

Philip Kerpen

Internes Marketing und Unternehmenskultur

Analyse der Interdependenzen unter marktorientierten
Gesichtspunkten

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2004 Diplom.de
ISBN: 9783836602334

Philip Kerpen

Internes Marketing und Unternehmenskultur

Analyse der Interdependenzen unter marktorientierten Gesichtspunkten

INTERNES MARKETING UND UNTERNEHMENSKULTUR

Analyse der Interdependenzen unter
marktorientierten Gesichtspunkten

PHILIP KERPEN



Diplom.de

Philip Kerpen

Internes Marketing und Unternehmenskultur

Analyse der Interdependenzen unter marktorientierten Gesichtspunkten

ISBN: 978-3-8366-0233-4

Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2007

Zugl. Universität zu Köln, Köln, Deutschland, Diplomarbeit, 2004

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2007

Printed in Germany

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
TABELLENVERZEICHNIS	VI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VII
1 EINFÜHRUNG.....	1
1.1 PROBLEMSTELLUNG	1
1.2 ZIEL UND FORSCHUNGSFRAGEN DER ARBEIT	2
1.3 GANG DER UNTERSUCHUNG	3
2 GRUNDLAGEN	4
2.1 MARKTORIENTIERUNG.....	4
2.1.1 <i>Begriff der Marktorientierung</i>	4
2.1.1.1 Die kulturelle Perspektive	5
2.1.1.2 Die verhaltensbezogene Perspektive	6
2.1.1.3 Kernelemente der Marktorientierung	7
2.1.2 <i>Marktorientierung als Leitprinzip der Unternehmensführung</i>	8
2.1.2.1 „Harte“ und „weiche“ Faktoren.....	9
2.1.2.2 Die besondere Bedeutung der „weichen“ Faktoren	10
2.1.3 <i>Verankerung der Marktorientierung</i>	11
2.1.4 <i>Konzeptionelle Arbeiten zur Marktorientierung</i>	12
2.1.5 <i>Empirische Arbeiten zur Marktorientierung</i>	14
2.2 INTERNES MARKETING	18
2.2.1 <i>Begriff des Internen Marketing</i>	18
2.2.2 <i>Ziele des Internen Marketing</i>	20
2.2.3 <i>Instrumente des Internen Marketing</i>	22
2.2.3.1 Personalmanagement.....	22
2.2.3.2 Anreizsysteme	23
2.2.3.3 Training	25
2.2.3.4 Interne Kommunikation.....	26
2.2.4 <i>Verankerung des Internen Marketing</i>	27
2.2.5 <i>Konzeptionelle Arbeiten zum Internen Marketing</i>	29
2.2.6 <i>Empirische Arbeiten zum Internen Marketing</i>	31
2.3 UNTERNEHMENSKULTUR	33
2.3.1 <i>Begriff der Unternehmenskultur</i>	33
2.3.2 <i>Modelle der Unternehmenskultur</i>	35
2.3.2.1 Modell der Unternehmenskultur von SCHEIN	35
2.3.2.2 Modell der Unternehmenskultur von PFLESSER	37
2.3.3 <i>Typologie der Unternehmenskultur nach HANDY</i>	38
2.3.4 <i>Funktionen und Ziele der Unternehmenskultur</i>	40

IV

2.3.5	<i>Konzeptionelle Arbeiten der Unternehmenskultur</i>	42
2.3.6	<i>Empirische Arbeiten der Unternehmenskultur</i>	44
3	THEORETISCHE GRUNDLAGEN	46
3.1	THEORIEN DER INDIVIDUELLEN EBENE	46
3.1.1	<i>Inhaltstheorien</i>	46
3.1.1.1	Bedürfnispyramide nach MASLOW	46
3.1.1.2	Zwei-Faktoren-Theorie von HERZBERG	47
3.1.2	<i>Prozesstheorien</i>	48
3.1.2.1	Erwartungs-Valenz-Theorie von VROOM	48
3.1.2.2	Modell des vernünftigen Handelns von AJZEN/FISHBEIN	49
3.1.2.3	Equity-Theorie von ADAMS	51
3.1.2.4	Sozial-kognitive Lerntheorie von BANDURA	52
3.2	THEORIEN DER ORGANISATIONALEN EBENE	55
3.2.1	<i>Verhaltenswissenschaftliche Theorien</i>	55
3.2.1.1	Theorie der Berufswahl von SUPER/BOHN	55
3.2.1.2	Garbage-Can-Decision-Modell von COHEN/MARCH/OLSEN	56
3.2.2	<i>Principal-Agent-Theorie</i>	58
3.2.3	<i>Ressourcenorientierter Ansatz</i>	59
4	INTERDEPENDENZEN ZWISCHEN INTERNEM MARKETING UND UNTERNEHMENSKULTUR	61
4.1	KONZEPTIONELLER BEZUGSRAHMEN	61
4.2	KONZEPTIONELLE DISKUSSION DER INTERDEPENDENZEN UNTER MARKTORIENTIERTEN GESICHTSPUNKTEN	65
4.2.1	<i>Wirkungen der Instrumente des Internen Marketing auf die Elemente der Unternehmenskultur</i> .	65
4.2.1.1	Marktorientiertes Personalmanagement	65
4.2.1.2	Marktorientierte Anreizsysteme	73
4.2.1.3	Marktorientiertes Training	82
4.2.1.4	Marktorientierte interne Kommunikation	89
4.2.1.5	Zusammenfassende Betrachtung	96
4.2.2	<i>Wirkungen der Elemente der Unternehmenskultur auf die Instrumente des Internen Marketing</i> .	99
4.2.2.1	Marktorientierte Werte	99
4.2.2.2	Marktorientierte Normen	112
4.2.2.3	Zusammenfassende Betrachtung	126
4.2.3	<i>Interdependenzen zwischen Internem Marketing und Unternehmenskultur</i>	131
5	SCHLUSSBEMERKUNG UND IMPLIKATIONEN FÜR DIE WISSENSCHAFT	136
	ANHANG	139
	LITERATURVERZEICHNIS	155

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABB. 1: MARKTORIENTIERUNG AUS DER KULTURELLEN PERSPEKTIVE.....	5
ABB. 2: DIE DREI SÄULEN DER VERHALTENSBEZOGENEN PERSPEKTIVE DER MARKTORIENTIERUNG	6
ABB. 3: „HARTE“ UND „WEICHE“ FAKTOREN ZUR STEIGERUNG DER MARKTORIENTIERUNG	10
ABB. 4: ZIELKATALOG DES INTERNEN MARKETING.....	21
ABB. 5: MODELL DER UNTERNEHMENSKULTUR VON SCHEIN	36
ABB. 6: BEDÜRFNISPYRAMIDE NACH MASLOW	46
ABB. 7: MODELL DES VERNÜNFTIGEN HANDELNS VON AJZEN/FISHBEIN.....	50
ABB. 8: ZUSAMMENHÄNGE DES MODELL-LERNENS	53
ABB. 9: PHASEN DES MODELL-LERNENS	53
ABB. 10: DER ZUSAMMENHANG VON MARKTORIENTIERUNG, INTERNEM MARKETING UND UNTERNEHMENSKULTUR	61
ABB. 11: VIER KOMponentEN DES MARKTORIENTIERTEN VERHALTENS.....	63
ABB. 12: DAS DREI-KOMponentEN-MODELL DES MARKTORIENTIERTEN VERHALTENS	64
ABB. 13: KRITERIEN DES PERSONALMANAGEMENTS	67
ABB. 14: DIE WIRKUNG MARKTORIENTIERTEN PERSONALMANAGEMENTS AUF DIE ELEMENTE DER UNTERNEHMENSKULTUR	72
ABB. 15: MARKTORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT IN BEZIEHUNG ZUM DREI-KOMponentEN-MODELL...	73
ABB. 16: ANFORDERUNGEN AN EINE ERFOLGREICHE ANREIZGESTALTUNG.....	75
ABB. 17: DIE WIRKUNG MARKTORIENTIERTER ANREIZSYSTEME AUF DIE ELEMENTE DER UNTERNEHMENSKULTUR	80
ABB. 18: MARKTORIENTIERTE ANREIZSYSTEME IN BEZIEHUNG ZUM DREI-KOMponentEN-MODELL.....	81
ABB. 19: DIE WIRKUNG MARKTORIENTIERTEN TRAININGS AUF DIE ELEMENTE DER UNTERNEHMENSKULTUR....	87
ABB. 20: MARKTORIENTIERTES TRAINING IN BEZIEHUNG ZUM DREI-KOMponentEN-MODELL.....	88
ABB. 21: FUNKTIONEN DER MARKTORIENTIERTEN INTERNEN KOMMUNIKATION	90
ABB. 22: DIE WIRKUNG MARKTORIENTIERTER INTERNER KOMMUNIKATION AUF DIE ELEMENTE DER UNTERNEHMENSKULTUR	94
ABB. 23: MARKTORIENTIERTE INTERNE KOMMUNIKATION IN BEZIEHUNG ZUM DREI-KOMponentEN-MODELL .	95
ABB. 24: MODELL DES VERNÜNFTIGEN VERHALTENS VON AJZEN/FISHBEIN UND ANALOGIEN ZU UNTERNEHMENSKULTURELLEN WERTEN	102
ABB. 25: DIE WIRKUNG MARKTORIENTIERTER WERTE AUF DIE INSTRUMENTE DES INTERNEN MARKETING	111
ABB. 26: MARKTORIENTIERTE WERTE IN BEZIEHUNG ZUM DREI-KOMponentEN-MODELL.....	112
ABB. 27: MODELL DES VERNÜNFTIGEN VERHALTENS VON AJZEN/FISHBEIN UND ANALOGIEN ZUR UNTERNEHMENSKULTUR	116
ABB. 28: EINFLUSSFAKTOREN BEI DER ENTSCHEIDUNG ÜBER DIE TEILNAHME AN TRAININGSMABNAHMEN	122
ABB. 29: DIE WIRKUNG MARKTORIENTIERTER NORMEN AUF DIE INSTRUMENTE DES INTERNEN MARKETING....	125
ABB. 30: MARKTORIENTIERTE NORMEN IN BEZIEHUNG ZUM DREI-KOMponentEN-MODELL	126
ABB. 31: DIE WIRKUNG DES MARKTORIENTIERTEN INTERNEN MARKETING AUF DIE UNTERNEHMENSKULTUR..	131
ABB. 32: DIE WIRKUNG DER MARKTORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR AUF DAS INTERNE MARKETING ...	132

ABB. 33: MARKTORIENTIERTE INSTRUMENTE DES INTERNEN MARKETING UND MARKTORIENTIERTE ELEMENTE
DER UNTERNEHMENSKULTUR IN BEZIEHUNG ZUM DREI-KOMPONENTEN-MODELL..... 133

ABB. 34: ZWEI SÄULEN EINER NACHHALTIGEN FÖRDERUNG VON MARKTORIENTIERUNG..... 135

TABELLENVERZEICHNIS

TAB. 1: LITERATUR ZUR WIRKUNG DES INTERNEN MARKETING AUF MARKTORIENTIERUNG UND UNTERNEHMENSKULTUR	98
TAB. 2: LITERATUR ZUR UNTERNEHMENSKULTUR UND IHRER WIRKUNG AUF MARKTORIENTIERUNG UND INTERNES MARKETING.....	130
TAB. 3: KONZEPTIONELLE ARBEITEN ZUR MARKTORIENTIERUNG.....	142
TAB. 4: EMPIRISCHE ARBEITEN ZUR MARKTORIENTIERUNG.....	145
TAB. 5: KONZEPTIONELLE ARBEITEN ZUM INTERNEN MARKETING	147
TAB. 6: EMPIRISCHE ARBEITEN ZUM INTERNEN MARKETING	148
TAB. 7: KONZEPTIONELLE ARBEITEN ZUR UNTERNEHMENSKULTUR	150
TAB. 8: EMPIRISCHE ARBEITEN ZUR UNTERNEHMENSKULTUR	154

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ABB.	=	ABBILDUNG
BEGR.	=	BEGRÜNDER
BZW.	=	BEZIEHUNGSWEISE
D. H.	=	DAS HEIßT
ET AL.	=	ET ALII
ETC.	=	ET CETERA
HRSG.	=	HERAUSGEBER
IM	=	INTERNAL MARKETING
NR.	=	NUMMER
O. V.	=	OHNE VERFASSEN
S.	=	SEITE
SP.	=	SPALTE
TAB.	=	TABELLE
USW.	=	UND SO WEITER
VGL.	=	VERGLEICHE
Z. B.	=	ZUM BEISPIEL

1 Einführung

1.1 Problemstellung

Die Bedingungen auf den Absatzmärkten haben sich in den letzten Jahren durch steigenden Wettbewerbsdruck, wachsende Kundenanforderungen und die voranschreitende Globalisierung massiv verändert (vgl. Pflesser 1999, S. V und Rosenstiel 1993, S. 8 ff.). Eine steigende Homogenität der Produkte und die zunehmende Sättigung der Absatzmärkte zwingen die Anbieter, ihre Produkte komplexer und damit erklärungsbedürftiger zu gestalten oder die Kernprodukte mit begleitenden Dienstleistungen aufzuwerten. Der dadurch steigende Beratungs- und Betreuungsbedarf, sowohl bei Dienstleistungsunternehmen als auch bei Konsumgüterherstellern, hebt den Stellenwert des Mitarbeiterverhaltens für den Unternehmenserfolg deutlich (vgl. Thureau 2002, S. 2). Nur durch eine konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden und den nachhaltigen Aufbau von Wettbewerbsvorteilen können Unternehmen langfristig bestehen (vgl. Aaker 1988, S. 46). OELSNITZ schreibt der Marktorientierung „eine Schlüsselrolle für die Entstehung des Unternehmenserfolgs“ zu (Oelsnitz 1999, S. 141). Um die Marktorientierung eines Unternehmens positiv zu beeinflussen, müssen die Mitarbeiter der betreffenden Organisation in das Zentrum aller Bemühungen gerückt werden. Zwar sind die eigentlichen Unternehmensziele die Zufriedenheit und Treue der Kunden sowie eine gute Position gegenüber den Wettbewerbern, doch können diese Ziele nur über die eigenen Mitarbeiter erreicht werden.

Die Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens mit dem Ziel einer Steigerung der Marktorientierung kann mit verschiedenen Mitteln verfolgt werden. Marketing bedeutet „... die Kunst, Kunden auf gewinnbringende Weise zu finden und zufriedenzustellen“ (Kotler/Bliemel 2001, S. 52). So stellt das Interne Marketing verschiedene Instrumente bereit, die das Verhalten der Mitarbeiter in gewünschter Weise beeinflussen sollen. Auch dem Bereich der Unternehmenskultur werden Einflussmöglichkeiten auf die Einstellungen und Handlungsweisen der Mitarbeiter zugeschrieben. OELSNITZ betont, dass Werte und Normen der Mitarbeiter Bestandteil

der Marktorientierung sind, und stellt damit eine direkte Verbindung zur Unternehmenskultur her (vgl. Oelsnitz 1999, S. 144).

1.2 Ziel und Forschungsfragen der Arbeit

Die Zielsetzung dieser Arbeit besteht darin, die Interdependenzen zwischen Internem Marketing und Unternehmenskultur im Hinblick auf die nachhaltige Förderung der Marktorientierung zu untersuchen.

Die ersten drei Forschungsfragen liegen in der begrifflichen Klärung und Abgrenzung der drei zentralen Größen, nämlich der *Marktorientierung*, dem *Internen Marketing* und der *Unternehmenskultur*. Bei der Definition des Begriffs Marktorientierung sollen die verschiedenen Betrachtungsperspektiven aus der vorhandenen Literatur herausgearbeitet und anschließend Kernelemente der Marktorientierung bestimmt werden. Auch der Begriff des Internen Marketing kann in verschiedene Richtungen ausgelegt werden. Nach eingehender Diskussion der wichtigsten Alternativen und Schwerpunkte soll dem weiteren Verlauf der Arbeit eine geeignete Definition zu Grunde gelegt werden. Analog dazu wird auch der Begriff der Unternehmenskultur näher bestimmt. Zu diesem Zweck werden zwei Modelle der Unternehmenskultur erläutert und anschließend die Kernelemente einer Unternehmenskultur herausgearbeitet.

Die vierte Forschungsfrage bezieht sich auf den *Beitrag, den Internes Marketing und Unternehmenskultur zu einer nachhaltigen Förderung der Marktorientierung leisten* können. Dies soll für die einzelnen Instrumente des Internen Marketing und die Elemente der Unternehmenskultur diskutiert und durch theoretische Überlegungen gestützt werden.

Die fünfte und letzte Forschungsfrage befasst sich mit den konkreten *Interdependenzen, die bei der Förderung von Marktorientierung zwischen Internem Marketing und Unternehmenskultur auftreten*. Von besonderem Interesse ist dabei, ob und an welchen Stellen sich Internes Marketing und Unternehmenskultur gegenseitig ergänzen, unterstützen oder im Wege stehen.

1.3 Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Nach der Einführung werden im zweiten Kapitel die Grundlagen des Themas diskutiert. Kapitel 2.1 befasst sich dabei mit der Marktorientierung. Nach der begrifflichen Klärung wird die Marktorientierung als Leitprinzip der Unternehmensführung dargestellt, gefolgt von einigen Ausführungen zur Verankerung der Marktorientierung im Unternehmen und einem Überblick über die wichtigste Literatur. Das Interne Marketing steht im Zentrum von Kapitel 2.2. Dieses erläutert nach der Begriffsdiskussion die Ziele und Instrumente des Internen Marketing. Dann folgen Ausführungen zur Verankerung des Internen Marketing und eine Auswahl der einschlägigen Literatur. Die Unternehmenskultur ist Thema in Kapitel 2.3. Nach einigen Begriffsdefinitionen werden die Kernelemente der Unternehmenskultur anhand zweier Modelle der Unternehmenskultur herausgearbeitet. Es folgen eine Typologie, Funktionen und Ziele sowie ausgewählte Literatur der Unternehmenskultur.

Im dritten Kapitel werden theoretische Grundlagen dargestellt, unterteilt nach Theorien der individuellen und organisationalen Ebene. Auf die genannten Theorien wird bei der Diskussion der Zusammenhänge zwischen den zentralen Größen zurückgegriffen.

Kapitel 4 steht im Zentrum dieser Arbeit und beschäftigt sich mit den konkreten Interdependenzen zwischen Internem Marketing und Unternehmenskultur unter marktorientierten Gesichtspunkten. Dazu werden nach Darstellung des konzeptionellen Bezugsrahmens die Wirkung der marktorientierten Instrumente des Internen Marketing auf die Elemente der Unternehmenskultur und die Wirkung der marktorientierten Elemente der Unternehmenskultur auf die Instrumente des Internen Marketing diskutiert. Es folgt eine zusammenfassende Bewertung der festgestellten Interdependenzen.

Die Schlussbetrachtung fasst die Ergebnisse dieser Arbeit noch einmal zusammen. Dabei wird auch auf Bereiche und Zusammenhänge verwiesen, die im Rahmen dieser Arbeit nicht oder nur oberflächlich betrachtet wurden und als Anregung für nachfolgende Diskussionen und Untersuchungen dienen sollen.

2 Grundlagen

2.1 Marktorientierung

2.1.1 Begriff der Marktorientierung

Das Konstrukt der „Marktorientierung“ wurde gegen Ende der 80er Jahre zum Gegenstand einer vertieften inhaltlichen Auseinandersetzung im Rahmen der Marketingforschung. Angestoßen wurde diese Entwicklung insbesondere durch SHAPIROS (1988) Artikel „What the Hell Is ‘Market Oriented’?“ aus dem Jahr 1988, der jedoch eine gründliche theoretische Fundierung noch vermissen ließ (vgl. Becker, J. 1999, S. 25).

Anfang der 90er Jahre folgten richtungweisende Arbeiten von KOHLI/JAWORSKI (1990) und NARVER/SLATER (1990, 1994a), aus denen sich die Unterscheidung in Marktorientierung aus der kulturellen und der verhaltensorientierten Perspektive ableitet. Obwohl sich in den folgenden Jahren eine Vielzahl von konzeptionellen und empirischen Arbeiten (vgl. hierzu Kapitel 2.1.4 und 2.1.5) mit dem Thema Marktorientierung befasst hat, konnte sich bis heute keine der beiden Betrachtungsweisen endgültig durchsetzen.

Neben der kulturellen und der verhaltensbezogenen Perspektive existieren einige Arbeiten, die keiner der beiden Perspektiven eindeutig zuzuordnen sind, da sie andere Aspekte der Marktorientierung in den Mittelpunkt stellen (vgl. Day 1994, Dreher 1995, Grover 1995 und Plinke 1992).

In Teilen der Literatur werden die Begriffe Marktorientierung und Kundenorientierung synonym verwendet, doch geht die Marktorientierung weit über die reine Kundenorientierung hinaus, da sie die Wettbewerber in ihre Überlegungen mit einbezieht (vgl. Thureau 2002, S. 34). BRUHN sieht den Unterschied zwischen Markt- und Kundenorientierung eher in der Herangehensweise. Während die Marktorientierung das Ziel verfolgt, durch die konsequente Ausrichtung an den

Bedürfnissen von Kunden und den übrigen Marktteilnehmern Wettbewerbsvorteile aufzubauen, ist bei der Kundenorientierung die reine Ausrichtung am Kunden das Ziel (vgl. Bruhn 2002, S. 21). Die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen ist hier mehr eine Folge der erfolgreichen Fokussierung auf die Kunden und ihre Bedürfnisse.

2.1.1.1 Die kulturelle Perspektive

Im Rahmen der kulturellen Perspektive, die hauptsächlich durch die Arbeiten von NARVER/SLATER (1990, 1994a) geprägt wurde, wird die Marktorientierung als ein Bestandteil der Unternehmenskultur verstanden. NARVER/SLATER definieren Marktorientierung als "... the organizational culture ... that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business ..." (Narver/Slater 1990, S. 21). Nach NARVER/SLATER (1990, 1994a) ist die Marktorientierung also als Ausprägung der Organisationskultur zu verstehen, die sich in marktorientierten Werten, Normen und Artefakten niederschlägt (vgl. Krohmer 1999, S. 32 und Abbildung 1).

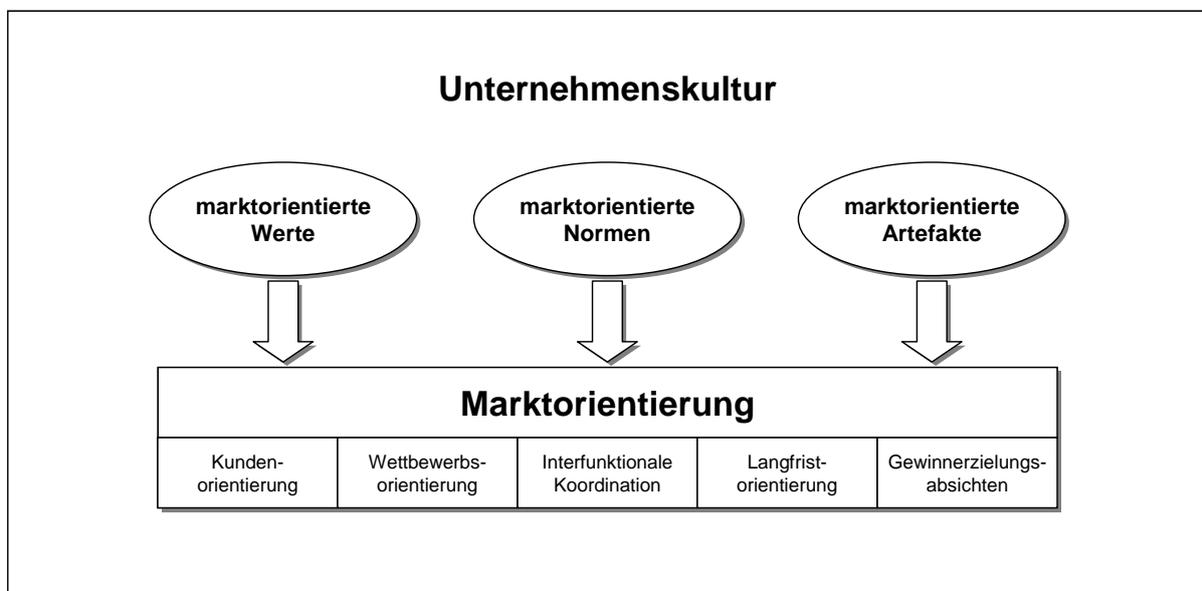


Abb. 1: Marktorientierung aus der kulturellen Perspektive
(Quelle: eigene Darstellung)

Gleichzeitig greifen NARVER/SLATER (1990, 1994a) in ihrem eindimensionalen Konstrukt der Marktorientierung auf die verhaltensorientierten Dimensionen Kundenorientierung, Wettbewerbsorientierung und interfunktionale Koordination zurück, die sie um die Entscheidungskriterien der Langfristorientierung und der Gewinnerzielungsabsicht ergänzen (vgl. Becker, J. 1999, S. 31). Für eine erfolgreiche Förderung der Marktorientierung sollten aus Sicht der kulturellen Perspektive diese fünf Elemente des Konstrukts gleichermaßen berücksichtigt werden (vgl. Thureau 2002, S. 33).

Bei Zugrundelegung der kulturellen Perspektive ist eine Implementierung der Marktorientierung nicht möglich, da diese als eine Ausprägung der Organisationskultur immer in einem bestimmten Ausmaß vorhanden ist, d. h., eine Organisation oder ein Unternehmen ist entweder stark oder schwach marktorientiert. Als Folge daraus lässt sich Marktorientierung nicht implementieren, sondern lediglich das vorhandene Maß an Marktorientierung verstärken oder fördern (vgl. Harris 1999, S. 87).

2.1.1.2 Die verhaltensbezogene Perspektive

Nach der verhaltensbezogenen Perspektive der Marktorientierung, in deren Mittelpunkt vor allem die Beiträge von KOHLI/JAWORSKI (1990), KOHLI/JAWORSKI/KUMAR (1993) und JAWORSKI/KOHLI (1993) stehen, werden kulturelle Aspekte der Marktorientierung nicht explizit berücksichtigt. Ganz im Gegensatz zur kulturellen Perspektive wird die Marktorientierung hier als Implementierung des Marketingkonzeptes verstanden, die sich in erster Linie in der Umsetzung von marktorientierten Verhaltensweisen manifestiert, welche sich aus abteilungs- und funktionsübergreifenden Informationsprozessen ableiten (vgl. Thureau 2002, S. 30 und Krohmer 1999, S. 33).



Abb. 2: Die drei Säulen der verhaltensbezogenen Perspektive der Marktorientierung
(Quelle: eigene Darstellung)

KOHLI/JAWORSKI definieren die Marktorientierung als „... the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it.“ (Kohli/Jaworski 1990, S. 6). Market intelligence ist hier als das Wissen um Kunden, Wettbewerber und die den Absatzmarkt kennzeichnenden Rahmenbedingungen zu verstehen (vgl. Becker, J. 1999, S. 26). Die drei zentralen Säulen der verhaltensbezogenen Perspektive der Marktorientierung sind also die Gewinnung und interne Verbreitung von Marktinformationen sowie eine angemessene Reaktion auf dieses Wissen (vgl. Abbildung 2).

2.1.1.3 Kernelemente der Marktorientierung

NARVER/SLATER (1998) kritisierten den Ansatz von KOHLI/JAWORSKI (1990) folgendermaßen: „If a market orientation were simply a set of activities completely disassociated from the underlying belief system of an organization, then whatever an organization’s culture, a market orientation could easily be implanted by the organization at any time. But such is not what one observes.“ (Narver/Slater 1998, S. 235). Diese Argumentation widerlegt zwar nicht die Sichtweise von KOHLI/JAWORSKI (1990), weist jedoch darauf hin, dass zwischen Marktorientierung und Unternehmenskultur offensichtlich Berührungspunkte bestehen. Andererseits können auch marktorientierte Werte und Normen nicht zu einer ausgeprägten Marktorientierung führen, wenn sie sich nicht in konkreten Verhaltensweisen niederschlagen. Dieses Defizit der kulturellen Perspektive zeigt sich besonders deutlich in dem Umstand, dass die bisherigen empirischen Arbeiten der kulturellen Perspektive für die Messung von Marktorientierung auf die Verhaltensweisen innerhalb einer Organisation zurückgreifen (vgl. Becker, J. 1999, S. 46).

Es wird also deutlich, dass die beiden genannten Perspektiven jeweils nur einen Teil des komplexen Konstrukts Marktorientierung erfassen können. Einerseits muss sich Marktorientierung in entsprechenden Verhaltensweisen niederschlagen, damit sie erfolgreich umgesetzt werden kann, andererseits ist dies nur dann möglich, wenn marktorientierte Werte und Normen innerhalb der Organisation vorliegen. Vor diesem Hintergrund erscheinen die kulturelle und die verhaltensorientierte Perspektive auch nicht mehr gegensätzlich, sondern vielmehr komplementär.

Die Gemeinsamkeiten der beiden Sichtweisen zeigen sich auch darin, dass sich die Kernelemente der Marktorientierung ebenso in Arbeiten der kulturellen wie auch in Beiträgen der verhaltensorientierten Perspektive finden lassen. So ist in beiden Sichtweisen die *Kundenorientierung* zentrales Element der Marktorientierung und zugleich Ausgangspunkt der weiteren Überlegungen. Neben dem Postulat der Erkennung und der daraus folgenden Berücksichtigung der aktuellen und zukünftigen Kundenbedürfnisse muss natürlich immer der Zweck, also die Zielsetzung, dieser Kundenorientierung im Fokus der Bemühungen stehen. Ziele des unternehmerischen Handelns sind jedoch immer eine *Gewinnorientierung* und die langfristige Sicherung des Unternehmens (vgl. o. V. 2000, S. 3189). Deshalb kann die Kundenorientierung auch kein Selbstzweck sein, sondern muss immer im Dienst der unternehmerischen Oberziele stehen, also zu Profitabilität und Wachstum beitragen (vgl. Homburg/Werner 1998, S. 30). Als logische Konsequenz daraus muss eine erfolgreiche Kundenorientierung immer in Relation zum *Wettbewerb* gesehen werden, denn auch ein hohes Maß an Kundenorientierung ist für den unternehmerischen Erfolg nicht ausreichend, wenn die Wettbewerber eine noch stärkere Kundenorientierung vorweisen können. Das heißt, wenn es Wettbewerbern gelingt, den Kunden einen neuen Mehrwert zu bieten oder bereits erkannte Bedürfnisse immer besser zu befriedigen, dann kann das eigene Unternehmen dies nicht ignorieren, sondern muss entsprechend reagieren, um langfristig wirtschaftlichen Erfolg zu haben.

2.1.2 Marktorientierung als Leitprinzip der Unternehmensführung

Aufgrund verschiedener Entwicklungen auf den Absatzmärkten, die eine umfassende Ausrichtung an Kunden und Wettbewerbern in zunehmendem Maße erforderlich machen, hat die Bedeutung einer systematischen Orientierung am Absatzmarkt, also einer starken Marktorientierung, erheblich zugenommen. Die wichtigsten dieser Entwicklungen sind die stetig ansteigende Wettbewerbsintensität, die zunehmende Internationalisierung und die wachsende technologische und marktbezogene Dynamik (vgl. Pflesser 1999, S. 1). „Viele Unternehmen scheitern am Markt, weil sie dem weltweit zunehmenden Wettbewerbsdruck nicht mit adäquaten Leistungsidealen gegenüberreten.“ (Oelsnitz 1999, S. 1). In Zeiten, in denen sich die Kernleistungen vieler Unternehmen immer stärker annähern, also kaum noch produktseitige