

Fritz, Wolfgang

**Working Paper**

## Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg

Arbeitspapier, No. 93/01

**Provided in Cooperation with:**

Technische Universität Braunschweig, Institute of Marketing

*Suggested Citation:* Fritz, Wolfgang (1993) : Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Arbeitspapier, No. 93/01, ISBN 3930166003, Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, Braunschweig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/54832>

**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.*

**Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz**

**Marktorientierte  
Unternehmensführung  
und  
Unternehmenserfolg**

**Technische Universität Braunschweig**

**Braunschweig 1993**

**AP - Nr. 93 / 1**

**ISBN 3 - 930166 - 00 - 3**

Die Untersuchung, auf der dieser Beitrag beruht, wurde am 30. April 1993 mit dem Wissenschaftspreis der Deutschen Marketing-Vereinigung ausgezeichnet.

# Zusammenfassung

Die unternehmenspolitische Bedeutung des Marketing ist seit langem umstritten. Diese Untersuchung belegt empirisch, daß die Marktorientierung eines Unternehmens im Zusammenwirken mit anderen Faktoren der Unternehmensführung zum Unternehmenserfolg wesentlich beiträgt. Zugleich zeigt sich, daß manche organisatorischen Maßnahmen, die der Marktorientierung zur vollen Entfaltung verhelfen sollen, erfolgsbeeinträchtigende Nebenwirkungen hervorrufen können und somit unternehmenspolitisch riskant sind. Vorschläge zur Begrenzung dieses Risikos werden ebenfalls unterbreitet.

## Abstract

The importance of the marketing concept for management is the subject of a long-standing controversy. This empirical study shows, that together with other orientations of management the market orientation contributes substantially to the firm's success. In addition, the results show, that some organizational actions designed to implement the marketing concept within the firm may cause negative side effects on the firm's success. This risk could be handled by observing a number of practical measures explained in this article.

# Inhalt

**Zusammenfassung / Abstract**

**Gliederung**

<b>1. Das Untersuchungsproblem</b>	<b>1</b>
1.1 Die Ausgangssituation der Untersuchung	1
1.2 Die Zielsetzung der Untersuchung	3
<b>2. Der Untersuchungsansatz</b>	<b>4</b>
<b>3. Ausgewählte Untersuchungsergebnisse</b>	<b>7</b>
3.1 Die Marktorientierung als Teildimension der Unternehmensführung	7
3.2 Die Marktorientierung als Erfolgsfaktor	11
3.3 Die Wirkung von Maßnahmen der Marketing-Implementierung	14
3.4 Gesamtergebnis	18
<b>4. Ausgewählte praktische Konsequenzen der Untersuchung</b>	<b>19</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>23</b>
<b>Anhang 1: Die Messung der Führungsdimensionen (Kernmodell) und des Unternehmenserfolgs</b>	<b>25</b>
<b>Anhang 2: Die Korrelation von Indikatoren der marktorientierten Führungsdimension mit externen Kriterien der Marktorientierung</b>	<b>26</b>
<b>Anhang 3: Fragebogenauszug</b>	<b>27</b>

## 1. Das Untersuchungsproblem

### 1.1 Die Ausgangssituation der Untersuchung

Seit einigen Jahren bemühen sich angesichts stagnierender und schrumpfender Absatzmärkte immer mehr Unternehmen um eine größere Nähe zum Markt und zum Kunden, die sie durch die **Übernahme des Marketing als Führungskonzeption** zu erreichen suchen.<sup>1</sup> Dieser Trend ist keineswegs nur auf den Bereich der privaten Wirtschaft beschränkt, wo er etwa in den z.T. erheblichen Anstrengungen von Unternehmen wie BMW, BUDERUS, der DEUTSCHEN BANK, der FLACHGLAS AG oder FORD und SIEMENS zu erkennen ist; denn auch öffentliche Unternehmen wie die DEUTSCHE BUNDESPOST, die DEUTSCHE BUNDESBAHN und die LUFTHANSA AG sehen sich aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks zu einer konsequent markt- bzw. kundenorientierten Unternehmensführung gezwungen.<sup>2</sup>

Dennoch wird im Bereich der **Managementpraxis** das Marketingkonzept **kontrovers** beurteilt. Zu den **Kritikern** des Marketingkonzepts zählt z.B. der Unternehmensberater Gerd GERKEN, der in Vorträgen und Buchpublikationen der Wirtschaftspraxis nachdrücklich einen „**Abschied vom Marketing**“ empfiehlt, da das Marketing angeblich nicht mehr in der Lage sei, mit der sprunghaften und dynamischen Entwicklung der Märkte und des Bedarfs Schritt zu halten.<sup>3</sup> GERKEN will das Marketing durch ein Konzept der „**Interfusion**“ ersetzt wissen, das er als ein „System optimaler Beziehungspflege“ charakterisiert<sup>4</sup>, wobei er jedoch verkennt, daß ein effizientes Beziehungsmanagement auch zu den Merkmalen eines erfolgreichen Marketing zählt.<sup>5</sup>

GERKENS „Abschiedspropaganda“ erliegen zahlreiche Vertreter der Wirtschaftspraxis aber offensichtlich nicht. Dies belegt der bereits erwähnte Trend zur Übernahme des Marketing als Führungskonzeption, in dem zum Ausdruck kommt, daß angesichts der Herausforderungen der 90er Jahre viele Manager gerade das Marketing als das wichtigste Problemlösungsinstrument der Unternehmensführung ansehen.<sup>6</sup> Das Konzept marktorientierter Unternehmensführung hat in der Managementpraxis daher auch namhafte **Befürworter**. Dazu zählt z.B. der SAS-Präsident Jan CARLZON, der mit besonderem

---

<sup>1</sup> Vgl. Larreché et al. (1987), S. 41; Webster (1988); Scholz (1990), S. 37 f.

<sup>2</sup> Vgl. Albers/Eggert (1988), S. 5; Scherer (1992); Raffée/Fritz/Wiedmann (1993).

<sup>3</sup> Vgl. Gerken (1990), S. 14.

<sup>4</sup> Ebenda, S. 15.

<sup>5</sup> Vgl. Diller/Kusterer (1988); Gemünden (1989), S. 139 f.

<sup>6</sup> Vgl. z.B. Canning (1988), S. 34; Titze (1990), S. 86; Sieverding (1989), S. 48.

Nachdruck für ein kundenorientiertes Marketing als unternehmerischer Führungskonzeption eintritt.<sup>7</sup> Auch für Kenichi OHMAE, Managing Director der MCKINSEY COMPANY in Japan, bietet das Marketing eine entscheidende Zukunftsperspektive; denn er empfiehlt japanischen Unternehmen die Strategie der Schaffung eines überlegenen Kundennutzens, um langfristig im Wettbewerb mit deutschen und koreanischen Unternehmen bestehen zu können.<sup>8</sup>

Auf der **Ebene der wissenschaftlichen Diskussion** sind die unternehmenspolitische Rolle und die Erfolgsrelevanz des Marketingkonzepts ebenfalls Gegenstand zahlreicher Kontroversen, die mit z.T. heftiger Polemik geführt werden. Während vor allem verschiedene Repräsentanten der Marketingwissenschaft - etwa BEREKOVEN, DICHTL, LEVITT, MEFFERT, RAFFÉE und TIETZ - das Marketing als eine umfassende Führungskonzeption von Unternehmen interpretieren bzw. einen unternehmenspolitischen „**Dominanzanspruch des Marketing**“ als gerechtfertigt ansehen<sup>9</sup>, wird dem Marketing eine solche Bedeutung insbesondere von Vertretern anderer betriebswirtschaftlicher Fachrichtungen - beispielsweise von GÄLWEILER, HINTERHUBER, KIRSCH, MÜLLER-MERBACH, D. SCHNEIDER und STEINMANN - aus vielerlei Gründen z.T. energisch aberkannt.<sup>10</sup> Noch weiter vom Marketingkonzept distanzieren sich einige amerikanische Forscher, z.B. BENNETT und COOPER sowie HAYES und ABERNATHY, die dem Marketing, da es die Unternehmen angeblich zu einer kurzsichtigen, am Status quo gegebener Kundenbedürfnisse orientierten Führung verleite, eine geradezu schädliche Wirkung auf die Innovationsfähigkeit und den langfristigen Erfolg der Unternehmen zuschreiben und das Marketing damit sogar für den Niedergang ganzer amerikanischer Industriezweige mitverantwortlich machen.<sup>11</sup>

Diese zum Teil massive Kritik beruht sicher nicht allein auf einem Mißverständnis des modernen Marketingkonzepts. Vielmehr dürfte die kontroverse Einschätzung des Marketing auch auf ein bemerkenswertes **Versäumnis marketingwissenschaftlicher Forschung** hinweisen; denn es ist immerhin erstaunlich, daß die Marketingwissenschaft bisher noch kaum den ernsthaften Versuch unternommen hat, die besondere unternehmenspolitische Bedeutung und die **Überlegenheit des Marketing** als Füh-

7 Vgl. Carlzon (1988), S. 18 f./21 f./62/65.

8 Vgl. Ohmae (1992), S. 25/70/74.

9 Vgl. Berekoven (1986), S. 52 f.; Dichtl (1967), S. 21; Derselbe (1991), S. 9; Levitt (1986), S. 20/22/35; Meffert (1986), S. 29; Derselbe (1988), S. 397 f.; Raffée (1984a), S. 63; Derselbe (1984b), S. 4 f.; Tietz (1976), S. 22 f.

10 Vgl. Gälweiler (1980); Hinterhuber (1989), S. 15; Kirsch (1980), S. 73-76; Müller-Merbach (1984); D. Schneider (1983), S. 199-203; Steinmann/Hasselberg (1988), S. 371-387 f.

11 Vgl. Bennett/Cooper (1979), (1981), S. 52; Hayes/Abernathy (1980), S. 71/72-74.

rungskonzeption von Unternehmen nicht nur zu behaupten, sondern zugleich auch überzeugend zu beweisen. Es fehlt bisher weitestgehend an Studien, die auf einer breiten erfahrungswissenschaftlichen Basis die Frage beantworten, in welchem Umfang Unternehmen Marketing überhaupt als Führungskonzeption und nicht nur als eine untergeordnete betriebliche Funktion neben anderen praktizieren. Darüber hinaus ist, wie DICHTL betont, „bislang der Beweis dafür noch nicht erbracht worden, daß ein ... wissenschaftlich betriebenes Marketing den Markterfolg garantiere und dieses einer intuitiven Vorgehensweise generell überlegen sei“.<sup>12</sup> Ob, unter welchen Bedingungen und in welchem Maße das Marketing als Führungskonzeption von Unternehmen möglicherweise einen höheren **Unternehmenserfolg** herbeizuführen verspricht als andere unternehmerische Ausrichtungen, ist demnach ebenfalls eine untersuchungsbedürftige und für die Wirtschaftspraxis wesentliche Frage. Ihre Aktualität wird noch dadurch unterstrichen, daß das renommierte **MARKETING SCIENCE INSTITUTE** (Cambridge, Mass., USA) der empirischen Analyse der Bedingungen und Wirkungen marktorientierter Unternehmensführung eine Forschungspriorität für die 90er Jahre eingeräumt hat.<sup>13</sup>

## 1.2 Die Zielsetzung der Untersuchung

Vor dem Hintergrund der soeben umrissenen Kontroverse um das Marketingkonzept und der sich daraus ergebenden Fragen werden im Rahmen der Untersuchung **drei zentrale Ziele** verfolgt:

- (1) Auf empirischer Basis soll zunächst der **Stellenwert des Marketinggedankens innerhalb des Gesamtkonzepts der Unternehmensführung** ermittelt werden. Es geht somit darum, die Bedeutung festzustellen, die dem marktorientierten Denken für die Steuerung des Gesamtunternehmens grundsätzlich zukommt.

Dabei soll geklärt werden, ob das marktorientierte Denken anderen Grunddimensionen der Unternehmenspolitik wie z.B. der Produktions- und Kostenorientierung oder der Mitarbeiterorientierung generell über- oder untergeordnet ist (vgl. Abschnitt 3.1). Es existiert jedoch bisher kein umfassendes und auf breiter empirischer Grundlage überprüftes Modell der Unternehmensführung, das den Stellenwert des marktorientierten Denkens für die Unternehmenspolitik insbesondere im Vergleich

---

<sup>12</sup> Dichtl (1991), S. 10; ähnlich auch McDaniel/Hise (1983), S. 170, sowie Rühli (1986), S. 13. Vgl. zum **Stand der Forschung** ausführlich Fritz (1990) und (1992), S. 38-58.

<sup>13</sup> Vgl. Marketing Science Institute (1990), S. 7.



zu anderen grundlegenden Leitlinien der Unternehmensführung ausreichend zum Ausdruck brächte. Es stellt daher ein Teilziel dieser Untersuchung dar, ein entsprechend geeignetes **mehrdimensionales Modell der Unternehmensführung zu konstruieren und empirisch zu überprüfen.**

- (2) Ein weiteres Ziel der Untersuchung besteht in der **Analyse der Wirkung marktorientierter Unternehmensführung auf den Unternehmenserfolg.** Dies geschieht - im Gegensatz zur bisherigen empirischen Forschung<sup>14</sup> - unter Berücksichtigung des Gesamtkonzepts der Unternehmensführung (vgl. Abschnitt 3.2). Erst diese erweiterte Betrachtung erlaubt es, den relativen Beitrag der einzelnen Dimensionen der Unternehmensführung zum Unternehmenserfolg zu erkennen und damit die Frage zu beantworten, ob die Marktorientierung den Unternehmenserfolg in höherem Maße bewirkt als andere Grundorientierungen der Unternehmensführung.
- (3) Als drittes Untersuchungsziel soll geprüft werden, ob populäre Maßnahmen, die Unternehmen häufig empfohlen werden, um die Marktorientierung organisatorisch besser zu verankern und zur vollen Entfaltung zu bringen, tatsächlich zum versprochenen Erfolg führen (Abschnitt 3.3). Aus dieser Analyse ausgewählter Maßnahmen der **Marketing-Implementierung** ergeben sich unmittelbar **praktische Konsequenzen für die Unternehmensführung**, die - zusammen mit weiteren Gestaltungskonsequenzen der Untersuchungsergebnisse - ebenfalls herausgearbeitet werden sollen (Abschnitt 4.).

## 2. Der Untersuchungsansatz

Das **mehrdimensionale Modell der Unternehmensführung**, das der Verfasser konstruiert hat, um die unternehmenspolitische Bedeutung der Marktorientierung im Gesamtzusammenhang der Unternehmensführung zu ermitteln, beruht auf einem management- und organisationstheoretischen Hintergrund, der andernorts ausführlich dargestellt worden ist.<sup>15</sup> Wesentliche Bausteine dieses **theoretischen Ansatzes** stellen die interessenpluralistische Theorie der Unternehmenspolitik sowie Grundelemente des modernen ST. GALLER MANAGEMENT-MODELLS dar. Vor diesem Hintergrund ist auch das Konzept des Unternehmenserfolgs entwickelt worden.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Vgl. Kohli/Jaworski (1990); Narver/Slater (1990).

<sup>15</sup> Vgl. Fritz (1992), S. 62-70/154-175.

<sup>16</sup> Vgl. ebenda, S. 69 f.; 217-240.

Die **empirische Basis**, anhand derer die entwickelten theoretischen Modelle überprüft worden sind, wurde 1990 durch eine schriftliche Befragung der Top-Manager von 417 nach dem Verfahren einer proportional geschichteten Zufallsstichprobe ausgewählten westdeutschen Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes (Industrieunternehmen) geschaffen. Von den angeschriebenen Unternehmen beteiligten sich 144 an der Befragung. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 34,5 %, die für den Fall einer schriftlichen Befragung von Unternehmensleitungen als zufriedenstellend zu bezeichnen ist.<sup>17</sup>

Die **Abbildung 1** zeigt die **Größen- und Branchenverteilung der Unternehmen in Grundgesamtheit und effektiver Stichprobe** im Vergleich. Wie dort im einzelnen ersichtlich ist, weichen die Verteilungen beider Merkmale in Grundgesamtheit und Rücklauf-Stichprobe statistisch nicht signifikant voneinander ab. Auch die Menge der antwortenden Unternehmen unterscheidet sich im Hinblick auf beide Merkmale statistisch nicht signifikant von der Menge der Antwortverweigerer.<sup>18</sup> Die Rücklauf-Stichprobe stellt demnach ein hinsichtlich beider Merkmale **repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit** dar.

Die Analyse der erhobenen Daten geschah vor allem mit Hilfe diverser **multivariater Verfahren**, insbesondere des **LISREL-Ansatzes der Strukturgleichungs- oder Kausalanalyse**, der gegenüber der konventionellen Anwendung in erweiterter Weise zum Einsatz kam.<sup>19</sup> Die entwickelten Modelle wurden dabei jeweils mit dem ULS-Verfahren geschätzt und im Hinblick auf insgesamt elf verschiedene, zum Teil neuartige Anpassungsmaße empirisch überprüft. Neben vier herkömmlichen Kriterien zur Beurteilung der Globalanpassung von LISREL-Modellen (GFI; AGFI; RMR;  $\chi^2/df$ ) wurden bis zu sieben weitere Maße der Detailanpassung der Modelle verwendet, d.h. Kriterien der Indikator- und Meßmodellreliabilität, der Konvergenz- und Diskriminanzvalidität sowie der nomologischen Validität. Wie andernorts ausführlich dargestellt, ist dadurch die übliche Prüfprozedur für LISREL-Modelle nicht unerheblich erweitert worden.<sup>20</sup> Alle die im folgenden dargestellten Modelle haben sich vor dem Hintergrund dieses erweiterten Prüfverfahrens empirisch bewährt.

---

<sup>17</sup> Vgl. Fritz (1992), S. 102-114.

<sup>18</sup> Vgl. ebenda, S. 112 f.

<sup>19</sup> Vgl. Jöreskog/Sörbom (1988); Fritz (1992), S. 115-149.

<sup>20</sup> Vgl. Fritz (1992), S. 121-149.

**Abbildung 1: Die Verteilung der Merkmale „Unternehmensgröße“ und „Branchenzugehörigkeit der Unternehmen“ in Grundgesamtheit und Stichprobe**

Unternehmensgrößenklassen (Anzahl der Beschäftigten)	Anzahl der Unternehmungen in	
	Grundgesamtheit (BRD (West))	Rücklauf-Stichprobe
50 - 99	8.132 (44,6 %)	61 (42,4 %)
100 - 499	8.238 (45,1 %)	66 (45,8 %)
500 - 999	1.045 (5,7 %)	8 (5,6 %)
> 1.000	836 (4,6 %)	9 (6,2 %)
insgesamt	N = 18.251 (100 %)	n = 144 (100 %)

$\chi^2 = 0,73$ ;  $df = 3$ : keine statistisch signifikanten Unterschiede ( $p = 0,05$ ;  $\chi^2^* = 7,81$ )

Unternehmensbranchen (amtliche Statistik)	Anzahl der Unternehmungen in	
	Grundgesamtheit (BRD (West))	Rücklauf-Stichprobe
Grundstoff- und Produktionsgütergewerbe	2.501 (13,7 %)	27 (18,8 %)
Investitionsgüter produzierendes Gewerbe	8.326 (45,6 %)	66 (45,8 %)
Verbrauchsgüter produzierendes Gewerbe	5.588 (30,6 %)	38 (26,4 %)
Nahrungs- und Genussmittelgewerbe	1.836 (10,1 %)	13 (9,0 %)
insgesamt	N = 18.251 (100 %)	n = 144 (100 %)

$\chi^2 = 3,34$ ;  $df = 3$ : keine statistisch signifikanten Unterschiede ( $p = 0,05$ ;  $\chi^2^* = 7,81$ )

### 3. Ausgewählte Untersuchungsergebnisse

#### 3.1 Die Marktorientierung als Teildimension der Unternehmensführung

Aufgrund eingehender theoretischer Vorüberlegungen und unter Verarbeitung einschlägiger Forschungsergebnisse bildete die Hypothese eines **Sechs-Dimensionen-Modells der Unternehmensführung** den Ausgangspunkt der empirischen Analyse. Dabei wurde angenommen, daß neben der Marktorientierung die Führungskonzeption westdeutscher Industrieunternehmen noch fünf weitere Grunddimensionen enthalten müsse, nämlich eine produktions- und kostenorientierte, eine finanziell orientierte, eine technologie- und innovationsorientierte, eine mitarbeiterorientierte sowie eine umwelt- und gesellschaftsorientierte Dimension.<sup>21</sup> In Anlehnung an das moderne ST. GALLER MANAGEMENT-MODELL wurde ferner davon ausgegangen, daß jede dieser Führungsdimensionen sich durch Elemente des normativen, strategischen sowie des taktisch-operativen Managements kennzeichnen lasse<sup>22</sup>, wobei die zuletzt genannte Managementebene aufgrund des unternehmenspolitischen Schwerpunkts der Untersuchung weitgehend außer Betracht blieb. Über die einzelnen normativen und strategischen Elemente und deren Zuordnung zu den Führungsdimensionen informiert **Abbildung 2**, über die Operationalisierung der Elemente der **Anhang**.

Die Ausgangsannahmen haben sich in der empirischen Analyse des Modells jedoch nur zum Teil bestätigt. Zwar hat sich ein Sechs-Dimensionen-Modell der Unternehmensführung mit insgesamt 34 Indikatorvariablen empirisch nicht eindeutig zurückweisen lassen; jedoch entspricht nach Maßgabe der verwendeten Anpassungskriterien ein **fünfdimensionales Modell der Unternehmensführung** mit nur 17 Indikatorvariablen besser der Realität: Da die finanziellen sowie die produktions- und kostenorientierten Elemente der Führungskonzeption sehr eng miteinander zusammenhängen, bilden sie nicht zwei separate, sondern eine gemeinsame Führungsdimension.<sup>23</sup> Darüber hinaus umfaßt die Führungskonzeption westdeutscher Industrieunternehmen noch eine technologie- und innovationsorientierte, eine mitarbeiterorientierte, eine umwelt- und gesellschaftsorientierte sowie eine marktorientierte Grunddimension, die miteinander positiv korrelieren. Dieses Fünf-Dimensionen-Modell der Unternehmensführung ist in seiner Kernstruktur in **Abbildung 3** wiedergegeben (Kernmodell).

---

<sup>21</sup> Vgl. Fritz (1992), S. 154-178.

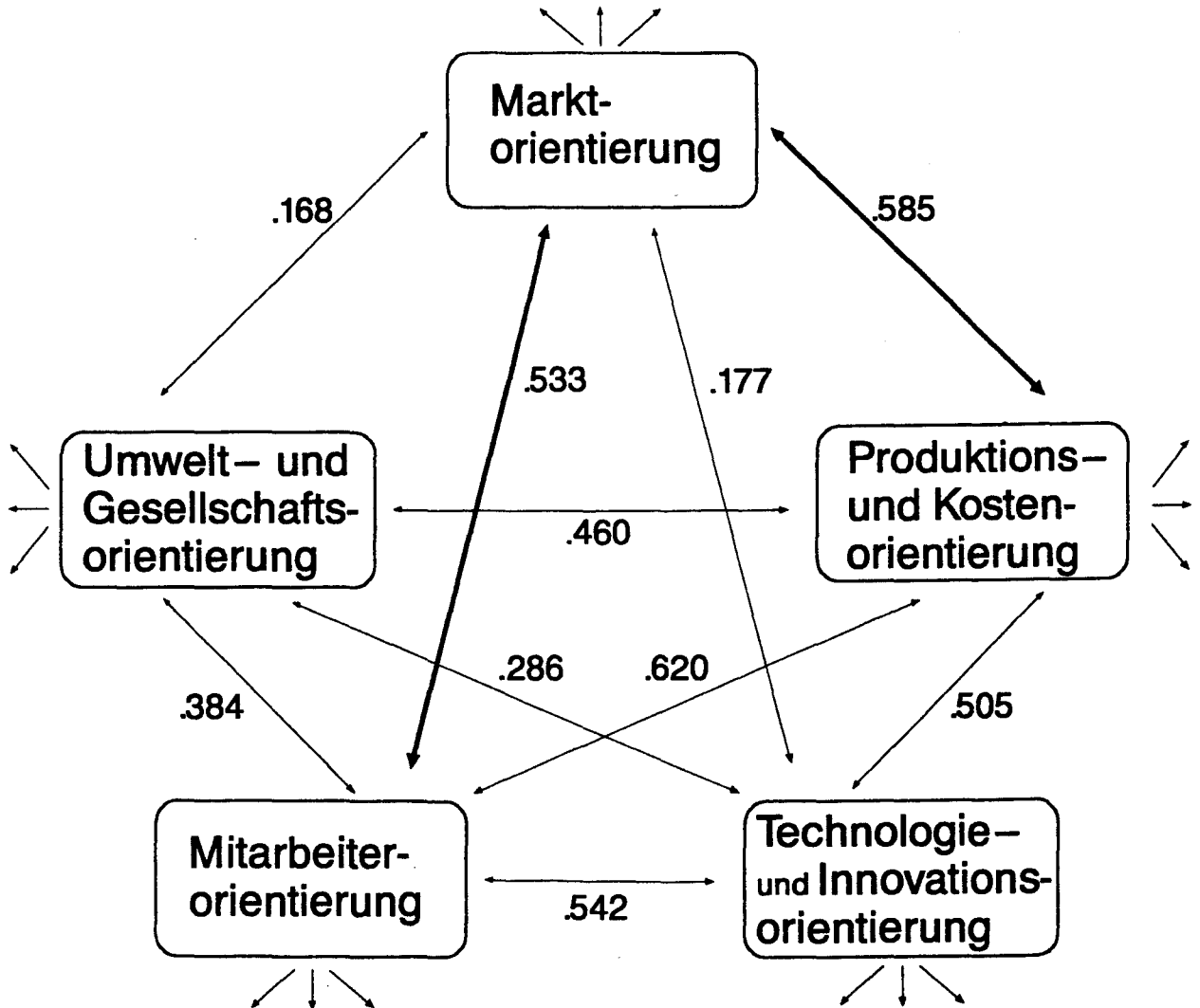
<sup>22</sup> Vgl. z.B. Bleicher (1991), S. 54-56.

<sup>23</sup> Vgl. Fritz (1992), S. 185-200, sowie Anhang 1.

**Abbildung 2: Die Dimensionen des Ausgangsmodells der Unternehmensführung und ihre Elemente**

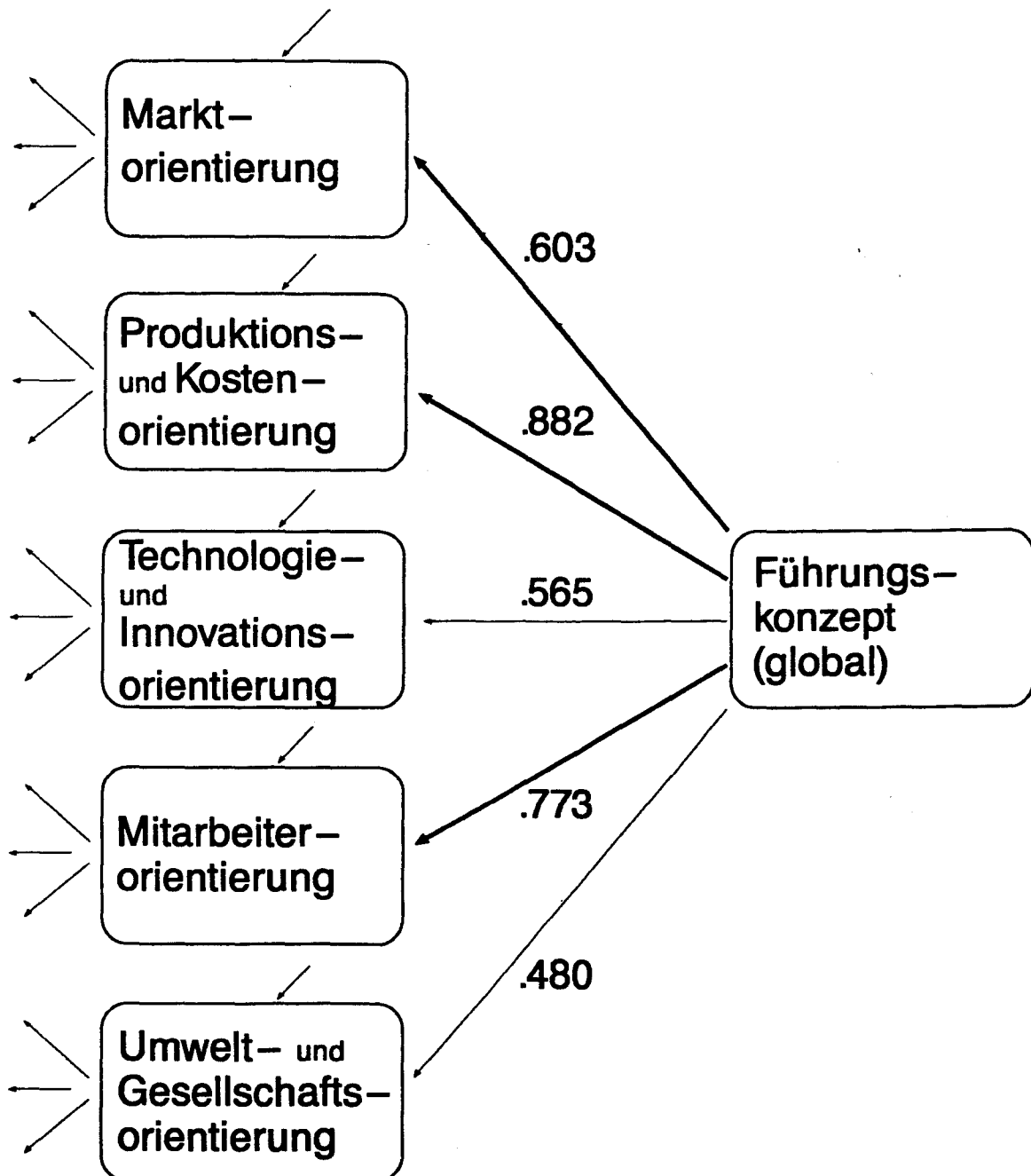
Komponenten Führungsdimensionen	Normative Ebene:		Strategische Ebene:
	Grundhaltungen:	Unternehmensziele:	Basisstrategien:
Marktorientierte Dimension	Kunden-, wettbewerbs-, absatzmarkt- und verkaufsorientierte Grundhaltungen	Kundenzufriedenheit und -loyalität; Wettbewerbsfähigkeit; Qualität des Angebots; Umsatz; Marktanteil	Marktsegmentierung; Differenzierung; Qualitätsführerschaft; Nischenstrategie
Produktions- und kostenorientierte Dimension	Produktions- und kostenorientierte Grundhaltungen (Optimierungs- und Erfahrungskurvenphilosophie)	Produktivitätssteigerung; Kapazitätsauslastung; Kosteneinsparung; Umsatz; Marktanteil; Gewinn; Rentabilität	Kostenführerschaft; Preis-Mengen-Strategie; Standardisierungsstrategie; Massenmarktstrategie; Rationalisierung; vertikale Integration
Finanziell orientierte Dimension	Finanziell orientierte Grundhaltung (Monetäre Ergebnisorientierung)	Liquidität; Gewinn; Rentabilität; Sicherheit; finanzielle Unabhängigkeit	Finanzwirtschaftliche Strategien; Investitions- und Desinvestitionsstrategien (Portfolio-Management);
Technologie- und innovationsorientierte Dimension	Technologie- und innovationsorientierte sowie produkttechnische Grundhaltungen (technische Innovationsfreudigkeit und Perfektion)	Wettbewerbsfähigkeit; Qualität des Angebots; Marktanteil	Technologieführerschaft; Qualitätsführerschaft; Produkt- und Prozessinnovation
Mitarbeiterorientierte Dimension	Mitarbeiterorientierte Grundhaltung (Wohlfahrt/Selbstverwirklichung der Mitarbeiter als oberstes Gebot)	Mitarbeiterzufriedenheit; soziale Verantwortung; Erhaltung/Schaffung von Arbeitsplätzen	Mitarbeiterpartizipation, insbes. Entscheidungsdelegation sowie Beteiligung am Vermögen/Erfolg; Mitarbeiterförderung
Umwelt- und gesellschaftsorientierte Dimension	Öffentlichkeits-, gesellschafts- und umweltschutzorientierte Grundhaltungen	Soziale Verantwortung; Erhaltung/Schaffung von Arbeitsplätzen; Ansehen in der Öffentlichkeit; Umweltschutz; Verbraucherversorgung	Sozio-Programme bzw. Social-Sponsoring; Dialog mit Öffentlichkeit; Recycling

**Abbildung 3: Das Fünf-Dimensionen-Modell der Unternehmensführung  
(Kernmodell)**



LISREL 7: Faktorenanalyse 1. Ordnung (Meßmodell nicht eingezeichnet)  
 GFI = .968; AGFI = .955; RMR = .069;  $\text{Chi}^2 / \text{df} = 2,314$

Abbildung 4: Die Relevanz der Marktorientierung im Gesamtkonzept der Unternehmensführung



LISREL 7: Faktorenanalyse 2. Ordnung (Meßmodell nicht eingezeichnet)  
GFI = .961; AGFI = .947; RMR = .076;  $\chi^2 / df = 2,314$

Die **Marktorientierung** bildet somit eine eigenständige Grunddimension der Unternehmensführung, die mit den anderen grundlegenden Führungsaspekten zusammenhängt. Sie wird im Kernmodell zwar nur noch durch drei Indikatorvariablen erfaßt (vgl. Anhang 1), die aber mit zehn externen Kriterien der Marktorientierung eines Unternehmens überwiegend signifikant korrelieren und somit ein durchaus beachtliches Maß an Kriteriumsvalidität aufweisen (vgl. Anhang 2).<sup>24</sup>

Die **Relevanz der Marktorientierung für das Gesamtkonzept der Unternehmensführung** ist beträchtlich, was aus **Abbildung 4** ersichtlich wird: Dort zeigt sich, daß sie im Gesamtkonzept der Unternehmensführung ein größeres Gewicht besitzt als die Technologie- und Innovationsorientierung sowie die Umwelt- und Gesellschaftsorientierung (.603 vs. .565 bzw. .480). Es wird aber auch deutlich, daß der Produktions- und Kostenorientierung sowie der Mitarbeiterorientierung im Gesamtkonzept der Unternehmensführung ein noch höherer Stellenwert zukommt (.603 vs. .882 bzw. .773). Die **Marktorientierung repräsentiert somit eine zentrale, eigenständige Führungsdimension**, die zusammen mit der Produktions- und Kostenorientierung sowie der Mitarbeiterorientierung zum „harten Kern“ der Führungskonzeption westdeutscher Industrieunternehmen gerechnet werden muß.

### 3.2 Die Marktorientierung als Erfolgsfaktor

Unter dem Begriff „**Unternehmenserfolg**“ wird im folgenden der **Zielerreichungsgrad** der Unternehmensziele „Wettbewerbsfähigkeit“, „Kundenzufriedenheit“, „Sicherung des Unternehmensbestandes“ und „langfristige Gewinnerzielung“ verstanden. Diese Ziele bilden, was zusätzlich ermittelt worden ist, die vier wichtigsten Unternehmensziele. Das aus den vier Zielerreichungsgraden entwickelte Modell des Unternehmenserfolgs hat sich in verschiedenen Reliabilitäts- und Validitätstests ebenfalls als stabil und aussagefähig erwiesen.<sup>25</sup>

Der Einfluß der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg wurde im Kontext des Gesamtkonzepts der Unternehmensführung auf verschiedene Weise untersucht.<sup>26</sup> Das in **Abbildung 5** dargestellte Ergebnis deutet auf folgende Zusammenhänge hin:

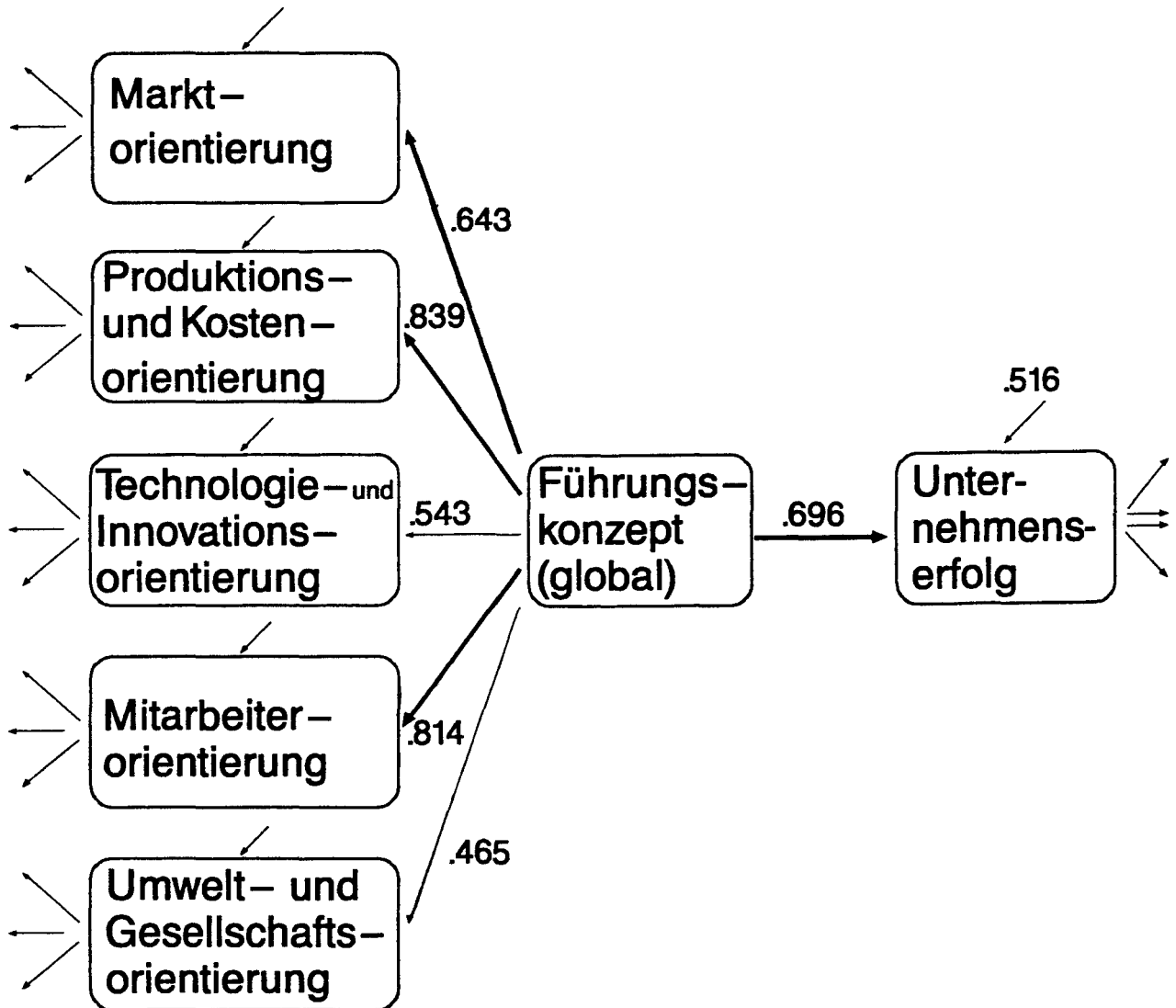
<sup>24</sup> Vgl. Fritz (1992), S. 201-207.

<sup>25</sup> Vgl. ebenda, S. 230-240.

<sup>26</sup> Es wurde zunächst ein kausalanalytischer Ansatz gewählt, der aber aufgrund der zum Teil engen Beziehungen zwischen den einzelnen Dimensionen des Führungskonzepts mit einem Multikollinearitätsproblem behaftet war. Deshalb kam der in **Abbildung 5** dargestellte faktorenanalytische



Abbildung 5: Die Marktorientierung als Erfolgsfaktor



LISREL 7: Faktorenanalyse 2. Ordnung (Meßmodell nicht eingezeichnet)  
 GFI = .954; AGFI = .943; RMR = .079;  $\text{Chi}^2 / \text{df} = 2,45$

Ansatz zweiter Ordnung in Betracht, mit dem sich im Rahmen der Strukturgleichungsanalyse das erwähnte Multikollinearitätsproblem vermeiden läßt (vgl. Bagozzi (1981), S. 338 f.). Schließlich wurden ergänzend t-Tests und Diskriminanzanalysen durchgeführt. Alle Ergebnisse stützen das im Text erwähnte Resultat (vgl. Fritz (1992), S. 250-273).

Zunächst wirkt sich das Führungskonzept insgesamt relativ stark auf den Unternehmenserfolg aus (.696). Rd. 48,4 % der Varianz der Erfolgsvariablen werden durch das unternehmerische Führungskonzept erklärt. Am Zustandekommen dieses engen Zusammenhangs ist die Marktorientierung wesentlich beteiligt (.643). In jedoch noch höherem Maße tragen die Produktions- und Kostenorientierung (.839) sowie die Mitarbeiterorientierung (.814) zum Unternehmenserfolg bei. Auch die Technologie- und Innovationsorientierung sowie die Umwelt- und Gesellschaftsorientierung leisten einen positiven Erfolgsbeitrag. Somit lassen sich grundsätzlich **alle Dimensionen der Unternehmensführung als Erfolgsfaktoren verstehen. Zusammen mit der Produktions- und Kostenorientierung sowie der Mitarbeiterorientierung fällt der marktorientierten Dimension der Unternehmensführung aber eine Schlüsselrolle für die Entstehung des Unternehmenserfolgs zu.**

In einem weiteren Untersuchungsschritt wurde dann der Versuch unternommen, durch eine organisations- und wettbewerbstheoretisch gesteuerte **Situationsanalyse** jene Voraussetzungen empirisch zu ermitteln, unter denen die Marktorientierung für die Unternehmensführung und den Unternehmenserfolg von besonderer Bedeutung ist. Mit anderen Worten: Es sollte jener Bedingungsrahmen identifiziert werden, innerhalb dessen der **Dominanzanspruch des Marketing** gültig erscheint. Die umfangreiche Analyse, auf die hier nicht im einzelnen eingegangen werden kann, hat u.a. folgende Resultate erbracht:<sup>27</sup>

**Die Bedeutung der Marktorientierung für die Unternehmensführung und den Unternehmenserfolg ist insbesondere dann relativ groß, wenn**

- zwischen der Marketing-, der Produktions- sowie der Forschungs- und Entwicklungsabteilung eine enge Kooperation gegeben ist;
- die Unternehmen einer geringen Eigentümer- (bzw. hohen Manager-)kontrolle unterliegen;
- der Absatzbereich den dominanten Engpaß bildet, den die Unternehmen zu überwinden haben;
- die Unternehmen hauptsächlich Konsumgüter herstellen;
- ein hohes Maß an Delegation von Entscheidungsverantwortung von der Führungsspitze auf nachgelagerte Hierarchieebenen in den Unternehmen gegeben ist;
- die Kosten des Markteintritts für potentielle Konkurrenten in den relevanten Absatzmarkt der Unternehmen erheblich sind sowie
- die Unternehmen sich einer hohen gesamtwirtschaftlichen Dynamik gegenübersehen.

---

<sup>27</sup> Vgl. Fritz (1992), S. 273-440.

Unter jeder dieser Bedingungen trägt die Marktorientierung zum Unternehmenserfolg bei. Aber in Situationen geringer Eigentümerkontrolle in Unternehmen der Konsumgüterindustrie, einer primär absatzbezogenen Engpaßlage und hohen Markteintrittskosten für potentielle Konkurrenten übertrifft der Erfolgsbeitrag der Marktorientierung sogar den der anderen Dimensionen der Unternehmensführung. Die **Marktorientierung** stellt dann den in diesem Sinne **dominanten Erfolgsfaktor** dar. Mit anderen Worten: Unternehmen der Konsumgüterindustrie, die von angestellten Managern geleitet werden und sich dem Absatzmarkt als wichtigstem Engpaß gegenübersehen, dabei aber einen Markteintritt potentieller Konkurrenten kaum fürchten müssen, da die Kosten dieses Markteintritts hoch sind, repräsentieren jenen Unternehmenstyp, der am stärksten marktorientiert geführt wird und aus der Marktorientierung den größten Nutzen zu ziehen vermag. Dennoch wirken sich auch unter diesen Bedingungen die übrigen Dimensionen der Unternehmensführung positiv auf den Unternehmenserfolg aus.

### 3.3 Die Wirkung von Maßnahmen der Marketing-Implementierung

Wenn die Marktorientierung in einem Unternehmen zur Entfaltung kommen und maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen soll, dann ist es erforderlich, z.B. geeignete **organisatorische Voraussetzungen** dafür zu schaffen. Eine solche Maßnahme stellt die Ausstattung der das Marketing repräsentierenden Personen und Abteilungen mit einer entsprechenden **Machtfülle** im Unternehmen dar. So muß insbesondere die Unternehmensleitung mindestens einen mit großem Einfluß versehenen Vertreter des Marketing aufweisen können. Dies betonen z.B. KOTLER und BLIEMEL, wenn sie fordern, das Marketing müsse in der Spitze der Unternehmenshierarchie - etwa durch einen **Marketingvorstand** - personell repräsentiert sein.<sup>28</sup>

Darüber hinaus - und dies heben KOTLER und BLIEMEL ebenfalls hervor - darf sich das Marketingressort von den übrigen Bereichen und Abteilungen im Unternehmen nicht isolieren.<sup>29</sup> Erst wenn eine Vernetzung des Marketingbereichs mit den übrigen Ressorts im Unternehmen und damit eine enge **Kooperation** der einzelnen Bereiche gewährleistet ist, können grundlegende Konflikte zwischen den Abteilungen vermieden werden, die der unternehmensweiten Verbreitung der Marketingphilosophie entgegenstehen.<sup>30</sup> Eine große Bedeutung dürfte dabei u.a. der engen Zusammenarbeit des

<sup>28</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (1992), S. 1026 f.

<sup>29</sup> Vgl. ebenda, S. 1027.

<sup>30</sup> Vgl. Kohli/Jaworski (1990), S. 9 f.

Marketingbereichs mit der Produktions- sowie der Forschungs- und Entwicklungsabteilung zufallen; denn die harmonische Abstimmung dieser Bereiche ist z.B. eine wesentliche organisatorische Voraussetzung für die Kundennähe und den Erfolg von Produktinnovationen.<sup>31</sup>

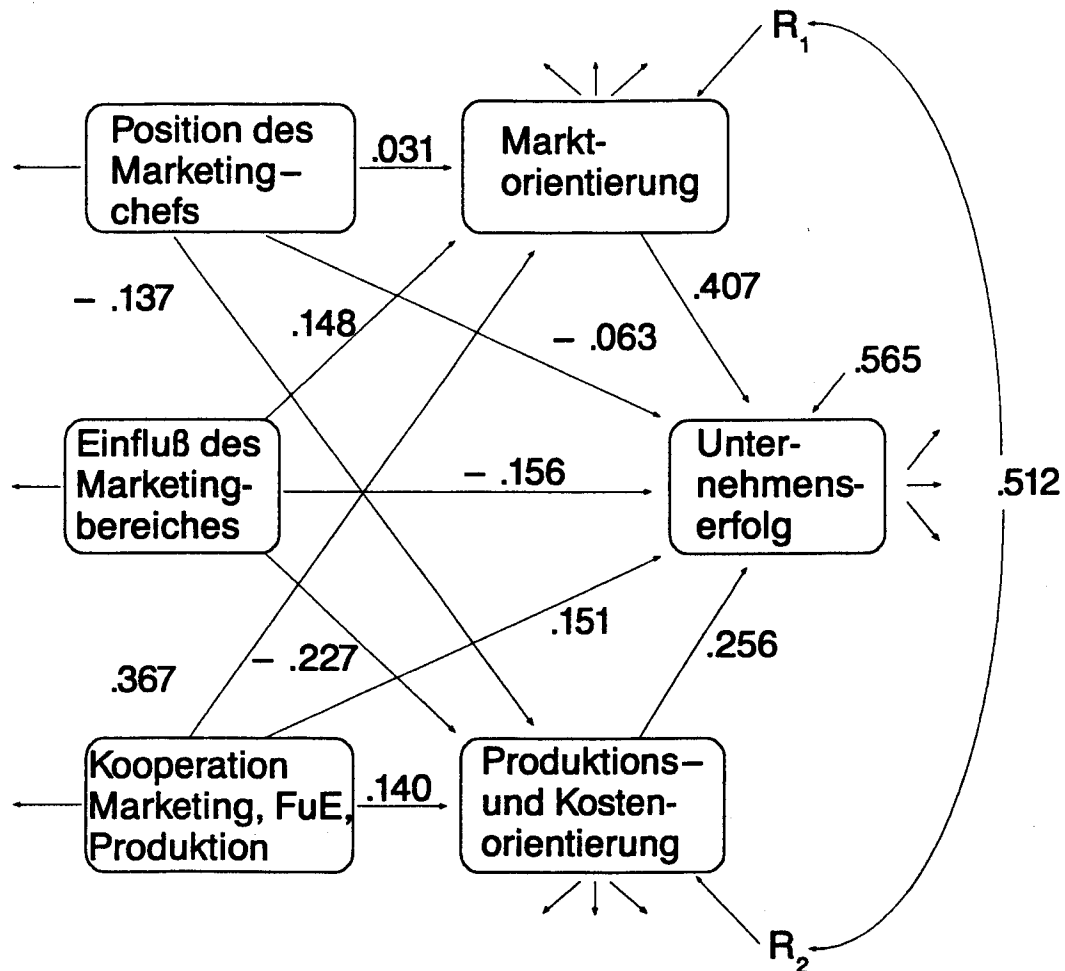
Faßt man diese Überlegungen zusammen, so müßten eine hohe hierarchische Position des für das Marketing maßgeblichen Managers, ein großer unternehmenspolitischer Einfluß des gesamten Marketingbereichs und dessen enge Kooperation mit dem Produktions- sowie dem Forschungs- und Entwicklungsbereich (FuE) zur Entfaltung der Marktorientierung im Unternehmen und zum Unternehmenserfolg wesentlich beitragen. Weil damit zugleich erfolgversprechende Möglichkeiten der organisatorischen Ausgestaltung eines Unternehmens angesprochen sind, erscheint es angebracht, den Unternehmen solche organisatorischen Maßnahmen der **Marketing-Implementierung** grundsätzlich zu empfehlen.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung mahnen jedoch zur **Vorsicht!** Die angesprochenen Implementierungsaspekte des Marketing wirken sich im Gesamtzusammenhang der Unternehmensführung nämlich nur teilweise positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Zum Teil sind auch erfolgsbeeinträchtigende Wirkungen erkennbar. Dies geht im einzelnen aus den **Abbildungen 5 und 6** hervor.

---

<sup>31</sup> Vgl. Brockhoff (1989), S. 14 f.; Cooper (1985), S. 190.

Abbildung 5: Die Wirkung der Marketing-Implementierung auf den Unternehmenserfolg (Teil 1)<sup>32</sup>



LISREL 7: Kausalanalyse (Meßmodell und exogene Korrelationen nicht eingezeichnet)

GFI = .967; AGFI = .944; RMR = .070;  $\text{Chi}^2 / \text{df} = 2,649$

<sup>32</sup> Die Position des Marketingchefs wurde durch eine direkte Frage nach der Führungsebene (höchste, zweithöchste, dritthöchste, nachgelagerte) ermittelt. Der Einfluß des Marketingbereiches wurde durch eine Maßzahl erfaßt, die dessen unternehmenspolitischen Einfluß in Relation zum Einfluß anderer Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche angibt. Die Kooperation von Marketing, FuE und Produktion wurde als das Ausmaß der Zusammenarbeit der drei Bereiche bei der Entwicklung von Neuprodukten direkt erfragt (vgl. Fritz (1992), S. 285 f.). Die Korrelation der Residuen  $R_1$  und  $R_2$  (.512) trägt der Tatsache Rechnung, daß die Markt- sowie die Produktions- und Kostenorientierung miteinander sowie mit den übrigen drei Dimensionen der Unternehmensführung zusammenhängen, die im Modell durch die Residuenkorrelation implizit repräsentiert sind. Die Schätzung aller Parameter im abgebildeten Kausalmodell geschieht daher, im Gegensatz zur bisherigen Forschung, im Prinzip unter Berücksichtigung des Gesamtzusammenhangs der Unternehmensführung (vgl. zur ausführlichen Begründung: Fritz (1992), S. 273-276). Das abgebildete Modell ist empirisch valide. Ein Multikollinearitätsproblem liegt nicht vor (vgl. ebenda, S. 292 f.).

Aus **Abbildung 5** ist zunächst ersichtlich, daß eine hohe Position des Marketingchefs, ein großer Einfluß des Marketingbereichs sowie dessen enge Kooperation mit der Produktions- und der FuE-Abteilung die Marktorientierung verbessern, wenngleich die Einflüsse z.T. nur schwach ausgeprägt sind (.031; .148; .367). Dies wirkt sich ferner günstig auf den Unternehmenserfolg aus; denn mit einer Zunahme der Marktorientierung eines Unternehmens nimmt auch der Unternehmenserfolg zu (.407). Diese Zusammenhänge entsprechen der Erwartung.

Im Widerspruch dazu befinden sich aber die negativen Einflüsse, die von zwei Implementierungsaspekten auf den Unternehmenserfolg ausgehen: Unabhängig von ihrem Einfluß auf die Marktorientierung bewirken nämlich eine hohe Position des Marketingchefs sowie eine große Machtfülle des Marketingbereichs eine direkte Minderung des Unternehmenserfolgs (-.063 bzw. -.156). Außerdem führen beide Implementierungsaspekte zu einer Beeinträchtigung der Produktions- und Kostenorientierung (-.137 bzw. -.227), was sich ebenfalls ungünstig auf den Unternehmenserfolg auswirkt, da auch die Produktions- und Kostenorientierung einen maßgeblichen Erfolgsfaktor darstellt. Beide Aspekte der Marketing-Implementierung entfalten somit neben erfolgsfördernden auch erfolgsbeeinträchtigende Wirkungen, die sich als **unerwünschte Nebenwirkungen** interpretieren lassen. Lediglich die Zusammenarbeit zwischen Marketing, FuE und Produktion trägt uneingeschränkt positiv zum Unternehmenserfolg bei.

Die Gesamtwirkung der Implementierungsmaßnahmen auf den Unternehmenserfolg ist aus **Abbildung 6** ersichtlich. Betrachtet man lediglich den zusammengefaßten Effekt aller drei Implementierungsaspekte auf den Unternehmenserfolg (letzte Zeile), so zeigt sich zwar ein eindeutig positiver Erfolgsbeitrag der Maßnahmen, soweit diese eine verstärkte Marktorientierung der Unternehmensführung bewirken (.222). Diesem Erfolgsbeitrag stehen aber negative direkte Einflüsse auf den Unternehmenserfolg (-.068) sowie eine erfolgsmindernde Beeinträchtigung der Produktions- und Kostenorientierung entgegen (-.057), die von einer hohen Position des Marketingchefs sowie einem großen unternehmenspolitischen Einfluß des Marketingbereichs verursacht werden. Diese unerwünschten Nebenwirkungen der Marketing-Implementierung reduzieren, aufs Ganze gesehen, den positiven Erfolgsbeitrag der Maßnahmen (.222) um mehr als die Hälfte (.097). Betrachtet man nur die Erfolgswirkung der Position des Marketingchefs und des Einflusses des Marketingbereichs, so ist diese letztlich sogar negativ (-.085 bzw. -.154)!

**Abbildung 6: Die Wirkung der Marketing-Implementierung auf den Unternehmenserfolg (Teil 2)**

Erfolgs- wirkungen  Imple- mentierungs- aspekte	Indirekter Effekt via			Total- effekt
	Direkter Effekt	Markt- orientierung	Produktions- und Kosten- orientierung	
- Position des Marketingchefs	- .063	.013	- .035	- .085
- Einfluß des Marketingbereiches	- .156	.060	- .058	- .154
- Kooperation Marketing, FuE, Produktion	.151	.149	.036	.336
insgesamt	- .068	.222	- .057	.097

Diese Ergebnisse sprechen dafür, daß einige der in der Literatur vorgeschlagenen **organisatorischen Maßnahmen** zur Vergrößerung der Marktorientierung eines Unternehmens **unerwünschte Nebenwirkungen** entfalten können und insofern **unternehmenspolitisch riskant** sind, was bislang offensichtlich übersehen worden ist. Diese Maßnahmen können daher einem Unternehmen nur dann empfohlen werden, wenn zugleich Vorkehrungen zur Reduzierung dieses Risikos getroffen werden, worauf weiter unten eingegangen wird.

### 3.4 Gesamtergebnis

Faßt man die wesentlichen Ergebnisse dieser Studie zusammen, so lassen sich folgende Aussagen treffen:

- (1) **Die Marktorientierung ist eine wesentliche Dimension der Unternehmensführung (neben anderen).**

Die Führungskonzeption westdeutscher Industrieunternehmen umfaßt fünf grundlegende, abgrenzbare inhaltliche Dimensionen, zu denen auch die Marktorientierung zählt. Zusammen mit der Produktions- und Kostenorientierung sowie der Mitarbeiterorientierung bildet sie den „harten Kern“ der unternehmerischen Führungskonzeption.

**(2) Die Marktorientierung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor (neben anderen).**

Neben den übrigen beiden Kerndimensionen der Unternehmensführung fällt auch der Marktorientierung eine Schlüsselrolle für die Entstehung des Unternehmenserfolgs zu. Daher würde ein „Abschied vom Marketing“, wie er von Gerd GERKEN propagiert wird<sup>33</sup>, den Unternehmen einen schweren Schaden zufügen.

**(3) Manche Maßnahmen der Marketing-Implementierung entfalten unerwünschte Nebenwirkungen und sind daher riskant.**

Da die Marktorientierung zum Unternehmenserfolg wesentlich beiträgt, liegt es nahe, den Unternehmen all jene organisatorischen Vorkehrungen zu empfehlen, mit deren Hilfe die Marktorientierung in einem Unternehmen zur vollen Entfaltung gelangen soll. Wie die Untersuchungsergebnisse zeigen, führen aber nicht alle diese Maßnahmen der Marketing-Implementierung zum gewünschten Erfolg, da sie im Gesamtzusammenhang der Unternehmensführung teilweise erfolgsbeeinträchtigende Nebenwirkungen erzeugen. Erst wenn es gelingt, diese Nebenwirkungen zu vermeiden oder zu begrenzen, vermögen die Implementierungsmaßnahmen den Unternehmenserfolg uneingeschränkt zu gewährleisten.

#### **4. Ausgewählte praktische Konsequenzen der Untersuchung**

Folgt man dem bekannten Mannheimer Wissenschaftsphilosophen Hans ALBERT, so lassen sich zwei Arten der Verwertung von Resultaten der Wissenschaft für die gesellschaftliche Praxis unterscheiden: Aufklärung und Steuerung.<sup>34</sup> Die **Aufklärung** zielt darauf ab, wissenschaftliche Erkenntnisse für die Korrektur bestimmter Vorurteile und die Revision überholter Einstellungen und Meinungen zu nutzen, während mit der

---

<sup>33</sup> Vgl. Gerken (1990).

<sup>34</sup> Albert (1976), S. 20.



**Steuerung** die konstruktive oder technische Verwendung von Forschungsergebnissen für die Praxis angesprochen ist.<sup>35</sup> Unter beiden Aspekten stellt die durchgeführte Untersuchung praxisrelevante Informationen bereit.

Betrachtet man die Untersuchungsergebnisse zunächst unter dem Gesichtspunkt der **Aufklärung**, so ist die Feststellung bedeutsam, daß die Marktorientierung als eine wesentliche Dimension der Unternehmensführung und ein maßgeblicher Erfolgsfaktor (neben anderen) identifiziert worden ist. Im Rahmen eines integrierten Konzepts der Unternehmensführung muß der Marktorientierung somit eine tragende Rolle zukommen, wenn der Unternehmenserfolg sichergestellt werden soll.

Dieses Resultat korrigiert zwei verbreitete Auffassungen. Zum einen widerspricht es der Behauptung, das Marketing trage den Charakter eines Mißerfolgsfaktors, von dem sich - wie erwähnt - die Praxis verabschieden müsse. Zum anderen trifft die entgegengesetzte Meinung, das Marketing sei immer der allein entscheidende Erfolgsfaktor, ebenfalls nicht zu; denn mit der Produktions- und Kostenorientierung sowie der Mitarbeiterorientierung sind zwei Dimensionen der Unternehmensführung ermittelt worden, die für den Unternehmenserfolg von mindestens gleichrangiger Bedeutung sind und daher in der Praxis ebenfalls nicht vernachlässigt werden dürfen. In diesem spezifischen Sinne ist **erfolgreiche Unternehmensführung** immer als „**ganzheitlich**“ aufzufassen. Führungskonzeptionen, die lediglich Einzelaspekte der Unternehmensführung erfassen, greifen zu kurz. Sie sind zu ersetzen durch integrierte, multidimensionale Konzeptionen, in denen die Marktorientierung zwar nur eine, aber immerhin tragende Rolle spielt.

Der **Steuerung** als weiterer praxisorientierter Anwendungsform wissenschaftlicher Forschung lassen sich andere Konsequenzen der Untersuchung zuordnen. Diese ergeben sich vor allem aus dem Nachweis der **unerwünschten Nebenwirkungen**, die manche Maßnahmen der **Marketing-Implementierung** entfalten können. Dies gilt - wie oben ausführlich dargestellt - insbesondere für die Ausstattung des Marketingbereichs mit einem großen unternehmenspolitischen Einfluß und für die Aufnahme eines Repräsentanten des Marketing in die Führungsspitze des Unternehmens. Mit solchen Maßnahmen geht zwar eine Verbesserung der Marktorientierung westdeutscher Industrieunternehmen einher, zugleich u.a. aber auch eine Vernachlässigung der Produktions- und Kostenorientierung, die sich nachteilig auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

---

<sup>35</sup> Albert (1976), S. 21/22.

Dies spricht dafür, daß die organisatorischen Vorkehrungen zur Erhöhung der Marktorientierung in der Praxis meist nicht im Gesamtzusammenhang der Unternehmensführung geplant und realisiert werden. Wenn aber die marktorientierte Dimension der Unternehmensführung geändert werden soll, dann hat dies auch Konsequenzen für die übrigen Führungsdimensionen. Die Planung und Realisation entsprechender Änderungsmaßnahmen muß daher zwingend den größeren Kontext der gesamten Führungskonzeption berücksichtigen. Dies aber setzt ein **integratives Denken und Handeln** voraus<sup>36</sup>, das dem Management vieler Unternehmen heute vermutlich noch eher fremd ist.

Ein Element eines solchen integrativen Denk- und Handlungskonzepts stellt die **frühzeitige und umfassende Abschätzung der Folgen geplanter Maßnahmen der Marketing-Implementierung** dar. Sind unerwünschte Nebenwirkungen dieser Maßnahmen z.B. auf die Produktions- und Kostenorientierung oder die Mitarbeiterorientierung der Unternehmensführung zu erwarten, so bietet sich als Gegensteuerungsmaßnahme die Schaffung einer **Koordinations Einrichtung** etwa in Gestalt regelmäßig zusammentretender Gesprächskreise oder Workshops an. Dabei sollte ein intensiver Einbezug der Mitarbeiter der betroffenen Unternehmensbereiche (z.B. Marketing, Personal und Produktion) erfolgen. Mit solchen Koordinierungssitzungen kann zweierlei erreicht werden<sup>37</sup>: Zum einen die Schaffung einer gemeinsamen Wissens- und Wertebasis, die dazu beiträgt, Kommunikationsdefizite abzubauen, Wahrnehmungs- und Beurteilungsunterschiede über die tieferen Ursachen der erwarteten Nebenwirkungen vorgesehener Implementierungsmaßnahmen auszuräumen und ein gemeinsames Problembewußtsein zu erzeugen. Zum anderen kann eine gemeinsame Motivation der Teilnehmer erreicht werden, Vorschläge für die Problembegrenzung und die Korrektur der Führungskonzeption zu entwickeln. Die Umsetzung der erarbeiteten Vorschläge und die erreichten Fortschritte in der Harmonisierung der Implementierungsmaßnahmen mit dem gesamten Führungskonzept bedürfen nicht zuletzt einer entsprechenden **Kontrolle** in regelmäßigen zeitlichen Abständen.

Die praktischen Konsequenzen der Untersuchungsergebnisse bleiben keineswegs nur auf den Bereich der Marketing- und Managementpraxis beschränkt. Auch die **marketingwissenschaftliche Forschungspraxis** muß umdenken; denn insbesondere ihren empirischen Studien ist die erforderliche integrierte Betrachtung der Marktorientierung im unternehmenspolitischen Gesamtzusammenhang bisher weitestgehend

---

<sup>36</sup> Vgl. Bleicher (1991), S. 376-421.

<sup>37</sup> Vgl. Brockhoff (1989), S. 114; Raffée/Fritz (1992), S. 319.

fremd.<sup>38</sup> Daher konnten z.B. unerwünschte Nebenwirkungen von Maßnahmen der Marketing-Implementierung auf andere Dimensionen der Unternehmensführung empirisch bislang auch nicht untersucht werden. Teilt man die Auffassung Karl POPPERS, eine der Hauptaufgaben sozialwissenschaftlicher Forschung sei es, „die unbeabsichtigten Folgen unserer Handlungen aufzudecken“<sup>39</sup>, so ist dies ein immerhin bemerkenswertes Versäumnis marketingwissenschaftlicher Forschung.

---

<sup>38</sup> Dies gilt insbesondere für die Untersuchungen von Kohli/Jaworski (1990) und Narver/Slater (1990).

<sup>39</sup> Vgl. Popper (1971), S. 121.

## Literaturverzeichnis

- Albers, Sönke (1989), Kundennähe als Erfolgsfaktor, in: Albers et al. (1989), S. 101-122
- Albers, Sönke/Eggert, Karin (1988), Kundennähe - Strategie oder Schlagwort, in: *MARKETING - Zeitschrift für Forschung und Praxis* 10, 1/1988, S. 5-16
- Albers, Sönke/Herrmann, Harald/Kahle, Egbert/Kruschwitz, Lutz/Perlitz, Manfred (Hrsg.) (1989), *Elemente erfolgreicher Unternehmenspolitik in mittelständischen Unternehmen*, Stuttgart 1989
- Albert, Hans (1976), *Aufklärung und Steuerung*, Hamburg 1976
- Bagozzi, Richard P. (1981), An Examination of the Validity of Two Models of Attitude, in: *Multivariate Behavioral Research* 16, July 1981, S. 323-359
- Bennett, Roger C./Cooper, Robert G. (1979), Beyond the Marketing Concept, in: *Business Horizons* 22, Juni 1979, S. 76-83
- Bennett, Roger C./Cooper, Robert G. (1981), The Misuse of Marketing: An American Tragedy, in: *Business Horizons* Nov./Dec. 1981, S. 51-61
- Berekoven, Ludwig (1986), *Grundlagen der Absatzwirtschaft*, 3. Aufl., Herne - Berlin 1986
- Bleicher, Knut (1991), *Das Konzept Integriertes Management*, Frankfurt/M. - New York 1991
- Brockhoff, Klaus (1989), *Schnittstellen-Management*, Stuttgart 1989
- Canning, Gordon Jr. (1988), Is Your Company Marketing Oriented?, in: *The Journal of Business Strategy* 9, May/June 1988, S. 34-36
- Carlzon, Jan (1988), *Alles für den Kunden*, Frankfurt/M. 1988
- Cooper, Robert G. (1985), Overall Corporate Strategies for New Product Programs, in: *Industrial Marketing Management* 14, 1985, S. 179-193
- Dichtl, Erwin (1967), *Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen*, Berlin 1967
- Dichtl, Erwin (1991), *Der Weg zum Käufer*, 2. Aufl., München 1991
- Diller, Hermann/Kusterer, Marion (1988), *Beziehungsmanagement*, in: *MARKETING - Zeitschrift für Forschung und Praxis* 10, 3/1988, S. 211-220
- Fritz, Wolfgang (1990), Marketing - Ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges?, in: *MARKETING - Zeitschrift für Forschung und Praxis* 12, 2/1990, S. 91-110
- Fritz, Wolfgang (1992), *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg. Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, Stuttgart 1992
- Gälweiler, Aloys (1980), Die Rolle des Marketing in der strategischen Unternehmensführung und -planung, in: Meffert (1980), S. 51-61
- Gaugler, Eduard/Jacobs, Otto H./Kieser, Alfred (Hrsg.) (1984), *Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung*, Stuttgart 1984
- Gemünden, Hans Georg (1989), Pflege und Unterhaltung von kundennahen Geschäftsbeziehungen, in: Albers et al. (1989), S. 129-152
- Gerken, Gerd (1990), *Abschied vom Marketing*, Düsseldorf u.a. 1990
- Hayes, Robert H./Abernathy, William J. (1980), Managing Our Way to Economic Decline, in: *Harvard Business Review*, July/Aug. 1980, S. 67-77
- Hinterhuber, Hans H. (1989), *Strategische Unternehmensführung. II. Strategisches Handeln*, 4. Aufl., Berlin - New York 1989
- Jöreskog, Karl G./Sörbom, Dag (1988), *LISREL 7. A Guide to the Program and Applications*, Chicago, Ill. u.a. 1988
- Kirsch, Werner (1980), Marketing und die Idee des Strategischen Managements, in: Meffert (1980), S. 63-76
- Kohli, Ajay K./Jaworski, Bernard J. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: *Journal of Marketing* 54, 4/1990, S. 1-18
- Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (1992), *Marketing-Management*, 7. Aufl., Stuttgart 1992
- Larréché, Jean-Claude/Powell, William W./Deutz Ebeling, Hardy (1987), *Key Strategic Marketing Issues for the 1990s*, INSEAD, Fontainebleau 1987
- Levitt, Theodore (1986), *Die Macht des kreativen Marketing*, Düsseldorf 1986
- Marketing Science Institute (1990), *Research Priorities 1990-1992*, Cambridge, Mass. 1990

- Mazanec, Josef/Scheuch, Fritz (Hrsg.) (1984), Marktorientierte Unternehmensführung, Wien 1984
- McDaniel, Stephen W./Hise, Richard T. (1983), Have CEOs Adopted the Marketing Concept?, in: Varadarajan (1983), S. 158-173
- Meffert, Heribert (Hrsg.) (1980), Marketing im Wandel, Wiesbaden 1980
- Meffert, Heribert (1986), Marketing, 7. Aufl., Wiesbaden 1986
- Meffert, Heribert (1988), Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988
- Müller-Merbach, Heiner (1984), Marktorientierte Unternehmensführung als Grundkonzept der Betriebswirtschaftslehre, in: Mazanec/Scheuch (1984), S. 59-79
- Narver, John C./Slater, Stanley F. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. In: Journal of Marketing 54, Oct. 1990, S. 20-35
- Ohmae, Kenichi (1992), Die neue Logik der Weltwirtschaft, Hamburg 1992
- Popper, Karl R. (1971), Prognose und Prophetie in den Sozialwissenschaften, in: Topitsch (1971), S. 113-125
- Raffée, Hans (1984a), Strategisches Marketing, in: Gaugler et al. (1984), S. 61-81
- Raffée, Hans (1984b), Marktorientierung der Betriebswirtschaftslehre zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: Die Unternehmung 38, 1984, S. 3-18
- Raffée, Hans/Fritz, Wolfgang (1992), Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 44, 4/1992, S. 303-322
- Raffée, Hans/Fritz, Wolfgang/Wiedmann, Klaus-Peter (1993), Marketing für öffentliche Betriebe, Stuttgart 1993 (im Druck)
- Rühli, Edwin (1986), Konzeptionelle Überlegungen zur marktorientierten Unternehmungsführung, in: Rühli/Wehrli (1986), S. 9-23
- Rühli, Edwin/Wehrli, Hans-Peter (Hrsg.) (1986), Strategisches Marketing und Management, Bern - Stuttgart 1986
- Scherer, Hans-Peter (1992), Neue Post: Kundenorientierung statt Bürokratie, in: Wirtschaftswoche 40/1992, S. 62-69
- Schneider, Dieter (1983), Marketing als Wirtschaftswissenschaft oder Geburt einer Marketingwissenschaft aus dem Geiste des Unternehmersversagens?, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 35, 3/1983, S. 197-223
- Scholz, Lothar (1990), Märkte im Umbruch. Welche Rolle spielt das Marketing?, in: absatzwirtschaft, Sondernummer Okt. 1990, S. 20-40
- Sieverding, Franz (1989), Die Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse ist Aufgabe des Führungssystems, in: absatzwirtschaft 5, 1989, S. 48-56
- Steinmann, Horst/Hasselberg, Frank (1988), Die strategische Kontrolle von Differenzierungsstrategien und der Beitrag des Marketing, in: Die Betriebswirtschaft 48, 3/1988, S. 371-392
- Tietz, Bruno (1976), Die Grundlagen des Marketing. Dritter Band: Das Marketing-Management, München 1976
- Titze, Wolfgang A. (1990), Die neue Marketing-Dimension liegt im Zeitfaktor, in: absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober 1990, S. 86-90
- Topitsch, Ernst (Hrsg.) (1971), Logik der Sozialwissenschaften, 7. Aufl., Köln - Berlin 1971
- Varadarajan, Poondi (Ed.) (1983), The Marketing Concept: Perspectives and Viewpoints, College Station 1983
- Webster, Frederick E. Jr. (1988), The Rediscovery of the Marketing Concept, in: Business Horizons 31, May-June 1988, S. 29-39

## Anhang 1: Die Messung der Führungsdimensionen (Kernmodell) und des Unternehmenserfolgs

Konstrukt	Indikator	Ladung <sup>40</sup>
Markt-orientierung	- Verkaufsorientierte Grundhaltung (Frage 7, 10)	.552
	- Kundenorientierte Grundhaltung (Frage 7, 12)	.759
	- Ziel „Kundenzufriedenheit“ (Frage 8, A, 10)	.869
Produktions- und Kostenorientierung	- Finanzielle Grundhaltung (Frage 7, 3)	.609
	- Produktionsorientierte Grundhaltung (Frage 7, 9)	.689
	- Ziel „Rentabilität des Gesamtkapitals“ (Frage 8, A, 4)	.636
	- Ziel „Produktivitätssteigerung“ (Frage 8, A, 6)	.740
	- Ziel „Gewinnerzielung insgesamt“ (Frage 8, A, 19)	.729
	- Ziel „Kosteneinsparungen“ (Frage 8, A, 24)	.731
Technologie- und Innovationsorientierung	- Technologieorientierte Grundhaltung (Frage 7, 14)	.573
	- Strategie „Technologieführerschaft“ (Frage 9, 8)	.818
	- Strategie „Prozeßinnovation“ (Frage 9, 20)	.650
Mitarbeiterorientierung	- Ziel „Mitarbeiterzufriedenheit“ (Frage 8, A, 7)	.800
	- Strategie „Mitarbeiterförderung“ (Frage 9, 3)	.645
	- Strategie „Entscheidungsdelegation“ (Frage 9, 4)	.737
Umwelt- und Gesellschaftsorientierung	- Umweltschutzorientierte Grundhaltung (Frage 7, 5)	.768
	- Ziel „Umweltschutz“ (Frage 8, A, 11)	.956
Unternehmenserfolg	- Zielerreichungsgrad „Wettbewerbsfähigkeit“ (Frage 8, B, 2)	.775
	- Zielerreichungsgrad „Kundenzufriedenheit“ (Fr. 8, B, 10)	.566
	- Zielerreichungsgrad „Langfristige Gewinnerzielung“ (Frage 8, B, 17)	.794
	- Zielerreichungsgrad „Sicherung des Unternehmensbestandes“ (Frage 8, B, 22)	.684

<sup>40</sup> Die Ladungen (Meßpfade) der Indikatoren beziehen sich auf das in Abbildung 5 dargestellte Modell. Unterschiede zu den anderen Modellen bestehen kaum: vgl. Fritz (1992), S. 198/214/293.

## Anhang 2: Die Korrelation von Indikatoren der marktorientierten Führungsdimension mit externen Kriterien der Marktorientierung

Indikatoren: Externe Kriterien:	Verkaufsorientierte Grundhaltung	Kundenorientierte Grundhaltung	Ziel "Kundenzufriedenheit"
a) <u>Grundhaltungen/ Ziele:</u>			
Absatzmarktorientierte Grundhaltung (Frage 7, 13)	.516**	.569**	.405**
Ziel "Wettbewerbsfähigkeit" (Frage 8, A, 2)	.436**	.417**	.579**
b) <u>Strategien:</u>			
Marktsegmentierung (Frage 9, 5)	.305**	.053	.210*
Qualitätsführerschaft (Frage 9, 16)	.257*	.201*	.423**
c) <u>Marktforschung:</u>			
Kundenbefragungen (Häufigkeit)	.219*	.102	.093
Konkurrenzbeobachtungen (Häufigkeit)	.254*	.009	.176*
Ausgaben für Marktforschung	.140	-.013	.187*
d) <u>Organisation:</u>			
Einfluß der Vertriebsabteilung	.333**	.162*	.158*
Einfluß der Marketingabteilung	.414**	.229*	.282**
Ausmaß der Koordination Marketing/Vertrieb, Produktion, F&E	.232*	.269**	.379**
Polychorische Korrelationen; * = p < .05; ** = p < .001			





8) Unternehmenspolitische Entscheidungen werden auf der obersten Führungsebene getroffen und steuern den langfristigen Kurs des gesamten Unternehmens. Solche unternehmenspolitischen Entscheidungen richten sich meist nach bestimmten Unternehmenszielen. Bitte geben Sie zunächst an, welche Bedeutung die folgenden Zielvorstellungen für die unternehmenspolitischen Entscheidungen in Ihrem Unternehmen in der Regel haben (Teil A). Bitte geben Sie danach an, in welchem Maße es Ihrem Unternehmen in den letzten drei Jahren gelungen ist, diese Ziele tatsächlich zu erreichen (Teil B).

Teil A: Bedeutung der Ziele

Teil B: Ausmaß der Zielerreichung in den letzten drei Jahren

Unternehmensziel:

	gar keine Bedeutung	sehr geringe Bedeutung	ziemlich geringe Bedeutung	weder geringe noch große Bedeutung	ziemlich große Bedeutung	sehr große Bedeutung	überragende Bedeutung		gar nicht	in sehr geringem Maße	in ziemlich geringem Maße	in weder geringem noch hohem Maße	in hohem Maße	in sehr hohem Maße	in extrem hohem Maße
- Kapazitätsauslastung .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Soziale Verantwortung .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Rentabilität des Gesamtkapitals .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Kundenloyalität .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Produktivitätssteigerungen .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Mitarbeiterzufriedenheit .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Verbraucherversorgung .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Wachstum des Unternehmens .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Kundenzufriedenheit .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Umweltschutz .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Marktanteil .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Umsatz .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Ansehen in der Öffentlichkeit .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- finanzielle Unabhängigkeit .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- gesundes Liquiditätspolster .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- langfristige Gewinnerzielung .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- kurzfristige Gewinnerzielung .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Gewinnerzielung insgesamt .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Qualität des Angebotes .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Sicherung des Unternehmensbestandes .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Macht und Einfluß auf den Markt .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○
- Kosteneinsparungen .....	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○

