

Florian Kraus

# **Der Transfer der Marktorientierung über Hierarchieebenen**

Eine empirische  
Mehrebenenuntersuchung

Mit einem Grußwort von Dr. Alois Rhiel,  
Minister für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung  
des Landes Hessen

und mit einem Geleitwort von  
Prof. Dr. Michael Lingenfelder

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XIX
Tabellenverzeichnis .....	XXI
Abkürzungsverzeichnis .....	XXVII
<b>A Die Implementierung der Marktorientierung als Herausforderung für das erfolgreiche Management von Vertriebsorganisationen .....</b>	<b>1</b>
1 Die Relevanz der Marktorientierung für mehrstufige Vertriebssysteme aus der Perspektive von Praxis und Wissenschaft .....	1
2 Stand der Forschung zur Marktorientierung .....	4
3 Aufbau der Arbeit .....	13
<b>B Der Untersuchungskontext der vorliegenden Arbeit .....</b>	<b>17</b>
1 Charakterisierung des Untersuchungsobjektes Marktorientierung .....	17
1.1 Einordnung der Marktorientierung in das Marketingkonzept .....	18
1.2 Definition des Begriffs Marktorientierung .....	19
2 Spezifika von Dienstleistungen und deren Auswirkungen auf die Vertriebspolitik .....	21
2.1 Grundlegende Charakteristika von Dienstleistungen .....	21
2.2 Besonderheiten der Distributionspolitik von Dienstleistungsunternehmen .....	25
3 Der Reisevertrieb als Untersuchungskontext .....	28
3.1 Beratungs- und Vermittlungsleistungen im Rahmen des Vertriebs touristischer Dienstleistungen .....	28
3.2 Die Vertriebswege im Tourismus .....	30
3.3 Die Führungsstruktur in vertikalen Absatzsystemen im Tourismussektor .....	32
3.4 Die wirtschaftliche Lage des Reisebürovertriebs .....	34
4 Zwischenfazit .....	35

C	Die theoriegeleitete Modellentwicklung zur Analyse der Dissemination von Marktorientierung in mehrstufigen Vertriebssystemen .....	37
1	Die Identifikation und Interdependenzen geeigneter Theorien sowie Konzepte zur Erklärung der Dissemination der Marktorientierung .....	38
2	Die Spezifikation der zu erklärenden Zielgröße Marktorientierung .....	44
2.1	Theoretische Fundierung des Konstruktes Marktorientierung .....	44
2.1.1	Die Theorien der Unternehmenskultur .....	44
2.1.1.1	Status quo der wissenschaftlichen Forschung .....	44
2.1.1.2	Die Ebenen einer Organisationskultur .....	47
2.1.2	Die Theorien des organisationalen Lernens .....	49
2.1.2.1	Status quo der wissenschaftlichen Forschung .....	49
2.1.2.2	Die Ebenen des organisationalen Lernens .....	51
2.1.3	Der Ansatz des Resource-based view .....	55
2.2	Die empirische Erfassung der Marktorientierung .....	58
2.2.1	Konzeptionelle Arbeiten .....	58
2.2.1.1	Die kulturelle Perspektive .....	58
2.2.1.2	Die verhaltensbezogene Perspektive .....	60
2.2.1.3	Sonstige konzeptionelle Arbeiten .....	62
2.2.2	Ansätze zur Messung der Marktorientierung .....	63
2.2.3	Die Operationalisierung des Konstruktes auf den Untersuchungsebenen der Top-Manager, Verkaufsmanager und Kundenkontaktmitarbeiter .....	67
3	Die Herleitung der vertikalen Forschungshypothesen zur Erklärung der Übertragung der Marktorientierung .....	73
3.1	Die sozial-kognitive Lerntheorie als Erklärungsansatz für die Verbreitung der Marktorientierung in einem mehrstufigen Vertriebssystem .....	73
3.1.1	Die Grundlagen der sozial-kognitiven Lerntheorie .....	73

3.1.2	Implikationen der sozial kognitiven Lerntheorie für die Übertragung der Marktorientierung in einem mehrstufigen Vertriebssystem.....	81
3.2	Die Balancetheorie als Basis für den Einfluss der Marktorientierung der Kundenkontaktmitarbeiter auf die Kunden .....	85
3.2.1	Die Kernaussagen der Balancetheorie.....	85
3.2.2	Implikationen der Balancetheorie für den Einfluss der Marktorientierung auf die wahrgenommene Kundenorientierung aus Perspektive der Kunden .....	88
3.2.3	Empirische Erfassung der wahrgenommenen Kundenorientierung .....	93
3.3	Die Means-End Chain-Theorie als Basis für den verhaltenswirksamen Einfluss der Kundenkontaktmitarbeiter-Marktorientierung auf die Kunden.....	97
3.3.1	Die Kernaussagen der Means-End Chain-Theorie .....	97
3.3.2	Implikationen der Means-End Chain-Theorie für den Einfluss der Marktorientierung auf das Loyalitätsverhalten der Kunden und den daraus resultierenden Unternehmenserfolg.....	101
3.3.3	Empirische Erfassung der Kundenloyalität und des Unternehmenserfolgs.....	106
4	Die Herleitung der moderierenden Effekte auf die Übertragung der Marktorientierung zwischen den verschiedenen Ebenen einer mehrstufigen Vertriebsorganisation.....	110
4.1	Die Crosslevel-Moderation der Wettbewerbsintensität auf Basis des industrieökonomischen Ansatzes .....	111
4.1.1	Zentrale Aussagen des industrieökonomischen Ansatzes.....	111
4.1.2	Implikationen des industrieökonomischen Ansatzes für den moderierenden Effekt der Wettbewerbsintensität .....	114
4.1.3	Empirische Erfassung der Wettbewerbsintensität.....	118
4.2	Führungsstile als Crosslevel-Moderatoren des Marktorientierungstransfers.....	121
4.2.1	Überblick über die Forschungslandschaft der Führungsstile .....	121
4.2.2	Der charismatische Führungsstil als Moderator des Marktorientierungstransfers .....	125

4.2.2.1	Zentrale Aussagen von Conger und Kanungos Theorie der charismatischen Führung .....	125
4.2.2.2	Implikationen für den moderierenden Effekt der charismatischen Führung .....	127
4.2.2.3	Empirische Erfassung der charismatischen Führung .....	132
4.2.3	Der transaktionale Führungsstil als Moderator des Marktorientierungstransfers .....	136
4.2.3.1	Zentrale Aussagen der Theorie der transformationalen Führung zum transaktionalen Führungsstil .....	136
4.2.3.2	Implikationen für den moderierenden Effekt der transaktionalen Führung .....	138
4.2.3.3	Empirische Erfassung der transaktionalen Führung .....	140
5	Die Verzahnung der entwickelten Forschungshypothesen zu einem Untersuchungsmodell .....	143
D	Die Konzeption einer empirischen Untersuchung zur Erforschung der Dissemination von Marktorientierung .....	147
1	Ziele und Vorgehensweise im Rahmen der empirischen Untersuchung .....	147
2	Die Beschreibung der Untersuchungsstichprobe .....	150
E	Die Dissemination der Marktorientierung im Spiegel empirischer Befunde .....	153
1	Die Überprüfung der Konstrukte des Mehrebenenmodells .....	153
1.1	Vorgehensweise bei der Analyse der Konstrukte auf den verschiedenen Untersuchungsebenen .....	153
1.1.1	Prüfung der postulierten Operationalisierungsansätze mithilfe der Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten Generation .....	157
1.1.2	Konfirmatorische Überprüfung der Anpassungsgüte komplexer Konstrukte mittels Reliabilitäts- und Validitätskriterien der zweiten Generation .....	159
1.2	Die Überprüfung der Konstruktmessungen der Marktorientierung .....	164
1.2.1	Marktorientierung auf Ebene der Top-Manager .....	164
1.2.2	Marktorientierung auf Ebene der Verkaufsmanager .....	172

1.2.3	Marktorientierung auf Ebene der Kundenkontaktmitarbeiter .....	178
1.3	Die Überprüfung der Konstruktmessung der wahrgenommenen Kundenorientierung .....	184
1.4	Die Überprüfung der Konstruktmessung der Kundenloyalität.....	186
1.5	Die Überprüfung der Konstruktmessungen der Wettbewerbsintensität.....	187
1.6	Die Überprüfung der Konstruktmessungen der charismatischen Führung .....	189
1.7	Die Überprüfung der Konstruktmessungen der transaktionalen Führung .....	191
1.8	Die Überprüfung der Konvergenz- und Diskriminanzvalidität der Konstrukte.....	201
2	Die Überprüfung der Forschungshypothesen.....	206
2.1	Die Mehrebenenanalyse als Grundlage zur Untersuchung der Crosslevel-Effekte .....	206
2.1.1	Relevanz, Datenstruktur und methodische Vorgehensweise im Mehrebenenkontext .....	206
2.1.2	Grundlagen der Mehrebenenanalyse.....	210
2.1.3	Die Vorgehensweise bei der Modellierung, Parameterschätzung und Signifikanzüberprüfung .....	213
2.1.4	Die Voraussetzungen der Multi-Level-Analyse .....	216
2.2	Grundlagen der Untersuchung von Crosslevel-Moderationseffekten und Crosslevel-Mediationseffekten .....	217
2.3	Die Crosslevel-Wirkungsbeziehungen an der Schnittstelle von Top-Management und Verkaufsmanagement .....	220
2.4	Die Crosslevel-Wirkungsbeziehungen an der Schnittstelle von Verkaufsmanagement und Kundenkontaktmitarbeitern.....	225
2.5	Die Crosslevel-Wirkungsbeziehungen an der Schnittstelle von Kundenkontaktmitarbeitern und Kunden sowie der Einfluss auf den Unternehmenserfolg .....	233
2.6	Die Überprüfung ebenenübergreifender direkter und indirekter Effekte der Marktorientierung.....	237
3	Die ebenenübergreifende Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.....	243

F Zusammenfassende Bewertung der Untersuchungsbefunde aus Perspektive von Wissenschaft und Praxis .....	246
1 Limitationen der empirischen Untersuchung .....	246
2 Implikationen für die Unternehmenspraxis .....	250
3 Wissenschaftliche Bewertung .....	266
4 Ansatzpunkte für künftige Forschungsaktivitäten .....	270
G Schlussbetrachtung und Ausblick .....	276
Literaturverzeichnis .....	279
Anhang .....	325
Anhang I: Synopse einer vergleichenden Analyse von 73 empirischen Arbeiten zu den Erfolgsauswirkungen der Marktorientierung .....	325
Anhang II: Synopse von 13 Arbeiten zur kulturellen Perspektive der Marktorientierung .....	339
Anhang III: Synopse von Arbeiten zur verhaltensbezogenen Perspektive der Marktorientierung .....	341
Anhang IV: Synopse von Arbeiten zu Konzeptionalisierungsansätzen, die weder der kulturellen noch der verhaltensbezogenen Perspektive zuordnerbar sind .....	343
Anhang V: Messansatz von Narver/Slater und darauf basierende Ansätze .....	345
Anhang VI: Messansatz von Kohli/Jaworski/Kumar und darauf basierende Ansätze .....	346
Anhang VII: Vergleichende Arbeiten zu den Operationalisierungen der Marktorientierung .....	347
Anhang VIII: Sonstige Messansätze zur Marktorientierung .....	348
Anhang IX: Synopse empirischer Arbeiten zur Erfassung des Konstrukts Wettbewerbsintensität .....	349