

Murielle Texeraud

Marketingorganisation internationaler Unternehmungen in Europa

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Reinhard Hünérberg

Deutscher UniversitätsVerlag

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XIX
TEIL I Einleitung	1
I.A Die Problemstellung	3
1 Organisatorische Maßnahmen zur Förderung der Marktorientierung in einer Marketingorganisation	4
2 Einflussfaktoren der Umsetzung organisatorischer Maßnahmen	5
I.B Die Ziele der Arbeit	7
1 Die Durchführung einer Taxonomie realer Marketingstrukturen	7
2 Die Generierung von Hypothesen über die Einflussfaktoren einer Marketingstruktur	8
3 Die Generierung von Hypothesen über den Zusammenhang zwischen Marketingstruktur und Marktorientierung	9
I.C Die methodische Vorgehensweise und der Aufbau der Arbeit	11
TEIL II Der theoretische Bezugsrahmen	13
I.A Die Konzeptualisierung einer Marketingstruktur	15
1 Die Marketingstruktur als dauerhaftes System von sieben Regelungen	16
1.1 Überblick über die Konzepte einer Organisationsstruktur in den klassischen organisationstheoretischen Ansätzen	16
1.1.1 Der strukturelle Ansatz: die Organisationsaufgabe als Ausgangspunkt der Konzeptualisierung einer Organisationsstruktur	17
1.1.2 Der „Human-Relations“-Ansatz: Die Bedürfnisse des Organisationsmitglieds als Ausgangspunkt der Konzeptualisierung einer Organisationsstruktur	18
1.1.3 Der Ansatz der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie: Der individuelle Entscheidungsprozeß als Ausgangspunkt der Konzeptualisierung einer Organisationsstruktur	19
1.1.4 Die Definition einer Organisationsstruktur aus ganzheitlicher Sicht	19
1.2 Ableitung einer Definition der Marketingstruktur aus ganzheitlicher Sicht	20

2 Erläuterung der sieben strukturellen Regelungen	21
2.1 Die Ausgliederung	21
2.1.1 Die interne Auslagerung von Marketingaktivitäten	22
2.1.2 Die externe Auslagerung von Marketingaktivitäten	22
2.2 Die Spezialisierung	23
2.2.1 Die eindimensionale Spezialisierung nach Verrichtung oder nach Objekt	24
2.2.2 Die mehrdimensionale Spezialisierung nach Verrichtung und Objekt	25
2.3 Die Koordination	25
2.3.1 Die technokratischen Koordinationsinstrumente	26
2.3.1.1 Die Programme und Pläne	26
2.3.1.2 Das Profit-Center	26
2.3.2 Die nicht-technokratischen Koordinationsinstrumente	27
2.3.2.1 Das Marketing-Koordinationssteam	27
2.3.2.2 Die Organisationskultur	27
2.4 Die Delegation	28
2.4.1 Die interne Delegation	28
2.4.2 Die externe Delegation	28
2.5 Die Konfiguration	29
2.5.1 Die hierarchische Konfigurationsform	29
2.5.1.1 Die Einlinien-Konfiguration	29
2.5.1.2 Die Mehrlinien-Konfiguration	30
2.5.2 Die hierarchiearme Konfiguration	30
2.5.2.1 Das Team-Konfiguration	30
2.5.2.2 Das interne Netzwerk	31
2.6 Die Partizipation	32
2.6.1 Der autoritäre Führungsstil	32
2.6.2 Der partizipative Führungsstil	33
2.6.3 Das „Empowerment“	34
2.7 Die Formalisierung	35
2.7.1 Die Strukturformalisierung	35
2.7.1.1 Das Organigramm	35
2.7.1.2 Die Stellenbeschreibung	36
2.7.1.3 Die Handbücher und Richtlinien	36
2.7.2 Die Formalisierung des Informationsflusses	36
2.7.3 Die Formalisierung der Leistungsdokumentation	36
II.B Die Konzeptualisierung potentieller Einflußfaktoren auf eine Marketingstruktur	37
1 Die Situation als Haupteinflußfaktor einer Marketingstruktur	37
1.1 Drei gängige Ansätze zu Entstehung und Veränderung einer Organisation auf dem Prüfstand	38
1.1.1 Der Anreiz-Beitrags-Ansatz	38
1.1.1.1 Der Begriff „Organisationsmitglied“	38
1.1.1.2 Das Zufriedenheitsniveau des Organisationsmitglieds als Haupteinflußfaktor der Organisationsstruktur	39
1.1.1.3 Kritische Analyse des Anreiz-Beitrags-Ansatzes	39
1.1.2 Der Transaktionskosten-Ansatz	40
1.1.2.1 Die Kosten einer Transaktion als Haupteinflußfaktor der Organisationsstruktur	40
1.1.2.2 Kritische Analyse des Transaktionskosten-Ansatzes	41
1.1.3 Die „Organizational Ecology“	42
1.1.3.1 Die Selektion der Umwelt als Haupteinflußfaktor der Organisationsstruktur	42
1.1.3.2 Kritische Analyse des Ansatzes der „Organizational Ecology“	42

1.2 Der analytische situative Ansatz als Grundlage für die Untersuchung der Wirkung von Einflußfaktoren auf eine Marketingstruktur	43
1.2.1 Eine Darstellung des analytischen situativen Ansatzes	43
1.2.2 Die Eignung des analytischen situativen Ansatzes als theoretische Grundlage	44
2 Die Erläuterung des Konzepts der Situation	46
2.1 Die internen Einflußfaktoren	47
2.1.1 Die Organisationsziele	48
2.1.2 Die Organisationsstrategien	49
2.1.3 Das Angebotsprogramm	49
2.1.4 Die Organisationsgröße	50
2.1.5 Die Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien	51
2.1.6 Der Internationalisierungsgrad der Muttergesellschaft	51
2.1.7 Die Historie einer Organisation	52
2.1.7.1 Die Persönlichkeit wichtiger Handlungsträger	52
2.1.7.2 Der Internationalisierungsprozeß	53
2.1.8 Die Landeskultur	53
2.2 Die externen Einflußfaktoren	54
2.2.1 Der Absatzmarkt	55
2.2.2 Die Region	55
2.2.3 Die Branche	56
II.C Die Konzeptualisierung der Marktorientierung in einer Marketingorganisation	57
1 Die Marktorientierung als informationsbezogenes Verhalten der Mitglieder der Marketingorganisation	57
1.1 Drei gängige Definitionen der Marktorientierung auf dem Prüfstand	57
1.1.1 Die Marktorientierung als konkrete Handlungsanweisung	57
1.1.2 Die Marktorientierung als Unternehmungsphilosophie	58
1.1.3 Die Marktorientierung als Unternehmungskultur	60
1.2 Die Eignung des Konzepts der Marktorientierung als informationsbezogenes Verhalten der Organisationsmitglieder	61
2 Die drei mit einem marktorientierten Verhalten verbundenen Hauptaktivitäten	62
2.1 Die Datenakquisition und -verarbeitung	62
2.1.1 Ein Überblick über die wichtigsten zu akquirierenden Daten	63
2.1.2 Ein Überblick über die wichtigsten Datenquellen	63
2.1.2.1 Die externen Datenquellen	63
2.1.2.2 Die internen Datenquellen	64
2.1.3 Die Datenverarbeitung	64
2.2 Die Informationsverteilung	65
2.2.1 Die Übertragung individueller Kenntnisse in kollektives Wissen	66
2.2.2 Die Verteilung kollektiven Wissens auf die Organisationsmitglieder	67
2.3 Die Informationsintegration	67
2.3.1 Das „single loop learning“	68
2.3.2 Das „double loop and deuterio learning“	68

TEIL III Das Untersuchungsdesign	71
III.A Die Operationalisierung des theoretischen Bezugsrahmens	73
1 Die Grundlagen für die Operationalisierung des theoretischen Bezugsrahmens	73
1.1 Die Voraussetzungen für die Operationalisierung eines Konzepts	73
1.1.1 Die objektive Erfassung des Konzepts	73
1.1.2 Die Stabilität der realen Form des Konzepts	74
1.2 Die bei der Operationalisierung des theoretischen Bezugsrahmens verwendeten Meß- und Skalierungsmethoden	75
2 Die Operationalisierung des Konzepts einer Marketingstruktur	76
2.1 Die empirische Erfassung der Ausgliederung	76
2.1.1 Die Abgrenzung zwischen intern und extern durchgeführten Aufgaben	76
2.1.2 Die Erfassung der Ausgliederung	77
2.1.2.1 Die Erfassung der internen Ausgliederung	77
2.1.2.2 Die Erfassung der externen Ausgliederung	78
2.2 Die empirische Erfassung der Spezialisierung	78
2.3 Die empirische Erfassung der Koordination	80
2.4 Die empirische Erfassung der Delegation	80
2.4.1 Die Erfassung der internen Delegation	80
2.4.2 Die Erfassung der externen Delegation	81
2.5 Die empirische Erfassung der Konfiguration	81
2.5.1 Die Anzahl der Weisungsbefugten	82
2.5.2 Die Gliederungstiefe	82
2.6 Die empirische Erfassung der Partizipation	83
2.7 Die empirische Erfassung der Formalisierung	83
3 Die Operationalisierung der potentiellen Einflußfaktoren einer Marketingstruktur	85
3.1 Die Operationalisierung der internen Einflußfaktoren	85
3.1.1 Die empirische Erfassung der Marketingziele	85
3.1.2 Die empirische Erfassung der Marketingstrategien	86
3.1.3 Die empirische Erfassung des Angebotsprogramms	86
3.1.4 Die empirische Erfassung der Größe einer Marketingorganisation	87
3.1.5 Die empirische Erfassung der Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien	88
3.1.6 Die empirische Erfassung des Internationalisierungsgrades der Muttergesellschaft	88
3.1.7 Die empirische Erfassung der Historie der Unternehmung	89
3.1.8 Die empirische Erfassung der Landeskultur	90
3.1.8.1 Die nationale Landeskultur	90
3.1.8.2 Die nationale Zugehörigkeit der Muttergesellschaft	91
3.2 Die Operationalisierung der externen Einflußfaktoren	91
3.2.1 Die quantitative Erfassung der externen Einflußfaktoren	92
3.2.2 Die Erfassung der Komplexität der externen Einflußfaktoren	93
3.2.3 Die Erfassung der Dynamik der externen Einflußfaktoren	94
4 Die Operationalisierung des Konzepts der Marktorientierung in einer Marketingorganisation	96
4.1 Zwei gängige Methoden zur Erfassung der Marktorientierung auf dem Prüfstand	97
4.1.1 Die Messung der Änderung des wirtschaftlichen Unternehmungserfolgs	97
4.1.2 Die Erfassung der Lernquote der Organisationsmitglieder	98

4.2 Die Charakterisierung eines typischen marktorientierten Verhaltens als Maßstab für die Erfassung der Marktorientierung in einer Marketingorganisation	99
4.2.1 Die Maße zur Erfassung der Datenakquisition und -verarbeitung	99
4.2.2 Die Maße zur Erfassung der Informationsdistribution	101
4.2.3 Die Maße zur Erfassung der Informationsintegration	103
III.B Die Ableitung von Aussagen über das Zusammenwirken von Marketingstruktur, Einflußfaktoren einer Marketingstruktur und Marktorientierung	105
1 Aussagen über Zusammenhänge zwischen den strukturellen Regelungen	105
1.1 Der Zusammenhang zwischen Spezialisierung und Koordination	106
1.2 Der Zusammenhang zwischen Koordination und interner Delegation	106
1.3 Der Zusammenhang zwischen Koordination und Formalisierung	107
1.4 Der Zusammenhang zwischen interner Delegation und Partizipation	108
1.5 Der Zusammenhang zwischen Anzahl der Weisungsbefugten und Gliederungstiefe	108
1.6 Der Zusammenhang zwischen Konfiguration und Formalisierung	108
1.7 Der Zusammenhang zwischen Formalisierung und Partizipation	109
2 Aussagen über Zusammenhänge zwischen Marketingstruktur und Situation	110
2.1 Zusammenhänge zwischen internen Einflußfaktoren und der Marketingstruktur	110
2.1.1 Der Einfluß der Marketingziele auf die Gesamtmarketingstruktur	112
2.1.2 Der Einfluß der Marketingstrategien auf die Gesamtmarketingstruktur	112
2.1.3 Der Einfluß des Angebotsprogramms auf bestimmte strukturelle Regelungen	113
2.1.4 Der Einfluß der Organisationsgröße auf bestimmte strukturelle Regelungen	114
2.1.5 Der Einfluß der Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien auf bestimmte strukturelle Regelungen	114
2.1.6 Der Einfluß des Internationalisierungsgrades einer Muttergesellschaft auf den externen Delegationsgrad ihrer Tochtergesellschaften	115
2.1.7 Der Einfluß der Unternehmungshistorie auf die Gesamtmarketingstruktur	116
2.1.8 Der Einfluß der Landeskultur auf bestimmte strukturelle Regelungen	116
2.2 Die Zusammenhänge zwischen den externen Einflußfaktoren und den strukturellen Regelungen	118
2.2.1 Der Zusammenhang zwischen externen Einflußfaktoren und externer Ausgliederung	119
2.2.2 Der Zusammenhang zwischen externen Einflußfaktoren und Spezialisierung	120
2.2.3 Der Zusammenhang zwischen externen Einflußfaktoren und Koordination	120
2.2.4 Der Zusammenhang zwischen externen Einflußfaktoren und interner Delegation	121
2.2.5 Der Zusammenhang zwischen externen Einflußfaktoren und Konfiguration	121
2.2.6 Der Zusammenhang zwischen externen Einflußfaktoren und Partizipation	122
2.2.7 Der Zusammenhang zwischen externen Einflußfaktoren und Formalisierung	122
3 Aussagen über Zusammenhänge zwischen Marketingstruktur und Marktorientierung	123
3.1 Der Zusammenhang zwischen Ausgliederung und Marktorientierung	123
3.1.1 Der Zusammenhang zwischen externer Ausgliederung und Marktorientierung	123
3.1.2 Der Zusammenhang zwischen interner Ausgliederung und Marktorientierung	124
3.2 Der Zusammenhang zwischen Spezialisierung und Marktorientierung	124
3.3 Der Zusammenhang zwischen Koordination und Marktorientierung	125
3.4 Der Zusammenhang zwischen interner Delegation und Marktorientierung	126
3.5 Der Zusammenhang zwischen Konfiguration und Marktorientierung	126
3.6 Der Zusammenhang zwischen Partizipation und Marktorientierung	127
3.7 Der Zusammenhang zwischen Formalisierung und Marktorientierung	127
4 Die graphische Darstellung des Untersuchungsdesigns	128

TEIL IV Die Ergebnisse einer explorativen empirischen Untersuchung	131
IV.A Der Gestaltungsrahmen der empirischen Untersuchung	133
1 Die Auswahl der Untersuchungseinheiten	133
1.1 Die Festlegung der Grundgesamtheit für die empirische Untersuchung	133
1.1.1 Die Erläuterung des Begriffs der „internationalen Unternehmung“	133
1.1.2 Die Festlegung der Grundgesamtheit	134
1.2 Die Bildung der Stichprobe nach dem Konzentrationsprinzip	136
1.2.1 Eine Teilerhebung der Grundgesamtheit	136
1.2.2 Die Bildung der Stichprobe	136
2 Die Auswahl der Erhebungsverfahren	138
2.1 Die schriftliche Befragung als ausgewähltes Erhebungsverfahren	138
2.2 Der erarbeitete Fragebogen	139
2.2.1 Die Sprachproblematik	139
2.2.2 Der Aufbau des Fragebogens	139
2.2.3 Die Festlegung der zu befragenden Person	141
3 Die Auswahl der Auswertungsverfahren	142
3.1 Die univariaten Verfahren	143
3.2 Die multivariaten Verfahren	143
3.2.1 Die struktur-überprüfenden Verfahren	143
3.2.2 Die struktur-entdeckenden Verfahren	144
IV.B Die Datenauswertung und -interpretation	145
1 Drei Typen von Marketingstrukturen	146
1.1 Die Mittelwertausprägungen der einzelnen strukturellen Regelungen	146
1.1.1 Eine starke interne Ausgliederung der Marketingaufgaben	146
1.1.1.1 Eine fast inexistente externe Ausgliederung von Marketingaufgaben	147
1.1.1.2 Ein interner Ausgliederungsgrad von knapp 44%	148
1.1.2 Eine eher geringe Spezialisierung	149
1.1.3 Eine eher technokratische Koordination	150
1.1.4 Interne Zentralisation, externe Dezentralisation	151
1.1.4.1 Ein geringer interner Delegationsgrad	151
1.1.4.2 Ein hoher externer Delegationsgrad	152
1.1.5 Eine tiefe Hierarchie	153
1.1.6 Eine relativ starke Partizipation	153
1.1.7 Eine starke Formalisierung	154
1.2 Eine Taxonomie realer Marketingstrukturen	156
1.2.1 Wenige Zusammenhänge zwischen den strukturellen Regelungen	156
1.2.2 Das strukturelle Profil der einzelnen untersuchten Marketingorganisationen	157
1.2.3 Eine Taxonomie der untersuchten Marketingstrukturen	158
1.2.3.1 Die autarke einfache Marketingstruktur	159
1.2.3.2 Die soziotechnokratische Marketingstruktur	160
1.2.3.3 Die bürokratisch-organische Marketingstruktur	161
1.3 Zusammenfassende Betrachtung	162
2 Sechs Einflußfaktoren auf eine Marketingstruktur	163
2.1 Die Charakterisierung der Wirkung der einzelnen internen Einflußfaktoren	163
2.1.1 Kein Einfluß der für Europa festgelegten Marketingziele und -strategien	163
2.1.2 Ein starker Einfluß des Angebotsprogramms	164
2.1.3 Ein starker Einfluß der Organisationsgröße	167
2.1.4 Ein sehr geringer Einfluß der Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien	168

2.1.5 Kein Einfluß des Internationalisierungsgrades der Muttergesellschaft	169
2.1.6 Ein relativ starker Einfluß der Unternehmenshistorie	169
2.1.7 Ein mittlerer Einfluß der Landeskultur	169
2.1.7.1 Ein mittlerer Einfluß der nationalen Landeskultur	170
2.1.7.2 Ein schwacher Einfluß der nationalen Zugehörigkeit der Muttergesellschaft	171
2.2 Die Charakterisierung der Wirkung der externen Einflußfaktoren	173
2.2.1 Ein sehr starker Einfluß der Komplexität der externen Einflußfaktoren	173
2.2.2 Kein Einfluß der Dynamik der externen Einflußfaktoren	175
2.3 Strukturelle Gemeinsamkeiten von Marketingorganisationen in ähnlichen Situationen	176
3 Keine typische marktorientierungsfördernde Marketingstruktur	178
3.1 Ein mittlerer Einfluß einzelner struktureller Regelungen auf die Marktorientierung	178
3.1.1 Ein mittlerer Marktorientierungsgrad	178
3.1.2 Wenige Zusammenhänge zwischen strukturellen Regelungen und Marktorientierung	180
3.1.3 Keine wesentlichen Unterschiede in der Marktorientierung der drei typischen Marketingstrukturen	182
3.2 Analyse der Marktorientierung von Marketingorganisationen in vergleichbaren Situationen	183
3.2.1 Analyse der Marktorientierung von Marketingorganisationen mit unterschiedlichen Angebotsprogrammen	183
3.2.2 Analyse der Marktorientierung von Marketingorganisationen mit unterschiedlichen Größen	187
3.2.3 Analyse der Marktorientierung von Marketingorganisationen in unterschiedlich komplexen externen Umwelten	188
V Schlußfolgerung	191
V.A Zusammenfassung der Ergebnisse der Arbeit	193
1 Hypothesen über marktorientierungsfördernde strukturelle Ausprägungen	193
2 Hypothesen über die Einflußfaktoren auf die Umsetzung der marktorientierungsfördernden strukturellen Regelungen	195
3 Hypothese über die Zukunft der Marketingabteilung	197
V.B Implikationen für die Praxis	199
1 Verbesserung der Marktorientierung durch eine direkte Änderung des Verhaltens der Organisationsmitglieder	199
1.1 Möglichkeiten zur Verbesserung der Akquisition marktbezogener Daten	199
1.2 Möglichkeiten zur Verbesserung der Informationsverteilung	200
1.3 Möglichkeiten zur Verbesserung der Informationsintegration	201
2 Verbesserung der Marktorientierung durch eine gezielte Änderung der Marketingstruktur	203
V.C Ausblick	205

Anhänge

Anhang 1:	207
Übersicht der Erfassungskriterien	
Anhang 2:	210
Übersicht der theoretischen Aussagen über das Zusammenwirken zwischen Marketingstruktur, Einflußfaktoren einer Marketingstruktur und Marktorientierung	
Anhang 3:	212
Der Fragebogen	
Anhang 4:	220
Strukturelles Profil der einzelnen untersuchten Marketingorganisationen	
	235
Literaturverzeichnis	