Konsumentenbewußtseins, in: Marketing ZFP, 7, S. 257; Bagozzi, R.P., Baumgartner, J. (1994), The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing, a.a.O., S. 402; Fritz, W. (1995), Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, a.a.O., S. 132.

<sup>321</sup> Vgl. Bagozzi, R.P., Baumgartner, J. (1994), The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing, a.a.O., S. 402.

schnittlich erfasste Varianz beider Faktoren liegt unter dem kritischen Wert von 0,5, obgleich die des austauschorientierten Transaktionsmarketing mit 0,49 nur gering darunter liegt. Drei Indikatorreliabilitäten des managementorientierten Transaktionsmarketing erreichen ebenfalls nicht die festgelegten Mindestwerte.

Somit können die lokalen Gütekriterien die vermutete gute Qualität des Modells aus Sicht der globalen Kriterien nicht bestätigen. Nimmt man die 50 %-Erfüllungsregel als Maßstab, so liegen die lokalen Gütekriterien mit 64 % über dem geforderten Grad von 50 %. Aufgrund inhaltlicher Überlegungen sowie des Erreichens der Erfüllungsgrade soll auf einen Ausschluss weiterer Indikatoren an dieser Stelle verzichtet werden.

1. Globalkriterien				
GFI		= 0,977		
AGFI		= 0,951		
NFI		= 0,935		
RMR		= 0,059		
Chi-Quadrat-Wert		= 16,06		
Freiheitsgrade (df)		= 13		
2. Detailkriterien				
Bezeichnung des Faktors	Indikator	Indikatorreliabilität	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz
Austauschorientiertes Transaktionsmarketing	Unpersönlicher Kontakt	0,52	0,743	0,491
	Kein zukünftiger Kontakt	0,42		
	Massen-Kommunikation	0,54		
Managementorientiertes Transaktionsmarketing	Neue Kunden	0,43	0,648	0,318
	Produkt-/Marken-Fokus	0,32		
	4 P Investment	0,22		
	Finanzielle Ziele	0,30		

Tab. 13: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse der sieben Indikatoren zum Transaktionsmarketing

Als Abschluss der quantitativen Analyse soll entsprechend der erarbeiteten Vorgehensweise zur Überprüfung der **Diskriminanzvalidität** das in Kapitel D.2.2 festgelegte Fornell-Larcker-Kriterium zum Einsatz kommen. Die quadrierte Korrelation der beiden Faktoren (0,29) ist kleiner als die in Tab. 13 durchschnittlich erfassten Varianzen (0,49 bzw. 0,32). Da sie indes nur gering unterhalb der durchschnittlich erfassten Varianz des managementorientierten Transaktionsmarketing liegt, muss von einer mäßigen Diskriminanzvalidität der Messung des Konstruktverbundes ausgegangen werden.

### 3.12 Database-Marketing

Wie schon bei der empirischen Operationalisierung des Transaktionsmarketing erfolgt auch im Falle des Database-Marketing zunächst eine Betrachtung der einzelnen diesem Teilmodell zugrunde liegenden Faktoren. Zur Erfassung des **austauschorientierten Database-Marketing** sind im Rahmen der vorläufigen Operationalisierung fünf Indikatoren entwickelt worden. Im Zuge der Berechnung des Cronbachschen Alpha müssen bereits drei dieser fünf Indikatoren aufgrund unzureichender Werte ausgeschlossen werden. Da zur Durchführung einer konfirmatorischen Faktorenanalyse eine Mindestanzahl von drei Indikatoren notwendig ist, kann diese nicht ausgeführt werden. Die in Tab. 14 berechneten verbleibenden Gütekriterien weisen schwache Werte auf. Nur falls bei der Beurteilung des Cronbachschen Alpha der von NUNNALLY auch vorgeschlagene Mindestwert von 0,6 herangezogen wird, erfüllen die Gütekriterien die in der Literatur festgelegten Anforderungen.<sup>322</sup> Im Rahmen der Beurteilung der Qualität des Modells ist allerdings zu beachten, dass im Zuge der Reduktion der Variablen lediglich ein definiertes Gütekriterium verblieben ist und das liegt unter dem festgelegten Schwellenwert.

1. Globalkriterien				
Cronbachsches Alpha	= 0,627	GFI	-*	
Chi-Quadrat-Wert	.*	AGFI	-*	
Freiheitsgrade (df)	.*	NFI	-*	
$\chi^2 / df$	.*	RMR	-*	
2. Detailkriterien				
Bezeichnung des Indikators	Item-to-Total Korrelation	Indikator-reliabilität	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz
Wenig persönlicher Kontakt	0,457	.*	.*	.*
Etwas zukünftiger Kontakt	0,457	.*		

\* Zur Durchführung einer konfirmatorischen Faktorenanalyse ist eine Mindestanzahl von drei Indikatoren notwendig. Eine Angabe dieser Gütekriterien ist daher hier nicht möglich.

Tab. 14: Kriterien zur empirischen Beurteilung des austauschorientierten Database-Marketing

Der ursprünglich mit vier Indikatoren entwickelte Faktor des **management-orientierten Database-Marketing** bestätigt sich in dieser Form ebenfalls nicht. Die Analyse des Cronbachschen Alpha zeigt, dass wie bereits beim

<sup>322</sup> Vgl. Nunnally, J. (1967), Psychometric Theory, a.a.O., S. 226.

managementorientierten Transaktionsmarketing das Merkmal der organisatorischen Struktur in seiner Ausprägung als „Spezialistenorganisation mit Database-Marketing-Spezialisten“ auch das Database-Marketing nicht abzubilden vermag. Die organisatorische Verankerung der Marketing-Orientierungen scheint demnach generell nicht zur Operationalisierung des Marketing-Management geeignet zu sein.

Weiterhin muss der als Marketingziel gemessene Indikator „Halten von existierenden Kunden“ eliminiert werden. Dies lässt darauf schließen, dass das Halten von Kunden zum einen nicht exklusives und alleiniges Ziel des von der CMP-Studie konzeptionierten Database-Marketing ist. Zum anderen scheint dieses Database-Marketing nicht primär und direkt das Ziel zu verfolgen, bestehende Kunden zu halten. Das Database-Marketing scheint vielmehr bestrebt, das Marketing-Management mit wettbewerbsüberlegenen Informationen zu versorgen, um Kunden besser als die Konkurrenz und mit individuellen, abgestimmten Mehrwerten bedienen zu können. Die relevanten Gütekriterien der verbliebenen Indikatoren beinhaltet Tab. 15.

1. Globalkriterien				
Cronbachsches Alpha	= 0,732	GFI	-*	
Chi-Quadrat-Wert	.*	AGFI	-*	
Freiheitsgrade (df)	.*	NFI	-*	
$\chi^2$ /df	.*	RMR	-*	
2. Detailkriterien				
Bezeichnung des Indikators	Item-to-Total Korrelation	Indikator-reliabilität	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz
Gewinnung von Kundeninformationen	0,385	.*	.*	.*
Investition in Datenbank-Technologien	0,530	.*		

\* Zur Durchführung einer konfirmatorischen Faktorenanalyse ist eine Mindestanzahl von drei Indikatoren notwendig. Eine Angabe dieser Gütekriterien ist daher hier nicht möglich.

Tab. 15: Kriterien zur empirischen Beurteilung des managementorientierten Database-Marketing

Im Anschluss an die empirische Überprüfung der einzelnen Faktoren des Database-Marketing erfolgt eine Analyse der verbliebenen vier Indikatoren im Verbund. Die Ergebnisse der diesbezüglichen konfirmatorischen Faktorenanalyse sind in Tab. 16 zusammengefasst. Die Befunde bestätigen die Analyseergebnisse auf der Ebene der einzelnen Faktoren. Sämtliche globalen Gütekriterien weisen sehr gute Werte auf. Bei den lokalen Gütekriterien weisen drei Indikatoren gute Werte auf, während es bei der Indikatorreliabilität der „Gewinnung von Kundeninformationen“

und den durchschnittlich erfassten Varianzen zu Unterschreitungen der in der Literatur geforderten Mindestwerte kommt. Die lokalen Gütekriterien sind damit zu 63 % erfüllt. Aufgrund der hohen inhaltlichen Bedeutung der Gewinnung von Kundeninformationen im Rahmen des Database-Marketing und dem akzeptablen Erfüllungsgrad bei den lokalen Gütekriterien soll dieser Indikator dennoch weiterhin in dieser Form beibehalten werden.

1. Globalkriterien				
GFI		= 1,00		
AGFI		= 0,997		
NFI		= 0,999		
RMR		= 0,011		
Chi-Quadrat-Wert		= 0,203		
Freiheitsgrade (df)		= 1		
2. Detailkriterien				
Bezeichnung des Faktors	Indikator	Indikator-reliabilität	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz
Austauschorientiertes Database-Marketing	Wenig persönlicher Kontakt	0,40	0,633	0,465
	Etwas zukünftiger Kontakt	0,53		
Managementorientiertes Database-Marketing	Gewinnung von Kundeninformationen	0,26	0,602	0,427
	Investition in Datenbank-Technologien	0,59		

Tab. 16: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse der vier Indikatoren zum Database-Marketing

Zur Überprüfung der **Diskriminanzvalidität** der beiden Faktoren des Database-Marketing wird entsprechend der festgelegten Vorgehensweise das Fornell-Lacker-Kriterium herangezogen. Nach diesem Kriterium ist beim Database-Marketing die quadrierte Korrelation zwischen den beiden Faktoren (0,38) geringer als die in Tab. 16 durchschnittlich erfassten Varianzen beider Faktoren (0,47 bzw. 0,43). Somit kann im Falle des Database-Marketing von einer ausreichenden Diskriminanzvalidität ausgegangen werden.

### 3.13 Interaktionsmarketing

Der im Zuge der vorläufigen Operationalisierung über neun Indikatoren erfasste zweidimensionale Faktor Interaktionsmarketing kann in dieser Form nicht bestätigt werden. Vielmehr legen die Ergebnisse der empirischen Überprüfung eine eindimensionale Struktur des Interaktionsmarketing nahe. Sowohl das Cronbachsche Alpha und die Item-to-Total-Korrelationen als auch die Gütemaße der zweiten Generation im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse lassen auf der Betrachtungsebene der einzelnen Faktoren nur auf geringe Änderungen in der Faktorenstruktur schließen. Aufgrund zu geringer Ausprägungen müssen jedoch zwei Indikatoren eliminiert werden.

In der darauffolgenden empirischen Untersuchung des Gesamtmodells des Interaktionsmarketing zeigt die konfirmatorische Faktorenanalyse allerdings, dass die beiden Faktoren des austausch- und managementorientierten Interaktionsmarketing sehr hoch miteinander korrelieren. Der enge Zusammenhang beider Faktoren steht der Annahme diskriminant valider, das heißt statistisch ausreichend voneinander unterscheidbarer Konstrukte entgegen. Es existieren somit zwei nur scheinbar unterschiedliche Faktoren des Interaktionsmarketing. In der Realität fallen also beide Faktoren in hohem Maße zusammen. Der Austausch zwischen Kunden und Unternehmen sowie die Management-Entscheidungen von Unternehmen hinsichtlich des Interaktionsmarketing sind offensichtlich intensiv und grundlegend miteinander verknüpft, so dass eine Trennung nicht notwendig erscheint und ein einfaktorielles Modell das Interaktionsmarketing der Praxis besser abbildet als das vorläufige zweifaktorielle Modell.<sup>323</sup>

Eine Wiederholung aller bis dahin vorgenommenen Untersuchungsschritte bestätigt die eindimensionale Struktur des Interaktionsmarketing sowie die dazugehörigen sieben Indikatoren weitgehend. Das Cronbachsche Alpha weist mit 0,866 einen sehr guten Wert auf. Auch die globalen Gütemaße weisen ausnahmslos Werte auf, die auf eine sehr gute Anpassung der Modellstruktur an die empirischen Daten hinweisen. Die Detailkriterien der Faktorreliabilität und der durchschnittlich erfassten Varianz bestätigen die Konvergenzvalidität des Modells.

---

<sup>323</sup> Im Rahmen der kausalanalytischen Untersuchung von Führungsdimensionen wählt FRITZ in einem vergleichbaren Fall ein ähnliches Vorgehen. Vgl. Fritz, W. (1995), Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, a.a.O., S. 193.

Ansatzpunkte für eine Modellmodifikation bieten zwei Indikatorvariablen, deren individuelle Reliabilität die Mindestwerte nicht ganz erfüllen. Dies ist insofern überraschend, da mit der „Entwicklung kooperativer Beziehungen zu Kunden“ und dem „Aufbau langfristiger Beziehungen“ zwei vermutete konstitutive Merkmalsausprägungen des Interaktionsmarketing mit 0,25 und 0,19 vergleichsweise geringe Indikatorreliabilitäten aufweisen.

Die lokalen Gütekriterien liegen mit einem Erfüllungsgrad von 78 % über dem geforderten Schwellenwert. Aus inhaltlichen Gründen, den sehr guten Ausprägungen der Gesamtmodellstruktur sowie aufgrund der Tatsache, dass es sich insbesondere bei den Mindestwerten der Indikatorreliabilitäten um empirisch nicht nachgewiesene und relativ frugale Werte handelt, sollen beide Variablen weiterhin Bestandteile des Interaktionsmarketing-Modells bleiben. In Tab. 17 sind alle relevanten Reliabilitäts- und Validitätsinformationen wiedergegeben. Die Messung der Diskriminanzvalidität erübrigt sich im Falle des Interaktionsmarketing, da die ursprünglich entwickelten Faktoren aufgrund zu hoher Korrelation bereits zusammengefasst worden sind.

1. Globalkriterien				
GFI		= 0,990		
AGFI		= 0,980		
NFI		= 0,983		
RMR		= 0,097		
Chi-Quadrat-Wert		= 43,36		
Freiheitsgrade (df)		= 14		
2. Detailkriterien				
Bezeichnung des Faktors	Indikator	Indikator-reliabilität	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz
Interaktionsmarketing	Entwicklung kooperativer Beziehungen zu Kunden	0,25	0,868	0,50
	Spezifischer Fokus der Marketingplanung auf ausgewählte Kunden	0,44		
	Aufbau langfristiger Beziehungen mit bestimmten Kunden	0,19		
	Sehr persönlicher Kontakt	0,86		
	Direkter Kontakt wird von Kunden erwartet	0,65		
	Investition in persönliche Interaktion	0,56		
	Persönliche Markt-Kommunikation	0,53		

Tab. 17: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse der sieben Indikatoren zum Interaktionsmarketing

3.14 Netzwerkmarketing

Die empirische Überprüfung des Netzwerkmarketing führt zu ähnlichen Ergebnissen wie die des Interaktionsmarketing. Der zweidimensionale Faktor des Netzwerkmarketing kann in dieser Form empirisch nicht untermauert werden. Da auch in diesem Fall die Interkorrelationen des austausch- und managementorientierten Netzwerkmarketing sehr hoch ausfallen, scheint es sich beim Netzwerkmarketing um ein eindimensionales Phänomen zu handeln. Die empirische Überprüfung führt bereits im noch zweidimensionalen Modell zu einer Eliminierung von vier Indikatoren. Die Wiederholung sämtlicher Analyseschritte zur empirischen Überprüfung des eindimensionalen Modells bestätigt die vorgenommene Modellmodifikation. Die relevanten Validitäts- und Reliabilitätsinformationen sind in Tab. 18 zusammengefasst.

1. Globalkriterien				
GFI		= 0,993		
AGFI		= 0,967		
NFI		= 0,981		
RMR		= 0,072		
Chi-Quadrat-Wert		= 8,479		
Freiheitsgrade (df)		= 2		
2. Detailkriterien				
Bezeichnung des Faktors	Indikator	Indikator-reliabilität	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz
Netzwerkmarketing	Netzwerkaufbau als Marketingziel	0,37	0,843	0,422
	Netzwerk von Beziehungen als Fokus der Marketingplanung	0,47		
	Marktbearbeitung durch Bildung von Netzwerken mit Unternehmen	0,52		
	Investition von Marketingressourcen in die Entwicklung eines Netzwerkes	0,32		

Tab. 18: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse der vier Indikatoren zum Netzwerkmarketing

Die Werte der globalen Gütekriterien können ausnahmslos als sehr gut bezeichnet werden. Die empirische Analyse des eindimensionalen Modells des Netzwerkmarketing belegt eine wesentlich bessere empirische Modellanpassung. Auch die Faktorreliabilität liegt deutlich über dem festgelegten und geforderten Mindestwert. Zwei Indikatorreliabilitäten und die durchschnittlich erfasste Varianz befinden sich jedoch unter den festgelegten kritischen Werten. Insgesamt erreichen die lokalen Gütekriterien damit einem Erfüllungsgrad von 50 %. Wie bereits erläutert, vertreten einige Autoren die Auffassung, dass dieser Erfüllungsgrad als akzeptabel gilt. Andererseits muss immer das Gesamtbild ein wichtiges Kriterium



zur Beurteilung der Qualität eines Modells darstellen. Zur Beurteilung des Gesamtbilds ist in diesem als auch in den anderen Fällen zu beachten, dass bereits zahlreiche Indikatoren eliminiert worden sind oder sich die Faktorenstruktur anders herausstellt als konzeptionell vom CMP-Ansatz vermutet. Vor diesem Hintergrund lässt ein Erfüllungsgrad von 50 % auf eine eher mittelmäßige Anpassung der Modellstruktur an die empirischen Daten schließen.

Da im Falle des Netzwerkmarketing bei den hoch korrelierenden Faktoren eine Zusammenfassung der Faktoren bereits erfolgt ist, erübrigt sich die Überprüfung der Diskriminanzvalidität. Die Operationalisierung des Netzwerkmarketing gilt damit als abgeschlossen.

### 3.2 Das Gesamtmodell

Nach Abschluss der empirischen Konzeptualisierung und Operationalisierung jeder der vier Marketing-Orientierungen erfolgt nun entsprechend des festgelegten mehrstufigen Vorgehens bei der quantitativen Analyse eine Untersuchung und Beurteilung des Gesamtmodells. Die vollständige Skala zur Erfassung der Marketing-Orientierungen setzt sich aus den verbliebenen 22 Indikatoren mit den sechs dahinter liegenden Faktoren zusammen. Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse sind in Tab. 19 dargestellt.

Sämtliche **globalen Anpassungsmaße** liegen über bzw. im Falle des RMR unter den festgelegten Schwellenwerten. Die Werte der lokalen Gütekriterien deuten allerdings auf Schwächen in der Anpassung des Modells hin. So weist die **durchschnittlich erfasste Varianz** bei der Hälfte der Faktoren Werte auf, die geringer als der angegebene Schwellenwert sind. Diese Unterschreitungen bei den durchschnittlich erfassten Varianzen werden bei den Fällen des managementorientierten Transaktionsmarketing und des managementorientierten Database Marketing besonders deutlich (0,32 bzw. 0,39). Die anderen drei Faktoren erreichen mit einer durchschnittlich erfassten Varianz von 0,50 gerade exakt den Schwellenwert.

1. Globalkriterien				
Chi-Quadrat-Wert	= 342,76	AGFI	= 0,947	
Freiheitsgrade (df)	= 194	NFI	= 0,933	
GFI	= 0,959	RMR	= 0,091	
2. Detailkriterien				
Bezeichnung des Faktors	Indikator	Indikator-reliabilität	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz
Austauschorientiertes Transaktionsmarketing	Unpersönlicher Kontakt	0,56	0,747	0,50
	Kein zukünftiger Kontakt	0,41		
	Massen-Kommunikation	0,51		
Managementorientiertes Transaktionsmarketing	Neue Kunden	0,32	0,654	0,324
	Produkt-/Marken-Fokus	0,28		
	4 P Investment	0,45		
	Finanzielle Ziele	0,24		
Austauschorientiertes Database-Marketing	Wenig persönlicher Kontakt	0,63	0,644	0,480
	Etwas zukünftiger Kontakt	0,33		
Managementorientiertes Database-Marketing	Gewinnung von Kundeninformationen	0,40	0,562	0,391
	Investition in Datenbank-Technologien	0,39		
Interaktionsmarketing	Entwicklung kooperativer Beziehungen zu Kunden	0,27	0,840	0,50
	Spezifischer Planungs-Fokus auf ausgewählte, selektive Kunden	0,43		
	Aufbau langfristiger Beziehungen mit bestimmten Kunden	0,21		
	Sehr persönlicher Kontakt	0,86		
	Direkter Kontakt wird von Kunden erwartet	0,66		
	Investition in persönliche Interaktion	0,55		
	Persönliche Markt-Kommunikation	0,52		
Netzwerkmarketing	Netzwerkaufbau als Marketingziel	0,38	0,894	0,50
	Netzwerk von Beziehungen als Fokus der Marketingplanung	0,64		
	Marktbearbeitung durch Bildung von Netzwerken mit Unternehmen	0,67		
	Investition von Marketingressourcen in die Entwicklung eines Netzwerkes	0,32		

Tab. 19: Kriterien zur empirischen Beurteilung des Sechs-Faktoren-Modells des Marketing-Management

Hinsichtlich der **Indikatorreliabilitäten** zeigt sich ein gemischtes Bild. Während die überwiegende Zahl der Indikatoren den Grenzwert von 0,4 überschreitet, bleiben einige andere Indikatoren indes unter diesem Wert. Im Rahmen des managementorientierten Transaktionsmarketing erreichen gar drei von vier Indikatoren den Grenzwert nicht. Auch beim Interaktionsmarketing liegen zwei Indikatoren mit 0,21 und 0,27 deutlich unter dem definierten Schwellenwert. Insgesamt verfehlen acht von 22 Indikatoren das festgelegte Gütekriterium.

Die **Faktorreliabilitäten** überschreiten sämtlich mit Ausnahme des management-orientierten Database-Marketing den geforderten Mindestwert von 0,6. Damit erreichen alle Detailkriterien zusammengefasst einen Erfüllungsgrad von 55 %. Obwohl dieser Erfüllungsgrad durchaus von einigen Autoren als **akzeptabel** aufgefasst wird,<sup>324</sup> zeigt sich insgesamt eher ein mittelmäßiges Bild der lokalen Gütekriterien.

Wenngleich der Erfüllungsgrad von 50 % als akzeptabel gilt, so ist in diesem Zusammenhang des weiteren zu prüfen, wie das **Gesamtbild** der Erhebung zu beurteilen ist. Die drei Stufen der Datenanalyse und die mehrfachen Wiederholungen einzelner Analyseschritte haben zur Folge, dass aufgrund unzureichender Ausprägungen eine Vielzahl von Variablen der ursprünglichen Konzeption der CMP-Studie eliminiert werden musste. Das dadurch relativ stark dezimierte endgültige Modell einer Typologie des Marketing-Management ist seinerseits auch nicht durch die Erfüllung sämtlicher Detailkriterien gekennzeichnet. Vielmehr wurden im Rahmen inhaltlicher Überlegungen bereits einige Variablen trotz Nichterreichens der Schwellenwerte beibehalten.

Vor diesem Hintergrund ist zum einen festzustellen, dass bereits eine große Anzahl der konzipierten Variablen bei der Untersuchung des Gesamtmodells nicht mehr vorhanden ist. Zum anderen weisen die um die eliminierten Variablen bereinigten Teilmodelle sowie das Gesamtmodell immer noch Parameter auf, die die kritischen Werte verfehlen. Die Beurteilung des Gesamtbilds der Konzeption der CMP-Typologie des Marketing-Management lässt folglich eher auf eine mittelmäßige Qualität des Modells schließen. Insgesamt deuten die Werte der Gütekriterien somit auf eine durchschnittliche Konsistenz zwischen dem Modell und den erhobenen Daten hin.

Das **Sechs-Faktoren-Modell mit den 22 Indikatoren** stellt den vorläufigen Abschluss des mehrstufigen Prozesses der Konzeptualisierung und Operationalisierung einer Typologie des Marketing-Management auf Basis des CMP-Ansatzes dar. Zur Beurteilung der Leistungs- und Tragfähigkeit des CMP-Ansatzes können weiterhin die **Korrelationen zwischen den Faktoren** des Modells ausgewertet und überprüft werden (vgl. Abb. 17).

---

<sup>324</sup> Vgl. Fritz, W. (1995), Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, a.a.O., S. 141 ff., Peter, S.I. (1997), Kundenbindung als Marketingziel, Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, a.a.O., S. 150.

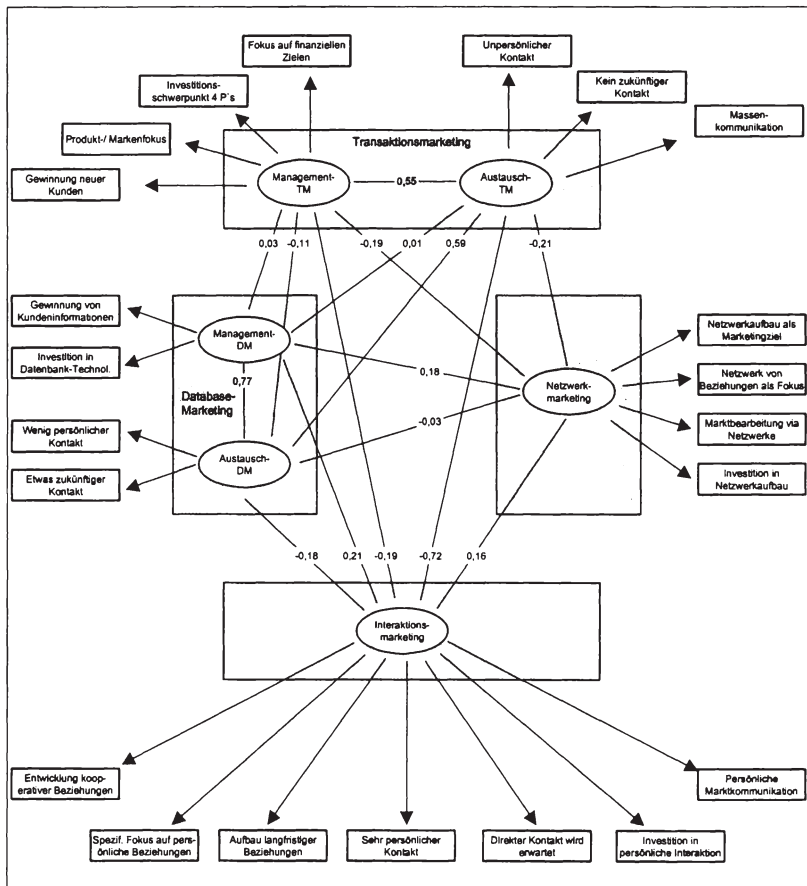


Abb. 17: Konfirmatorische Faktorenanalyse des Sechs-Faktoren-Modells der CMP-Marketing-Management-Typologie

Auf Grundlage der Konzeption der CMP-Studie können die Höhe und Richtung der Pfadkoeffizienten zwischen den abgebildeten Konstrukten Aufschluss über die Zusammenhänge der sechs der CMP-Typologie zugrunde liegenden Faktoren geben. Mit Blick auf die Ziele dieser Arbeit sind die Beziehungen zwischen dem von der CMP-Studie konzipierten Transaktionsmarketing und dem Relationship Marketing zu eruieren.

Als problematisch im Rahmen der Varianz- und Korrelationsanalytischen Untersuchungen im Zuge des internationalen Vergleichs von Marketing-Praktiken hat sich die Beziehung zwischen dem **Transaktionsmarketing** und dem als Relationship Marketing-Orientierung gekennzeichneten **Database-Marketing** erwiesen.

Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl das managementorientierte als auch das austauschorientierte Transaktionsmarketing weder positiv noch negativ mit dem managementorientierten Database-Marketing korrelieren. Dagegen hängen die austauschorientierten Faktoren des Transaktionsmarketing und des Database-Marketing in positiver Richtung relativ eng zusammen (0,59). Da das managementorientierte Transaktionsmarketing negativ mit dem austauschorientierten Database-Marketing korreliert, liegen Beziehungen zwischen dem Konstrukt des Transaktionsmarketing und dem des Database-Marketing mit unterschiedlichen Vorzeichen vor. Folglich stellt sich das von dem CMP-Ansatz angenommene Verhältnis zwischen Transaktionsmarketing und dem Database-Marketing - als eine der drei Relationship Marketing-Orientierungen - als nicht konsistent heraus, denn die CMP-Studie ist derart konzipiert, dass die Faktoren des Database-Marketing und die des Transaktionsmarketing negativ miteinander korrelieren müssten. Diese Ergebnisse bestätigen somit die empirischen Befunde der Varianzanalyse in Kapitel C dieser Arbeit.

Auf Basis der CMP-Konzeption müssten sämtliche Faktoren der **Konstrukte des Relationship Marketing** positiv miteinander korrelieren. Dies ist mit Ausnahme der Zusammenhänge zwischen dem austauschorientierten Database-Marketing mit dem Netzwerkmarketing und dem Interaktionsmarketing der Fall. Die empirischen Ergebnisse zeigen folglich, dass die von der CMP-Studie angenommene konzeptionelle Zuordnung der drei Marketing-Orientierungen Database-Marketing, Interaktionsmarketing und Netzwerkmarketing zum Relationship Marketing nicht vollständig bestätigt werden kann und daher in dieser Konzeption abgelehnt werden muss. Insbesondere das Database-Marketing scheint eine andere Stellung innerhalb der hier betrachteten vier Marketing-Orientierungen einzunehmen. Diese Ergebnisse untermauern zudem die in Kapitel C dieser Arbeit

durch die Varianzanalyse gewonnenen Erkenntnisse.

Während sich das Database-Marketing weder dem Transaktionsmarketing noch dem Relationship Marketing präzise zuordnen lässt, zeigen die empirischen Untersuchungen eindeutige Zusammenhänge zwischen dem **Transaktionsmarketing und dem Interaktionsmarketing** sowie zwischen dem **Transaktionsmarketing und dem Netzwerkmarketing**. Sämtliche Korrelationen zwischen den beiden Faktoren des Transaktionsmarketing und dem Interaktionsmarketing sowie zwischen dem Transaktionsmarketing und dem Netzwerkmarketing weisen negative Vorzeichen auf. Diese Ergebnisse entsprechen wiederum sowohl der Konzeption der CMP-Studie als auch den Ergebnissen der Korrelationsanalysen in Kapitel C dieser Arbeit und bestätigen damit die dort aufgetretenen Befunde. Auch diese Korrelationsanalysen weisen negative Zusammenhänge zwischen dem Transaktionsmarketing und dem Interaktionsmarketing sowie zwischen dem Transaktionsmarketing und dem Netzwerkmarketing auf.

Innerhalb der von der CMP-Studie als Relationship Marketing-Orientierungen gekennzeichneten Marketing-Orientierungen sind positive Zusammenhänge zwischen dem **Interaktionsmarketing und dem Netzwerkmarketing** in Höhe des Pfadkoeffizienten von 0,16 vorhanden. Sowohl das Interaktionsmarketing als auch das Netzwerkmarketing korrelieren positiv mit dem managementorientierten Database-Marketing. Lediglich die Pfadkoeffizienten des Interaktionsmarketing sowie des Netzwerkmarketing mit dem austauschorientierten Database-Marketing weisen negative Werte auf, wobei der Wert von -0,03 des Pfadkoeffizienten zwischen dem Netzwerkmarketing und dem austauschorientierten Database-Marketing eher auf eine indifferente Beziehung hinweist.

Insgesamt deuten die Ergebnisse der Analyse der Pfadkoeffizienten darauf hin, dass die Konzeption der CMP-Studie weitgehend mit den empirischen Ergebnissen korrespondiert. Zehn von vierzehn zu untersuchenden Korrelationen stimmen mit der vermuteten Richtung der Pfadkoeffizienten überein. Nichtsdestotrotz offenbaren die Analysen der Pfadkoeffizienten einige Schwachstellen in der Konzeption der CMP-Typologie. Die Leistungsfähigkeit des CMP-Ansatzes zur Typologisierung des Marketing-Management soll daher im nächsten Abschnitt auf Basis der gewonnenen empirischen Ergebnisse einer kritischen Analyse unterzogen werden.

#### 4. Kritische Würdigung der kausalanalytischen Untersuchung

##### 4.1 Überprüfung der Anforderungen an die empirische Untersuchung

Ziel dieses Abschnitts ist es, die Leistungsfähigkeit des CMP-Ansatzes und damit dessen Beitrag zur Erfassung und Erklärung einer Typologie des Marketing-Management mit modernen Verfahren der statistischen Analyse zu beurteilen. Da der CMP-Ansatz bislang noch keine objektiven Kriterien zur Beurteilung seiner Typologie des Marketing-Management definiert und herangezogen hat, wurden hierzu am Anfang dieses Kapitels mit der Objektivität, Reliabilität und Validität Anforderungen festgelegt, anhand derer die Leistungsfähigkeit einer Typologie des Marketing-Management beurteilt werden kann. Eine detaillierte Überprüfung dieser Anforderungen soll Aufschlüsse über die Qualität der hier zu untersuchenden CMP-Typologie geben. Am Anfang der Untersuchungen steht die Analyse der Objektivität.

Die **Objektivität** bei Erhebungen liegt vor, wenn unterschiedliche Anwender beim Einsatz von Verfahren zu identischen Ergebnissen gelangen. Dies setzt voraus, dass sowohl die Erhebung (Durchführungsobjektivität) als auch die Auswertung (Auswertungsobjektivität) und die Interpretation (Interpretationsobjektivität) in standardisierter Form erfolgen.<sup>325</sup> Da die Erhebungen und Auswertungen im Rahmen des internationalen Vergleichs in Kapitel C sich an das „Research Protocol“ der CMP-Forschungsgruppe halten und daher in standardisierter Form stattgefunden haben, ist im Falle der methodengenauen Replikation grundsätzlich von der Objektivität der empirischen Erhebungen auszugehen. Unabhängig von der Person des Forschers liegt der kausalanalytischen Untersuchung die gleiche Erhebung ebenso in standardisierter Form zugrunde, so dass die kausalanalytische Erhebung die Objektivität im Hinblick auf die Durchführung der empirischen Analyse gewährleistet.<sup>326</sup>

Mit Blick auf die Reliabilität und Validität der eingesetzten Verfahren ist zu prüfen, inwieweit die empirischen Ergebnisse die zu analysierenden Sachverhalte tatsächlich wiedergeben. Dabei ist als notwendige Bedingung sicherzustellen,

---

<sup>325</sup> Vgl. Müller-Böling, D. (1991), Anforderungen an Tests zur Messung der Arbeitszufriedenheit für die Anwendung in der betrieblichen Praxis, in: Fischer, L. (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit, Stuttgart, S. 241 f.

<sup>326</sup> Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (1999), Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, a.a.O., S. 85.

dass sich die empirische Analyse einer Typologie des Marketing-Management als reliabel bzw. zuverlässig und damit als reproduzierbar erweist. Ein Maß für die **Reliabilität** bzw. Zuverlässigkeitsprüfung stellt der Reliabilitätskoeffizient Cronbach's Alpha dar.<sup>327</sup> Als Schwellenwert für eine ausreichende Reliabilität wird im Regelfall und daher auch in dieser Arbeit der Wert 0,7 für das Cronbachsche Alpha zugrunde gelegt.<sup>328</sup> Die Überprüfung der Reliabilität im Rahmen des letzten Schritts der Analyse des Messmodells ergab für die Itematterie der Typen des Marketing-Management Werte zwischen 0,627 und 0,866. Selbst nach Eliminierung einiger Variablen liegen sowohl das managementorientierte Transaktionsmarketing als auch das austauschorientierte Database-Marketing unter dem festgelegten Grenzwert. Somit gilt die Reliabilität als nur teilweise erfüllt. Das CMP-Modell kann somit nicht vollständig dieser Anforderung entsprechen.

Da die Reliabilität lediglich eine notwendige, nicht jedoch eine hinreichende Bedingung für die **Validität** eines Messverfahrens darstellt, verbleibt die Notwendigkeit einer Überprüfung der inhaltlichen Genauigkeit der Merkmalerfassung. Die Sicherung von validen Messergebnissen bei der Konstrukterfassung gilt dabei als eines der Kernprobleme der Marketingforschung.<sup>329</sup> Diesem Kernproblem widmet sich insbesondere die Konzeptualisierung und Operationalisierung von Konstrukten mittels der Kausalanalyse. Im vorliegenden Fall richtet sich die Überprüfung der Validität daher nach der Vorgehensweise der Kausalanalyse, das heißt, es erfolgt eine Betrachtung der unterschiedlichen zu untersuchenden Analyseebenen - Messmodell, Dimensionen, Faktoren, Indikatoren - einer kausalanalytischen Untersuchung.<sup>330</sup> Die detaillierte Untersuchung der Validität unterscheidet dabei die vier Aspekte Inhaltsvalidität, Konvergenzvalidität, Diskriminanzvalidität und nomologische Validität.

---

<sup>327</sup> Das Cronbachsche Alpha stellt den am weitesten verbreiteten Reliabilitätskoeffizienten der ersten Generation dar. Es misst die interne Konsistenz eines Indikatorensatzes. Vgl. Carmines, E.G., Zeller, R. (1979), *Reliability and Validity Assessment*, a.a.O., S. 44; Hildebrandt, L. (1984), Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: *Marketing ZFP*, Jg. 6, Heft 1, S. 41 f.

Zur Berechnung der Zuverlässigkeitskoeffizienten vgl. Brosius, G. (1989), *SPSS/PC+ Advanced Statistics and Tables – Einführung und praktische Beispiele*, Hamburg, New York, S. 261 ff.

<sup>328</sup> Vgl. Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*, 2. Aufl., New York, S. 245 f.; Voss, K., Stem, D.E., Fotopoulos, S. (2000), A Comment on the Relationship between Coefficient Alpha and Scale Characteristics, in: *Marketing Letters*, Vol. 11, 2, S. 177 ff.

<sup>329</sup> Vgl. Homburg, C., Giering, A. (1996), *Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung*, a.a.O., S. 5.

<sup>330</sup> Zum Aufbau von kausalanalytischen Untersuchungen vgl. die Ausführungen in Kapitel D.1 dieser Arbeit.



Die **Inhaltsvalidität** ist durch den Grad gekennzeichnet, mit dem die Itemstichprobe einer Skala den inhaltlich-semanticen Bereich des zu erfassenden Konstrukts repräsentiert und die Indikatoren sämtliche Bedeutungsinhalte und Facetten bzw. Merkmale eines Konstrukts abbilden.<sup>331</sup> Die Inhaltsvalidität erfordert daher die präzise semantische Abgrenzung eines Konstrukts und die Festlegung aller seiner Merkmale. Die Auswahl der Items, die innerhalb der CMP-Studie den Ausprägungen der Merkmale entspricht, muss sicherstellen, dass sämtliche Bedeutungsinhalte der Merkmale durch die Messung repräsentiert werden.

Die Überprüfung der Inhaltsvalidität erfolgt zumeist über qualitative Analysen. Da noch keine allgemeingültigen und leistungsstarken quantitativen Kriterien existieren, soll auch im Rahmen dieser Arbeit die Inhaltsvalidität qualitativ untersucht werden.<sup>332</sup> Aufgrund der a priori vorgenommenen qualitativen und konzeptionellen Analysen im Rahmen der CMP-Studien sowie der Berücksichtigung der Erkenntnisse der bisher durchgeführten Replikationen gelingt der CMP-Studie die Festlegung und Konkretisierung von Dimensionen, Merkmalen und Merkmalsausprägungen zur Erfassung von Marketing-Orientierungen einer Typologie des Marketing-Management. Auf dieser Grundlage legt der CMP-Ansatz die Auswahl der Items mittels der Merkmalsausprägungen auf Basis eines Merkmalskatalogs fest.

Der Merkmalskatalog umfasst ursprünglich insgesamt 48 Items und deckt sowohl das Transaktionsmarketing als auch das Relationship Marketing sehr vielfältig ab. Nichtsdestotrotz offenbart die inhaltliche Analyse in Kapitel C.3 dieser Arbeit, dass die Indikatoren nicht alle Bedeutungsinhalte des Marketing-Management vor dem Hintergrund der Analyse der Beziehungen zwischen dem Transaktionsmarketing und dem Relationship Marketing vollständig repräsentieren. Hinsichtlich der angewandten Skalen zur Erfassung einer Typologie des Marketing-Management kommt der CMP-Ansatz damit der Anforderung der Inhaltsvalidität nur mit mittlerer Qualität nach. In Bezug auf die hier zugrunde liegenden vier Marketing-Orientierungen der CMP-Typologie ist daher von einer eher durchschnittlichen inhaltlichen Validität auszugehen.

---

<sup>331</sup> Vgl. Bohrnstedt, G.W. (1970), Reliability and Validity Assessment in Attitude Measurement, in: Summers, G.F. (Hrsg.), Attitude Measurement, London, S. 92.

<sup>332</sup> Vgl. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988), ServQual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, Nr. 1, S. 28 sowie Homburg, C., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfadens für die Marketingforschung, a.a.O., S. 17.

Die **Konvergenzvalidität** überprüft, ob die einem Konstrukt zugeordneten Indikatoren tatsächlich eine ausreichende Homogenität aufweisen, um gemeinsam dieses Konstrukt zu messen. Prüfgrößen für die Analyse der Konvergenz von Messungen eines Konstrukts können die Faktorreliabilität sowie die durchschnittlich erfasste Varianz darstellen.<sup>333</sup> Weiterhin kann die Indikatorreliabilität als Prüfgröße der Konvergenzvalidität für die den Faktoren zugeordneten Indikatoren dienen.<sup>334</sup>

Die Erfassung des **Transaktionsmarketing** erfolgte im Rahmen der CMP-Typologie anhand zweier Faktoren. Wie bei jeder anderen Marketing-Orientierung beziehen sich auch diese beiden Faktoren jeweils auf die Management-Ebene und die Ebene des relationalen Austauschs. Beide Faktorreliabilitäten des Transaktionsmarketing überschreiten den Grenzwert von 0,6 mit Ausprägungen von 0,743 und 0,648. Die durchschnittlich erfassten Varianzen liegen indes beide unterhalb des festgelegten Wertes von 0,5. Die Indikatorreliabilitäten bestätigen dieses gemischte Bild. Drei von sieben Indikatoren erreichen den Grenzwert von 0,4 nicht. Insgesamt belegen die Ergebnisse aufgrund des mehrfachen Unterschreitens der Grenzwerte eine eher schwache Konvergenzvalidität des Transaktionsmarketing.

Beim **Database-Marketing** zeigt sich ein vergleichbares Bild. Während die beiden Faktorreliabilitäten im akzeptablen Bereich liegen, verfehlen die durchschnittlich erfassten Varianzen den festgelegten Mindestwert. Bei der aufgrund der mehrstufigen konfirmatorischen Faktorenanalyse ohnehin dezimierten Anzahl an

---

<sup>333</sup> Vgl. Homburg, C., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung, a.a.O., S. 11 sowie Wirtz, B.W. (2002), Geschäftsbeziehungsmanagement: Strategien und Erfolgsfaktoren interorganisationaler Unternehmensbeziehungen, Habilitationsschrift, a.a.O., S. 300 und S. 340 ff.; Fritz, W. (1995), Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, a.a.O., S. 134 ff.

<sup>334</sup> Zur Überprüfung der Validitätsaspekte ist hierbei anzumerken, dass diese rein rechnerisch nicht getrennt von der Reliabilität ausgewiesen werden können, da die mathematische Gleichung, die die konfirmatorische Faktorenanalyse ausdrückt, nur **einen** Fehlervektor beinhaltet. Dass bedeutet, dass eine Unterscheidung zwischen systematischen und zufälligen Fehlerarten nicht stattfindet. Dies hat zur Folge, dass eine selektive Auswahl der reinen Validität im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse nicht immer möglich ist, sondern Teilaspekte der Reliabilität implizit miterfasst werden. Zur Beurteilung der Reliabilität kann dagegen direkt das Cronbachsche Alpha herangezogen werden, das als alleiniges Maß zur Berechnung der Reliabilität dient. Im Weiteren werden jedoch die Reliabilität und Validität trotz dieser Unschärfen getrennt voneinander ausgewiesen, um die Übersichtlichkeit und Strukturierung zur Überprüfung der Anforderungen zu gewährleisten. Vgl. hierzu auch Homburg, C., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung, a.a.O., S. 9.

Indikatoren der beiden Faktoren liegt ein Indikator immer noch unter dem geforderten Mindestwert. Angesichts dieser Ergebnisse ist auch dem Database-Marketing eine schwache Konvergenzvalidität zuzuschreiben.

Im Rahmen des **Interaktionsmarketing** zeigte sich bereits frühzeitig, dass das über zwei Faktoren konzipierte Interaktionsmarketing eher einer einfaktoriellen Struktur unterliegt. Im Rahmen dieser einfaktoriellen Struktur erweisen sich sowohl die Faktorreliabilität als auch die durchschnittlich erfasste Varianz als akzeptabel. Zwei von sieben Indikatoren liegen indes unter dem geforderten Mindestwert. Somit zeigt die Erfassung des Interaktionsmarketing zumindest eine mittelmäßige Konvergenzvalidität.

Beim **Netzwerkmarketing** offenbarten die empirischen Analysen analog zum Interaktionsmarketing eine einfaktorielle Struktur. Während sich die Faktorreliabilität im akzeptablen Bereich befindet, unterschreitet die durchschnittlich erfasste Varianz dieses Faktors den festgelegten Mindestwert. Von den noch verbliebenen vier Indikatoren verfehlt die Investition von Marketingressourcen in die Bildung von Netzwerken den erforderlichen Mindestwert. Letztlich dokumentieren die empirischen Ergebnisse eine nur schwache Konvergenzvalidität des Netzwerkmarketing.

Bei **Betrachtung des gesamten Messmodells** der CMP-Typologie des Marketing-Management erfolgt die Analyse der Validität auf Grundlage der Gesamtheit aller verbliebenen Indikatoren des Konstrukts (vgl. Tab. 19). Hierbei zeigt sich, dass die Faktorreliabilität des managementorientierten Database-Marketing den geforderten Schwellenwert nicht erreicht. Weiterhin befinden sich drei von insgesamt sechs durchschnittlich erfassten Varianzen der Faktoren unterhalb des geforderten Mindestwertes. Dementsprechend erreichen nach Durchlaufen aller Analyseschritte und nach Elimination einiger Variablen nur die Hälfte der durchschnittlich erfassten Varianzen den akzeptablen Bereich. Weiterhin unterschreiten immer noch acht der 22 verbliebenen Variablen den festgelegten Schwellenwert der Indikatorreliabilitäten. Damit erreichen sämtliche Detailkriterien einen Erfüllungsgrad von 55 %. Obgleich dieser Erfüllungsgrad von manchen Autoren noch als akzeptabel und damit als hinreichend interpretiert wird, zeigt ein Blick auf das Gesamtbild eine eher durchschnittliche Qualität des Messmodells. Vor diesem Hintergrund begründen die hier herangezogenen Gütekriterien eine nur mittelmäßige Konvergenzvalidität des gesamten Messmodells.

Das hier zugrunde liegende Kriterium zur Beurteilung der **Diskriminanzvalidität** stellt das Fornell-Larcker-Kriterium dar. Dieses fordert, dass die durchschnittlich erfasste Varianz eines Faktors größer ist als jede quadrierte Korrelation dieses

Faktors mit einem anderen Faktor. Auf der Ebene der Untersuchung der einzelnen Marketing-Orientierungen zeigen die Analysen, dass die quadrierte Korrelation der Faktoren des Transaktionsmarketing mit 0,29 nur gering unterhalb der durchschnittlich erfassten Varianz des managementorientierten Transaktionsmarketing (0,32) liegt. Ebenfalls einen geringen Unterschied weisen die quadrierte Korrelation der beiden Faktoren des Database-Marketing (0,38) und die durchschnittlich erfasste Varianz des managementorientierten Database-Marketing (0,43) auf. Da das Interaktionsmarketing und das Netzwerkmarketing auf einer einfaktoriellen Struktur basieren, lässt sich die Diskriminanzvalidität dieser einfaktoriellen Dimensionen des Marketing-Management-Konstrukts nicht berechnen. Die Ergebnisse zeigen insgesamt aufgrund der geringen Korrelationsunterschiede eine eher mittelmäßige Diskriminanzvalidität der Messung der Faktoren der Marketing-Orientierungen.

In Bezug auf die Betrachtung des gesamten Messmodells muss die Überprüfung der Diskriminanzvalidität zudem auf Basis aller dem Konstrukt der Typologie des Marketing-Management zugeordneten Faktoren erfolgen. Die Ergebnisse der Untersuchung finden sich in Tab. 20.

		TM <sub>1</sub>	TM <sub>2</sub>	DM <sub>1</sub>	DM <sub>2</sub>	IM	NM
	DEV	0,50	0,324	0,480	0,391	0,50	0,50
TM <sub>1</sub>	0,50	Quadrierte Korrelationen der Faktoren:					
TM <sub>2</sub>	0,324						
DM <sub>1</sub>	0,480	<b>0,348</b>	0,012				
DM <sub>2</sub>	0,391	0,000	0,001				
IM	0,50	<b>0,518</b>	0,036	0,032	0,044		
NM	0,50	0,044	0,036	0,001	0,032	0,026	

TM<sub>1</sub> = austauschorientiertes TM

DM<sub>1</sub> = austauschorientiertes DM

TM<sub>2</sub> = managementorientiertes TM

DM<sub>2</sub> = managementorientiertes DM

Tab. 20: Untersuchung der Diskriminanzvalidität des gesamten Messmodells zur Typologie des Marketing-Management

Die Ergebnisse zeigen, dass zwei Korrelationen die Bedingungen des Fornell-Larcker-Kriteriums verletzen und damit die Diskriminanzvalidität des gesamten Messmodells beeinträchtigen (die Werte, die die Bedingung verletzen, sind in Tab.

20 durch Fettdruck hervorgehoben). Die Diskriminierungsfähigkeit des Messmodells ist daher nicht uneingeschränkt gegeben.

Um eine vollständige Reliabilitäts- und Validitätsbetrachtung des Messmodells sicherzustellen, ist es letztlich notwendig, die **nomologische Validität** zu analysieren. Die nomologische Validität beurteilt den theoretischen und konzeptionellen Aufbau der Untersuchung. Als Basis der Typologisierung des Marketing-Management diene in dieser Arbeit der CMP-Ansatz. Um die Tragfähigkeit der Konzeption des CMP-Ansatzes mit Blick auf die nomologische Validität zu überprüfen, kann die Entwicklung der als theoretisch-konzeptionelles Gerüst geltenden Variablen- und Faktorenstruktur des CMP-Ansatzes herangezogen werden. Tab. 21 zeigt diese Entwicklung der Variablen- und Faktorenstruktur des CMP-Ansatzes im Laufe der empirischen Untersuchungsschritte.

Untersuchungsschritte	Transaktionsmarketing		Database-marketing		Interaktionsmarketing		Netzwerkmarketing		Typologie des Marketing-Management	
	Anzahl Variablen	Anzahl Faktoren	Anzahl Variablen	Anzahl Faktoren	Anzahl Variablen	Anzahl Faktoren	Anzahl Variablen	Anzahl Faktoren	Anzahl Variablen	Anzahl Faktoren
Ursprüngliche Struktur der konzeptionellen Operationalisierung	12	2	12	2	12	2	12	2	48	8
Vorläufige Struktur der konzeptionellen Operationalisierung nach bisherigen Replikationsstudien	9	2	9	2	9	2	9	2	36	8
Struktur der <i>empirischen</i> Operationalisierung nach konfirmatorischer Faktorenanalyse	7	2	4	2	7	1	4	1	22	6
Struktur der <i>empirischen</i> Operationalisierung, die alle Gütekriterien erfüllen	4	1	1	0	5	1	2	1	12	3
Veränderung der Operationalisierungsstruktur	- 8	- 1	- 10	- 2	- 7	- 1	- 10	- 1	- 36	- 5

Tab. 21: Überprüfung der Veränderungen der vorläufigen, konzeptionellen Operationalisierung von Marketing-Orientierungen

Anhand Tab. 21 lässt sich nachvollziehen, wie sich die theoretisch-konzeptionelle Struktur des CMP-Ansatzes im Laufe der unterschiedlichen Untersuchungsschritte verändert hat. Die ursprüngliche Typologie operationalisiert jede Marketing-Orientierung anhand von zwölf festgelegten Merkmalen mit jeweils vier unterschiedlichen Merkmalsausprägungen pro Merkmal. Die Merkmale beziehen sich dabei auf die beiden Ebenen Management und relationaler Austausch.

Von den damit insgesamt 48 Variablen bzw. Items sowie den acht Faktoren zur Messung der Konstrukte verblieben nach mehrmaliger Replikation und der Kausalanalyse innerhalb dieser Untersuchung 22 Variablen und sechs Faktoren, die den üblichen und hier festgelegten Gütekriterien unter Berücksichtigung eines Erfüllungsgrads von 50 % entsprechen.

Mit Blick auf die Entwicklung der Variablenstruktur und die damit verbundene Eliminierung von Variablen und Faktoren sowie das Gesamtbild ist allerdings festzuhalten, dass die Typologie des Marketing-Management auf Basis des CMP-Ansatzes über eine eher mäßige nomologische Validität verfügt. Mit der Untersuchung der nomologischen Validität ist die Überprüfung sämtlicher festgelegter Anforderungen abgeschlossen. Abb. 18 fasst die Ergebnisse dieser Untersuchungen überblicksartig zusammen.

Anforderungen \	Transaktions- marketing	Database- marketing	Interaktions- marketing	Netzwerk- marketing	Typologie des Marketing Management
<b>Objektivität</b>	+	+	+	+	+
<b>Reliabilität</b>	0	0	+	+	+
<b>Validität</b>					
Inhaltsvalidität	0	0	0	0	0
Konvergenzvalidität	-	-	0	-	0
Diskriminanzvalidität	0	0			-
Nomologische Validität	0	-	0	-	0
+ = anforderungsgerecht      - = schwach/nicht anforderungsgerecht 0 = begrenzt anforderungsgerecht					

Abb. 18: Überprüfung zentraler Anforderungen an die empirische Untersuchung einer Typologie des Marketing-Management

Zusammenfassend lässt sich aus Abb. 18 entnehmen, dass die Typologie des Marketing-Management der CMP-Studie sowohl die Anforderungen der Objektivität als auch die der Reliabilität angemessen erfüllt. Schwächen offenbart die Analyse hinsichtlich aller vier Aspekte der Validität. Insbesondere die Konvergenzvalidität und die nomologische Validität entsprechen nicht immer den notwendigen Anforderungen der Gütekriterien. Folglich existieren Defizite in der theoretischen Konzeption der CMP-Typologie. Diese manifestieren sich in der Kombination der Ausgestaltung der Merkmale und in der damit verbundenen konzeptionellen Operationalisierung der vier Marketing-Orientierungen anhand der Merkmalsausprägungen pro definiertem Merkmal. Es sind folglich nicht die Merkmalsausprägungen per se nicht anforderungsgerecht, sondern vielmehr die nach der CMP-Studie festgelegte theoretisch-konzeptionelle Kombination der Merkmalsausprägungen zu den jeweiligen Marketing-Orientierungen sowie die Beziehungen der Marketing-Orientierungen zueinander. Dieser konzeptionelle Aufbau hält der Überprüfung der Anforderungen nicht vollständig stand.

Die mittelmäßige Erfüllung der Gütekriterien ist möglicherweise nicht nur auf eine mittelmäßige Konzeption der CMP-Studie zurückzuführen, vielmehr kann eine Ursache hierfür auch in der starken Robustheit sowie dem hohen Anspruch und der damit verbundenen Strenge der im Rahmen der Kausalanalyse angewandten **Schätzverfahren** liegen. Die im Rahmen der Kausalanalyse zur Anwendung kommenden Schätzverfahren unterscheiden sich nach ihren Voraussetzungen und der Statistik der resultierenden Schätzer. Eine zentrale Voraussetzung für die Anwendung des leistungsstarken ML-Schätzverfahrens ist die Normalverteilung der Variablen. Sowohl aufgrund der in dieser Erhebung in Deutschland nicht vorliegenden Normalverteilung als auch bedingt durch die relativ kleine Stichprobe sind in dieser Untersuchung ULS-Schätzverfahren zum Einsatz gekommen.

Während die internationale Marketingforschung sich hauptsächlich ML-Schätzern bedient, die bei nicht allzu großer Abweichung von der Normalverteilungsprämisse häufig noch valide Schätzergebnisse liefert,<sup>335</sup> dominiert in der deutschen Marketingforschung das ULS-Schätzverfahren.<sup>336</sup> Hierzu ist jedoch kritisch anzumerken, dass die ULS-Schätzung Parameterschätzungen mit sehr fragwürdigen Eigenschaften liefert. So ist beispielsweise die asymptotische Effizienz bei diesen

---

<sup>335</sup> Vgl. Bentler, P.M., Chou, C. (1987), Practical Issues in Structural Modeling, in: Sociological Methods & Research, 16. Jg., Nr. 1, S. 89.

<sup>336</sup> Vgl. Homburg, C., Baumgartner, H. (1995), Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung, in: ZfB, Jg. 65, Heft 10, S. 1101 f.

Schätzverfahren nicht gegeben.<sup>337</sup> Im Vergleich zu den ML-Schätzverfahren lässt dies auf eine geringere Robustheit der ULS-Schätzverfahren schließen. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden aufgrund der Tatsache, dass das ML-Schätzverfahren auch bei Nicht-Normalverteilung valide Ergebnisse liefern kann, sämtliche Berechnungen auch mit dem ML-Schätzverfahren gerechnet. Die Ergebnisse zeigten, dass die Richtung und Höhe der Parameterschätzungen nur in wenigen Fällen von denen der ULS-Schätzung abwich. Die Gütekriterien der ML-Schätzungen waren jedoch nahezu durchweg durch geringere Werte als die der ULS-Parameterschätzungen gekennzeichnet. Da die ULS-Schätzverfahren trotz weniger Robustheit höhere Werte berechnen, dokumentiert dies die geringere Strenge der ULS-Schätzverfahren im Vergleich zu den ML-Schätzverfahren.

Folglich sind die ULS-Schätzverfahren sowohl durch eine geringere Robustheit als auch durch einen weniger strengen Anspruch gekennzeichnet. Bei der Interpretation der Ergebnisse der Untersuchungen und der Beurteilung des Gesamtbilds sind daher die begrenzte Leistungsfähigkeit der ULS-Verfahren explizit zu berücksichtigen. Die mittelmäßigen Ergebnisse der Gütekriterien sind demzufolge nicht auf besonders strenge und anspruchsvolle Schätzverfahren zurückzuführen. Vielmehr sind die empirischen Berechnungen mit Rücksicht auf das weniger leistungsfähige ULS-Schätzverfahren zu interpretieren. Vor diesem Hintergrund lassen die Ergebnisse der Gütekriterien die Konzeptualisierung und Tragfähigkeit des CMP-Ansatzes tatsächlich mittelmäßig erscheinen.

## 4.2 Überprüfung der Erhebungsart der CMP-Typologie

Die Überprüfungen der Anforderungen zur Erfassung einer Typologie des Marketing-Management auf Basis der CMP-Studie sowie die Analyse des hier zugrunde liegenden Schätzverfahrens lassen Schwächen bei der Konzeptualisierung erkennen und lenken nun die Frage darauf, auf welche weiteren Ursachen diese zurückgeführt werden können.

---

<sup>337</sup> Vgl. Browne, M.W. (1984), Asymptotically Distribution - Free Methods for the Analysis of Covariance Structures, in: British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, Heft 37, S. 62-83.



Aus diesen Gründen soll im Rahmen der kritischen Würdigung die **Erhebungsart der Typologisierung** des CMP-Ansatzes vertiefend untersucht werden. Zur Erfassung von Typen und Typologien wurde im Rahmen der CMP-Studie eine **Kombination von Erhebungsverfahren** aus self-typing und typing by the investigator-Verfahren eingesetzt. Beim **typing by the investigator-Verfahren** erfolgt die Zuordnung der Merkmalsausprägungen zu den Marketing-Orientierungen durch den untersuchenden Wissenschaftler. Diese Zuordnung erfolgt subjektiv und ist begrenzt durch das Wissen und die Erfahrung des Forschers. Zudem haben die empirischen Analysen ergeben, dass die theoretisch-konzeptionelle Zuordnung zahlreiche Schwachstellen aufweist. In diesem Zusammenhang ist auch auf die mangelnde Transparenz im Rahmen des Typenbildungsprozesses der CMP-Studie hinzuweisen.

Das **self-typing-Verfahren** wurde bereits im Zuge zahlreicher Replikationen der MILES/SNOW Strategietypologie eingesetzt.<sup>338</sup> Wenngleich dieses Verfahren aufgrund der häufigen Replikationen bewährt erscheint, so unterliegt diese Art der Erfassung jedoch teilweise „**self-fulfilling-prophecies**“, da die Befragten nur auf die vier bereits durch die Forschergruppe operationalisierten Marketing-Orientierungen zurückgreifen können. Dadurch entsteht die Gefahr einer **tautologischen Vorgehensweise**, denn es findet nur eine Überprüfung der Dimensionen statt, die letztendlich auch für die Beschreibung der Typen herangezogen wurden.<sup>339</sup> In Zusammenhang mit der Strategie-Typologie von MILES und SNOW zeigt sich zudem, dass dieses typologieorientierte Vorgehen der Vielfalt realer Strategien häufig nicht gerecht wird.<sup>340</sup>

Insgesamt zeigt die kritische Würdigung, dass mit der retrograd-analytischen Vorgehensweise im Rahmen der CMP-Replikation einerseits die Erzielung zahl-

---

<sup>338</sup> Vgl. die Arbeiten von McDaniel, S., Kolari, J. (1987), Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Typology, in: JoM, Vol. 51, Oktober, S. 19-30; McKee, D., Varadarajan, P., Pride, W. (1989), Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingency Perspective, in: JoM, Vol. 53, Juli, S. 21-35; Conant, J., Mokwa, M., Varadarajan, P. (1990), Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance – A Multiple Measures-based Study, in: SMJ, Vol. 11, S. 365-383.

<sup>339</sup> Vgl. James, W.L., Hatten, K.J. (1995), Further Evidence on the Validity of the Self-Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking, in: SMJ, Vol. 16, S. 161-168; Segev, E. (1987), Strategy, Strategy Making and Performance in a Business Game, in: SMJ, S. 565-577; Smith, K.G., Guthrie, J.P., Chen, M. (1986), Miles and Snow's Typologie of Strategy, Organisational Size and Organizational Performance, in: Academy of Management Proceedings, S. 45-49.

<sup>340</sup> Vgl. Brockhoff, K. (1999), Strategieidentifikation und Strategiewechsel, in: Wagner, G.R. (Hrsg.), Unternehmensführung, Ethik und Umwelt, Wiesbaden, S. 210-225.

reicher Erkenntnisfortschritte sowohl in positivistischer als auch in negativistischer Richtung mit Blick auf die Zielsetzungen dieser Arbeit, einen Beitrag zur Erfassung und Erklärung einer Typologisierung des Marketing-Management zu leisten, gelungen ist.

Andererseits haben die kritischen Analysen aber darauf hingewiesen, dass dem retrograd-analytischen Vorgehen sowie den damit verbundenen Schätzverfahren und Erhebungsarten Grenzen gesetzt sind. Mit den hier gewonnenen Erkenntnissen ist das Potenzial der retrograd-analytischen Methodik im Rahmen der Typologisierung des Marketing-Management damit ausgeschöpft.

Da die CMP-Studie nur eine mittlere Qualität zur Typologisierung des Marketing-Management aufweist und das retrograde Verfahren keine weiteren Erkenntnisfortschritte verspricht bzw. neue Aufschlüsse ermöglicht, ist folglich nach der Leistungsfähigkeit alternativer Methoden zur Typologisierung des Marketing-Management zu fragen.

Neben der retrograd-analytischen existiert mit der morphologisch-deskriptiven Vorgehensweise grundsätzlich eine weitere und zusätzliche Möglichkeit zur Typologisierung von Untersuchungsobjekten. Dabei erscheint eine Untersuchung und Prüfung mittels der bereits in Kapitel B.1 im Rahmen der methodischen Grundlagen zur Typologisierung erläuterten morphologisch-deskriptiven Vorgehensweise angebracht und empfehlenswert, um möglicherweise mit diesem Vorgehen zusätzliche bzw. weitere Erkenntnisfortschritte hinsichtlich ihres Beitrags zur Typologisierung des Marketing-Management erschließen und leisten zu können.

Vor dem Hintergrund der im Zuge der empirischen Analysen und kritischen Würdigung gewonnenen Erkenntnisse soll daher im Folgenden eine Loslösung von der CMP-Typologie stattfinden und auf Basis der morphologisch-deskriptiven Vorgehensweise Ansatzpunkte zur Konzeption einer neuen Typologie des Marketing-Management entworfen und hinsichtlich ihres weiteren Erkenntnispotenzials analysiert werden.

## **E. Konzeption einer neuen Typologie des Marketing-Management und Fazit der Untersuchungsergebnisse**

### **1. Morphologische Ableitung einer neuen Typologie des Marketing-Management**

#### **1.1 Clusteranalytische Bestimmung einer Typologie des Marketing-Management**

Im Gegensatz zur retrograd-analytischen Vorgehensweise der Replikation der CMP-Typologie des Marketing-Management beinhaltet die morphologisch-deskriptive Erforschung von Typen des Marketing-Management die Entdeckung von Strukturen über das zu untersuchende Phänomen und damit über Typen des Marketing-Management.<sup>341</sup> Im Rahmen dieser zweiten Möglichkeit der Typenbildung kommt es daher zur empirischen Bildung von Typen und nicht zum retrograden und replikativen Testen und Überprüfen existierender und bereits konzeptionell abgeleiteter Typen. Erst die nach der morphologischen Bildung entstandenen Typen machen die empirisch vorfindbaren Phänomene einer theoretischen Betrachtung zugänglich.<sup>342</sup> Die morphologisch-deskriptive Analyse ist daher zunächst stark konzeptionell orientiert, was sich in der Vorgabe und Identifikation von zur Typenbildung heranzuziehenden Merkmalen und Ausprägungen dokumentiert.

Die morphologisch-deskriptive Typologiebildung kann dabei grundsätzlich auf eine Vielzahl von Merkmalsausprägungen bzw. Variablen zurückgreifen. Zur Auswahl und Vorgabe der typenbildenden Merkmale sollen indes nur die Ausprägungen bzw. Variablen herangezogen werden, die für die verfolgten Untersuchungsziele sowie die theoretische Konzeption eine zweckmäßige Typologisierung des Marketing-Management ermöglichen.

Somit kommen als typenbildende Variablen diejenigen in Frage, die das Marketing-Management repräsentieren. Zur Erfassung einer Typologie des Marketing-Management beinhaltet die CMP-Studie eine Vielzahl an Variablen, die das Marketing-Management betreffen. Ungeachtet der Typologie und

---

<sup>341</sup> Vgl. Specht, G. (1979), Die Macht aktiver Konsumenten – Aktive Einflussnahme von Konsumenten auf das Marketing privater Konsumgüteranbieter unter wirkungsorientiertem Aspekt, Stuttgart, S. 34.

<sup>342</sup> Vgl. Leitherer, E. (1965), Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre – Versuch einer Übersicht, a.a.O., S. 652.

Aussagekraft der CMP-Studie umfasst die von ihr entworfene Konzeption zahlreiche und relevante Indikatoren, die in der Lage sind, das Marketing-Management adäquat abzubilden.

Da die Variablen der Marketing-Management-Typologie der CMP-Studie das Marketing-Management repräsentieren, kann grundsätzlich auf dieses Set an Variablen zurückgegriffen werden. Dabei stellt sich allerdings die Frage, welche Items für die morphologische Bildung von Marketing-Management-Typen sinnvoll erscheinen. Hierzu gibt die bereits durchgeführte konfirmatorische Faktorenanalyse wertvolle Hinweise, da sich die Merkmalsausprägungen der CMP-Studie prinzipiell zur Erfassung des Marketing-Management eignen. Das Ergebnis der konfirmatorischen Analyse ergab bisher lediglich, dass die Kombination der Merkmalsausprägungen zu den vier Marketing-Orientierungen im Sinne der CMP-Konzeption nicht den Anforderungen gerecht wurde und nicht, dass die Merkmalsausprägungen an sich nicht zur Erfassung des Marketing-Management herangezogen werden können. Mit Hilfe der konfirmatorischen Analyse gelingt daher eine Beurteilung der Qualität der Indikatoren bereits im voraus der empirischen Analyse.<sup>343</sup> Auf dieser Grundlage umfasst die Auswahl der Variablen die Items, die nach abgeschlossener Prüfung der Qualität der konfirmatorischen Analyse das Modell der CMP-Typologie des Marketing-Management adäquat abbilden. Zur Bildung von Gruppen könnten dann entsprechend die verbliebenen Variablen und verdichteten Faktoren herangezogen werden.<sup>344</sup>

Die konfirmatorische Faktorenanalyse ist allerdings nicht in der Lage, Faktorwerte zu berechnen sowie diese als getrennte Variablen auszuweisen und somit für nachgelagerte statistische Analyseverfahren nutzbar zu machen. Dem kann jedoch dadurch Abhilfe geschaffen werden, indem Index-Variablen die Struktur der konfirmatorisch abgeleiteten Faktoren für die Stichprobenmitglieder modellieren. Damit könnten Indizes die Faktorwerte ersetzen. Diese Substitution der richtigen Faktorwerte durch die künstlich abgeleiteten Indexwerte führt jedoch zu den bereits bekannten Problemen in Zusammenhang mit der Indexbildung.<sup>345</sup> Da sowohl zahlreiche Probleme mit der Indexbildung verbunden sind als auch ein nicht unerheblicher Anteil der Varianz der Einzelvariablen durch das Heranziehen

---

<sup>343</sup> Zu einem analogen Vorgehen vgl. auch Ueding, R. (1997), Management von Messebeteiligungen: Identifikation und Erklärung messespezifischer Grundhaltungen auf der Basis einer empirischen Untersuchung, Frankfurt a.M. et al., S. 80 ff.

<sup>344</sup> Vgl. ebenda, S. 86 ff.

<sup>345</sup> Zu Problemen im Rahmen der Indexbildung vgl. die Ausführungen in Kapitel C.3.3 dieser Arbeit.

von Indexwerten für Faktoren verlorengehen würde, soll die morphologisch abzuleitende Typologie auf der Grundlage der einzelnen Marketing-Management-Variablen gebildet werden.<sup>346</sup>

Als typenbildende Indikatoren eignen sich daher nicht die konfirmatorisch analysierten Faktoren, sondern vielmehr grundsätzlich die durch die beiden Ebenen Management und relationaler Austausch sowie die neun Merkmale der CMP-Konzeption operationalisierten Merkmalsausprägungen des Marketing-Management. Im Rahmen der konfirmatorischen Analyse kam es dabei allerdings zum Ausschluss derjenigen Merkmale und Merkmalsausprägungen, die nicht in der Lage sind, das Marketing-Management gemäß den aufgestellten Anforderungen an die Qualität der Erfassung von Konstrukten adäquat und zweckmäßig im Sinne der Zielsetzung abzubilden. Hierzu zählt beispielsweise das Merkmal der Organisationsform bzw. der Management-Ebene, auf der die jeweiligen Marketing-Entscheidungen getroffen werden. Letztlich können die noch verbliebenen 22 Variablen der kausalanalytischen Untersuchung der CMP-Konzeption zur morphologischen Bildung von Typen herangezogen werden.

Im Rahmen der morphologisch-deskriptiven Forschung stellt die **Clusteranalyse** ein geeignetes statistisches Verfahren dar.<sup>347</sup> Die Clusteranalyse ist ein Verfahren zur Ordnung von sich unterscheidenden Gruppen oder Klassen.<sup>348</sup> Dabei kommt eine Vielzahl von Fusionierungsalgorithmen zur Anwendung.<sup>349</sup> In der vorliegenden Analyse ist ein dreistufiges Vorgehen durchgeführt worden. Im ersten Schritt sind aus der Stichprobe der deutschen Unternehmen anhand des **Single-**

---

<sup>346</sup> Zu diesem Vorgehen vgl. auch Kirchgeorg, M. (1996), *Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten: Typologien und Erklärungsansätze auf empirischer Grundlage*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 142 ff.

<sup>347</sup> Vgl. Bailey, K.D. (1994), *Typologies and Taxonomies. An Introduction to Classification Techniques*, a.a.O., S. 48 ff.

Die Clusteranalyse stellt ein Verfahren zur Ordnung von sich unterscheidenden Gruppen oder Klassen stellt dar. Vgl. Bacher, Johann (1996), *Clusteranalyse: anwendungsorientierte Einführung*, 2., erg. Aufl., München et al.; Bley Müller, J., Gehlert, G., Gülicher, H. (1996), *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler*, 10. Aufl., München, S. 163 ff.

<sup>348</sup> Vgl. Bacher, Johann (1996), *Clusteranalyse: anwendungsorientierte Einführung*, 2., erg. Aufl., München et al.; Bley Müller, J., Gehlert, G., Gülicher, H. (1996), *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler*, 10. Aufl., München, S. 163 ff.

<sup>349</sup> Vgl. hierzu und zum weiteren Vorgehen unter anderem Norusis, M.J. (1994), *SPSS Professional Statistics*, Chicago, S. 111; Backhaus, K. et al. (2000), *Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung*, S. 348 ff.; Bergs, S. (1980), *Optimalität bei Clusteranalysen: Experimente zur Bewertung numerischer Klassifikationsverfahren*, Münster, S. 30 ff. und 96 f.; Steinhausen, D., Langer, K. (1977), *Clusteranalyse: Einführung in Methoden und Verfahren der automatischen Klassifikation*, Berlin, New York, S. 69 und 77 ff.

**Linkage-Verfahrens** zur Aussonderung und Selektion von Ausreißern solche Unternehmen identifiziert worden, die ein völlig atypisches Marketing-Management praktizieren, also gewissermaßen Individualtypen darstellen. Vor diesem Hintergrund führt das Single-Linkage-Verfahren zur Identifikation von sechs Ausreißern. Damit existieren offensichtlich nur wenige Individualtypen des Marketing-Management.

Um in der um Individualtypen bereinigten Stichprobe von nun 160 Unternehmen in Deutschland übergreifende Typen des Marketing-Management abzuleiten, kommt im zweiten Schritt der Clusteranalyse das **Ward-Verfahren** zur Anwendung. Das hierarchische Ward-Verfahren nimmt eine schrittweise Zusammenfassung von Objekten vor, bis letztlich die Objektgesamtheit in einem gemeinsamen Cluster vereint ist. Die richtige Anzahl an Gruppen (Cluster) ist dann aus dem Verlauf des Fusionierungsprozesses zu ermitteln. Hierzu stellt das Ward-Verfahren mit dem Elbow-Kriterium eine heuristische Entscheidungshilfe zur Verfügung, die besonders geeignet ist, die wahren, d.h. in der Realität existierenden Gruppierungen zu identifizieren. Das Ward-Verfahren neigt allerdings zur Bildung möglichst gleich großer Cluster und ist hinsichtlich der vorgenommenen Zuordnung irreversibel, was mitunter suboptimale Zuordnungen von Objekten zu einem Cluster zur Folge hat.

Aus diesen Gründen wird in einem dritten Schritt die gefundene Clusterlösung des Ward-Verfahrens durch die Anwendung eines iterativ-partitionierenden Verfahrens der Clusteranalyse überprüft und gegebenenfalls verbessert. Zur Anwendung kommt hierbei die **Quick-Cluster-Prozedur**, die unter SPSS für iterative Klassifikationsverfahren zur Verfügung steht.

Um gegensätzlich zur retrograd-analytischen Vorgehensweise auf morphologisch-deskriptivem Wege Anhaltspunkte von Gruppenstrukturen von Unternehmen hinsichtlich ihres Marketing-Management zu generieren, wurde eine Clusteranalyse auf Basis der in Deutschland erhobenen Daten durchgeführt. Diese Clusteranalyse kommt zu dem Ergebnis, dass drei Unternehmenstypen hinsichtlich ihrer Marketing-Management-Praxis identifiziert und gruppiert werden können. Die Mittelwert-Profile der clusterbildenden Merkmalsausprägungen der jeweiligen drei Unternehmenstypen sind in Abb. 19 dargestellt. Da als clusterbildende Variablen die als geeignet deklarierten verbliebenen Merkmalsausprägungen der CMP-Konzeption herangezogen wurden, erfolgt zur Wahrung der Übersichtlichkeit auch die Darstellung der Indikatoren anhand der vier Marketing-Orientierungen der CMP-Konzeption (vgl. Abb. 19).

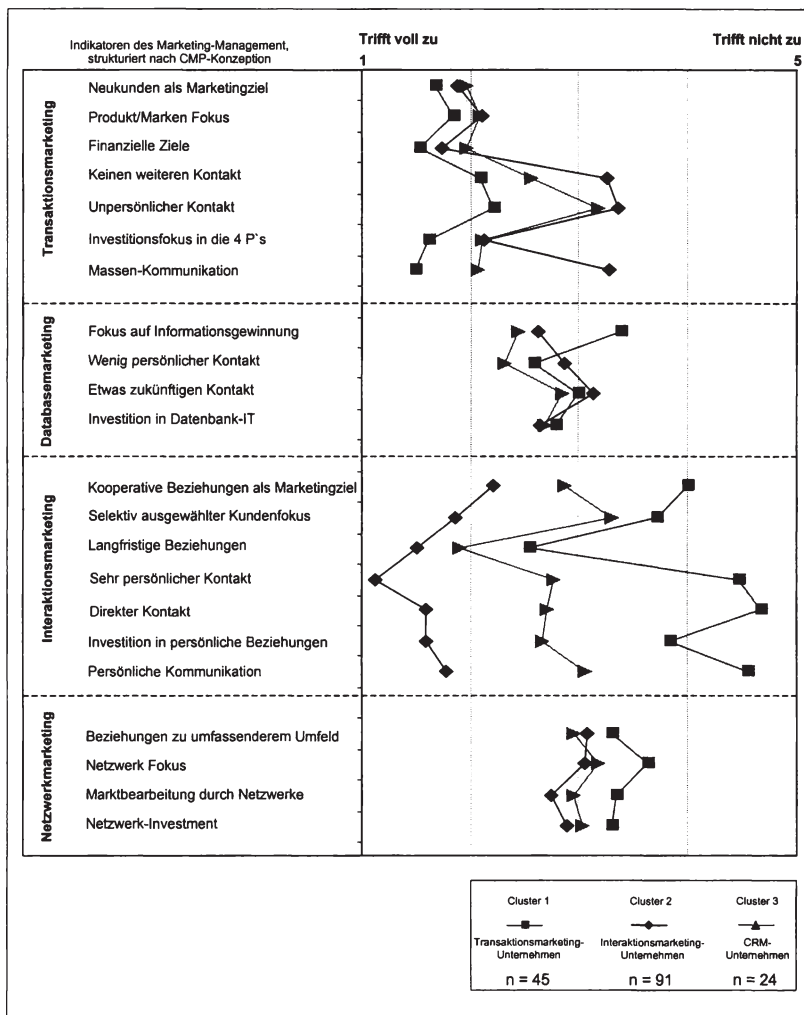


Abb. 19: Mittelwerte der clusterbildenden Indikatoren der ermittelten Unternehmensgruppen

Die Clustergrößen sind mit 24, 91 und 45 Unternehmen relativ heterogen, wobei die größte Gruppe mit 57 % über die Hälfte der Unternehmen beinhaltet. Das dritte Cluster umfasst mit 28 % immerhin noch mehr als ein Viertel aller untersuchten Unternehmen. Den deutlichen Mittelwertabweichungen in Abb. 19 ist zu entnehmen, dass wesentliche Unterschiede zwischen den Unternehmenstypen vorliegen.

Das **erste Cluster** ist durch eine hohe Ausprägung bei der Anwendung der „4 P's“ gekennzeichnet. Dies geht einher mit einem hohen Maß an Massenkommunikation im Rahmen der Marketing-Kommunikation. Bei der Marktbearbeitung legen die Unternehmen dieses Clusters hohen Wert auf die Erreichung finanzieller Kennzahlen und auf die Erzielung von Gewinn. Wenngleich dies freilich sämtliche Unternehmen vorgeben, ist es bei den Unternehmen dieses Clusters besonders stark ausgeprägt. Zudem sind die Unternehmen nicht primär daran interessiert, zukünftigen und persönlichen Kontakt zu ihren Kunden zu halten. Variablen des Databasemarketing im Sinne der CMP-Konzeption sind hingegen weniger prägnant ausgeprägt. Bei sämtlichen Merkmalsausprägungen des im Sinne der CMP-Konzeption ausgestalteten Interaktionsmarketing erzielen die Unternehmen dieses Clusters die schwächsten Ausprägungsgrade. Dies entspricht den Ergebnissen bei den Indikatoren des Netzwerkmarketing. Alle vier Items sind im Vergleich zu den anderen beiden Clustern durch die schlechtesten Werte gekennzeichnet.

Insgesamt zeigt sich ein sehr prägnantes Profil dieses ersten Clusters. Hohe Ausprägungen weisen die Unternehmen hier insbesondere bei Variablen auf, die sich auf das Transaktionsmarketing und Massenmarketing beziehen. Schwache Ausprägungen liegen bei den Variablen vor, die auf ein sehr persönliches, interaktives und beziehungsorientiertes Marketing abstellen. Aufgrund dieses Profils soll dieser Typ auch als **Transaktionsmarketing-Unternehmen** bezeichnet werden.

Das **zweite Cluster** zeigt im Durchschnitt mittlere Ausprägungen beim Transaktionsmarketing der CMP-Studie. Bei den Variablen Massenkommunikation und keinen weiteren Kontakt sowie unpersönlicher Kontakt weist es indes eher schwache Ausprägungen auf. Die Variablen im Rahmen des Database-Marketing sind mittelmäßig ausgeprägt, d.h. Unternehmen dieses Clusters praktizieren zwar ein datenbankorientiertes Marketing-Management, allerdings nicht in hohem Maße. Dies äußert sich beispielsweise in den im Vergleich zu den beiden anderen Clustern hohen Ausprägungen bei den Investitionen in Datenbanktechnologien.



Klarer Fokus dieses Typs stellen die Indikatoren der Interaktionsmarketing-Orientierung der CMP-Studie dar. Unternehmen dieser Gruppe legen sehr viel Wert auf persönliche Beziehungen und einen direkten Kontakt zu ihren Kunden. Die Pflege und Aufrechterhaltung bestehender Kunden scheint also eine sehr große Rolle bei diesen Unternehmen zu spielen. Ebenso wichtig sind diesen Unternehmen ihre Beziehungen zu anderen Unternehmen und der damit verbundene Aufbau von unternehmerischen Beziehungs-Netzwerken. Bei der Marktbearbeitung zielen diese Unternehmen sowohl auf den Aufbau langfristiger Beziehungen mit bestimmten Kundensegmenten als auch auf die Bildung von Netzwerken mit anderen Unternehmen in ihren relevanten Märkten oder in ihrem umfassenderen Marketingumfeld ab. Dementsprechend hoch sind die Investitionen in den Aufbau und Ausbau von Netzwerken. Auf Grundlage dieses Profils und der damit einhergehenden Dominanz der sehr persönlichen bzw. beziehungsorientierten Interaktions- und Netzwerkmarketingvariablen kann das zweite Cluster von Unternehmen auch als **Interaktionsmarketing-Unternehmen** gekennzeichnet werden.

Das **dritte Cluster** weist mittlere bis hohe Werte bei Variablen des Transaktionsmarketing auf. Auch dieses Cluster ist stark geprägt durch das Massenmarketing und den Fokus auf die vier klassischen Instrumente des Marketing-Management. Diese Unternehmen legen allerdings nicht so viel Wert auf persönlichen und zukünftigen Kontakt mit ihren Kunden. Dies entspricht wiederum dem starken Fokus auf das Massenmarketing. Im Rahmen des Database-Marketing der CMP-Konzeption weist dieses Clusters die höchsten Werte auf. Hier ist insbesondere die Informationsgewinnung im Zuge der Marktbearbeitung überdurchschnittlich hoch ausgeprägt.

Weiterhin zeigt sich, dass diese Unternehmen durchaus in persönliche Beziehungen mit ihren Kunden investieren. Wenngleich der Aufbau und die Beibehaltung von Beziehungen zu Kunden und anderen Unternehmen nicht oberstes Ziel dieser Unternehmen zu sein scheint, so erkennen sie dennoch die Wichtigkeit von Beziehungen und vernachlässigen diesen Aspekt nicht. Dies zeigt sich auch bei den Ausprägungen im Rahmen der Variablen der Netzwerkmarketing-Orientierung im Sinne der CMP-Konzeption. Hier weisen die Ausprägungen sogar ähnliche Werte wie die der Interaktionsmarketing-Unternehmen auf.

Mit Blick auf des gesamte Profil liegen die Werte dieses Typs bei den Interaktions- und Netzwerkmarketing-Variablen zwischen denen der beiden anderen Cluster. Da dieser dritte Typ sich zudem - mit Ausnahme einer Variablen - bei den Indikatoren des Database-Marketing durch die jeweils höchsten Ausprägungen

kennzeichnet und er insgesamt auf einem stark informationstechnologisch getriebenen Marketing-Management basiert, soll er als **CRM (Customer Relationship Management)-Unternehmen** bezeichnet werden.

Die Clusteranalyse mit den drei ermittelten Typen des Marketing-Management offenbart im Rahmen des Mittelwertvergleichs ausgeprägte Unterschiede im Hinblick auf die Ausgestaltung und Praxis des Marketing-Management in Deutschland. Da die Clusteranalyse eine rein auf statistischen, nicht aber auf inhaltlichen Kriterien beruhende Gruppen- bzw. Typologiebildung vornimmt, ist vor dem Hintergrund der Zielsetzungen dieser Arbeit zusätzlich eine Überprüfung der Qualität und inneren Konsistenz der Gruppen- bzw. Typologiebildung vorzunehmen.

## 1.2 Diskriminanzanalytische Überprüfung der Typenbildung

Zur Überprüfung der Heterogenität der Typenlösung kann die **Diskriminanzanalyse** herangezogen werden. Die Diskriminanzanalyse zählt zu den strukturprüfenden multivariaten Analyseverfahren. Das Verfahren bietet sich dabei insbesondere zur Validierung der Ergebnisse von Clusteranalysen an.<sup>350</sup>

Die Güte der Diskriminanzanalyse und damit indirekt auch die Qualität der Clusterlösung lassen sich anhand des Wilk's Lambda, des kanonischen Korrelationskoeffizienten und des Anteils der richtig reproduzierten Klassifikationen der Untersuchungsobjekte ermitteln.<sup>351</sup> Üblicherweise kommt bei der Prüfung der Diskriminanz das Wilk's Lambda zur Anwendung. Hierbei handelt es sich um ein inverses Gütemaß, d.h. kleine Werte nahe Null deuten auf eine hohe Trennkraft der Diskriminanzfunktion hin.<sup>352</sup>

---

<sup>350</sup> Da die Clusteranalyse Gruppen bildet und die Diskriminanzanalyse dagegen vorgegebene Gruppen untersucht und überprüft, ergänzen sich beide Verfahren sehr gut. Vgl. Backhaus, K. et al. (2000), Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, a.a.O., S. 146 ff.; Janssen, J., Laatz, W. (1999), Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, 3. Aufl., a.a.O., S. 425 ff.

<sup>351</sup> Der kanonische Korrelationskoeffizient misst das Verhältnis der durch die Diskriminanzfunktion erklärten Streuung zwischen den Gruppen. Das Wilk's Lambda bildet das Verhältnis von nicht erklärter Streuung innerhalb der Gruppen zur Gesamtstreuung ab (Streuung zwischen den Objekten bezogen auf die Variablen). Vgl. Janssen, J., Laatz, W. (1999), Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, 3. Aufl., a.a.O., S. 430 ff.

<sup>352</sup> Die Diskriminanzanalyse stellt die abhängige (Diskriminanz-) Variable als eine Linearkombination der unabhängigen Variablen (Prädiktoren) dar. Damit werden also nicht nur Mittelwertunterschiede auf ihre Signifikanz gegen Null getestet, sondern auch Diskriminanz-

Die hier durchgeführte Diskriminanzanalyse ermittelte zwei Diskriminanzfunktionen, die beide signifikant zur Trennung der Gruppen beitrugen ( $\alpha < 0,01$ ). Nach Einbeziehung der ersten Funktion wurden bei einem Wilk's Lambda von 0,112 bereits 92 % der Varianz erklärt. Die Aufnahme der zweiten Funktion steigert die Trennfähigkeit auf 100 %; sie erhöht allerdings auch das Wilk's Lambda auf 0,695.<sup>353</sup> Insgesamt ist damit eine hohe Trennqualität der Analyse zu konstatieren.<sup>354</sup>

Anhand dieser Diskriminanzfunktionen können die in der Stichprobe befindlichen Unternehmen hinsichtlich ihrer Marketing-Management-Praxis klassifiziert, d.h. ihre Zugehörigkeit zu den drei Gruppen geschätzt werden. Der Grad an Übereinstimmung von geschätzter und tatsächlicher Gruppenzugehörigkeit signalisiert dabei die Trennschärfe der Typologielösung. Die resultierende Klassifikationsmatrix ist in Tab. 22 dargestellt.

Klassifizierungsergebnisse						
		Cluster-Nr. des Falls	Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit			Gesamt
			1	2	3	
Original	Anzahl	1	88	0	3	91
		2	0	21	3	24
		3	4	1	40	45
	%	1	96,7	,0	3,3	100,0
		2	,0	87,5	12,5	100,0
		3	8,9	2,2	88,9	100,0

a. 93,1% der ursprünglich gruppierten Fälle wurden korrekt klassifiziert.

Tab. 22: Klassifikationsmatrix der diskriminanzanalytischen Überprüfung der Typologielösung

funktionen gebildet. Eine ausführliche Darstellung der Methodik der Diskriminanzanalyse sowie der zur Verfügung stehenden Gütemaße findet sich bei Backhaus, K. et al. (2000), Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, a.a.O., S. 146 ff.; Brosius, G. (1989), SPSS/PC+ Advanced Statistics and Tables – Einführung und praktische Beispiele, a.a.O., S. 106 ff.

<sup>353</sup> Vgl. hierzu das SPSS-Listing der Diskriminanzanalyse in Anh. 1 dieser Arbeit.

<sup>354</sup> Zur Beurteilung der Trennqualität von Diskriminanzanalysen im Mehrgruppenfall vgl. Backhaus, K. et al. (2000), Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, a.a.O., S. 196 ff.; Brosius, G. (1989), SPSS/PC+ Advanced Statistics and Tables - Einführung und praktische Beispiele, a.a.O., S. 116 ff.

Mit einem Anteil korrekter Klassifizierungen von 93,1 % wird dabei ein sehr gutes Ergebnis erzielt. Bei zufälliger Einordnung der Elemente (Beurteilungen) in die drei Gruppen wäre dagegen (unter Vernachlässigung der unterschiedlichen Gruppengrößen) eine Trefferquote von 33,3 % zu erwarten.

Zusammenfassend lässt sich somit feststellen, dass mit den Transaktionsmarketing-Unternehmen, den Interaktionsmarketing-Unternehmen und den CRM-Unternehmen drei trennscharfe Typen des Marketing-Management ermittelt werden konnten. Offensichtlich lassen sich im Rahmen der Marketing-Management-Praxis differenzierte, durch signifikant abweichende Ausgestaltungsmuster der Marketing-Variablen gekennzeichnete Marketing-Typen unterscheiden.

### 1.3 Ansatzpunkte zur Beschreibung der morphologisch gebildeten Typen

Auf Grundlage der Cluster- und Diskriminanzanalyse kann auf die Ausgangsfragestellung nach der Beziehung zwischen dem Transaktionsmarketing und dem Relationship Marketing eingegangen werden. Wie bereits erläutert, mehren sich die Stimmen, die einen Paradigmenwechsel weg vom Transaktionsmarketing und hin zum Relationship Marketing proklamieren. Die Ergebnisse der hier vorliegenden empirischen Untersuchungen untermauern indes, dass sowohl Unternehmen existieren, die primär **transaktionsmarketingorientiert** vorgehen, als auch solche, die vorwiegend beziehungsorientierte Marketing-Management-Maßnahmen ergreifen. Da die Cluster der Interaktionsmarketing- und der CRM-Unternehmen ein stark beziehungsorientiertes Marketing-Management praktizieren, können die beiden Gruppen als **beziehungsorientierte Unternehmen** bezeichnet werden. Die beiden Cluster unterscheiden sich jedoch primär dadurch, dass die Interaktionsmarketing-Unternehmen eher einen Fokus auf sehr persönliche, interagierende Beziehungen legen, während sich die CRM-Unternehmen auf eine IT- und datenbankgestützte Personalisierung und Individualisierung der Marketing-Management-Maßnahmen konzentrieren.

Die Ergebnisse zeigen ferner, dass die Anzahl der beziehungsorientierten Unternehmen größer ist als die Anzahl der Transaktionsmarketing-Unternehmen. Nichtsdestotrotz wird das Transaktionsmarketing nach wie vor von Unternehmen stark praktiziert. Von einer Obsoleszenz des Transaktionsmarketing kann bis dato folglich nicht gesprochen werden. Ein Paradigmenwechsel vom Transaktionsmarketing zum Relationship Marketing ist daher in der unternehmerischen Praxis nicht festzustellen. Auf Basis dieser Ergebnisse ist auch im Rahmen der

morphologisch abgeleiteten Typologie des Marketing-Management die These eines Paradigmenwechsels in der Marketing-Management-Praxis zu falsifizieren.

Weitere Ansatzpunkte zur Erklärung morphologisch gebildeter Typen liefert ein Blick auf die **Unterschiede hinsichtlich der Branchenverteilung** der identifizierten Unternehmenscluster. Dieser Blickwinkel bietet sich auch insofern an, als dass unabhängig von der vorliegenden Untersuchung momentan ohnehin eine Diskussion über die Sinnhaftigkeit der klassischen branchenspezifischen Einteilung des Marketing-Management in Konsumgüter, Dienstleistungen und Industriegüter stattfindet.<sup>355</sup>

In diesem Zusammenhang stellt sich also die Frage, inwieweit die identifizierten Unternehmenscluster den klassischen, branchenspezifischen Einteilungen in Konsumgüter, Dienstleistungen oder Industriegüter folgen oder ob keine Unterschiede erkennbar sind. Tab. 23 gibt Hinweise auf die Komposition der Unternehmenscluster hinsichtlich ihrer Branchenspezifika.

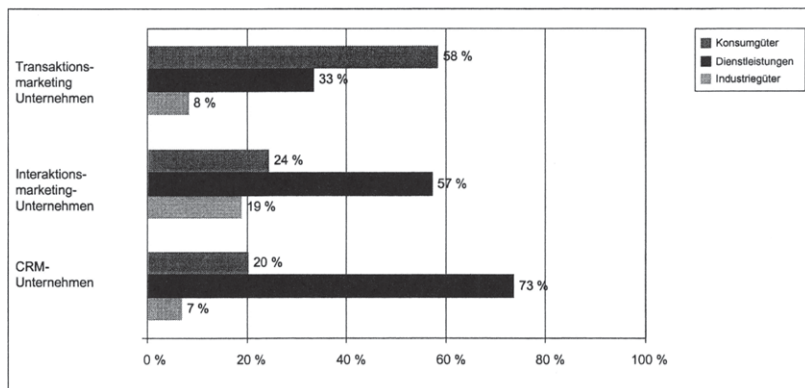
Die Profile aus Sicht der Cluster zeigen, dass **Interaktionsmarketing-Unternehmen** zu 57 % in der Dienstleistungsbranche angesiedelt sind. 24 % der Interaktionsmarketing-Unternehmen befinden sich in der Konsumgüterindustrie, während knapp 20 % der Unternehmen in der Industriegüterbranche tätig sind.

Die **CRM-Unternehmen** kommen mit einem Anteil von 73 % mehrheitlich aus der Dienstleistungsbranche. 20 % der CRM-Unternehmen befinden sich in der Konsumgüterindustrie. Unternehmen dieses Clusters kommen jedoch kaum aus der Industriegüterbranche (7 %).

Im **Transaktionsmarketing-Cluster** gehören 33 % der Unternehmen der Dienstleistungsbranche an. Die meisten Transaktionsmarketing-Unternehmen entstammen allerdings der Konsumgüterindustrie (58 %), während nur wenige Unternehmen aus der Industriegüterbranche kommen (8 %).

---

<sup>355</sup> Vgl. hierzu Andrus, D.M., Norvell, W. (1990), Marketing Differences Between Large and Small Firms: A Test of the Industrial/Consumer Dichotomy Hypothesis, in: Akron Business and Economic Review, Vol. 21, 3, S. 81 ff.; Hooley, G., Cowell, D. (1985), The Status of Marketing in the UK Service Industries, in: The Services Industries Journal, Vol. 5, 3, S. 261-272; Fern, E.F., Brown, J.R. (1984), The Industrial/Consumer Dichotomie: A Case of Insufficient Justification, in: JoM, Vol. 48, S. 68 ff.

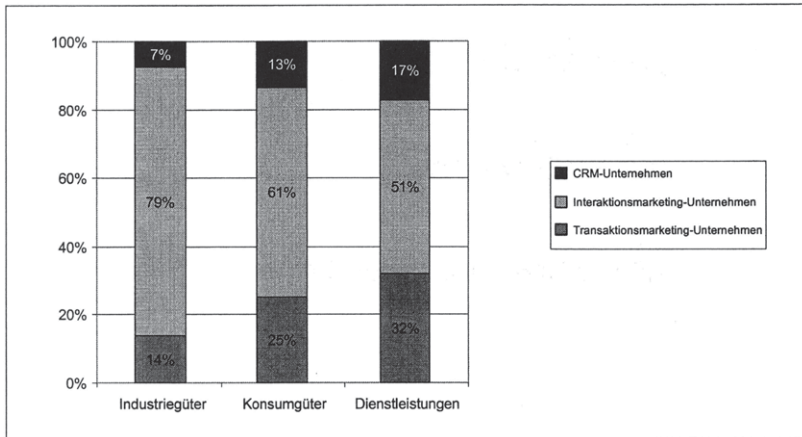


Tab. 23: Profil der Unternehmenstypen nach Industrien

Aus Sicht der Branchen zeichnet sich folgendes Bild ab (vgl. Tab. 24): 79 % der Unternehmen der **Industriegüterbranche** bestehen aus Interaktionsmarketing-Unternehmen und insgesamt 86 % gehören den beziehungsorientierten Unternehmen an. Dass insbesondere beziehungsorientierte Unternehmen in der Industriegüterbranche vertreten sind, kann mitunter darauf zurückgeführt werden, dass in dieser Branche der persönliche Kontakt und damit die Pflege persönlicher, zwischenmenschlicher Beziehungen auch für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss besonders wichtig zu sein scheint.

Ein Viertel der Unternehmen der **Konsumgüterbranche** sind Transaktionsmarketing-Unternehmen. 61 % der Unternehmen der Branche umfassen Interaktionsmarketing-Unternehmen, während 13 % CRM-Unternehmen sind.

Im Vergleich zu den anderen Branchen enthält die **Dienstleistungsbranche** mit 32 % den größten Anteil an Transaktionsmarketing-Unternehmen. Die Dienstleistungsbranche beinhaltet zudem den größten Anteil an CRM-Unternehmen (17 %). Im Vergleich zu den anderen Branchen umfasst die Dienstleistungsbranche allerdings auch den geringsten Anteil an Interaktionsmarketing-Unternehmen (51 %).



Tab. 24: Profil der Industrien nach Unternehmenstypen

Insgesamt zeigt sich, dass die Branchen hinsichtlich der Clustereinteilung durch eine ähnliche Verteilung gekennzeichnet sind. In allen Branchen sind die Interaktionsmarketing-Unternehmen am stärksten ausgeprägt. Während allerdings nahezu 80 % der Unternehmen der Industriegüterbranche Interaktionsmarketing-Unternehmen sind, besteht die Dienstleistungsbranche „nur“ mit 51 % und damit mit der Hälfte aller Unternehmen aus diesem Cluster. In allen Branchen sind die CRM-Unternehmen am schwächsten ausgeprägt. Dies könnte unter anderem daran liegen, dass das datenbankbasierte Marketing-Management gerade am Anfang seiner Entwicklung steht.

Die Ergebnisse demonstrieren, dass unterschiedliche Unternehmens-Typen sich in ihrem Marketing-Management und der Art und Weise, wie sie sich auf ihren industriespezifischen Märkten verhalten, unterscheiden. Daher ist eine Unterscheidung von Unternehmen nach Branchenspezifika letztlich durchaus angebracht und keineswegs überflüssig. Vor diesem Hintergrund scheint die bisher übliche Differenzierung des Marketing-Management in Konsumgütermarketing, Dienstleistungsmarketing und Industriegütermarketing sehr sinnvoll zu sein.

Insgesamt implizieren die auf der morphologisch-deskriptiven Typologiebildung durchgeführten Analysen erste Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten. Auf Grundlage der empirischen Befunde und analytischen Ergebnisse der vorangegangenen Untersuchungen sowie aufbauend auf dem Fazit und der Zusammenfassung der Arbeit lassen sich Implikationen für die weiterführende Marketingforschung ableiten. Neben den Implikationen für die Marketing-

wissenschaft bietet die Arbeit auch zahlreiche Schlussfolgerungen für die unternehmerische Praxis. Vor diesem Hintergrund erfolgt zunächst ein Fazit und eine prägnante Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.

## **2. Fazit und Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse**

Der Stellenwert des Marketing-Management in der Praxis hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen.<sup>356</sup> Trotz der gestiegenen Bedeutung und der kaum vorliegenden validen Messungen relevanter Konstrukte liegen bislang nur wenige wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse über die Konzeptualisierung und Operationalisierung des Marketing-Management im Allgemeinen sowie des Transaktionsmarketing und des Relationship Marketing im Besonderen vor. Eine Analyse des Stands der Grundlagenforschung ergab zahlreiche Hinweise für Defizite hinsichtlich inhaltlicher, theoretisch-konzeptioneller und empirischer Art. Um einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke zu leisten, bestand das zentrale Ziel dieser Arbeit darin, den Beitrag von Typologien zur Erfassung und Erklärung des Marketing-Management sowie des Transaktionsmarketing und des Relationship Marketing zu analysieren. Als Ausgangspunkt lagen dieser Arbeit folgende Fragestellungen zugrunde:

1. Wie lassen sich das Marketing-Management im Allgemeinen sowie das Transaktionsmarketing und das Relationship Marketing im Besonderen mittels der Methodik der Typologie auf Basis des CMP-Ansatzes erfassen, d.h. konzeptualisieren und operationalisieren? Welche Stellung nehmen hierbei die Konzepte des Relationship Marketing und Transaktionsmarketing ein?
2. Inwieweit unterscheiden sich auf Basis der CMP-Typologie erhobene internationale Marketing-Praktiken und inwiefern sind sie vergleichbar?
3. Welchen Beitrag leistet der Ansatz der CMP-Studie zur Typologisierung des Marketing-Management?
4. Inwieweit lassen sich auf Basis der replikativen Analyse Ansatzpunkte für eine neue Typologie des Marketing-Management entwickeln?

---

<sup>356</sup> Vgl. hierzu Kapitel A.1.



Um diese Fragestellungen beantworten zu können, wurde auf die Methodik der Typologiebildung zurückgegriffen. Die Bildung von Typologien kann dabei einerseits auf einem retrograd-analytischen Vorgehen beruhen, indem existierende Typologien auf ihre Tragfähigkeit hin untersucht werden. Zum anderen lassen sich Typologien auf dem morphologisch-deskriptiven Wege mit Hilfe der Clusteranalyse bilden. Zur Beantwortung der hier gestellten Fragen kamen in dieser Arbeit beide Vorgehensweisen zur Anwendung.

Hierbei erfolgte zum einen die Überprüfung einer bereits existierenden Typologie des Marketing-Management auf Basis der Studie zu „Contemporary Marketing Practices“ von BRODIE ET AL. Im Gegensatz zu dieser retrograd-analytischen Replikation wurde morphologisch-deskriptiv ein neuer Typologierungsansatz des Marketing-Management entwickelt. Die zentralen Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung lassen sich entlang der oben angegebenen Fragestellungen wie folgt wiedergeben und zusammenfassen:

1. Im Zuge der Analyse des Forschungsstands stellte sich heraus, dass das Marketing-Management ein sehr komplexes Konstrukt verkörpert. Zur Erfassung dieses Konstrukts wurde auf die hinsichtlich des Forschungsstandes am weitesten verbreitete und fortgeschrittene Marketing-Management-Typologisierung der „Contemporary Marketing Practices (CMP)“ von BRODIE ET AL. zurückgegriffen. Auf dieser Grundlage erfolgte die empirische Replikation der Studie in Deutschland. Diese Studie konzeptualisiert das Marketing-Management anhand der vier Orientierungen Transaktionsmarketing, Database-Marketing, Interaktionsmarketing und Netzwerkmarketing. Das Marketing-Management konnte somit anhand dieser vier Orientierungen und mit Hilfe des CMP-Typologisierungsrasters respektive seiner Merkmale und Merkmalsausprägungen vorläufig operationalisiert werden.

Vor dem Hintergrund dieses retrograd-analytischen Vorgehens und unter Annahme dieser Erfassung des Marketing-Management zeigen die empirischen Auswertungen im Rahmen der methodengenauen Replikation, dass alle vier Marketing-Orientierungen in der Praxis zur Anwendung kommen. Allerdings unterscheiden sich die Marketing-Praktiken hinsichtlich der Intensität bzw. **Häufigkeit ihrer Anwendung**. Dabei hat sich herausgestellt, dass das Transaktionsmarketing die Marketing-Praxis mit einem Anwendungsgrad von 90 % dominiert. Gefolgt wird das Transaktionsmarketing

vom Interaktionsmarketing (82 %) und vom Database-Marketing (80 %). Eine etwas geringere Häufigkeit weist das Netzwerkmarketing (62 %) auf.

Zur Untersuchung der **Beziehung zwischen dem Transaktionsmarketing und dem Relationship Marketing** ist zunächst anzumerken, dass das Relationship Marketing im Sinne der CMP-Studie mit den drei Orientierungen Database-Marketing, Interaktionsmarketing und Netzwerkmarketing konzeptualisiert wurde. Vor dem Hintergrund dieses Verständnisses und mit Blick auf die im Vorfeld dieser Untersuchung noch ungeklärte Beziehung zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing zeigte sich bereits im Zuge der methodengenaue empirischen Replikation der CMP-Typologie, dass von einer Obsoleszenz des Transaktionsmarketing bislang nicht die Rede sein kann. Im Gegenteil weisen die Indizien der Untersuchung eher darauf hin, dass das Transaktionsmarketing alle anderen untersuchten Marketing-Orientierungen zumindest in der Häufigkeit ihrer praktischen Anwendung übertrifft.

Im Hinblick auf die **Erfassung und Konzeptualisierung des Relationship Marketing** durch die drei Orientierungen Database-Marketing, Interaktionsmarketing und Netzwerkmarketing stellte sich weiterhin die Frage, inwieweit sich das Relationship Marketing über diese drei Orientierungen im Sinne des CMP-Ansatzes erfassen lässt. Bereits im Zuge der Erläuterung der CMP-Typologie und der Konzeptualisierung wurde deutlich, wie ähnlich sich diese drei Konzepte auf der sprachtheoretischen Ebene teilweise sind. Im Laufe der Untersuchung wurden dementsprechend Probleme bei der Abgrenzung und damit Operationalisierung der einzelnen Orientierungen evident. Um weitergehende, detaillierte Aussagen über die Beziehungen zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing treffen zu können, wurden Korrelationsanalysen durchgeführt. Die **Korrelationsanalysen** haben belegt, dass die drei Relationship Marketing-Orientierungen zwar positiv korrelieren und die Zusammenhänge auch größtenteils signifikant sind. Es zeigte sich aber auch, dass das Transaktionsmarketing und das Database-Marketing signifikant positiv miteinander korrelieren. Dies war a priori nicht zu vermuten. Weiterhin stellte sich nicht nur der Zusammenhang zwischen Transaktionsmarketing und Database-Marketing als positiv heraus, vielmehr war auch die Stärke dieses Zusammenhangs teilweise höher als die festgestellten Zusammenhänge innerhalb der Relationship Marketing-Orientierungen. Diese Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass die CMP-Konzeptualisierung in ihrer ursprünglichen Form Schwächen aufweist.

2. Die Replikation der CMP-Typologie erfolgte bereits in mehreren Ländern, so dass auf der Grundlage dieser standardisierten Erhebungen ein internationaler Vergleich erhoben werden konnte. Die Analyse des internationalen Vergleichs vollzog sich auf Basis von sechs Ländern in **zwei Stufen**. Die erste Stufe bezog sich auf die Ebene der einzelnen Merkmale bzw. Variablen jeder einzelnen Marketing-Orientierung. Hier wurde nach Unterschieden und Gemeinsamkeiten gesucht. In der zweiten Stufe wurden auf der Konstrukt-Ebene die Orientierungen selbst miteinander verglichen.

Im Rahmen der **ersten Stufe** kamen die **Varianzanalyse sowie Mittelwert-vergleichstests** zum Einsatz. Das Transaktionsmarketing stellt sich dabei in den untersuchten sechs Ländern als sehr einheitlich dar. Insgesamt sind außer bei zwei Variablen bei allen Variablen hohe Ausprägungen festzustellen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die hier vorgenommenen Signifikanztests keine Hinweise über die Stärke der Effekte geben. Ein ähnlich homogenes und länderübergreifend einheitliches Bild zeigen die Variablen der anderen drei untersuchten Marketing-Orientierungen Database-Marketing, Interaktionsmarketing und Netzwerkmarketing. Die Analysen deuten also darauf hin, dass sich die Marketing-Praktiken länderspezifisch nicht unterscheiden und von einer länderübergreifend einheitlichen Marketing-Praxis ausgegangen werden kann.

Die **Untersuchungen der zweiten Stufe** im Rahmen der Korrelationsanalysen haben ergeben, dass sich die Richtungen der Zusammenhänge zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing sowie innerhalb der einzelnen Relationship Marketing-Orientierungen länderspezifisch nicht unterscheiden. Die Stärke der Zusammenhänge weist allerdings Differenzen auf. So zeigen sich beispielsweise nicht unerhebliche Unterschiede in den Beziehungen zwischen dem Transaktionsmarketing und dem Database-Marketing (Deutschland = 0,11 und USA = 0,50) oder dem Transaktionsmarketing und dem Netzwerkmarketing (Neuseeland = -0,04 und Schweden = -0,45). Da sich die Zusammenhänge indes nur hinsichtlich der Stärke und nicht in der Richtung unterscheiden, kann dennoch von einer insgesamt überwiegend einheitlichen Marketing-Praxis ausgegangen werden. Beide Untersuchungsschritte belegen damit, dass eine **länderübergreifende Marketing-Management-Praxis** anzunehmen ist.

3. Die Analyse der Leistungsfähigkeit des CMP-Ansatzes basierte auf zwei Analyseschritten. Im Rahmen des internationalen Vergleichs erfolgte der Abgleich der theoretischen Konzeption der CMP-Studie respektive ihrer Operationalisierung der Orientierungen des Marketing-Management mit den empirischen Ergebnissen der durchgeführten Analysen. Hierbei stellte sich heraus, dass die Konzeption der CMP-Studie und damit die Operationalisierung des Marketing-Management und seiner Orientierungen einige Schwächen aufweist. So waren einige Merkmale nicht in der Lage, mittels unterschiedlicher Ausprägungen die jeweils einzelnen Orientierungen des Marketing-Management abzubilden. Hierbei handelte es sich beispielsweise um die organisatorische Verankerung des Marketing-Management innerhalb einer Geschäftseinheit. Auch die Merkmalsausprägungen der Art und Weise der Kommunikation vermochten beim Transaktionsmarketing und beim Database-Marketing nicht die Marketing-Management-Praxis zu repräsentieren. Innerhalb der empirischen Analysen im Zuge des internationalen Vergleichs und der damit verbundenen methodengenaue Replikation zur Wahrung der Vergleichbarkeit konnten lediglich die Höhe der Ausprägungen Aufschluss über die Qualität der theoretischen Konzeption abgeben. Dieser Abgleich erbrachte zahlreiche und hilfreiche Erkenntnisse über die Leistungsfähigkeit des CMP-Ansatzes, er war allerdings nicht in der Lage, entlang überprüfbarer Anforderungen die Qualität des CMP-Modells objektiv und hinreichend zu untersuchen. Hierzu wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung mit der Kausalanalyse auf ein leistungsfähiges und modernes statistisches Verfahren zurückgegriffen.

Zunächst wurden mit der Objektivität, Validität und Reliabilität in der Marketingforschung anerkannte und durch die Kausalanalyse überprüfbare Anforderungen an die Qualität von Modellen formuliert. Die Überprüfung dieser Anforderungen ergab, dass das CMP-Modell in seiner ursprünglichen Form nicht untermauert werden kann. Nach der Eliminierung einiger Variablen stellt die CMP-Typologie zwar ein hinreichend gutes Modell dar, das jedoch vor dem Hintergrund seiner Ursprungsstruktur nur noch von mittelmäßiger Qualität ist. Das Ergebnis der empirischen Auswertungen zeigt damit eine gemäß den Anforderungen der Konzeptualisierung und Operationalisierung von Konstrukten qualitativ durchschnittliche Erfassung des Marketing-Management mittels der CMP-Typologie. Aus diesem Grund bleibt der Beitrag der CMP-Studie zur Erfassung und Erklärung des Marketing-Management anhand einer retrograd-analytischen und replikativen Typologisierung begrenzt.

4. Vor dem Hintergrund der begrenzten Leistungsfähigkeit der CMP-Typologie wurden Ansatzpunkte für eine neue Konzeption einer Marketing-Management-Typologie anhand der morphologisch-deskriptiven Vorgehensweise entwickelt und hinsichtlich ihres Beitrags zur Erfassung des Marketing-Management untersucht. Die morphologisch-deskriptive Vorgehensweise leitet im Gegensatz zur retrograden Methode mittels der Clusteranalyse strukturentdeckend Gruppen bzw. Typen ab. Dabei kommt die hier durchgeführte Clusteranalyse zu dem Ergebnis, dass insgesamt drei Typen des Marketing-Management vorliegen. Hierbei handelt es sich um Transaktionsmarketing-Unternehmen, Interaktionsmarketing-Unternehmen sowie CRM-Unternehmen. Eine Diskriminanzanalyse bestätigte die hier identifizierte Clusterlösung.

Mit Blick auf die vielfach postulierte These nach einem Paradigmenwechsel im Marketing-Management vom Transaktionsmarketing zum Relationship Marketing kommt die morphologisch-deskriptive Analyse ebenso wie die retrograde Analyse zu dem Ergebnis, dass beide Marketing-Orientierungen in der unternehmerischen Praxis angewandt werden. Während die retrograde Analyse den Ausprägungsgrad der einzelnen Orientierungen in jedem Unternehmen erfasst und dabei feststellt, dass Unternehmen häufig mehrere Ansätze parallel verfolgen, konnte mit der morphologisch-deskriptiven Analyse nachgewiesen werden, dass es sowohl Unternehmen gibt, die stärker beziehungsorientiert vorgehen als auch solche, die vermehrt transaktionsmarketingorientiert handeln.

Vor dem Hintergrund sämtlicher Ergebnisse dieser Untersuchung kann nun auf die Ausgangsfragestellung nach der Beziehung zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing zurückgekommen werden. Sowohl die retrograd-analytische als auch die morphologisch-deskriptive Vorgehensweise lassen erkennen, dass sowohl transaktionsmarketingorientierte als auch relationship marketingorientierte Unternehmen existieren. Obgleich diese Unternehmen durch die genannten Schwerpunkte gekennzeichnet sind, heisst dies nicht, dass sie alleine eine Marketing-Orientierung praktizieren. Vielmehr haben die empirischen Untersuchungen gezeigt, dass Unternehmen trotz einer Fokussierung auf eine Marketing-Orientierung mehrere Marketing-Orientierungen integriert und parallelisiert einsetzen.

### 3. Implikationen und Weiterentwicklungspotenziale der Untersuchung

#### 3.1 Implikationen und Weiterentwicklungspotenziale aus inhaltlicher, theoretischer und empirischer Perspektive für die Marketing-Forschung

Auch wenn das Marketing-Management hinsichtlich seiner Konzeptualisierung und Operationalisierung im Rahmen der vorliegenden Arbeit sehr umfassend untersucht worden ist, unterliegen die hierbei gewonnenen Erkenntnisse gewissen Restriktionen, die auf weitere Implikationen für die Marketing-Forschung schließen lassen.

Die Implikationen für die Marketing-Forschung lassen sich in eine inhaltliche, theoretische und empirische Perspektive unterteilen. Restriktionen und Limitationen in **inhaltlicher Hinsicht** ergeben sich vor allem aus folgenden Gesichtspunkten:

Zunächst ist zu konstatieren, dass die durch die CMP-Studie konzipierten Variablen des Marketing-Management nicht komplett bzw. vollständig das Marketing-Management bzw. das Transaktionsmarketing und das Relationship Marketing von Unternehmen abbilden. So vernachlässigt die vorliegende CMP-Konzeptualisierung des Marketing-Management beispielsweise den Aspekt und die Rolle der Internet-Ökonomie. Die durch die Internet-Ökonomie induzierten und relevanten Phänomene finden in der vorliegenden Marketing-Management-Typologie der CMP-Studie noch keine Berücksichtigung. Hierbei stellt sich die Frage, welche Auswirkungen die Internet-Ökonomie auf das Transaktionsmarketing und das Relationship Marketing im Besonderen und das Marketing-Management im Allgemeinen ausübt. Die bisherigen Variablen des Marketing-Management erweisen sich in der näheren Betrachtung als nicht ausreichend, um die Ausgestaltungen eines "Internet-Marketing" zu erklären. Eine den Herausforderungen der innovativen Informations- und Kommunikationstechnologien gerecht werdende Orientierung des Marketing-Management unterliegt möglicherweise anderen Spielregeln und erfordert daher gegebenenfalls eigenständige und neue Ausprägungen des Marketing-Management. Das Phänomen der Internet-Ökonomie und seine Konsequenzen für das Marketing-Management müssen demzufolge im Rahmen einer **inhaltlichen Weiterentwicklung** zunächst eruiert und im Hinblick auf eine mögliche Integration in den bisherigen CMP-Ansatz untersucht werden. In diesem Zusammenhang ergeben sich weitere Möglichkeiten zur Vervollständigung einer Typologie des Marketing-Management.

In Bezug auf die inhaltliche Komponente vernachlässigen die hier untersuchten Typologisierungen des Marketing-Management weiterhin die Berücksichtigung von Einflüssen **situativer Kontextfaktoren** auf die jeweiligen Marketing-

Orientierungen einer Typologie. Dieser erweiterten Perspektive liegt die Vermutung zugrunde, dass in unterschiedlichen Industrien bzw. unter unterschiedlichen Einflüssen unterschiedliche Marketing-Orientierungen erfolgversprechend sind. Für die unternehmerische Praxis bedeutend erscheint also nicht, ein Transaktionsmarketing oder Relationship Marketing durchzuführen, sondern vielmehr, diese schwerpunktmäßig und differenziert in unterschiedlichen Kontexten zu etablieren sowie effizient und effektiv einzusetzen.

In diesem inhaltlichen und kausalen Zusammenhang ist auch die im Rahmen dieser Typologisierungsansätze noch nicht berücksichtigte **Erfolgsdimension** angesprochen. Zunächst ist zur Einbeziehung des Erfolgs festzustellen, dass innerhalb des Marketing-Management bereits eine Vielzahl an Erfolgsstudien existiert. Dies hat seine Gründe sicherlich auch in der Popularität der dadurch ermöglichten Aussagen. Es ist indes auch zu bemerken, dass nicht jeder konzeptionelle Bezugsrahmen des Marketing-Management den Erfolgsaspekt unbedingt berücksichtigen muss. SUMMER ET AL. bemerken zu diesem Spannungsfeld treffend: „The final element of the business policy and strategy framework is organizational performance. Not every theory in the field addresses performance, nor should it. However, the ultimate aim of the field is to help improve organizations, and, as such, performance is of central concern.“<sup>357</sup> Da der Erfolg von zentraler Bedeutung für die Marketing-Management-Ausrichtung von Unternehmen ist und ein Kernproblem in diesem Zusammenhang lautet, unter welchen Bedingungen welche Marketing-Orientierung zu welchem Erfolg führt, erscheint die Integration von Erfolgskomponenten im Zuge weiterer Forschungs-bemühungen durchaus wertvoll.

Zusammenfassend kann hinsichtlich der inhaltlichen Diskussion des CMP-Bezugsrahmens festgestellt werden, dass sich sowohl in der **Vertiefung („Deepening“)** des Ansatzes in Form der Berücksichtigung weiterer Variablen des Marketing-Management wie beispielsweise solche, die aufgrund der Internet-Ökonomie Relevanz erlangen, als auch in der **Verbreiterung („Broadening“)** in Gestalt der situativen Kontextfaktoren des Marketing-Management und der Erfolgskomponenten Potenziale zur Entwicklung eines erweiterten Bezugsrahmens des Marketing-Management befinden.

---

<sup>357</sup> Summer, C., Bettis, R., Duhaime, I., Grant, J., Hambrick, D., Snow, C., Zeithaml, C. (1990), Doctoral Education in the Field of Business Policy and Strategy, in: Journal of Management, Vol. 16, S. 372.



Die Möglichkeiten im Rahmen eines inhaltlichen „Broadening“ und „Deepening“ des Ansatzes können in einen erweiterten Bezugsrahmen münden, dessen Ansatzpunkte für die Marketing-Wissenschaft im Folgenden im Zuge der **theoretischen Perspektive** vertiefend erläutert werden.

Eine Weiterentwicklung der vorliegenden typologischen Konzeption in Form der Clusterlösung kann durch die **Hinzunahme theoretischer Ansätze** erfolgen. Die Hinzunahme unterschiedlicher theoretischer Ansätze unterstützt und begründet die Identifikation relevanter Einflussgrößen sowie die Erklärung und Ableitung eines erweiterten konzeptionellen Bezugsrahmens zur Typologie des Marketing-Management.

Zur Bedeutung theoretisch abgeleiteter Bezugsrahmen und dem Zusammenspiel von Theorie und Empirie bemerkt WEBSTER: "Theory development must be accompanied by aggressive programs of empirical research for understanding strategic marketing relationships more completely. Programs of clinical and survey research should be guided by strong theoretical frameworks from allied social science disciplines."<sup>358</sup> Hierbei wird deutlich, dass der Rückgriff auf unterschiedliche theoretische Ansätze aufgrund ihrer Erklärungskraft zu einem Erkenntnisfortschritt führen kann. Zur Ableitung eines theoriegeleiteten Bezugsrahmens erscheinen das **situative Denken** als methodologisches Leitprinzip sowie der **market-based view** und der **resource-based view** relevant und nützlich.

Komplexe Problemstellungen der praktischen Realität des Marketing-Management lassen sich über eine Vielzahl von Variablen und Wirkungszusammenhängen modellieren, so dass die Handhabbarkeit der theoretisch-konzeptionellen Erfassung schnell unübersichtlich werden kann. Theoretische **Bezugsrahmen** dienen dazu, ein bereits auf verschiedenen Wegen angeeignetes Vorverständnis der zu untersuchenden Problemstellung zusammenzustellen und systematisch zu strukturieren, damit die Handhabbarkeit der Problemlösung gewährleistet ist. Mit Hilfe des situativen Denkens als methodologisches Leitprinzip kann die Zusammenführung von Wirkungszusammenhängen des Marketing-Management anhand theoretischer Ansätze in einen konzeptionellen Bezugsrahmen diskutiert werden.

---

<sup>358</sup> Webster, F.E. (1992), *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, a.a.O., S. 13.



Das aus der Organisationslehre stammende **Konzept des situativen Ansatzes**<sup>359</sup> geht davon aus, dass die Effektivität und Effizienz bestimmter Ausprägungen des Unternehmensverhaltens von einem Fit zwischen dem Verhalten des Unternehmens und externen sowie internen Situationsfaktoren abhängt. Diese Grundhypothese vorausgesetzt, determiniert die Anpassung von Unternehmen an relevante Umweltbedingungen die Effizienz und Zielerreichung von Organisationen. Der in Abb. 20 dargestellte situative Ansatz dient der Ableitung von Wirkungsbeziehungen zwischen situativen Faktoren, dem Marketing-Management und dem Erfolg. Aufbauend auf diesen basalen Erklärungszusammenhängen kann das situative Leitprinzip zur Entwicklung eines auf einzelnen theoretischen Ansätzen fundierenden Bezugsrahmens genutzt werden.

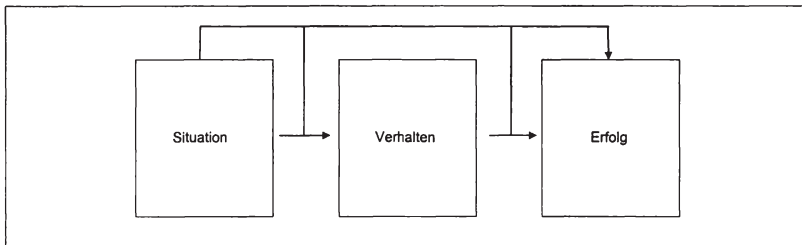


Abb. 20: Situitives Denken als Untersuchungsrahmen

Wie aus Abb. 20 zu entnehmen ist, beinhaltet der situative Ansatz die Erklärung von Beziehungen zwischen Struktur-, Verhaltens- und Erfolgskomponenten von Unternehmen. Diese Aufteilung erlaubt eine Vorstrukturierung des Problemfelds. **Theoretische Ansätze** können bei der Weiterentwicklung derartiger Bezugsrahmen einen wertvollen Beitrag leisten, indem sie ihren Stärken entsprechend als Mittel zum Zweck der Erkenntnisgewinnung eingesetzt werden. Während das situative Denken als methodologisches Leitprinzip dient und den Such- und Orientierungsraum zur Entwicklung des Bezugsrahmens aufspannt, können der **market-based view** und der **resource-based view** die Wirkungsbeziehungen

<sup>359</sup> Der situative Ansatz wird auch als Kontingenzansatz, Struktur-Kontingenztheorie oder Bedingtheitsansatz bezeichnet. Vgl. u.a. Jenner, T. (1999), Determinanten des Unternehmenserfolges. Eine empirische Analyse auf der Basis eines holistischen Ansatzes, Stuttgart, S. 26 ff.; Kast, F., Rosenzweig, J. (1970), Organization and Management: A Contingency Approach, Tokio, S. 115; Staehle, W.H. (1981), Deutschsprachige situative Ansätze in der Managementlehre, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheoretische Ansätze, München, S. 215.

der einzelnen Komponenten detaillierter erklären und darstellen.

Die Aktionsvariablen können beispielsweise aufgrund der Typologie des Marketing-Management und der unterschiedlichen Marketing-Orientierungen auf Basis der Clusterlösung abgebildet werden. Dabei stellt die Ausgestaltung des Marketing-Management eine unternehmerische Aufgabe dar und ist daher auf unternehmensinterne Faktoren und damit auf Ressourcen zurückzuführen. Im Sinne des **resource-based view** hängt der Erfolg von Marketing-Entscheidungen von besonderen Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens und damit der Begabung des Managements ab, vorhandene Ressourcen derart zu nutzen, dass hieraus Wettbewerbsvorteile entstehen.<sup>360</sup> Eine Aufgabe des Marketing-Management liegt demzufolge in der Kombination und intelligenten Nutzung von unternehmerischen Ressourcen, um den Anforderungen der Zielmärkte gerecht zu werden. Dem ressourcenorientierten Ansatz entsprechend kann demnach der Zusammenhang zwischen Aktionsvariablen und Erfolgsvariablen postuliert werden, dass bestimmte Typen des Marketing-Management unterschiedliche Erfolgswirkungen evozieren.

Der situative Ansatz geht weiter davon aus, dass Kontextfaktoren die Wirkungsbeziehungen der Aktions- und Erfolgsvariablen beeinflussen. Der resource-based view erklärt nicht nur die Wirkungen von Ressourcen des Marketing-Management, also der Verhaltens- bzw. Aktionskomponente des situativen Ansatzes. Er zielt vielmehr allgemein auf die Entwicklung, Nutzung und den Transfer unternehmerischer Ressourcen. Somit liefert der resource-based view auch Erklärungen für situative Kontextfaktoren unternehmensinternen Ursprungs. Im Sinne einer **inside-out-Perspektive** geht er davon aus, dass beispielsweise auch Technologiepotenziale und Managementfähigkeiten den unternehmerischen Erfolg determinieren. Der resource-based view vermag allerdings nicht die Marktperspektive

---

<sup>360</sup> Zur sehr ausführlich dargelegten Literatur hinsichtlich des **resource-based view** vgl. stellvertretend Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the firm*, Oxford, S. 25 ff.; Grant, R.M. (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, in: *California Management Review*, Nr. 1, S. 114 f.; Rasche, C. (1994), *Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: Ein ressourcenorientierter Ansatz*, Wiesbaden; Rasche, C., Wolfrum, B. (1994), *Ressourcenorientierte Unternehmensführung*, in: *DBW*, Heft 4, S. 501-517; Bamberger, I., Wrona, T. (1996), *Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung*, in: *zfbf*, Heft 2, S. 130-153; Amit, R., Schoemaker, P.J.H. (1993), *Strategic Assets and Organizational Rent*, in: *SMJ*, Vol. 14, Heft 1, S. 33-46; Bleicher, K. (1997), *Marketing im Spannungsfeld von Wettbewerbs- und Potenzialorientierung*, in: Bruhn, M., Steffenhagen, H. (Hrsg.), *Marktorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden, S. 37-56; Montgomery, C.A. (1995) (Hrsg.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm*, Boston; Ford, N.J. (1997) (Hrsg.), *Resources, Firms, and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective*; Peteraf, M. (1993), *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, in: *SMJ*, Vol. 14, S. 179-192.

zu erklären, die entscheidend die Erfolgsrelevanz von Ressourcen und Fähigkeiten bestimmt. Die vom Markt kommende **outside-in-Perspektive** der situativen Kontextkomponente verdeutlicht der **market-based view**.<sup>361</sup> Dieser geht davon aus, dass unternehmensexterne Faktoren wie der Wettbewerb und die Kundensituation, aber auch die technologische Entwicklungsdynamik den Erfolg mitbestimmen. Die theoretischen Ansätze unterstellen folglich, das sowohl interne als auch externe situative Kontextfaktoren die als Verhalten und Aktionskomponente interpretierte Typologie des Marketing-Management und somit auch indirekt den Erfolg beeinflussen. Diese vom situativen Ansatz, dem resource-based view und dem market-based view ausgehenden Elemente werden im folgenden vorläufigen Bezugsrahmen modelliert (vgl. Abb. 21).

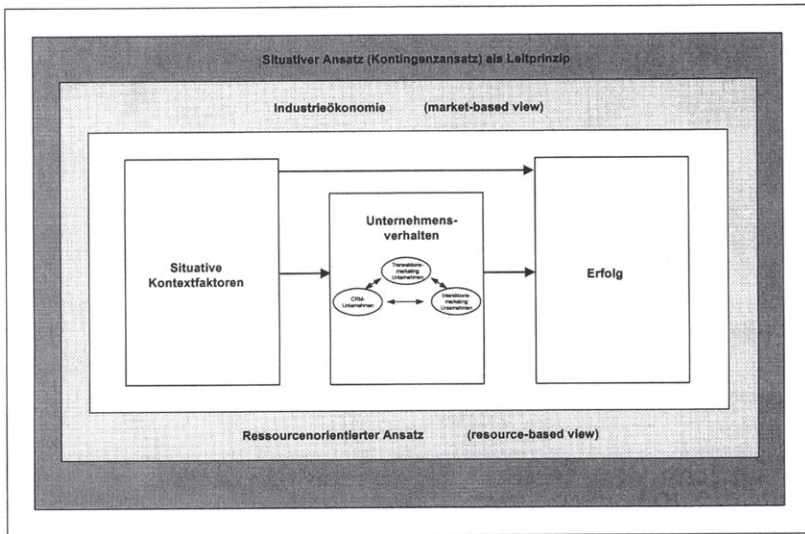


Abb. 21: Weiterentwicklungspotenziale im Rahmen eines theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmens

<sup>361</sup> Zum **market-based view** vgl. exemplarisch Meffert, H. (1999), Marketingwissenschaft im Wandel – Anmerkungen zur Paradigmen Diskussion, Vortrag anlässlich der Verleihung der Ehrenpromotion der Handelshochschule Leipzig am 10.06.1999, Leipzig; Rumelt, R.P., Schendel, D., Teece, D.J., (1991), Strategic Management and Economics, in: SMJ, Vol. 12, S. 6; Bain, J. (1968), Industrial Organization, 2. Aufl., New York; Porter, M. (1980), Competitive Advantage. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York; Porter, M. (1981), The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, in: Academy of Management Review, Nr. 6, S. 609-620.

Dieser theoretisch-konzeptionelle Bezugsrahmen liefert zahlreiche Ansatzpunkte für **Weiterentwicklungspotenziale** der Typologie des Marketing-Management zu einem erweiterten konzeptionellen Bezugsrahmen und damit zusammenhängende weiterführende Forschungsanstrengungen.

Aus **empirisch-methodischer Perspektive** ergeben sich schließlich folgende Ansatzpunkte:

- Mit dem hier vorgelegten **statischen Design** lassen sich nicht alle kausalen Wirkungen und Entwicklungen des Marketing-Management erfassen. So konnten zeitliche Verzögerungen, die beispielsweise im Rahmen der CRM-Unternehmen interessant erscheinen, nicht untersucht werden. Vor diesem Hintergrund stellt die Betrachtung des Phänomens des Marketing-Management unter Zugrundelegung eines **dynamischen Designs** einen weiteren Ansatzpunkt für zukünftige Forschungsarbeiten dar. Somit könnte auch die „Evolution des Marketing-Management“ dargestellt und erläutert werden.
- Die vorliegende Untersuchung kann als Ausgangspunkt weiterer **Replikationsstudien** dienen, die sich insbesondere auf die verdichtete Variablenstruktur und die identifizierte Operationalisierung auf Basis der Kausalanalyse beziehen.
- Vor dem Hintergrund des CMP-Messmodells für eine Typologisierung des Marketing-Management bietet es sich an, nach dem Prozess der Variableneliminierung die so operationalisierten Konstrukte an einer anderen Datenerhebung im Rahmen einer neuen Befragungswelle zu überprüfen. Die Daten könnten dann einer konfirmatorischen Faktorenanalyse unterzogen werden, wobei die verbliebene und entwickelte Faktorenstruktur unterstellt würde. Zusätzlich kann im Rahmen einer **Kreuzvalidierung** das entwickelte sechsfaktorielle CMP-Modell mit anderen Modellen, die die 22 Indikatoren mit einer geringeren Anzahl an Faktoren unterlegen, verglichen werden.
- Da der Entwicklung und Validierung der Messskala eine branchenübergreifende Datenerhebung vorausging, ist eine **branchenspezifische Untersuchung** praktisch in allen Bereichen denkbar. Zudem ist eine situationsspezifische Anpassung des entwickelten Messinstruments jederzeit und ohne großen Aufwand möglich.
- Aus Gründen der Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit wurde der internationale Vergleich mit den bisher von der CMP-Gruppe angewandten Methoden durchgeführt. Mit der Kausalanalyse wurde ein leistungsfähiges Verfahren zur Überprüfung der Qualität des Modells eingesetzt. Zur Untersuchung zusätzlicher

Aussagen hinsichtlich einer Typologie des Marketing-Management ist die Anwendung weiterer moderner statistischer Verfahren angesichts zusätzlicher Erkenntnisfortschritte zu prüfen. So können beispielsweise die im Rahmen der Kausalanalyse möglichen **Gruppenvergleiche** zur Anwendung kommen.

- Die Analyse des Stands der Forschung zu der Beziehung zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing zeigte überwiegend die Anwendung von Plausibilitätsüberlegungen und subjektiven Managerurteilen. Bislang sind die Forschungsbemühungen dieses Themenfeldes kaum geprägt durch valide empirische Studien. Insgesamt ist es daher wünschenswert und auch erforderlich, stärker theoretisch fundierte Aussagensysteme abzuleiten und diese empirisch zu überprüfen. Dies bedeutet schlicht eine Forderung nach **mehr Empirie**. Nur so können beispielsweise die Vorteile von Replikationen sinnvoll genutzt werden.

### 3.2 Implikationen für die unternehmerische Marketing-Praxis

Für die Unternehmenspraxis ist zunächst im Rahmen der Marketing-Management-Praxis von Bedeutung, dass sowohl das Transaktionsmarketing als auch das Relationship Marketing tatsächlich angewendet werden und kein Wechsel zum Relationship Marketing vorliegt. Weiterhin ist es für die unternehmerische Praxis wichtig, dass die hier analysierten Variablen des Marketing-Management und der Marketing-Orientierungen in den hier untersuchten sechs Industrieländern nahezu einheitlich praktiziert werden. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Globalisierung erscheint diese Erkenntnis gerade für international und länderübergreifend tätige Unternehmen von hoher Relevanz.

Mit Blick auf konkrete unternehmerische Marketing-Entscheidungen hat das zur Folge, dass sowohl das Transaktionsmarketing als auch das Relationship Marketing in die Marketing-Entscheidungen im Sinne eines **integrierten Marketing-Management** mit einzubeziehen sind. Statt paralysierender Paradigmendiskussionen sind Unternehmen vielmehr aufgefordert, sich derjenigen Marketing-Orientierung zu bedienen, die situationsspezifisch den größten Erfolgsbeitrag verspricht. Unternehmen sollten daher einen **pluralistischen Marketing-Management-Ansatz** verfolgen und sich nicht einseitig und dogmatisch auf einzelne Orientierungen konzentrieren.

Zudem muss das Marketing-Management in eine **konsistente Führungskonzeption** eingebunden sein. So sollten die Grundhaltungen des Unternehmens

und die übergeordneten Unternehmensziele mit denen des Marketing-Management übereinstimmen bzw. korrespondieren. In diesem Zusammenhang sind des weiteren Entscheidungen innerorganisatorisch abzustimmen.

Trotz des Nachweises, dass kein Paradigmenwechsel vorliegt, kann die praktische **Bedeutung von Kundenbeziehungen** und daher der Grundgedanke des Relationship Marketing nicht ausreichend oft genug Erwähnung finden, da sich in diesem Feld durchaus neue Entwicklungen abzeichnen. So wechselt das Denken in Deckungsbeiträgen in ein **Denken in Kundenwerten**. Hier kommt der **Segmentierung von Kunden** erhebliche Bedeutung zu. Im Rahmen dieser Segmentierung ist auch eine Verkleinerung der Segmente zu beobachten. Beispielsweise bildet sich im Private-Banking-Sektor mit den sogenannten „ultra high networth individuals (UHNI)“ eine hochattraktive Zielgruppe heraus, für die die Finanzindustrie segmentspezifische Lösungen entwickelt und anbietet.<sup>362</sup> Diese Maßnahmen münden beispielsweise in einen „Family Office“, der sämtliche Beratungsleistungen des Kunden bündelt und sogar so weit geht, dass Bildungs- bzw. Erziehungskonzepte - natürlich inbegriffen der Implementierung - für die Kinder erarbeitet und spezielle Websites angeboten werden. In derartigen Segmenten greift kein Transaktionsmarketing, vielmehr kann hier nur ein intensives persönliches Interaktionsmarketing zum Erfolg führen. Dieser Fall zeigt erneut, dass das Marketing-Management sowohl unter Berücksichtigung situativer Einflüsse als auch integriert erfolgen muss.

Für unternehmerische Entscheidungen bedeuten die im Rahmen dieser Arbeit herausgefundenen Ergebnisse letztlich, dass die hier aufgeführten und im Rahmen der Clusterlösung identifizierten Marketing-Orientierungen für die unternehmerische Praxis von Bedeutung und daher auch im Rahmen eines integrierten Marketing-Management zu beachten sind. Insbesondere ist nicht voreilig und unüberlegt dem vermeintlichen Trend eines oftmals angekündigten Allheilmittels Relationship Marketing Tribut zu zollen. Vielmehr müssen Unternehmen nüchtern abwägen, unter welchen Voraussetzungen welche Marketing-Orientierungen sinnvoll erscheinen. Hierzu liefern diese Untersuchungen wichtige Erkenntnisse und Hinweise.

Unternehmen sollten dementsprechend ihr Marketing-Management nach diesen Orientierungen differenziert analysieren und entsprechende Entscheidungen

---

<sup>362</sup> So kümmert sich die Credit Suisse First Boston sogar um die Paparazzi, die sich für Personen dieser wohlhabenden Zielgruppe interessieren. Vgl. hierzu die Studie von FORRESTER: Punishill, J. (2001), Virtual Family Offices Blossom, in: The Forrester Report, February, S. 1 ff.

fundieren und gegebenenfalls ableiten. Ein Blick auf diese Orientierungen sollte aber nicht gleich radikale Strukturveränderungen nach sich ziehen; der Perspektivenwechsel kann vielmehr Schwachstellen aufdecken und neue Ideen hervorbringen.

Ansatzpunkte hierfür bietet die entwickelte und zugrunde liegende **Skalierung** zur Messung der Marketing-Orientierungen. Diese Skala lässt sich von der Praxis in vielfältiger Weise nutzen. So steht erstmals mit dieser Konzeptualisierung und Operationalisierung ein **ganzheitlicher Ansatz des Marketing-Management**, der sowohl Aspekte des Transaktionsmarketing als auch des Relationship Marketing integriert, zur Verfügung. Manager und Führungskräfte können zunächst den Grad des Marketing-Management in den unterschiedlichen Orientierungen im Detail entscheiden und festlegen. In einem nächsten Schritt lassen sich der Skala zahlreiche konkrete Anhaltspunkte dafür entnehmen, wie sich das Marketing-Management hinsichtlich der einzelnen Indikatoren verbessern lässt. Sind die Entscheidungen implementiert, so können sie ganz im Sinne eines integrierten Management-Prozesses hinsichtlich ihrer Wirksamkeit kontinuierlich und relativ einfach überwacht und kontrolliert werden. Da der Entwicklung und Validierung eine branchenübergreifende Erhebung zugrunde liegt, ist ein Einsatz in quasi allen Wirtschaftszweigen denkbar. Zudem ist eine situationsspezifische Anpassung des entwickelten Messinstrumentariums jederzeit und ohne großen Mehraufwand möglich.

Schließlich zeigt die Untersuchung, dass Unternehmen einer **strategischen Marketing-Führung** bedürfen, das heißt, dass Unternehmen sich der unterschiedlichen Marketing-Orientierungen bewusst sein und sich derjenigen bedienen müssen, die in einem konkreten Umfeld den größten Erfolg versprechen. Fehlt es an einem konsistenten Führungskonzept des Marketing-Management, so droht eine **Position in einer „Marketing-Falle“**. Diese besteht darin, dass manche Unternehmen Gefahr laufen, das grundlegende Erfolgspotenzial des Marketing-Management zu vernachlässigen. Andere Unternehmen wiederum setzen sich dem Risiko aus, das Marketing-Management überzubetonen. Es müssen also im Rahmen des strategischen Marketing-Management die richtigen Wahlentscheidungen hinsichtlich Entwicklung, Auswahl und Implementierung der unterschiedlichen Orientierungen getroffen werden. Zu der Art und Weise, wie dies erfolgen kann, hat die vorliegende Arbeit einen wesentlichen Beitrag geleistet.

**Eigenwerte**

Funktion	Eigenwert	% der Varianz	Kumulierte %	Kanonische Korrelation
1	5,230 <sup>a</sup>	92,3	92,3	,916
2	,439 <sup>a</sup>	7,7	100,0	,552

a. Die ersten 2 kanonischen Diskriminanzfunktionen werden in dieser Analyse verwendet.

**Wilks' Lambda**

Test der Funktion(en)	Wilks-Lambda	Chi-Quadrat	df	Signifikanz
1 bis 2	,112	321,333	44	,000
2	,695	53,326	21	,000

Anh. 1: Gütemaße der kanonischen Diskriminanzfunktionen





## **Anhang II**

### **Fragebogen der empirischen Untersuchung (Unternehmensbefragung)**





Internationales Forschungsprojekt:



**“Typologie des Marketing-Management”**

**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. H. Meffert**

**Dipl.-Kfm. Andreas Seifert**

Im Rahmen einer internationalen Forschungs Kooperation CMP (“contemporary marketing practices”) untersuchen Marketingwissenschaftler aus unterschiedlichen Ländern (USA, Kanada, Neuseeland, Großbritannien, Schweden, Finnland und Argentinien) Typen und Ausprägungsformen des Marketing-Management. Für die Untersuchung von Marketing-Praktiken in Deutschland zeichnet das Institut für Marketing verantwortlich.

Bei dieser Analyse von Marketing-Praktiken in Deutschland bedürfen wir Ihrer Mithilfe, um die Situation in Deutschland bestmöglich abbilden zu können. Ziel der Studie ist es, die Marketing-Praxis in Deutschland zu untersuchen und einen Vergleich zwischen unterschiedlichen Ländern herzustellen. Selbstverständlich werden wir Ihnen eine Kurzzusammenfassung der Ergebnisse der Studie zugänglich machen.

Um die Qualität der Ergebnisse zu optimieren, bitten wir Sie, sich Zeit für das Lesen und die Beantwortung der Fragen zu nehmen. Die Fragen beziehen sich auf Ihre Geschäftseinheit. Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Beantwortung!

*Institut für Marketing  
Am Stadtgraben 13-15  
48143 Münster  
Tel.: 0251 – 832 2930  
Fax: 0251 – 832 8356*

*Ansprechpartner: Andreas Seifert*

### Teil A - Über Ihre Geschäftseinheit

In diesem Teil befragen wir Sie zu näheren Angaben über Ihre Geschäftseinheit. Mit „**Ihrer Geschäftseinheit**“ meinen wir die rechtlich selbständige Einheit, in der Sie beschäftigt sind. Beispielsweise könnte es ein Geschäftsfeld eines größeren Unternehmens sein.

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen über **Ihre Geschäftseinheit**.

1. Welche Produkte/Dienstleistungen vermarktet Ihre Geschäftseinheit? (*Mehrfachnennung möglich*)

Kurzlebige Konsumgüter (z.B. Nahrungsmittel)

Langlebige Konsumgüter (z.B. Automobile)

Industriegüter (z.B. Produktionsmaterial)

Dienstleistungen (z.B. Finanzdienstleistungen)

Industrielle Dienstleistungen (z.B. Unternehmensberatung)

Non-Profit Produkte/Dienstleistungen

Andere (bitte nennen) \_\_\_\_\_

2. Wann wurde Ihre Geschäftseinheit gegründet: \_\_\_\_\_

3. Wie hoch war der Exportanteil des Umsatzes Ihrer Geschäftseinheit in 2000? \_\_\_\_\_

4. Wie hoch war der Umsatz Ihrer Geschäftseinheit in 2000? (bitte nennen Sie auch die Währung) \_\_\_\_\_ Information ist nicht verfügbar p  
Betrag Währung

5. Ist Ihre Geschäftseinheit

völlig in inländischem Besitz?

sowohl in in- als auch in ausländischem Besitz?

völlig in ausländischem Besitz?

6. Wieviele Mitarbeiter sind zur Zeit

in Ihrer gesamten Geschäftseinheit tätig?

im **Marketingbereich** tätig (Verkauf/Vertrieb  
ausgeschlossen)? \_\_\_\_\_

im Bereich **Verkauf/Vertrieb** tätig? \_\_\_\_\_

7. Würden Sie Ihre Geschäftseinheit beschreiben als

Momentan:	wenig technologisch ausgerichtete Geschäftseinheit	1	2	3	4	5	hoch technologisch ausgerichtete Geschäftseinheit
In 5 Jahren:	wenig technologisch ausgerichtete Geschäftseinheit	1	2	3	4	5	hoch technologisch ausgerichtete Geschäftseinheit

## Teil B - Zur Marketingpraxis in Ihrer Geschäftseinheit

Dieser Teilbereich beinhaltet Fragen über die Marketingpraxis in Ihrer Geschäftseinheit. Die Fragen könnten den Eindruck erwecken, dass sie miteinander in Verbindung stehen oder sehr ähnlich sind. Sie sind bewusst so konzipiert, da jede Frage bzw. jede Teilfrage entwickelt wurde, um einen spezifischen und separaten Aspekt der Marketingpraxis untersuchen zu können.

Zur Beantwortung *einer Frage* lesen Sie bitte zunächst *alle Teilelemente* dieser Frage. Beantworten Sie dann bitte *alle* Teilelemente der Frage, indem Sie die Nummer auf der 5-Punkte Skala einkreisen, die am besten zu dem paßt, was momentan in Ihrer Geschäftseinheit praktiziert wird.

WICHTIG: Fokussieren Sie sich bitte auf Ihre wichtigsten Kunden.

Unter **Kunden** sollen im Folgenden die für Sie im Rahmen der Marketingplanung primär relevante Zielgruppe im vertikalen Absatzsystem verstanden werden:

Wählen Sie bitte aus zwischen

- primär Endkunden als Zielgruppen der Marketingaktivitäten
- primär Händler als Zielgruppen der Marketingaktivitäten
- primär Unternehmen als Zielgruppen der Marketingaktivitäten

Bitte beziehen Sie sich im Folgenden auf den von Ihnen primär innerhalb Ihrer Marketingplanung relevanten Kundenbegriff.

1. Unsere Marketingaktivitäten zielen darauf ab:	trifft voll zu					trifft nicht zu
a) neue Kunden zu gewinnen	1	2	3	4	5	
b) existierende Kunden zu halten	1	2	3	4	5	
c) kooperative Beziehungen zu unseren Kunden zu entwickeln	1	2	3	4	5	
d) Aktivitäten zwischen uns, unseren Kunden und anderen Anspruchsgruppen in unserem umfassenderen Marketingumfeld zu koordinieren (z.B. Lieferanten, Service Provider sowie weitere Organisationen, mit denen wir aufgrund unserer Marketingaktivitäten interagieren)	1	2	3	4	5	
e) Informationstechnologisch (IT)-basierte Dialoge zu unseren Kunden zu schaffen	1	2	3	4	5	

2.	Unsere Marketingplanung ist fokussiert auf Fragestellungen mit:	trifft voll zu				trifft nicht zu
a)	dem Produkt-/Markenangebot	1	2	3	4	5
b)	Kundengruppen in unserem Markt (unseren Märkten)	1	2	3	4	5
c)	selektiv ausgewählten Kunden in unserem Markt (unseren Märkten) oder einzelnen Personen in Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten	1	2	3	4	5
d)	dem Netzwerk von Beziehungen zwischen einzelnen Personen und Unternehmen in unserem umfassenderen Marketingumfeld	1	2	3	4	5
e)	durch Informationstechnologie ermöglichte, individualisierte Marktbearbeitung auf Einzelkundenebene	1	2	3	4	5
3.	Wenn wir unseren Markt bzw. unsere Märkte bearbeiten, liegt der Schwerpunkt auf:	trifft voll zu				trifft nicht zu
a)	der Erzielung von Gewinn bzw. dem Erreichen anderer „finanzieller“ Kennzahlen	1	2	3	4	5
b)	der Gewinnung von Kundeninformationen für unsere Datenbanken (Database)	1	2	3	4	5
c)	dem Aufbau langfristiger Beziehungen mit bestimmten Kunden	1	2	3	4	5
d)	der Bildung enger Beziehungen bzw. von Netzwerken mit Unternehmen in unserem Markt/ unseren Märkten oder umfassenderen Marketingumfeld	1	2	3	4	5
e)	der Versorgung und Nutzung von IT-basierten Informationen sowohl für unsere Kunden als auch für unsere Geschäftseinheit	1	2	3	4	5
4.	Der Kontakt unserer Geschäftseinheit zu den wichtigsten Kunden ist:	trifft voll zu				trifft nicht zu
a)	unpersönlich (z.B. nicht individualisiert, kein persönlicher Kontakt)	1	2	3	4	5
b)	wenig persönlich (z.B. per Direkt-Mailing)	1	2	3	4	5
c)	sehr persönlich (z.B. direkte Kommunikation zwischen einzelnen Personen)	1	2	3	4	5
d)	interaktiv (via elektronischer Medien wie dem Internet)	1	2	3	4	5

5.	Wenn Kunden unsere Produkte/ Dienstleistungen kaufen, erwarten sie:	trifft voll zu				trifft nicht zu
a)	keinen weiteren zukünftigen persönlichen Kontakt mit uns	1	2	3	4	5
b)	etwas persönlichen Kontakt mit uns in der Zukunft	1	2	3	4	5
c)	direkten persönlichen Kontakt mit uns	1	2	3	4	5
d)	kontinuierlichen direkten persönlichen Kontakt mit Mitarbeitern unserer Geschäftseinheit und unseres umfassenderen Marketingumfeldes	1	2	3	4	5
e)	kontinuierlichen, IT-basierten Kontakt mit uns und zwar real-time	1	2	3	4	5
6.	Unsere Marketingressourcen (z.B. Mitarbeiter, Zeit und finanzielle Mittel) werden investiert in:	trifft voll zu				trifft nicht zu
a)	Produkt-, Kommunikations-, Preis- und Distributionsmaßnahmen	1	2	3	4	5
b)	Datenbank-Technologien zur Verbesserung der Kommunikation mit unseren Kunden	1	2	3	4	5
c)	die Etablierung und den Aufbau von persönlichen Beziehungen mit individuellen Kunden	1	2	3	4	5
d)	die Entwicklung der Beziehungen unseres Geschäftseinheitsnetzwerkes in unserem Markt/unseren Märkten oder unserem umfassenderen Marketingumfeld	1	2	3	4	5
e)	IT- und Logistik-Prozesse sowie in die funktionale, organisatorische Integration von Marketing und IT	1	2	3	4	5
7.	In unserer Geschäftseinheit werden die Marketingaktivitäten geführt von:	trifft voll zu				trifft nicht zu
a)	funktionalen Managern (z.B. Marketing- Manager, Kundenmanager, Produktmanager)	1	2	3	4	5
b)	Spezialisten (z.B. Kundendienstmanager, Loyalitätsmanager)	1	2	3	4	5
c)	Nicht-Marketing-Spezialisten, die Verantwortung tragen für das Marketing und andere Geschäftsbereiche	1	2	3	4	5
d)	dem Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzenden	1	2	3	4	5
e)	Marketing-Spezialisten mit E- Commerce/Internet-Erfahrung	1	2	3	4	5



8.	Unsere Marketing-Kommunikation umfasst:	trifft voll zu				trifft nicht zu
a)	die Kommunikation unserer Geschäftseinheit in Richtung Massenmarkt	1	2	3	4	5
b)	die gezielte Marktbearbeitung eines (mehrerer) spezifischen(r), identifizierten(r) Segments(e) bzw. Kunden	1	2	3	4	5
c)	Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchiestufen in unserer Geschäftseinheit, die persönlich mit ihren individuellen Kunden interagieren	1	2	3	4	5
d)	Senior Manager, die ein Netzwerk zu anderen Managern von einer Vielfalt unterschiedlicher Unternehmen in unserem Markt/unseren Märkten oder weiter umfassenden Marketingumfeld unterhalten	1	2	3	4	5
e)	den Einsatz von Technologien, um mit vielen individuellen Kunden zu kommunizieren	1	2	3	4	5
9.	Wenn Mitarbeiter unserer Geschäftseinheit mit unseren wichtigsten Kunden zusammenkommen, geschieht dies in einer:	trifft voll zu				trifft nicht zu
a)	hauptsächlich formalen, geschäftlichen Art	1	2	3	4	5
b)	hauptsächlich informellen, „geselligen“ Art	1	2	3	4	5
c)	sowohl formal geschäftlichen als auch „informell“ geselligen Art	1	2	3	4	5
d)	hauptsächlich formalen, jedoch mittels interaktiver Technologien personalisierten oder individuell zugeschnittenen Art	1	2	3	4	5
10.	Insgesamt umfasst der generelle Ansatz unserer Geschäftseinheit im Hinblick auf unsere wichtigsten Kunden:	trifft voll zu				trifft nicht zu
a)	das Management des Marketing-Mix und das Zufriedenstellen der Kunden in einem Massenmarkt	1	2	3	4	5
b)	die Nutzung von Datenbankinstrumenten, um Kunden in einem spezifischen Marktsegment zu bearbeiten und beizubehalten	1	2	3	4	5
c)	die Entwicklung persönlicher Interaktionen zwischen Mitarbeitern und individuellen Kunden	1	2	3	4	5
d)	die Positionierung des Unternehmens in einem umfassenderen organisatorischen Netzwerk/System	1	2	3	4	5
e)	die Nutzung des Internet und weiterer interaktiver Technologien, um einen Dialog zwischen unserer Geschäftseinheit und unseren Kunden herzustellen bzw. zustande zu bringen	1	2	3	4	5

## Teil C - Zum Erfolg

Bitte geben Sie für die im Folgenden aufgeführten Ziele an, welche Bedeutung diese Ziele für Ihren Geschäftsbereich einnehmen (Teil a) und in welchem Maße die Zielsetzungen Ihres Geschäftsbereichs bisher auf der Grundlage des letzten Geschäftsjahres erreicht wurden (Teil b).

[illegible]

## 2. Was denken Sie, wie erfolgreich sind Ihre gesamten Unternehmens- und Marketingaktivitäten?

Wir haben die gesetzten Ziele insgesamt bisher	in vollem Umfang erreicht				überhaupt nicht erreicht
	1	2	3	4	5

3. Der **Marktanteil** unserer Geschäftseinheit im letzten Geschäftsjahr war im Vergleich zu unseren drei wichtigsten Konkurrenten

höher					geringer
1	2	3	4	5	

4. Im Vergleich zu unseren drei wichtigsten Konkurrenten war der **ROI** unserer Geschäftseinheit im letzten Geschäftsjahr

höher					geringer
1	2	3	4	5	

5. Im letzten Geschäftsjahr war unser **Gewinn** im Vergleich zu unseren drei wichtigsten Konkurrenten

höher					geringer
1	2	3	4	5	

<b>Teil D - Ihre Sicht über Marketing</b>
---

(Falls Sie Ihre Antworten umfangreicher erklären wollen, benutzen Sie bitte eine zusätzliche Seite)

1. Hat Ihre Geschäftseinheit Ihre Marketingpraxis (-ausrichtung) in den letzten Jahren geändert? Wenn ja, wie? Bitte beschreiben Sie so detailliert wie möglich.
2. Sollte Ihre Geschäftseinheit Ihre Marketingpraxis ändern? Wenn ja, wie? Warum? Bitte beschreiben Sie so detailliert wie möglich.
3. Welches sind aufgrund Ihrer Erfahrung zur Zeit die Megatrends im Marketing Ihrer Branche? Bitte beschreiben Sie so detailliert wie möglich.
4. Inwiefern werden die Entwicklungen der Informationstechnologie einen Einfluß auf Ihre Geschäftseinheit und Ihre Branche in den nächsten 2-3 Jahren ausüben?

<b>Teil E - Über Ihren Markt</b>
----------------------------------

	stimme voll zu			stimme nicht zu	
1. Wir haben nur wenige Konkurrenten auf unserem Leistungsniveau	1	2	3	4	5
2. Produktinnovationen in unserem Markt können schnell imitiert werden	1	2	3	4	5
3. Unsere Leistungen sind nur schwer durch Konkurrenten zu ersetzen	1	2	3	4	5
4. Es herrscht eine große Rivalität zwischen den Wettbewerbern (z.B. keine Kooperationsbereitschaft)	1	2	3	4	5
5. In unserem Marktsegment treten häufig Innovationen auf	1	2	3	4	5
6. Ein intensiver Preiswettbewerb dominiert unseren Markt	1	2	3	4	5
7. Unser Marktsegment ist durch eine starke Verhandlungsmacht der Lieferanten gekennzeichnet	1	2	3	4	5
8. Unser Marktsegment ist durch eine starke Verhandlungsmacht der Absatzmittler gekennzeichnet	1	2	3	4	5
9. Unser Marktsegment ist durch eine starke Verhandlungsmacht der Endkunden gekennzeichnet	1	2	3	4	5
10. Unser Marktsegment ist durch eine hohe technologische Veränderungsgeschwindigkeit gekennzeichnet	1	2	3	4	5
11. Technologische Veränderungen in unserem Markt sind mit großen Chancen verbunden	1	2	3	4	5
12. Unser Markt wächst stark	1	2	3	4	5
13. Wir stehen in einem intensiven Qualitätswettbewerb	1	2	3	4	5
14. Wir stehen in einem intensiven internationalen Wettbewerb	1	2	3	4	5
15. Die Kundenbedürfnisse in unserem Markt wechseln sehr häufig	1	2	3	4	5
16. Die Kunden in unserem Markt tendieren dazu, sich ständig nach neuen Produkten umzusehen	1	2	3	4	5
17. Neue Kunden neigen dazu, produktbezogene Bedürfnisse zu haben, die anders sind als bei bestehenden Kunden	1	2	3	4	5
18. Wir haben sehr viele neue Kunden, die noch nie zuvor bei uns das gleiche Produkt gekauft haben	1	2	3	4	5
19. Wir beliefern zu viele der bestehenden Kunden nur aus Gewohnheit	1	2	3	4	5

**Teil F - Zu Ihrer Person**

Welche Funktion haben Sie in Ihrer Geschäftseinheit?

Inhaber/Vorstand/Geschäftsführer

Leiter E-Commerce

Leiter Vertrieb/Marketing

Mitarbeiter im E-Commerce

Mitarbeiter im Marketing

Sonstiges, bitte angeben

\_\_\_\_\_

***Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre Unterstützung!***

**Literaturverzeichnis**

- Aaker, D.A. (1989), Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage, in: California Management Review, Winter, S. 91-106.
- Abela, A.V., Sacconaghi, A.M. (1997), Value Exchange: The secret of building customer relationships on line, in: The McKinsey Quarterly Nr. 2, S. 216-219.
- Achrol, R. S. (1997), Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, Nr.1, 56-71.
- Adamer, M.M., Hinterhuber, H.H., Kaindl, G. (1993), Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmen, in: Markenartikel, Nr. 9, S: 457-459.
- Adorno, T.W. (1976), Studien zum autoritären Charakter, 2. Aufl., Frankfurt/Main.
- AMA Board (1985), in: AMA Board Approves New Marketing Definition, in: Marketing News, 1, März.
- Ambler, T.S. (1994), The Relational Paradigm: A Synthesis, in: Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (Hrsg.), Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications, Atlanta.
- Amit, R., Schoemaker, P.J.H. (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, in: SMJ, Vol. 14, Heft 1, S. 33-46.
- Andrus, D.M., Norvell, W. (1990), Marketing Differences Between Large and Small Firms: A Test of the Industrial/Consumer Dichotomy Hypothesis, in: Akron Business and Economic Review, Vol. 21, 3, S. 81-90.
- Alderson, W. (1957), Marketing Behaviour and Executive Action, Homewood.
- Alpar, P. (1998), Kommerzielle Nutzung des Internet, 2. Aufl., Berlin u.a.
- Anderson, J.C., Narus, J.A. (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, in: JoM, Vol. 54, Januar, S. 42-58.
- Anderson, J.C., Gerbing, D. (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two Step Approach, in: Psychological Bulletin, Vol. 103, Mai, S. 411-423.
- Anderson, J.C., Gerbing, D. (1993), Proposed Template for Journal of Marketing Research Measurement Appendix, unveröffentlichtes Manuskript, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.

- Anderson, J.C., Gerbing, D., Hunter, J. (1987), On the Assessment of Unidimensional Measurement: Internal and External Consistency, and Overall Consistency Criteria, in: JMR, Vol. 24, November, S. 432-437.
- Anderson, J.C., Hakansson, H., Johanson, J. (1994), Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, in: JoM, Oktober, S. 1-15.
- Anderson, J.C., Hakansson, H., Johanson, J. (1997), Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, in: Ford, D. (Hrsg.), Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks, 2. Aufl., London, S. 227-254.
- Arbuckle, J.L. (1989), AMOS: Analysis of moment structures, in: The American Statistician, Heft 43, S. 66-67.
- Arbuckle, J.L., Wothke, W. (1999), Amos 4.0 User's Guide, Chicago, SmallWaters Corporation.
- Averill, M. (1995), Netzwerk-Marketing: die Geschäfte der 90er Jahre, Wien.
- Avlonitis, G.J., Gounaris, S.P. (1997), Marketing Orientation and Company Performance – Industrial versus Consumer Goods Companies, in: IMM, 26. Jg., S. 385-402.
- Bacher, Johann (1996), Clusteranalyse: anwendungsorientierte Einführung, 2., erg. Aufl., München et al.
- Backhaus, K. (1992), Investitionsgüter-Marketing – Theorieloses Konzept mit Allgemeinheitsanspruch?, in: ZfbF, 44. Jg., Nr. 9, S. 771-791.
- Backhaus, K. (1997), Relationship Marketing – Ein neues Paradigma im Marketing?, in: Bruhn, M., Steffenhagen, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 19-36.
- Backhaus, K. (1997), Entwicklungspfade im Investitionsgütermarketing, in: Backhaus, K. et al. (Hrsg.), Marktleistung und Wettbewerb: strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung; Festschrift für Werner H. Engelhardt zum 65. Geburtstag, S. 32-62.
- Backhaus, K. (1999), Industriegütermarketing, München, 6. Aufl.
- Backhaus, K., Büschken, J. (1998), What do we know about Business-to-Business Interactions? – A Synopsis of Empirical Research on Buyer-Seller Interactions, in: Gemünden, H.G., Ritter, T., Walter, A. (Hrsg.), Relationships and Networks in International Markets, S. 13-36.

- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2000), *Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung*, 9. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.
- Bagozzi, R. (1975), Marketing as Exchange, in: *JoM*, 39, Oct., S. 32-39.
- Bagozzi, R.P. (1979), Toward a Formal Theory of Marketing Exchanges, in: Ferrell, O.C., Brown, S., Lamb, C. (Hrsg.), *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*, Chicago, S. 431-447.
- Bagozzi, R.P. (1979), The Role of Measurement in Theory Construction and Hypothesis Testing: Towards a Holistic Model, in: Ferrell, O., Brown, S., Lamb, S. (Hrsg.), *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*, Chicago, S. 15-32.
- Bagozzi, R.P. (1982), Introduction to Special Issues on Causal Modelling, in: *JoMR*, Vol. 19, Nov., S. 403.
- Bagozzi, R.P. (1995), Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets, in: *JAMS*, Vol. 23, Nr. 4, S. 272-277.
- Bagozzi, R.P., Baumgartner, J. (1994), The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing, in: Bagozzi R.P., (Hrsg.), *Principles of Marketing Research*, Cambridge, MA, S. 386-422.
- Bagozzi, R.P., Fornell, C. (1982), Theoretical Concepts, Measurement, and Meaning, in: Fornell, C. (Hrsg.), *A Second Generation of Multivariate Analysis: Measurement and Evaluation*, New York, S. 24-38.
- Bagozzi, R.P., Philips, L. (1982), Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, S. 459-489.
- Bagozzi, R.P., Rosa, J.A., Celly, K.S., Coronel, F. (2000), *Marketing-Management*, Wien.
- Bagozzi, R.P., Yi, Y. (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, in: *JAMS*, Vol. 16, Nr. 1, S. 74-94.
- Bagozzi, R.P., Yi, Y., Phillips, L. (1991), Assessing Construct Validity in Organizational Research, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, S. 421-458.
- Bailey, K.D. (1973), Monothetic and Polythetic Typologies and their Relations to Conceptualization, Measurement and Scaling, in: *American Sociological Review*, Vol. 38, S. 18-33.



- Bailey, K.D. (1994), *Typologies and Taxonomies. An Introduction to Classification Techniques*, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Series No. 07-102, Thousand Oaks, London.
- Bain, J. (1968), *Industrial Organization*, 2. Aufl., New York 1968.
- Balderjahn, I. (1985), *Strukturen sozialen Konsumentenbewußtseins*, in: *Marketing ZFP*, 7, S. 253-262.
- Balderjahn, I. (1986), *Das umweltbewusste Konsumentenverhalten – Eine empirische Studie*, Berlin.
- Balderjahn, I. (1986), *The Robustness of LISREL Unweighted Least Squares Estimation against Small Sample Size in Confirmatory Factor Analysis Models*, in: Gaul, W., Schader, M. (Hrsg.), *Classification as a Tool of Research*, Amsterdam, S. 3-10.
- Bamberger, I., Pleitner, J. (1988), *Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen*, Berlin u.a.
- Bamberger, I., Wrona, T. (1996), *Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung*, in: *zfbf*, Heft 2, S. 130-153
- Barney, J.B. (1991), *Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage*, in: *Journal of Management*, Vol. 17, Nr. 1, S. 99-120.
- Barth, K., Hartmann, R. (1992), *Strategische Marketingplanung im Einzelhandel: Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung adäquater Planungstechniken*, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.), *Handelsforschung 1991 – Erfolgsfaktoren und Strategien*, Wiesbaden, S. 135-155.
- Baumgartner, H., Homburg, C. (1995), *Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review*, Working Paper, The Pennsylvania State University.
- Bauer, F. (1984), *Datenanalyse mit SPSS*, Berlin u.a.
- Bauer, H., Grether, M., Leach, M. (1999), *Kundenbeziehungen über das Internet*, in: *der markt*, 37. Jg., Nr. 146/147, S. 119-128.
- Becker, J. (1999), *Marktorientierte Unternehmensführung: Messung – Determinanten – Erfolgsauswirkungen*, Wiesbaden.
- Behrenbeck, K. (1998), *Die fünf großen Fehler*, in: *absatzwirtschaft*, Nr. 2, S. 84-85.

- Bennett, R., Cooper, R. (1981), The Misuse of Marketing: An American Tragedy, in: Business Horizons, Vol. 24, S. 51-61.
- Bentler, P.M. (1985), Theory and Implementation of EQS: A Structural Equations Program, Los Angeles.
- Bentler, P.M., Chou, C. (1987), Practical Issues in Structural Modeling, in: Sociological Methods & Research, 16. Jg., Nr. 1, S. 78-117.
- Bentler, P.M., Wu, E.J.C. (1995), EQS for Windows: User's Guide, Encino CA, Mutivariate Software Inc., Version 5, Juni 1995.
- Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (1999), Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Berger, R. (2000), Neue Manager für neue Märkte: welche Anforderungen stellt E-Commerce an die E-Conomy-Macher von morgen?, in: E-Conomy, Verlagsbeilage zur FAZ vom 13.06.2000, S. 1.
- Bergs, S. (1980), Optimalität bei Clusteranalysen: Experimente zur Bewertung numerischer Klassifikationsverfahren, Münster.
- Beltrami, R.F., Pitta, D.A. (1991), Underlying Dimensions and Communications Strategies of the Advertising Agency-Client Relationship, in: International Journal of Advertising, Vol. 10, Nr. 2, S. 151-159.
- Belz, C. (1998), Management von Geschäftsbeziehungen: Konzepte – Integrierte Ansätze – Anwendungen in der Praxis.
- Berry, L.L. (1983), Relationship Marketing, in: Berry, L.L., Shostack, G.L., Upah, G.D. (Hrsg.), Emerging Perspectives on Services Marketing, Chicago, S. 25-38.
- Berry, L.L. (1995), Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives, in: JAMS, Vol. 23, S. 236-245.
- Berry, L.L., Parasuraman, A. (1991), Marketing Services, New York.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R., Fahy, J. (1993), Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, in: JoM, Vol. 57, Oktober, S. 83-99.
- Blattberg, R., Glazer, R., Little, J. (1994), The Marketing Information Revolution, Boston, Harvard Business School Press.
- Bleicher, K. (1997), Marketing im Spannungsfeld von Wettbewerbs- und Potentialorientierung, in: Bruhn, M., Steffenhagen, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 37-56.

- Bleymüller, J., Gehlert, G., Gülicher, H. (1996), Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 10. Aufl., München.
- Bliemel, F.W., Eggert, A. (1997), Relationship Marketing under Fire, Heft 4, Kaiserslauterner Schriftenreihe, Universität Kaiserslautern.
- Blois, K.J. (1996), Relationship Marketing in Organisational Markets: When is it Appropriate?, in: JoMM, 12, S. 161-173.
- Böbel, I. (1984), Wettbewerb und Industriestruktur, Industrial Organization - Forschung im Überblick, Heidelberg u.a.
- Böing, C. (2001), Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer E-Commerce, Wiesbaden.
- Bohrnstedt, G.W. (1970), Reliability and Validity Assessment in Attitude Measurement, in: Summers, G.F. (Hrsg.), Attitude Measurement, London, S. 80-99.
- Borchert, S., Markmann, F., Steffen, M., Vogel, S. (1999), Netzwerkarrangements – Konzepte, Typologie und Managementaspekte, Arbeitspapier Nr. 21, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Distribution und Handel, Westfälische-Wilhelms-Universität, Münster.
- Bortz, J. (1993), Statistik für Sozialwissenschaftler, Berlin et al.
- Boudon, R., Bourricaud, F. (1992), Soziologische Stichworte. Ein Handbuch, Opladen.
- Brockhoff, K. (1999), Strategieidentifikation und Strategiewechsel, in: Wagner, G.R. (Hrsg.), Unternehmensführung, Ethik und Umwelt, Wiesbaden, S. 210-225.
- Brodie, R., Coviello, N.E., Brookes, R.W., Little, V. (1997), Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices, in: JoMM, 13, 383-406.
- Brosius, G. (1989), SPSS/PC+ Advanced Statistics and Tables, Hamburg, New York.
- Browne, M.W. (1984), Asymptotically Distribution - Free Methods for the Analysis of Covariance Structures, in: British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, Heft 37, S. 62-83.
- Bruhn, M. (2001), Relationship Marketing, Das Management von Kundenbeziehungen, München.

- Bruhn, M., Bunge, B. (1996), Beziehungsmarketing als integrativer Ansatz der Marketingwissenschaft, in: Die Unternehmung 3/96, S. 171-194.
- Buchholz, W. Olemotz, T. (1995), Markt- vs. Ressourcenorientierter Ansatz – Konkurrierende oder komplementäre Konzepte Strategischen Managements?, Arbeitspapier der Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen.
- Bucklin, L.P., Sengupta, S. (1993), Organizing Successful Co-Marketing-Alliances, in: JoM, Vol. 57, April, S. 32-46
- Bühl, A., Zöfel, P. (2000), SPSS Version 10.0 Einführung in die moderne Datenanalyse in Windows, 7. Aufl., München et al.
- Bühner, R. (1977), Messung des Erfolges von Organisationen unter Berücksichtigung situativer Einflußfaktoren, in: Management International Review, Heft 3, S. 51-59.
- Büker, B. (1991), Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen: Operationalisierungsansätze an einem Beispiel zentraler EDV-Dienste, Frankfurt a.M.
- Büschges, G. (1989), Gesellschaft, in: Endruweit, G., Trommsdorff, G. (Hrsg.), Wörterbuch der Soziologie, Band 1: Abhängigkeit-Hypothese, Stuttgart.
- Büschken, J. (1994), Multipersonale Kaufentscheidungen: empirische Analyse zur Operationalisierung von Einflußbeziehungen im Buying Center, Wiesbaden.
- Bullinger, H.-J., Fröschle, H.-P., Hofmann, J. (1992), Multimedia: Von der Medienintegration über die Prozessintegration zur Teamintegration, in: Office Management, Heft 6, S. 6-13.
- Burmann, C. (1995), Fläche und Personalintensität als Erfolgsfaktoren im Einzelhandel, Wiesbaden.
- Burmann, C. (2000), Strategiewechsel in turbulenten Märkten – Neuere theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, Arbeitspapier Nr. 134 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K., Becker, J. (Hrsg.), Münster.
- Byrne, B.M. (1989), A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models, New York.
- Carmines, E.G., McIver, J.P. (1981), Analyzing models with unobserved variables, in: Bohrnstedt, G.W., Borgatta, E.F. (Hrsg.), Social measurement: current issues, Beverly Hills, S. 74-85.

- Carmines, E.G., Zeller, R. (1979), Reliability and Validity Assessment, Newbury Park.
- Carper, W.B., Snizek, W.E. (1980), The Nature and Types of Organizational Taxonomies: An Overview, in: Academy of Management Review, Nr. 5, S. 65-75.
- Castan, E. (1963), Typologie der Betriebe, Stuttgart.
- Chakravarthy, B. (1986), Measuring Strategic Performance, in: SMJ, Vol. 7, S. 437-458.
- Christensen, C.M. (1997), The innovator's dilemma: when technologies cause great firms to fail.
- Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (1991), Relationship Marketing: Bringing quality, customer service and marketing together, Oxford.
- Churchill, G. (1979), A Paradigm of Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: Journal of Marketing Research, Vol. 16, Feb., S. 64-73.
- Crowson, R.A. (1973), Classification and Biology, New York.
- Clarke, R. (1985) Industrial Economics, Oxford.
- Clement, M., Peters, K., Preiß, F.J. (1998), Electronic Commerce, in: Albers, S., Clement, M., Peters, K. (Hrsg.), Marketing mit interaktiven Medien, Frankfurt a.M., S. 50-64.
- Clemmer, K., Gazala, M.E., Metzger, T. (1999), Disentangling The Channel Mix, Forrester Report August 1999.
- Cole, T., Gromball, P. (2000), Das Kunden-Kartell: Die neue Macht des Kunden im Internet, München.
- Collins, B. (1999), Pairing Relationship Value and Marketing, in: AMJ, Vol. 7, Nr. 1, S. 63-71.
- Conant, J., Mokwa, M., Varadarajan, P. (1990), Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance – A Multiple Measures-based Study, in: SMJ, Vol. 11, S. 365-383.
- Conner, K.R. (1991), A Historical Comparison of the Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm, in: Journal of Management, Vol. 17, Nr. 1, S. 121-154.

- Copulski, J.R., Wolf, M.J. (1990), Relationship Marketing: Positioning for the Future, in: *Journal of Business Strategy*, Vol. 11, Nr. 4, S. 16-20.
- Cordes, E. (2000), E-Business ist Business – aber nicht Business as usual, in: *E-Conomy*, Verlagsbeilage zur FAZ vom 13.06.2000, S. 1-2.
- Coviello, N.E. (1999), Conducting Cross-National Research in Relational Marketing: A Discussion of Methodological Challenges, in: *AMJ*, Nr. 7, S. 22-34.
- Coviello, N.E. (2000), Research Protocol, Replication of the Contemporary Marketing Practice (CMP) Study, Unterlagen der CMP-Gruppe.
- Coviello, N.E., Brodie, R. (1998), From Transaction to Relationship Marketing: An Investigation of Managerial Perceptions and Practices, in: *JoSM*, Vol. 6 (3), S. 171-186.
- Coviello, N.E., Brodie, R., Munro, H.J. (1997), Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, in: *JoMM*, 13 (6), S. 501-522.
- Coviello, N.E., Brodie, R.J., Munro, H.J. (2000), An Investigation of Marketing Practice by Firm Size, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, Nr. 5/6, S. 523-545.
- Czayka, L. (1967), Eine Typologie für Superordinationsstrukturen in Unternehmungen, in: *ZfBF*, 29, S. 257-278.
- Dahlberg, I. (1979), Klassifikation und Erkenntnis I, Studien zur Klassifikation, Band 4, Proceedings der Plenarvorträge und der Skt. 1 „Klassifikation und Wissensgewinnung“ der 3. Fachtagung der Gesellschaft für Klassifikation e.V., Königstein.
- Dallmer, H. (1989), Direct-Marketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.), *Handbuch des Marketing: Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis*, München, S. 535-562.
- Day, G.S. (1990), *Market Driven Strategy – Processes for Creating Value*, New York.
- Day, G.S. (1991), Learning about Markets, in: *Marketing Science Institute Commentary, Report*, S. 91-117.
- Day, G.S. (1994), The Capabilities of Market-Driven Organizations, in: *JoM*, Vol. 58, S. 37-52.
- Day, G.S. (1998), Organizing for Interactivity, in: *Journal of Interactive Marketing*, 12 (1), S. 47-53.

- Day, G.S. (2000), Managing Market Relationships, in: JAMS, Vol. 28, Nr. 1, S. 24-30.
- Day, G.S., Montgomery, D. B. (1999): Charting New Directions for Marketing, JoM, Vol. 63, Nr. 5, (Special Issue), S. 3-13.
- Day, G.S., Montgomery, D.B. (1999) (Hrsg.), Fundamental Issues and Directions for Marketing, Journal of Marketing (Special Issue), in: JoM, Vol. 63, Nr. 5.
- Day, G.S., Nedungadi, P. (1994), Managerial representations of competitive advantage, in: JoM, Vol. 58, April, S. 31-44.
- Day, G.S., Wensley, R. (1988), Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, in: JoM, Vol. 52, Nr. 2, S. 1-20.
- DeGeus, A.P. (1988), Planning as Learning, in: HBR, March-April, S. 70-74.
- Deighton, J. (1996), Perspectives - The Future of Interactive Marketing, in: HBR, November-Dezember, S. 151-152.
- Deighton, J. (1997), Commentary on 'Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing', in: JAMS, 25 (4), S. 347-351.
- Deighton, J. (2000), Interactive Marketing, Vortrag anlässlich der EMAC Conference „Marketing in the New Millenium“ am 25.05.2000, Rotterdam.
- Deighton, J., Barwise, P. (1998), Digital Media: Cutting through the Hype, in: Financial Times Mastering Marketing vom 9. November 1998, S. 2-4.
- Demsar, R. (1989), Die Entwicklung eines Betriebsvergleichs auf typologischer Basis, Essen.
- Deshpandé, R., Farley, J. (1998), Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis, in: Journal of Market-Focused Management, 2, 3, S. 213-232.
- Deshpandé, R., Farley, J., Webster, F. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, in: JoM, Vol. 57, Januar, S. 23-37.
- Diehl, J.M. (1977), Varianzanalyse, Frankfurt a.M.
- Diekmann, A. (1996), Empirische Sozialforschung, Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Hamburg.

- Diller, H., Kusterer, M. (1988), Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing ZFP, 10 (3), S. 211-220.
- Diller, H. (1994), Ergebnisse der Metaplan-Diskussion „Beziehungsmanagement“ beim Workshop am 27.9.1993 in Frankfurt, in: Backhaus, K., Diller, H. (Hrsg.), Arbeitsgruppe „Beziehungsmanagement“ der wissenschaftlichen Kommission für Marketing im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre, Dokumentation des 1. Workshops vom 27.-28.9.1993 in Frankfurt/M., S. 1-7.
- Diller, H. (2000), Die instrumentale Orientierung des Marketing, in: Backhaus, K. (Hrsg.), Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart, S. 123-140.
- Dörffeldt, T. (1999), Erfolgreicher PC-Vertrieb im Internet – Das Beispiel Dell Computer, in: Hermanns, A., Sauter, M. (Hrsg.), Management-Handbuch Electronic Commerce, München, S. 405-410.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., Oh, S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, in: JoM, 51, April, S. 11-27.
- Duncan, T., Moriarty, S.E. (1998), A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships, in: JoM, Vol 62, April, S. 1-13.
- Easton, G. (1992), Industrial Networks: A Review, in: Axelsson, B., Easton, G. (Hrsg.), Industrial Networks: A New View of Reality, London, S. 3-27.
- Eglau, H.O., Kluge, J., Meffert, J., Stein, L. (2000) Durchstarten zur Spitze. McKinseys Strategien für mehr Innovation.
- Eisele, J. (1995), Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management, Wiesbaden.
- Engelhardt, H.-W. (2000), Institutionelle Orientierung des Marketing, in: Backhaus, K. (Hrsg.), Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart, S. 107-116.
- Engelhardt, H.-W., Freiling, J. (1995), Integrativität als Brücke zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung, in: Marketing ZFP, Heft 1, S. 37-43.
- Engelhardt, H.-W., Kleinaltenkamp, M., Reckenfelderbäumer, M. (1995), Leistungstypologien als Basis des Marketing. Ein erneutes Plädoyer für die Aufhebung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: DBW, 55. Jg., Nr. 5, S. 673-678.
- Engelhardt, H.-W., Kleinaltenkamp, M., Reckenfelderbäumer, M. (1993) Leistungsbündel als Absatzobjekte: Ein Ansatz zur Überwindung der



- Dichotomie aus Sach- und Dienstleistungen, in ZfbF, 45. Jg., Heft 5, S. 395-426.
- Engelhardt, H.-W., Günter, B. (1981), Investitionsgüter-Marketing. Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger, Stuttgart.
- Engelhardt, W.W. (1967), Zum Stande der morphologischen Forschung in der Betriebswirtschaftslehre und in anderen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, in: ZfbF, 19, S. 599-613.
- Engelhardt, W.W. (1980), Zur Morphologie und Typologie von Kooperationen und Verbänden, in: Archiv für öffentliche gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 6, S. 30-47.
- Eucken, W. (1940), Die Grundlagen der Nationalökonomie, Jena.
- Falkenberg, A. (1996), Marketing and the Wealth of Firms, in: Journal of Macromarketing, Vol. 16, Spring, S. 4-24.
- Fern, E., Brown, J.R. (1984), The Industrial/Consumer Marketing Dichotomy: A Case of Insufficient Justification, in: JoM, Vol. 48, S. 76-79.
- Fessmann, K.-D. (1980), Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmensteilbereichen, Düsseldorf.
- Finn, A. (2001), Are Marketers Deluding Themselves with Coefficient Alphas?, in: EMAC Conference Paper, Session 2.2.
- Fischer, M. (1995), Typologien von Unternehmensverbindungen und Theorie der strategischen Führung, Herrsching.
- Fisk, G. (1994), Reality Tests for Relationship Marketing, in: Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (Hrsg.), Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications, Atlanta.
- Ford, D. (1978), Stability Factors in Industrial Marketing Channels, in: IMM, Nr. 7, S. 410-422.
- Ford, D. (1997) (Hrsg.), Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks, 2. Aufl., London.
- Ford, D., Hakansson, H., Johanson, J. (1986), How do Companies interact? Industrial Marketing and Purchasing, 1(1), S. 26-41.
- Ford, N.J. (1997) (Hrsg.), Resources, Firms, and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective.

- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: JoMR, Vol. 18, Februar, S. 39-50.
- Foscht, T., Jungwirth, G. (1998), Interaktive Medien als neues Instrument zur Kundenbindung im Handel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1998/99, S. 227-246.
- Foss, N.J. (1996), Research in Strategy, Economics, and Michael Porter, in: Journal of Management Studies, Vol. 33, Nr. 1, Januar, S. 1-24.
- Fournier, S., Dobscha, S., Mick, D.G. (1998), Preventing the Premature Death of Relationship Marketing, in: HBR, Jan./Feb. 1998, S. 42-51.
- Frazier, G.L., Spekman, R.E., O'Neal, C.R. (1988), Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets, in: JoM, Vol. 52, Oktober, S. 52-67.
- Freiling, J. (2000), Entwicklungslinien und Perspektiven des strategischen Kompetenzmanagements: Positionen und Perspektiven, in: Hammann, P., Freiling, J. (Hrsg.), Strategisches Kompetenzmanagement, S. 13-33.
- Fritz, W. (1992), Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart.
- Fritz, W. (1995), Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, 2. Aufl., Stuttgart.
- Fritz, W. (2000), Internet-Marketing und Electronic Commerce. Grundlagen – Rahmenbedingungen – Instrumente, Wiesbaden.
- Fritz, W. et al. (1988), Unternehmensziele und strategische Unternehmensführung – Neuere Ergebnisse der empirischen Zielforschung und ihre Bedeutung für das strategische Management und die Managementlehre, in: DBW, Heft 5, S. 567-586.
- Fröhlich, E., Pichler, J.H. (1988), Werte und Typen mittelständischer Unternehmer, Berlin.
- Gabbott, M., Colgate, M. (1999), Information Technology and Relationship Marketing: Advances, Incompatibilities and Opportunities, in: AMJ, Vol. 7, Nr. 1, S. 102-108.
- Gabbott, M., Colgate, M. (1999), Information Technology and Relationship Marketing: Advances, Incompatibilities and Opportunities, in: AMJ, Vol. 7, Nr. 1, S. 102-108.
- Gazala, M.E., Doyle, B., Valentine, L. (1999), Making Open Finance Pay, Forrester Report April 1999.

- Gemünden, H.G. (1990), Innovationen in Geschäftsbeziehungen und Netzwerken, Universität Karlsruhe, Institut für Angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung, Arbeitspapier.
- Gemünden, H.G. (1981), Innovationsmarketing, Interaktionsbeziehungen zwischen Hersteller und Verwender innovativer Investitionsgüter, Tübingen.
- Gerbing, D., Anderson, J. (1988), An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment, in: JoMR, Vol. 25, May, S. 186-192.
- Gerken, G. (1990), Abschied vom Marketing, Düsseldorf.
- Gerth, N. (1999), Online Absatz: Strategische Bedeutung, Strukturelle Implikationen, Erfolgswirkungen; eine Analyse des Einsatzes von Online-Medien als Absatzkanal, Ettlingen.
- Gerpott, T.J. (2000), Kundenbindung – Konzepteinordnung und Bestandsaufnahme der neueren empirischen Forschung, in: Die Unternehmung 54. Jg., Heft 1, S. 23-42.
- Ghosh, S. (1998), Making Business Sense of the Internet, in: HBR, März-April, S. 126-135.
- Giering, A. (2000), Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden.
- Glazer, R., Weiss, A.. (1993), Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information, in: JoMR, Vol. 30, November, S. 509-521.
- Godin, S. (1999), Permission Marketing: Turning Strangers into Friends into Customers, New York.
- Gormley, T.J. (1999), The Demise of CRM, in: The Forrester Report, June.
- Grabatin, G. (1981), Effizienz von Organisationen, Berlin, New York.
- Grant, R.M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Nr. 1, S. 114-135.
- Gray, P., Igbaria, M. (2000), Virtual Organization and E-Commerce, in: Shaw, M. et al. (Hrsg.), Handbook on Electronic Commerce, Berlin, Heidelberg, S. 481-499.

- Greenley, G. (1995), Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies, in: *British Journal of Management*, S. 1-13.
- Griffith, D. A., Yu, M. Y., Ryans, J. K. (2000), Process Standardization across Intra and Inter-cultural Relationships, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, Nr. 2, S. 303-324.
- Grönroos, C. (1990), Relationship Approach to the Marketing Function in Service Contexts: The Marketing and Organisation Behaviour Interface, in: *Journal of Business Research*, Vol. 20, Nr. 1, S. 3-12.
- Grönroos, C. (1991), The Marketing Strategy Continuum: Toward a Marketing Concept for the 1990's, in: *Management Decision*, 29, Nr. 1, S. 7-13.
- Grönroos, C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, in: *Management Decision*, Vol. 32, Nr. 2, S. 4-20.
- Grönroos, C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, in: *Asia Australian Marketing Journal*, Vol. 2, Nr. 1, S. 9-29.
- Grönroos, C. (1996), Relationship Marketing: A Structural Revolution in the Corporation, in: Sheth, J.A., Söllner, A. (Hrsg.), *Development, Management and Governance on Relationship Marketing*, Proceedings of 1996 International Conference on Relationship Marketing, Berlin, S. 313-319.
- Grönroos, C. (1996), The Rise and Fall of Modern Marketing – and its Rebirth, in: Shaw, S.A., Hood, N. (Hrsg.), *Marketing in Evolution: Essays in Honour of Michael Baker*, London, S. 14-35.
- Grönroos, C., Gummesson, E. (1985), The Nordic School of Services Marketing, in: Grönroos, C., Gummesson, E. (Hrsg.), *Service Marketing – Nordic School Perspectives*, Stockholm, S. 6-11.
- Gummesson, E. (1999), Total Relationship Marketing: from the 4Ps – product, price, promotion, place – of traditional marketing management to the 30Rs – the thirty relationships – of the new paradigm, Oxford.
- Gummesson, E. (1999), Total Relationship Marketing: Experimenting With a Synthesis of Research Frontiers, in: *AMJ*, Vol. 7, Nr. 1, S. 72-85.
- Gzuk, R. (1975), *Messung der Effizienz von Entscheidungen*, Tübingen.
- Haeckel, S.H. (1998), About the Nature and Future of Interactive Marketing, in: *Journal of Interactive Marketing*, 12 (1), S. 63-71.

- Haedrich, G., Gussek, F., Tomczak, T. (1989), Differenzierte Marktbearbeitung und Markterfolg im Reiseveranstaltermarkt der Bundesrepublik Deutschland, in: *Marketing ZFP*, 11, Nr. 1, S. 11-18.
- Haedrich, G., Gussek, F., Tomczak, T. (1990), Instrumentelle Strategiemodelle als Komponenten im Marketingplanungsprozess, in: *DBW*, 50, Nr. 2, S. 205-220.
- Haedrich, G., Jenner, T. (1996), Strategische Erfolgsfaktoren in Konsumgütermärkten, in: *Die Unternehmung*, Heft 1, S. 13-26.
- Häcki, R., Lighton, J. (2001), The future of the networked company, in: *The McKinsey Quarterly*, Nr. 3, S. 26-39.
- Hagel, J. (1999), Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities, in: *Journal of Interactive Marketing*, 13 (1), S. 55-65.
- Hagel, J., Singer, M. (1999), Unbundling the Corporation, in: *HBR*, März/April, S. 133-141.
- Hagel, J., Singer, M. (2000), *Net Value: Der Weg des digitalen Kunden*, Wiesbaden.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5. Aufl., New Jersey.
- Halinen, A. (1995), Development of Buyer-Seller Relationships: Suggestions for Future Research, in: Turnbull, D., Yorke, P., Nande, P. (Hrsg.), *IMP Conference Proceedings: Interaction, Relationships and Networks*, Manchester Federal School of Business and Management, S. 573-565.
- Hakansson, H. (Hrsg.) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach*, Chichester.
- Hakansson, H., Johanson, J. (1992), A Model of Industrial Networks, in: Axelsson, B., Easton, G. (Hrsg.), *Industrial Networks: A New View or Reality*, London, S. 28-34.
- Hakansson, H., Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, New York.
- Hakansson, H., Snehota, I. (1997), Analyzing Business Relationships, in: Ford, D. (Hrsg.), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, 2. Aufl., London, S. 151-175.

- Hammann, P. (2000), Strategisches Marketing, in: Backhaus, K. (Hrsg.), Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart, S. 193-204.
- Hansen, U., Bode, M. (1997), Blinde Flecken der Marketingwissenschaft – Das Problemfeld der „4 G's“, in: Bruhn, M., Steffenhagen, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung, Heribert Meffert zum 60. Geburtstag, Wiesbaden, S. 57-83.
- Harnischfeger, U. (1996), Umziehen in ein House of Relations?, in: absatzwirtschaft, Sonderheft Beziehungsmarketing, 32. Jahrgang, Nr. 10/96, S. 14-23.
- Hauptert, B. (1991), Vom narrativen Interview zur biographischen Typenbildung, in: Garz, D., Kraimer, K. (Hrsg.), Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen, S. 213-254.
- Hay, D.A., Morris, D.J. (1991), Industrial Economics and Organization, 2. Aufl., Oxford u.a.
- Heide, J. (1994), Interorganizational Governance in Marketing Channels, in: JoM, Januar, S. 71-85.
- Heismann, G. (2001), Deutsche Bank hält an E-Business fest, in: FTD, 06. Juli 2001, S. 18.
- Helfert, G. (1998), Teams im Relationship Marketing: Design effektiver Kundenbeziehungsteams, Wiesbaden.
- Hempel, C.G., Oppenheim, P. (1936), Der Typusbegriff im Lichte der neuen Logik, Leiden.
- Henderson, R., Cockburn, I. (1994), Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research, in: SMR, Vol. 15, S. 63-84.
- Herkner, W. (1991), Lehrbuch Sozialpsychologie, 5. Aufl., Bern, Stuttgart, Toronto.
- Hildebrandt, L. (1983), Konfirmatorische Analysen von Modellen des Konsumentenverhaltens, Berlin.
- Hildebrandt, L. (1984), Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Marketing ZFP, Jg. 6, Heft 1, S. 41-51.
- Hildebrandt, L., Homburg, C. (1998) (Hrsg.), Die Kausalanalyse. Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart.
- Hildebrandt, L., Rudinger, G., Schmidt, P. (1992), Kausalanalysen in der Umweltforschung, in: Hildebrandt, L., Rudinger, G., Schmidt, P. (Hrsg.),

- Beiträge eines Methodenworkshops am Wissenschaftszentrum Berlin, Stuttgart et al., S. 18-25.
- Hoffmann, F. (1980), Führungsorganisation, Band I: Stand der Forschung und Konzeption, Tübingen.
- Hofstede, G. (1980), Cultural Consequences: International Differences in Work Related Values, Beverly Hills.
- Hofstede, G. (1983), The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, in: Journal of International Business Studies, Vol. 14, Nr. 2, S. 75-90.
- Homburg, C. (1989), Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung, Frankfurt a.M. u.a.
- Homburg, C. (1995), Kundennähe von Industriegüterunternehmen – Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, Wiesbaden.
- Homburg, C. (1998), Kundennähe von Industriegüterunternehmen, 2., aktualisierte Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, C. (2000), Entwicklungslinien der deutschsprachigen Marketingforschung, in: Backhaus, K. (2000), Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart, S. 339-361.
- Homburg, C., Baumgartner, H. (1995), Beurteilung von Kausalmodellen, Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Marketing ZFP, Heft 3, S. 162-176.
- Homburg, C., Baumgartner, H. (1995), Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung, in: ZfB, Jg. 65, Heft 10, S. 1091-1108.
- Homburg, C., Baumgartner, H. (1998), Beurteilung von Kausalanalysen - Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Homburg, C.; Hildebrandt, L. (Hrsg.), Die Kausalanalyse: ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart, S. 334-369.
- Homburg, C., Bruhn, M. (1998), Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M., Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden.
- Homburg, C., Daum, D. (1997), Marktorientiertes Kostenmanagement – Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden, Frankfurt am Main.

- Homburg, C., Dobratz, A. (1998), Iterative Modellselektion in der Kausalanalyse, in: Homburg, C.; Hildebrandt, L. (Hrsg.), Die Kausalanalyse: ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart.
- Homburg, C., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18 (1), S. 5-24.
- Homburg, C., Hildebrandt, L. (1998), Die Kausalanalyse: Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder, in: Hildebrandt, L., Homburg, C. (Hrsg.), Die Kausalanalyse: Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart, S. 15-44.
- Homburg, C., Krohmer, H., Workman, J.P. jr. (1999), Strategic Consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism, in: SMJ, Vol. 20, S. 339-357.
- Homburg, C., Sütterlin, S. (1990), Kausalmodelle in der Marketingforschung: EQS als Alternative zu LISREL?, in: Marketing ZFP, Heft 3, S. 181-192.
- Hooley, G., Cowell, D. (1985), The Status of Marketing in the UK Service Industries, in: The Services Industries Journal, Vol. 5, 3, S. 261-272.
- Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., Snoj, B. (2000), Marketing Resources and the Resource of Marketing, in: Wierenga, B., Smidts, A., Antonides, G. (Hrsg.), Marketing in the New Millenium - EMAC Conference Proceedings, Rotterdam, S. 98.
- Houston, F. (1986), The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not, in: JoM, Vol. 50, April, S. 81-87.
- Houston, F., Gassenheimer, J.B., Maskulka, J.M. (1992), Marketing Exchange Transactions and Relationships, Westport.
- Hox, J.J. (1995), Covariance structure modeling in Windows: A multitrait-multimethod analysis using Amos, EQS and LISREL, in: Bulletin de Méthodologie Sociologique, Heft 46, S. 71-87.
- Hünerberg, R. (1996), Online-Kommunikation, in: Hünerberg, R., Heise, G., Mann, A. (Hrsg.), Handbuch Online M@rketng: Wettbewerbsvorteile durch weltweite Datennetze, Landsberg/Lech, S. 105-130.
- Hunt, M. (1976), The Nature and Scope of Marketing, in: JoM, Vol. 40, S. 17-28.
- Hunt, M. (1983), General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing, in: JoM, Vol. 47, Fall, S. 9-17.



- Hunt, S.D. (1997), Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing on Resource-Advantage Theory, in: JoMM, Vol. 13, S. 431-445.
- Hunt, S.D., Morgan, R.M. (1995), The Comparative Advantage Theory of Competition, in: JoM, Vol. 59, April, S. 1-15.
- Hunt, S.D., Morgan, R.M. (1996), The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions, in: JoM, Vol. 60, Oktober, S. 107-114.
- Iacobucci, D. (1994), Toward Defining Relationship Marketing, in: Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (Hrsg.), Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications, Atlanta.
- Iacobucci, D. (1998), Interactive Marketing and the Meganet: Networks of Networks, in: Journal of Interactive Marketing, 12 (1), S. 5-16.
- Iacobucci, D., Hibbard, J. (1999), Toward an Encompassing Theory of Business Marketing Relationships (BMRs) and Interpersonal Commercial Relationships (ICRs): An Empirical Generalization, in: Journal of Interactive Marketing, 13 (3), 13-33.
- Iacobucci, D., Ostrom, A. (1996), Commercial and interpersonal relationships; using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce, in: IJoRM, 13, S. 53-72.
- Jackson, B.B. (1985), Build Customer Relationships That Last, in: HBR, Nov.-Dez., S. 120-128.
- Jackson, B.B. (1985), Winning and keeping industrial customers, Lexington.
- James, W.L., Hatten, K.J. (1995), Further Evidence on the Validity of the Self-Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking, in: SMJ, Vol. 16, S. 161-168.
- Janssen, J., Laatz, W. (1999), Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, 3. Aufl., Berlin et al.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, in: JoM, Vol. 57, S. 53-70.
- Jenner, T. (1999), Determinanten des Unternehmenserfolges. Eine empirische Analyse auf der Basis eines holistischen Ansatzes, Stuttgart.
- Jöreskog, K.G., Sörbom, D. (1996), Lisrel 8, User's Reference Guide, Chicago.

- Jöreskog, K.G., Sörbom, D. (1982), Recent Developments in Structural Equations Modeling, in: Journal of Marketing Research, S. 404-416.
- Johnston, W.J., Bonoma, T. (1977), Reconceptualizing Industrial Buying Behavior: Towards Improved Research Approaches, in: Greenberg, B.A., Bellinger, D. (Hrsg.), AMA Proceedings, Chicago, S. 247-251.
- Johnston, W.J., Lewin, J.E., Spekman, R.E. (1999), International Industrial Marketing Interactions: Dyadic and Network Perspectives, in: JoBR, 46, S. 259-271.
- Joshi, A.W. (1995), Long-term Relationships, Partnerships and Strategic Alliances: A Contingency Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing Channels, Vol. 4, Nr. 3, S. 75-94.
- Kaas, K.P. (1990), Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: DBW, 50. Jg., S. 539-548.
- Kaas, K.P. (1994), Ansätze einer institutionenökonomischen Theorie des Konsumentenverhaltens, in: Forschungsgruppe Konsum und Verhalten (Hrsg.), Konsumentenforschung, München, S. 245-260.
- Kaas, K.P. (1995) (Hrsg.), Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und Neue Institutionenökonomik, Frankfurt/Main.
- Kaas, K.P. (2000), Alternative Konzepte der Theorieverankerung, in: Backhaus, K. (Hrsg.), Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart, S. 55-78.
- Kaas, K.P., Busch, A. (1996), Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten, Theoretische Konzeption und empirische Validierung, in: Marketing ZfP, 18. Jg., Heft 4, S. 243-252.
- Kalwani, M.U., Narayandas, N. (1995), Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?, in: JM, Vol. 59, S. 1-16.
- KarstadtQuelle AG, Analysten-Meeting der KarstadtQuelle AG zum Jahresabschluss 1999, Essen.
- Kast, F., Rosenzweig, J. (1970), Organization and Management: A Contingency Approach, Tokio.
- Kaufer, E. (1980), Industrieökonomik, München.
- Kaufer, E. (1988), Alternative Ansätze der Industrieökonomik. Theoretische Grundlagen und empirische Bewährung, in: Freimann, K.-D., Ott, A.E.

- (Hrsg.), Theorie und Empirie in der Wirtschaftsforschung, Tübingen, S. 115-132
- Kelle, U. (1994), Empirisch begründete Theoriebildung. Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung, Weinheim.
- Kelloway, E.K. (1998), Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Kern, E. (1990), Der Interaktionsansatz im Investitionsgütermarketing. Eine konfirmatorische Analyse, Berlin 1990.
- Kieser, A., Kubicek, H. (1983), Organisation, 2. Aufl., Berlin, New York.
- Kinney, T., Taylor, J. (1991), Marketing Research – An Applied Approach, 4. Aufl., New York.
- Kirchgeorg, M. (1996), Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten: Typologien und Erklärungsansätze auf empirischer Grundlage, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Kirsch, W. (1971), Entscheidungsprozesse, Bd. 3: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden.
- Kirsch, W., Kutschker, M. (1978), Das Marketing von Investitionsgütern – Theoretische und empirische Perspektiven eines Interaktionsansatzes
- Kirsch, W., Trux, W. (1981), Perspektiven eines strategischen Management, in: Kirsch, W. (Hrsg.), Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum strategischen Management, S. 290-396.
- Kline, R.B. (1998), Software programs for structural equation modeling: Amos, EQS and LISREL, in: Journal of Psychoeducational Assessment, Heft 16, S. 343-364.
- Kluge, S. (1999), Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung, Opladen.
- Knoblich, H. (1969), Betriebswirtschaftliche Warentypologie – Grundlagen und Anwendungen, Köln.
- Knoblich, H. (1972), Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre, in: WiSt, Heft 4, S. 141-147.
- Knoblich, H., Beßler, H. (1985), Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre, in: DBW, Nr. 45, S. 558-575.

- Knoblich, H., Oppermann, R. (1996), Dienstleistung – ein Produkttyp, in: Der Markt, 35. Jg., Heft 1, S. 13-22.
- Knyphausen, D. zu (1993), „Why are firms different?“, Der „Ressourcenorientierte Ansatz“ im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: DBW, 53, S. 661-682.
- Knyphausen, D. zu (1995), Theorie der strategischen Unternehmensführung: state of the art und neue Perspektiven, Wiesbaden.
- Köhler, R. (1984), Marketingplanung in Abhängigkeit von Umwelt- und Organisationsmerkmalen, in: Mazanec, J., Scheuch, F. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung, Wien, S. 581-602.
- Kohli, A.J., Jaworski, B.J. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, in: JM, Vol. 54, S. 1-18.
- Kotler, P. (1992), Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There, in: Planning Review, 20, Nr. 5, S. 50-52.
- Kotler, P. (1975), Marketing for Nonprofit Organizations.
- Kotler, P., Bliemel, F. (2001), Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 11. Aufl.
- Kotler, P., Levy, S.J. (1969). Broadening the Concept of Marketing, in: JoM, Vol. 33, Januar, S. 10-15.
- Kratz, J. (1975), Der Interaktionsprozeß beim Kauf von einzeln gefertigten Investitionsgütern, Bochum.
- Kreutzer, R.T. (1995), Database Marketing, in: Tietz, B. (Hrsg.) Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, Sp. 403-414.
- Kube, C. (1991), Erfolgsfaktoren in Filialsystemen, Berlin.
- Kubicek, H. (1977), Heuristischer Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Köhler, R. (Hrsg.), Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeption in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 3-36.
- Kubicek, H., Kieser, A. (1980), Organisationsforschung, vergleichende, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1533-1557.
- Lazarsfeld, P.F. (1959), Latent Structure Analysis, in: Koch S. (Hrsg.), Psychology: A Study of a Science. Study I. Conceptual and Systematic, Vol. 3,

- Formulations of the Person and the Social Context, New York, S. 477-543.
- Lazarsfeld, P.F., Barton, A.H. (1951), Qualitative Measurement in the Social Sciences, Classification, Typologies, and Indices, in: Lerner, D. Lasswell, H.D. (Hrsg.), The Policy Sciences, Stanford University Press, S. 155-192.
- Lehtinen, U. (1996), Our Present State of Ignorance, in: Asia-Australian Marketing Journal, 4, Nr. 1, S. 43-51.
- Leitherer, E. (1965), Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre – Versuch einer Übersicht, in: ZfBF, Nr. 17, S. 650-662.
- Levin, M. (1996), Perspectives -The Future of Interactive Marketing, in: HBR, November-December, S. 154-155.
- Lewington, J., de Chernatony, L., Brown, A. (1996), Harnessing the Power of Database Marketing, in: JoMM, Vol. 12, S. 329-346.
- Liebmann, H.-P. (1996), Auf den Spuren der „Neuen Kunden“, in: Zentes, J., Liebmann, H.-P. (Hrsg.), Trendbuch Handel, S. 37-54.
- Link, J., Hildebrand, V. (1993), Database Marketing und Computer Aided Selling, München.
- Long, J.S. (1986), Covariance Structure Models, 3. Aufl., Beverly Hills, California.
- Lusch, R., Lacznia, G. (1987), The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance, in: JAMS, Vol. 15, Fall, S. 1-11.
- Lynch, J.G. (1999), Theory and External Validity, in: JAMS, Vol. 27, (3), S. 367-376.
- Macharzina, K. (1993), Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte, Methoden, Praxis, Wiesbaden.
- Mann, G. (1996), Online-Distribution, in: Hünenberg, R., Heise, G., Mann, A. (Hrsg.), Handbuch Online Marketing, Landsberg/Lech.
- Marketing Science Institute MSI (1998) (Hrsg.), Research Priorities 1998-2000, Cambridge, MA.
- Marsh, H.W., Hocevar, D. (1985), Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher-order factor models and their invariance across groups, in: Psychological Bulletin, Heft, S. 562-582.

- Matsuno, K., Mentzer, J.T. (2000), The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship, in: JoM, Vol. 64, Oktober, S. 1-16.
- Mattsson, L.-G., Relationship Marketing and the Markets-as-Networks Approach, in: JoMM, 13 (5), Juli, S. 447-462.
- Mayring, P. (1990), Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 2. Aufl., Weinheim.
- Mayring, P. (1993), Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 2. Aufl., Weinheim.
- McCarthy, E.J. (1960), Basic Marketing, Irwin, Homewood.
- McDaniel, S., Kolari, J. (1987), Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Typology, in: JoM, Vol. 51, Oktober, S. 19-30.
- McGrath, R.G., MacMillan, S., Venkatraman, S. (1995), Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm, in: SMJ, Vol. 16, S. 251-275.
- McKee, D., Varadarajan, P., Pride, W. (1989), Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingency Perspective, in: JoM, Vol. 53, Juli, S. 21-35.
- McKelvey, B. (1975), Guidelines for the Empirical Classification of Organizations, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 20, S. 509-525.
- McKenna, R. (1997), Real Time, Boston.
- McKinney, J.C. (1966), Constructive Typology and Social Theory, New York.
- McWilliam, G. (2000), Building Stronger Brands through Online Communities, in: Sloan Management Review, Spring, S. 43-54.
- 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, DBW, 40, Nr. 1, S. 59-80.
- Meffert, H. (1992), Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H. (1994), Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung, Wiesbaden.

- Meffert, H. (1994), Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, in: Bruhn, M., Wehrle, F., Meffert, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, Stuttgart, S. 3-39.
- Meffert, H. (1998), Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M., Homburg, C., Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2. Aufl. S. 115-133.
- Meffert, H. (1999), Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, in: Meffert, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel: Retrospektive und Perspektive des Marketing, Wiesbaden, S. 3-34.
- Meffert, H. (1999), Marketingwissenschaft im Wandel – Anmerkungen zur Paradigmen Diskussion, in: Meffert, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel: Retrospektive und Perspektiven des Marketing, S. 35-66.
- Meffert, H. (1999), Marketingwissenschaft im Wandel – Anmerkungen zur Paradigmen Diskussion, Vortrag anlässlich der Verleihung der Ehrenpromotion der Handelshochschule Leipzig am 10.06.1999, Leipzig.
- Meffert, H. (2000), Neue Herausforderungen für das Marketing durch interaktive elektronische Medien – auf dem Weg zur Internet-Ökonomie, in: Ahlert, D. et al. (Hrsg.), Internet & Co. im Handel: Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen, Stuttgart, S. 125-142.
- Meffert, H. (2000), Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H., Bolz, J. (1998), Internationales Marketing-Management, 3. Aufl., Stuttgart et al.
- Meffert, H., Bongartz, M. (2000), Perspektiven des Marketing an der Jahrtausendwende – Bestandsaufnahme aus der Sicht der Wissenschaft und Unternehmenspraxis, Arbeitspapier Nr. 135 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, H., Backhaus, K., Becker, J. (Hrsg.), Münster.
- Meffert, H., Bruhn, M. (1978), Marketingtheorie - Quo Vadis?, in: Bratschitsch, R., Heinen, E. (Hrsg.), Absatzwirtschaft - Marketing - Betriebswirtschaftliche Probleme und gesellschaftlicher Bezug, Festschrift zum 60. Geburtstag von W. Marzen, Schriftenreihe des Journal für Betriebswirtschaft, Wien, S. 1-24.

- Meffert, H., Bruhn, M. (2000), Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H., Kirchgeorg, M. (1999), Marktorientiertes Umweltmanagement, 3. Aufl., Stuttgart.
- Mellewigt, T., Matiaske, W. (2000), Zur Messung des Unternehmens- und Kooperationserfolges, in: DBW, Heft 1, S. 125-127.
- Merbecks, A. (2001) Herausforderungen für die Entwicklung und Umsetzung von Customer Relationship Marketing Konzepten. Customer Relationship Marketing im Zeitalter des Beziehungsmanagements, Vortrag anlässlich des Workshops zum Customer Relationship Marketing der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster am 04.05.2001.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, D., Coleman, H.J. (1978), Organizational Strategy, Structure, and Process, in: Academy of Management Review, Juli, S. 546-562.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1986), Unternehmensstrategien, Hamburg u.a.
- Miller, D., Shamsie, J. (1996), The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 to 1965, in: Academy of Management Journal, Vol. 39, Nr. 3, S. 519-543.
- Moller, K. (1992), Research Traditions in Marketing: Theoretical Notes, in: Economics and Marketing in Essays Honour of Goesta Mickwitz, Helsinki, S. 197-218.
- Montgomery, C.A. (1995) (Hrsg.), Resource-based and evolutionary theories of the firm, Boston.
- Morgan, R.M., Hunt, S. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: JoM, Vol. 58, Juli, S. 20-38.
- Müller-Böling, D. (1991), Anforderungen an Tests zur Messung der Arbeitszufriedenheit für die Anwendung in der betrieblichen Praxis, in: Fischer, L. (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit, Stuttgart, S. 213-232.
- Müller-Hagedorn, Diskussionsbeitrag zur Theorieverankerung im Marketing, in: Backhaus, K. (2000), Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart, S. 21-41.
- Müller-Merbach, H. (1984), Marktorientierte Unternehmensführung als Grundkonzept der Betriebswirtschaftslehre, in: Mazanec, J., Scheuch, F. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung, S. 59-79.



- Musgrave, J., Anniss, M. (1996), *Relationship Dynamics: theory and analysis*, New York et al.
- Naether, C. (1993), *Erfolgsmaßstäbe der strategischen Unternehmensführung*, München.
- Narver, J., Slater, S. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: *JoM*, Vol. 54, S. 20-35.
- Neelankavil, J.P., Mathur, A., Zhang, Y. (2000), Determinants of Managerial Performance: A Cross-cultural Comparison of the Perceptions of Middle-level Managers in Four Countries, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, Nr. 1, S. 121-140.
- Nelson, R.R. (1991), Why do Firms differ, and How Does it Matter?, in: *SMJ*, Vol. 12, S. 61-74.
- Nevin, J.R. (1995), Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues, in: *JAMS*, Vol. 23, Nr. 4, S. 327-334.
- Noordewier, T.G., John, G., Nevin, J.R. (1990), Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, in: *JoM*, Oktober, S. 80-93.
- Norusis, M.J. (1994), *SPSS Professional Statistics*, Chicago.
- Nueno, P., Oosterveld, J. (1988), Managing Technology Alliances, in: *Long Range Planning*, Vol. 21, Nr. 3, S. 11-17.
- Nunnally, J. (1967), *Psychometric Theory*, New York.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*, 2. Aufl, New York.
- Oberender, P. (1994), Industrieökonomik, in: *WiSt*, Heft 2, S. 65-73.
- O'Neal, C.R. (1989), JIT Procurement and Relationship Marketing, in: *IMM*, Vol. 18, Nr. 1, S. 55-63.
- Palmer, A.J. (1996), Integrated Brand Development and Relationship Marketing, in: *JoRCS*, Vol. 3, Nr. 4, S. 251-257.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988), ServQual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: *Journal of Retailing*, Vol. 64, Nr. 1, S. 12-40.

- Parsons, A., Zeisser, M., Waitman, R. (1998), Organizing Today for the Digital Marketing of Tomorrow, in: *Journal of Interactive Marketing*, 12 (1), S. 31-46.
- Parvatiyar, A., Sheth, J. (1994), Paradigm Shift in Marketing Theory and Approach: The Emergence of Relationship Marketing, in: Sheth, J., Parvatiyar, A. (Hrsg.), *Relationship Marketing: Theory, Methods, and Applications*, Atlanta.
- Patt, P.-J. (1988), Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel – Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels, Frankfurt a.M. u.a.
- Patzelt, W. (1986), *Sozialwissenschaftliche Forschungslogik*, München.
- Peirce, C.S. (1991), *Schriften zum Pragmatismus und Pragmatizismus*, Frankfurt a.M.
- Pels, J., Coviello, N.E., Brodie, R. (2001), Integrating Transactional and Relational Marketing Exchange: A Pluralistic Perspective, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, Nr. 1, S. 11-19.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the firm*, Oxford.
- Peppers, D., Rogers, M. (1995), A New Marketing Paradigm: Share of Customer, Not Market Share, in: *Planning Review*, Vol. 23, Nr. 2, S. 14-18.
- Peppers, D., Rogers, M. (1997), *Enterprise One to One: Tools for competing in the Interactive Age*, New York
- Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B. (1999), Is your Company Ready for One-To-One Marketing?, in: *HBR*, Januar-Februar, S. 151-160.
- Peter, S.I. (1997), Kundenbindung als Marketingziel. Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Wiesbaden.
- Peter, P.J. (1979), Reliability. A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, S. 6-17.
- Peter, P.J. (1981), Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, May, S. 133-145.
- Peter, P.J., Churchill, G. (1986), Relationships among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-Analysis, in: *JoMR*, Vol. 23, Feb., S. 1-10.
- Peteraf, M.A. (1993), The Cornerstone of Competitive Advantage: A Ressource-Based View, in: *SMJ*, Vol. 14, S. 179-191.

- Peterson, R.A. (1995), Relationship Marketing and the Consumer, in: JAMS, Vol. 23, Nr. 4, S. 278-281.
- Peterson, R.A., Balasubramanian, S., Bronnenberg, B.J. (1997), Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing, in: JAMS, 25 (4), S. 329-346.
- Pfeifer, A., Schmidt, P. (1987), LISREL. Die Analyse komplexer Strukturgleichungsmodelle, Stuttgart.
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R.T. (1998), Die grenzenlose Unternehmung, Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 3. Aufl., Wiesbaden 1998.
- Pillai, R., Scandura, T.A., Williams, E.A. (1999), Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences Across Cultures, in: Journal of International Business, Vol. 30, Nr. 4, S. 763-779.
- Plinke, W. (1989), Die Geschäftsbeziehungen als Investition, in: Specht, G., Silberer, G., Engelhardt, W.H. (Hrsg.), Marketing-Schnittstellen – Herausforderungen für das Management, Stuttgart, S. 305-326.
- Popper, K. (1989), Logik der Forschung, 9. Aufl., Tübingen.
- Porter, M. (1980), Competitive Advantage. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York.
- Porter, M. (1981), The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, in: Academy of Management Review, Nr. 6, S. 609-620.
- Porter, M. (1999), Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Frankfurt a.M.
- Punishill, J.P., Doyle, B., Renyi, C. (1999), Practicing Proactive Destruction, Forrester Report October 1999.
- Raffée, H. (1974), Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen.
- Raffée, H. (1993), Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre, in: Bitz, M. et al. (Hrsg.), Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 3. Aufl., München, S. 1-46.
- Raney, R. (1999), Tapping Team Spirit On-Line, in: International Herald Tribune, Oct. 21, 1999, S. 17.

- Rasche, C. (1994), Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: Ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden
- Rasche, C., Wolfrum, B. (1994), Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: DBW, Heft 4, S. 501-517.
- Reichheld, F.F., Sasser, W.E. (1990), Zero Defections: Quality comes to Service, in: HBR, Vol 68, S. 105-111.
- Reichheld, F.F. (1993), Loyalty-Based Management, in: HBR, Vol. 71, S. 64-73.
- Reichheld, F.F. (1996), The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value, Boston, MA.
- Rensmann, F.-J. (1993), Database-Marketing: Die Renaissance des individuellen Marketing, in: Greff, G., Töpfer, A. (Hrsg.), Direkt-Marketing mit neuen Medien, 3. Aufl., Landsberg am Lech, S. 93-116.
- Riedl, J., Busch, M. (1997), Marketing-Kommunikation in Online-Medien: Anwendungsbedingungen, Vorteile und Restriktionen in: Böhler, H. (Hrsg.), Arbeitspapier Nr. 1/97 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth, Bayreuth.
- Ries, A. (2001), Controlling in Virtuellen Netzwerken - Managementunterstützung in dynamischen Kooperationen, Wiesbaden.
- Ritter, T. (1998), Innovationserfolg durch Netzwerkkompetenz: Effektives Management von Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden.
- Rizkalla, A.N. (1989), Sense of Time Urgency and Consumer Well-Being: Testing Alternative Causal Models, in: Srull (Hrsg.), S. 180-189.
- Rockenhäuser, J. (1999), Digitale Konvergenz und Kompetenzenmanagement, Wiesbaden.
- Ruekert, R., Churchill, G. (1984), Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction, in: JoMR, Vol. 21, May, S. 226-233.
- Rühli, E. (1994), Die Resource-Based View of Strategy, in: Gomez, P., Hahn, D., Müller-Stewens, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden, S. 31-58.
- Rudolph, B. (1998), Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich, Wiesbaden.
- Rumelt, R.P., Schendel, D., Teece, D.J., (1991), Strategic Management and Economics, in: SMJ, Vol. 12, S. 5-29.

- Rust, R.T., Zahorik, A.J., Keiningham, T.L. (1995), Return on Quality (ROQ), Making Service Quality Financially Accountable, in: JoM, Vol. 59, April, S. 58-70.
- Sachs, L. (1974), Angewandte Statistik: Planung und Auswertung, Methoden und Modelle, 4. Aufl., Berlin et al.
- Schanz, G. (1982), Organisationsgestaltung, München.
- Scherer, F.M. (1985), Stand und Perspektiven der Industrieökonomik, in: Bombach, G., Gahlen, B., Ott, A.E. (Hrsg.), Industrieökonomik: Theorie und Empirie, Tübingen, S. 3-19.
- Schlüter, S. (1997), Handlungsparameter des marktorientierten Managements – Eine konzeptionelle und empirische Analyse am Beispiel der Investitionsgüterindustrie, Minden.
- Schnell, R. (1994), Graphisch gestützte Datenanalyse, München.
- Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (1999), Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Aufl., München et al.
- Schneider, D. (1983), Marketing als Wirtschaftswissenschaft oder Geburt einer Marketingwissenschaft aus dem Geist des Unternehmensversagens?, in: ZfbF, S. 197-223.
- Schneider, D. (1997), Marketing-Wissenschaft als Lehre marktorientierter Unternehmensführung und betriebswirtschaftliche Strukturmerkmale für Wettbewerbsfähigkeit, in: Backhaus, K. et al. (Hrsg.), Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden, S. 13-32.
- Schneider, H. (1999), Preisbeurteilung als Determinante der Verkehrsmittelwahl: Ein Beitrag zum Preismanagement im Verkehrsdienstleistungsbereich, Wiesbaden.
- Schönauer, F. (2001), Planlos im Internet. Die Revolution im Cyberspace bleibt aus, in: Handelsblatt vom 20.06.2001, S. 19.
- Schründer-Lenzen, A. (1996), Inhaltsanalyse als Instrument methodisch kontrollierter Typenbildung. Das Textanalysesystem Max in der Forschungspraxis, in: Bos, W., Tarnai, C. (Hrsg.), Computerunterstützte Inhaltsanalyse in den Empirischen Sozialwissenschaften, Theorie, Anwendung, Software, Münster, New York, S. 135-148.
- Schüppenhauer, A. (1998), Multioptionales Konsumentenverhalten: Erklärungen und Empfehlungen auf Basis der Autopoiesetheorie, Wiesbaden.

- Schumpeter, J.A. (1950), *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 2. Aufl., München.
- Schwarz, T. (2000), *Permission Marketing – macht Kunden süchtig*.
- Schwetje, T. (1999), *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen: Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels*, Wiesbaden.
- Seashore, S.E. (1983), A Framework for an Integrated Model of Organizational Effectiveness, in: Cameron, K.S., Whetten, D.A. (Hrsg.), *Organizational Effectiveness*, Orlando, S. 55-69.
- Segev, E. (1987), Strategy, Strategy Making and Performance in a Business Game, in: *SMJ*, S. 565-577.
- Seiler, M. (2000), Organization key to database marketing. Eight habits of highly effective programs in: *Marketing News*, Feb., S. 18.
- Senge, P.M. (1990), *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*, in: *Sloan Management Review*, Fall, S. 7-23.
- Sharma, A., Sheth, J.N. (1997), Relationship Marketing: An Agenda for Inquiry, in: *IMM*, 26, S. 87-89.
- Shaw, R., Stone, M. (1988), *Database Marketing*.
- Sheth, J.N. (1995), Searching for a Definition of Relationship Marketing, in: Ballantyne, D. (Hrsg.), *3<sup>rd</sup> International Colloquium in Relationship Marketing*, Melbourne, Monash University.
- Sheth, J.N., Eshghi, A., Krishnan, B.C. (2001), *Internet Marketing*.
- Sheth, J.N., Gardner, D.M., Garrett, D.E. (1988), *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, New York.
- Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (1995), The Evolution of Relationship Marketing, in: *International Business Review*, Vol. 4, Nr. 4, S. 397-418.
- Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (1995), Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, in: *JAMS*, Vol. 23, Nr. 4, S. 255-271.
- Siefke, A. (1998), *Zufriedenheit mit Dienstleistungen: ein phasenorientierter Ansatz zur Operationalisierung und Erklärung der Kundenzufriedenheit im Verkehrsbereich auf empirischer Basis*, Frankfurt a.M. u.a.

- Slater, S. F., Narver, J. C. (1994), Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? in: *JoM*, Vol. 58, Nr. 1, S. 46-55.
- Snow, C.C. (1997), Twenty-First-Century Organizations: Implications for a New Marketing Paradigm, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, Nr. 1, S. 72-74.
- Snow, C.C., Hambrick, D. (1980), Measuring Organizational Strategies. Some Theoretical and Methodological Problems, in: *Academy of Management Review*, Vol. 5, S. 527-538.
- Smith, K.G., Guthrie, J.P., Chen, M. (1986), Miles and Snow's Typologie of Strategy, Organisational Size and Organizational Performance, in: *Academy of Management Proceedings*, S. 45-49.
- Sodeur, W. (1974), *Empirische Verfahren zur Klassifikation*, Stuttgart.
- Söllner, A. (1993), *Commitment in Geschäftsbeziehungen: das Beispiel Lean Production*, Wiesbaden.
- Specht, G. (1979), *Die Macht aktiver Konsumenten – Aktive Einflussnahme von Konsumenten auf das Marketing privater Konsumgüteranbieter unter wirkungsorientiertem Aspekt*, Stuttgart.
- Staehle, W.H. (1977), Empirische Analyse von Handlungssituationen, in: Köhler, R. (Hrsg.), *Empirische und Handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart, S. 103-116.
- Staehle, W.H. (1981), Deutschsprachige situative Ansätze in der Managementlehre, in: Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheoretische Ansätze*, München, S. 215-226.
- Stahl, H. K. (1996), *Zero-Migration: ein kundenorientiertes Konzept der strategischen Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Steffenhagen, H. (2000), Eine austauschtheoretische Konzeption des Marketing-Instrumentariums als Beitrag zu einer allgemeinen Marketing-Theorie, in: Backhaus, K. (Hrsg.), *Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Stuttgart, S. 141-174.
- Steensma, H.K., Lyles, M.A. (2000), Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives, in: *SMJ*, Heft 8, S. 831-851.

- Steinhausen, D., Langer, K. (1977), Clusteranalyse: Einführung in Methoden und Verfahren der automatischen Klassifikation, Berlin, New York.
- Stinchcombe, A.L. (1968), Constructing Social Theories, New York.
- Storbacka, K. (1993), Customer Relationship Profitability, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, Finland.
- Summer, C., Bettis, R., Duhaime, I., Grant, J., Hambrick, D., Snow, C., Zeithaml, C. (1990), Doctoral Education in the Field of Business Policy and Strategy, in: Journal of Management, Vol. 16, S. 361-398.
- The Boston Consulting Group (2001), The Antidote to Mismanaged CRM Initiatives. Opportunities for Action in Consumer Markets.
- Teece, D.J., Rumelt, R., Dosi, G., Winter, S. (1994), Understanding Corporate Coherence. Theory and Evidence, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 23, S. 1-30.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: SMJ, Vol. 18, 7, S. 509-533.
- Tietz, B. (1974), Absatztheorie, institutionenorientierte, in: Tietz, B. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, Sp. 130-138.
- Tietz, B. (1993), Die bisherige und künftige Paradigmatik des Marketing in Theorie und Praxis (Teil 1), in: Marketing ZFP, 15. Jg., Heft 3, S. 149-163.
- Tietz, W., Diller, H. (1998), Der Einsatz neuer Medien als Kundenbindungsinstrument für den Großhandel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1998/99, S. 247-266.
- Tomczak, T. (1992), Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft. Ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz, in: Marketing ZFP, 14 Jg., S. 77-87.
- Türk, K. (1989), Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, Stuttgart.
- Üding, R. (1997), Management von Messebeteiligungen: Identifikation und Erklärung messespezifischer Grundhaltungen auf der Basis einer empirischen Untersuchung, Frankfurt a.M. et al.
- Ullmann, J. (1996), Structural Equation Modeling, in: Tabachnik, B., Fidell, L. (Hrsg.), Using Multivariate Statistics, New York, S. 709-811.
- Venohr, B., Zinke, C. (1998), Kundenbindung als strategisches Unternehmensziel: Vom Konzept zur Umsetzung, in: Bruhn, M., Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 151-168.



- Voss, K., Stem, D.E., Fotopoulos, S. (2000), A Comment on the Relationship between Coefficient Alpha and Scale Characteristics, in: Marketing Letters, Vol. 11, 2, S. 177-191.
- Wagner, P.-O. (1999), Finanzdienstleister im Electronic Commerce - Erfolgsfaktoren und Marktstrategien, Wiesbaden.
- Walker, O.C. (1997), The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored Questions, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, Nr. 1, S. 75-82.
- Walter, A. (1998), Der Beziehungspromotor: ein personaler Gestaltungsansatz für erfolgreiches Relationship Marketing, Wiesbaden.
- Wamser, C. (2001), Strategisches Electronic Commerce. Wettbewerbsvorteile auf elektronischen Märkten.
- Weber, M. (1988), Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Winkelman, J. (Hrsg.), Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 7. Aufl., S. 146-214.
- Weber, M. (1972), Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, 5. revidierte Aufl., Tübingen.
- Webster, F.E. (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, in: JoM, Vol. 56, S. 1-17.
- Webster, F.E. (1994), Market-Driven Management, New York.
- Webster, F.E. (1996), Perspectives - The Future of Interactive Marketing, in: HBR, November-Dezember, S. 156-157.
- Wehrli, H.-P., Wirtz, H.-P. (1996), Relationship Marketing - Stand und Entwicklungsperspektiven in Europa, in: absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, Sonderheft Beziehungsmarketing, 32. Jahrgang, Nr. 10/96.
- Weiber, R., Adler, J. (1995), Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: ZfbF, 47. Jg., Heft 1, S. 43-65.
- Weinhold, H. (1956), Marktforschung für das Buch, St. Gallen.
- Wensley, R. (1995), A Critical Review of Research in Marketing, in: British Journal of Management, Vol. 6, S. 63-82.
- Werp, R. (1998), Aufbau von Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.

- Weißberger, B.E. (1998), Zur Bedeutung von Vertrauensstrategien für den Aufbau und Erhalt von Kundenbindung im Konsumgüterbereich, in: *zfbf* 50, 7/8, S. 614-639.
- Wheaton, B. et. al. (1977), Assessing reliability and stability in panel methods, in: Heise, D.R. (Hrsg.), *Sociological methodology*, San Francisco, S. 84-136.
- Wilson, D.T., Moller, K.E.K. (1991), Buyer-Seller Relationships: Alternative Conceptualisations, in: Paliwoda, S.J. (Hrsg.), *New Perspectives in International Marketing*, London, S. 87-107.
- Wilson, D.T. (1995), An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, in: *JAMS*, Vol. 23 (4), S. 335-345.
- Wind, J., Mahajan, V. (2001) (Hrsg.), *Digital Marketing: Global Strategies from the World's Leading Experts*, New York.
- Wirtz, B.W. (1999), Stand und Entwicklungsperspektiven der empirischen Beziehungsmarketingforschung im Business-to-Business Bereich, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, S. 381-397.
- Wirtz, B.W. (2000), Rekonfigurationsstrategien und multiple Kundenbindung in multimedialen Informations- und Kommunikationsmärkten, in: *ZfBF* 52, Mai 2000, S. 290-306.
- Wirtz, B.W. (2002), *Geschäftsbeziehungsmanagement: Strategien und Erfolgsfaktoren interorganisationaler Unternehmensbeziehungen*, Habilitationsschrift, in Druck.
- Wiswede, G. (1995), *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*, 2. Aufl., München, Basel.
- Wolf, J. (1991), Neue Methoden und Ergebnisse der empirischen Zielforschung - Stellungnahme zu einem Beitrag von U. Werner, in: *ZfBF*, Heft 10, S. 914-916.
- Zaltman, G.; Pinson, C.; Angelmar, R. (1973), *Metatheory and Consumer Research*, New York.
- Zarah, S. (1987), Corporate Strategic Types, Environmental Perceptions, Managerial Philosophies, and Goals: An Empirical Study, in: *Akron Business and Economic Review*, Vol. 18, S. 64-77.
- Zeithaml, V.A., Varadarajan, P.R., Zeithaml, C.P. (1988), The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing, in: *EJoM*, Vol. 22, Nr. 7, S. 37-64.

- Zentes, J., Swoboda, B. (1999), Motive und Erfolgsgrößen internationaler Kooperationen mittelständischer Unternehmen, in: DBW, Heft 1, S. 44-60.
- Zentes, J., Swoboda, B. (2000), Unterschiedliche Perspektiven und Ebenen der Erfolgsmessung, in: DBW, Heft 1, S. 128-130.
- Zerdick, A., Picot, A., Schrape, K., Artopé, A., Goldhammer, K., Lange, U.T., Vierkant, E., Lopèz-Escobar, E., Silverstone, R. (1999), Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft, Berlin.
- Ziegler, R. (1973), Typologien und Klassifikationen, in: Albrecht, G., Daheim, H., Sack, F. (Hrsg.), Soziologie. Sprache - Bezug zur Praxis – Verhältnis zu anderen Wissenschaften, René König zum 65. Geburtstag, Opladen, S. 11-47.
- Zinkhan, G.M., Fornell, C. (1989), A Test of the Learning Hierarchy in High- and Low-Involvement Situations, in: Srull (Hrsg.), S. 152-159.

## **SCHRIFTEN ZUM MARKETING**

- Band 1 Friedrich Wehrle: Strategische Marketingplanung in Warenhäusern. Anwendung der Portfolio-Methode. 1981. 2. Auflage. 1984.
- Band 2 Jürgen Althans: Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte. Analyse und Exploration auf der Grundlage einer Befragung bei europaweit tätigen Werbeagenturen. 1982.
- Band 3 Günter Kimmeskamp: Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretungen. Eine empirische Untersuchung zur Einschätzung des Dienstleistungsangebotes durch Industrie und Handel. 1982.
- Band 4 Manfred Bruhn: Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden. Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen. 1982.
- Band 5 Heribert Meffert (Hrsg.): Kundendienst-Management. Entwicklungsstand und Entscheidungsprobleme der Kundendienstpolitik. 1982.
- Band 6 Ralf Becker: Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden. Eine empirische Untersuchung zum Vergleich der Funktionen und Leistungen. 1982.
- Band 7 Gerd Schnetkamp: Einstellungen und Involvement als Bestimmungsfaktoren des sozialen Verhaltens. Eine empirische Analyse am Beispiel der Organspendebereitschaft in der Bundesrepublik Deutschland. 1982.
- Band 8 Stephan Bentz: Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und der Marketing-Logistik. Entwicklung und Anwendung in der Konsumgüterindustrie. 1983.
- Band 9 Jan Honsel: Das Kaufverhalten im Antiquitätenmarkt. Eine empirische Analyse der Kaufmotive, ihrer Bestimmungsfaktoren und Verhaltenswirkungen. 1984.

## **SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT**

- Band 10 Matthias Krups: Marketing innovativer Dienstleistungen am Beispiel elektronischer Wirtschaftsinformationsdienste. 1985.
- Band 11 Bernd Faehsler: Emotionale Grundhaltungen als Einflußfaktoren des Käuferverhaltens. Eine empirische Analyse der Beziehungen zwischen emotionalen Grundhaltungen und ausgewählten Konsumstrukturen. 1986.
- Band 12 Ernst-Otto Thiesing: Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken. Integrierte Filial- und Kundengruppenstrategien auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren. 1986.
- Band 13 Rainer Landwehr: Standardisierung der internationalen Werbeplanung. Eine Untersuchung der Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt. 1988.
- Band 14 Paul-Josef Patt: Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel. Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels. 1988. 2. Auflage. 1990.
- Band 15 Elisabeth Tolle: Der Einfluß ablenkender Tätigkeiten auf die Werbewirkung. Bestimmungsfaktoren der Art und Höhe von Ablenkungseffekten bei Rundfunkspots. 1988.
- Band 16 Hanns Ostmeier: Ökologieorientierte Produktinnovationen. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung ihrer Erfolgseinschätzung. 1990.
- Band 17 Bernd Büker: Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen. Operationalisierungsansätze an einem empirischen Beispiel zentraler EDV-Dienste. 1991.
- Band 18 Kerstin Ch. Monhemius: Umweltbewußtes Kaufverhalten von Konsumenten. Ein Beitrag zur Operationalisierung, Erklärung und Typologie des Verhaltens in der Kaufsituation. 1993.

- Band 19 Uwe Schürmann: Erfolgsfaktoren der Werbung im Produktlebenszyklus. Ein Beitrag zur Werbewirkungsforschung. 1993.
- Band 20 Ralf Birkelbach: Qualitätsmanagement in Dienstleistungszentren. Konzeption und typenspezifische Ausgestaltung unter besonderer Berücksichtigung von Verkehrsflughäfen. 1993.
- Band 21 Simone Frömbling: Zielgruppenmarketing im Fremdenverkehr von Regionen. Ein Beitrag zur Marktsegmentierung auf der Grundlage von Werten, Motiven und Einstellungen. 1993.
- Band 22 Marcus Poggenpohl: Verbundanalyse im Einzelhandel auf der Grundlage von Kundenkarteninformationen. Eine empirische Untersuchung von Verbundbeziehungen zwischen Abteilungen. 1994.
- Band 23 Kai Bauche: Segmentierung von Kundendienstleistungen auf investiven Märkten. Dargestellt am Beispiel von Personal Computern. 1994.
- Band 24 Ewald Werthmüller: Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing. Ein Beitrag zur Fundierung des Placemarketing. 1995.
- Band 25 Nicolaus Müller: Marketingstrategien in High-Tech-Märkten. Typologisierung, Ausgestaltungsformen und Einflußfaktoren auf der Grundlage strategischer Gruppen. 1995.
- Band 26 Nicolaus Henke: Wettbewerbsvorteile durch Integration von Geschäftsaktivitäten. Ein zeitablaufbezogener wettbewerbsstrategischer Analyseansatz unter besonderer Berücksichtigung des Einsatzes von Kommunikations- und Informationssystemen (KIS). 1995.
- Band 27 Kai Laakmann: *Value-Added Services* als Profilierungsinstrument im Wettbewerb. Analyse, Generierung und Bewertung. 1995.
- Band 28 Stephan Wöllenstein: Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen. Eine Analyse von Einflußfaktoren und Erfolgswirkungen auf der Grundlage eines Vertragshändlersystems im Automobilhandel. 1996.
- Band 29 Michael Szeliga: Push und Pull in der Markenpolitik. Ein Beitrag zur modellgestützten Marketingplanung am Beispiel des Reifenmarktes. 1996.
- Band 30 Hans-Ulrich Schröder: Globales Produktmanagement. Eine empirische Analyse des Instrumenteeinsatzes in ausgewählten Branchen der Konsumgüterindustrie. 1996.
- Band 31 Peter Lensker: Planung und Implementierung standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien in Filialbetrieben des Einzelhandels. 1996.
- Band 32 Michael H. Ceyp: Ökologieorientierte Profilierung im vertikalen Marketing. Dargestellt am Beispiel der Elektrobranche. 1996.
- Band 33 Mark Unger: Die Automobil-Kaufentscheidung. Ein theoretischer Erklärungsansatz und seine empirische Überprüfung. 1998.
- Band 34 Ralf Ueding: Management von Messebeteiligungen. Identifikation und Erklärung messespezifischer Grundhaltungen auf der Basis einer empirischen Untersuchung. 1998.
- Band 35 Andreas Siefke: Zufriedenheit mit Dienstleistungen. Ein phasenorientierter Ansatz zur Operationalisierung und Erklärung der Kundenzufriedenheit im Verkehrsbereich auf empirischer Basis. 1998.
- Band 36 Irene Giesen-Netzer: Implementierung von Rücknahme- und Recyclingsystemen bei Gebrauchsgütern. 1998.
- Band 37 Frithjof Netzer: Strategische Allianzen im Luftverkehr. Nachfragerorientierte Problemfelder ihrer Gestaltung. 1999.
- Band 38 Silvia Danne: Messebeteiligungen von Hochschulen. Ziele und Erfolgskontrolle. 2000.
- Band 39 Martin Koers: Steuerung von Markenportfolios. Ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft. 2001.

- Band 40 Frank Wolter: Koordination im internationalen Umweltmanagement. Dargestellt an Beispielen aus der Automobilindustrie. 2002.
- Band 41 Mirko Caspar: Cross-Channel-Medienmarken. Strategische Optionen, Ausgestaltungsmöglichkeiten und nachfragerseitige Bewertung. 2002.
- Band 42 Andreas Seifert: Typologie des Marketing-Management. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und internationale empirische Befunde. 2002.
- Band 43 Markus Dömer: Ressourcenbasierte Erschließung neuer Märkte. Dargestellt am Beispiel der Textilindustrie. 2002.

