

Utzig

Kundenorientierung strategischer Geschäftseinheiten

*(Folgende Bände sind zuletzt erschienen:)*

Band 157 Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky  
**Natürliche Umwelt und Produktion**

Band 158 Dr. Rudolf Large  
**Unternehmerische Steuerung  
von Ressourceneignern**

Band 159 Dr. Thomas Walter  
**Kosten/Nutzen-Management für Informations-  
und Dokumentationsstellen**

Band 160 Dr. Dirk Schiereck  
**Internationale Börsenplatzentscheidungen  
institutioneller Investoren**

Band 161 Dr. Britta Schulze-Wischeler  
**Lean Information**

Band 162 Prof. Dr. Martin Glaum  
**Internationalisierung und Unternehmenserfolg**

Band 163 Dr. Jörg Henneböle  
**Executive Information Systems für  
Unternehmensführung und Controlling**

Band 164 Dr. Henning Kreisel  
**Zentralbereiche**

Band 165 Dr. Jürgen Eisele  
**Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management**

Band 166 Prof. Dr. Harald Hungenberg  
**Zentralisation und Dezentralisation**

Band 167 Dr. Martin Möhrle  
**Prämarketing**

Band 168 Dr. Thomas Schubert  
**Strategische Allianzen im internationalen  
Bankgeschäft**

Band 169 Dr. Olaf Göttgens  
**Erfolgsfaktoren in stagnierenden und  
schrumpfenden Märkten**

Band 170 Dr. Volker Schultz  
**Projektkostenschätzung**

Band 171 Dr. Kai Gruner  
**Beschleunigung von Marktprozessen**

Band 172 Dr. Wilfried Gebhardt  
**Organisatorische Gestaltung  
durch Selbstorganisation**

Band 173 Dr. Stefan Nabben  
**Circuit Breaker**

Band 174 Dr. Martin Wiegand  
**Prozesse Organisationalen Lernens**

Band 175 Dr. Roland Wolf  
**Aktionsoptionsstrategien und Steuerbilanz**

Band 176 Dr. Rainer Jäger  
**Grundsätze ordnungsmäßiger  
Aufwandsperiodisierung**

Band 177 Dr. Michael Greth  
**Konzernbilanzpolitik**

Band 178 Dr. Stefan Winter  
**Prinzipien der Gestaltung von  
Managementanreizsystemen**

Band 179 Dr. Heinz K. Stahl  
**Zero-Migration**

Band 180 Dr. Nathalie Noll  
**Gestaltungsperspektiven interner Kommunikation**

Band 181 Dr. Johannes M. Lehner  
**Implementierung von Strategien**

Band 182 Dr. Stephan Popp  
**Multinationale Banken im Zukunftsmarkt  
VR China**

Band 183 Dr. Alexander Pohl  
**Leapfrogging bei technologischen Innovationen**

Band 184 Dr. Jörg Schlüchtermann  
**Planung in zeitlich offenen Entscheidungsfeldern**

Band 185 Dr. Marcel Crisand  
**Pharma-Trends und innovatives  
Pharma-Marketingmanagement**

Band 186 Dr. Friederike Wall  
**Organisation und betriebliche Informationssysteme**

Band 187 Dr. Christine Autenrieth  
**Wandel im Personalmanagement**

Band 188 Dr. Martin Faßnacht  
**Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen**

Band 189 Dr. Horst Bienert  
**Der Marktprozeß an Aktienbörsen**

*(Fortsetzung am Ende des Buches)*

B. Peter Utzig

# Kundenorientierung strategischer Geschäftseinheiten

Operationalisierung und Messung

**SPRINGER FACHMEDIEN WIESBADEN GMBH**

## Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Utzig, B. Peter:**

Kundenorientierung strategischer Geschäftseinheiten :

Operationalisierung und Messung / B. Peter Utzig.

(Neue betriebswirtschaftliche Forschung ; Bd. 221)

Zugl.: Berlin, Humboldt-Univ., Diss., 1996

ISBN 978-3-409-12831-5 ISBN 978-3-663-10595-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-10595-4

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1997

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1997

Lektorat: Ute Wrasmann



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler-online.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

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.

ISBN 978-3-409-12831-5

## Geleitwort

Wettbewerb auf Käufermärkten kennt als Kriterium des Überlebens vor allem die Fähigkeit eines Anbieters, sich im Vergleich zu konkurrierenden Anbietern in den Augen des Käufers als vorteilhaft darzustellen. Marketing als Managementaufgabe ist in diesem Sinne eine "Technologie" des Überlebens im Anbieterwettbewerb. Die Marketing-Konzeption, wie sie sich seit den fünfziger Jahren entwickelt hat, läßt deshalb insbesondere die Kenntnis der Käuferinteressen, die Diffusion des Wissens über die Käuferinteressen im Unternehmen sowie die Ausrichtung aller Tätigkeiten des anbietenden Unternehmens auf die Erfüllung der Käuferinteressen zu einem zentralen Gegenstand der Marketing-Forschung werden. Je stärker der Marktprozeß von den Käuferinteressen gesteuert wird, desto ausgeprägter wird sich das Anbieterverhalten im Sinne der Marketing-Konzeption entwickeln - und desto stärker müßte sich demnach eigentlich die Marketing-Forschung mit diesem Komplex befassen. Dem ist jedoch bisher nicht so gewesen: Die Marktorientierung als Kernelement des Marketing ist bisher bei weitem - obwohl zentrales Konstrukt des Marketing - eher Stiefkind der Marketing-Forschung gewesen.

Seit etwa einem halben Jahrzehnt hat sich eine Reihe recht heterogener Beiträge mit der Operationalisierung der Markt- und Kundenorientierung befaßt, zum Teil durchaus mit Erfolg, was die Methodik betrifft. Was jedoch bis heute nicht vollendet ist, ist eine solide theoretische Grundlage für die Operationalisierung und Messung dieser Konstrukte. Vorhandene Beiträge entspringen diesbezüglich mitunter eher einer eklektizistischen bzw. neuerdings auch "multiparadigmatisch" genannten Vorgehensweise oder einem naiven Induktivismus.

Der Verfasser stellt sich die Aufgabe, einen Beitrag zum Wissen um den Erfolgsbeitrag einer Markt- und Kundenorientierung zu leisten. Dabei steuert er eine theoretische Fundierung seines Meßmodells an, das jedoch nicht beim Entwurf stehen bleibt, sondern bis hin zu konkreten Messung im gegebenen Fall prüfbar und anwendbar ist. Angestrebt wird also eine Verbindung von theoretischer Begründung mit praktischer Relevanz.

Die Fragestellung der Arbeit ist hochaktuell. Die internationale Marketing-Forschung hat das Thema in seiner Relevanz und seinem Potential erkannt. Die Praxis der markt-orientierten Unternehmensführung braucht dringend wissenschaftliche Unterstützung, um nicht theorielosen und ungesicherten Konzepten der Beraterpraxis ausgeliefert zu sein.

Der Verfasser setzt sich umfassend und kritisch mit der existierenden Literatur auseinander, er schafft sich die theoretische Basis für einen eigenständigen Forschungsansatz, leitet daraus die Operationalisierung des Konstrukts "Kundenorientierung" ab, um

es schließlich mit einer adäquaten Meßmethodik der empirischen Prüfung zu unterziehen. Dieser Aufbau der Arbeit entspricht den Regeln einer methodisch sorgfältigen wissenschaftlichen Analyse, die ihre metatheoretische Basis im Kritischen Rationalismus hat.

Als Konsequenz dieser Vorgehensweise entsteht ein reliables und valides Meßinstrument der Kundenorientierung. Der Resource-Dependence-Ansatz erweist sich trotz der gelegentlichen Abstraktheit seiner Aussagen als tragfähig für die Fragestellung. Mit der Rezeption und Weiterentwicklung des Resource-Dependence-Ansatzes wird überzeugend dargelegt, daß zur Entwicklung reliabler und valider Skalen zur Messung eines zentralen Konstruktes der Marketing-Forschung nicht auf eine theoretische Fundierung verzichtet werden muß.

Auch für die Praxis bietet die Arbeit eine Fülle von Anregungen. Es liegt ein Meßkonzept vor, das im Controlling der Marktorientierung branchenübergreifend einsetzbar ist und in der Praxis sicherlich Aufnahme finden wird.

Die gelungene Verbindung von theoretischer Gründlichkeit und empirischer Analyse macht die Arbeit zu einer wichtigen Bereicherung der Marketing-Theorie und einer theoriegestützten Marketing-Praxis.

Prof. Dr. Wulff Plinke  
Humboldt-Universität zu Berlin

## Vorwort

Bereits das Marketing-Konzept der fünfziger Jahre forderte Unternehmen auf, ihre Aktivitäten an den Interessen und der Zufriedenheit ihrer Kunden auszurichten. Diese Orientierung sichere wirtschaftlichen Erfolg und das Überleben im zunehmenden Wettbewerb.

Wissenschaft und Praxis haben seit Jahren Markt- und Kundenorientierung als strategische Erfolgsfaktoren akzeptiert. Bei der konkreten Ausgestaltung der Kundenorientierung kann die Praxis jedoch nur in Einzelfällen auf fundierte Empfehlungen der Wissenschaft zurückgreifen. Organisatorische Determinanten und Konsequenzen der Kundenorientierung wurden nur selten zugleich theoretisch durchdrungen und empirisch geprüft.

Der Begriff "Kundenorientierung" wird auch in der Wissenschaft auf unterschiedlichste Art verwendet. Die eingesetzten Meßmethoden sind nicht immer reliabel oder valide und die empirischen Resultate gelegentlich widersprüchlich. Die vorliegende Arbeit, die im Sommersemester 1996 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin als Dissertation angenommen wurde, setzt hier an. Die theoretische Fundierung, Operationalisierung und Messung des Konstrukts "Kundenorientierung" ist ihre zentrale Aufgabenstellung.

Die Anregung zur Auseinandersetzung mit dieser Thematik verdanke ich meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Wulff Plinke (Institut für Marketing der Humboldt-Universität zu Berlin). Ihre Bewältigung wäre sicherlich nicht ohne vielfältige Unterstützung möglich gewesen, für die ich mich herzlich bedanke: Beim gesamten Team des Lehrstuhls von Prof. Dr. Wulff Plinke an der Freien Universität Berlin und später an der Humboldt-Universität zu Berlin, bei Herrn Prof. Dr. Lutz Hildebrandt für die Übernahme des Koreferates sowie beim IMT BERLIN und bei der Führungskräfteentwicklung der Thyssen Industrie AG für die Vermittlung von Diskussions- und Interviewpartnern.

Dr. Albrecht Söllner und Dr. Mario Rese haben durch zahlreiche Hinweise und kritische Anmerkungen auf freundschaftliche Weise die Entstehung dieser Arbeit begleitet. Dipl.-Kff. Cordula Hoffmanns hat mir geholfen, auch schwierige Arbeitsphasen zu meistern und die notwendige Zuversicht zu finden. Ihr und Frau Heidemarie Rolle habe ich auch für die geduldige Korrekturarbeit zu danken.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Professor Wulff Plinke, der mir durch eigenes Vorbild und fachlichen Rat das wissenschaftliche Arbeiten nahegebracht und die Freude daran vermittelt hat.

Last, but not least möchte ich meinen Eltern danken. Sie haben meine akademische Entwicklung mit Interesse verfolgt und vielfältig gefördert.

B. Peter Utzig



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>1 Einführung in die Problemstellung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Markt- und Kundenorientierung als zentrale Bestandteile des Marketing-Konzeptes .....	1
1.2 Gang der Arbeit .....	6
<b>2 Marktorientierung und Kundenorientierung als Gegenstand der Marketing-Forschung</b> .....	<b>9</b>
2.1 Einführung .....	9
2.2 Definitionen und Operationalisierungen .....	10
2.2.1 Systematik der Darstellung .....	10
2.2.2 Markt- und Kundenorientierung als Merkmale von Organisationen.....	13
2.2.3 Markt- und Kundenorientierung als Merkmale von Individuen.....	31
2.3 Ergebnisse der empirischen Forschung .....	34
2.3.1 Eingrenzung .....	34
2.3.2 Determinanten der Markt- und Kundenorientierung einer Organisation .	34
2.3.3 Konsequenzen der Markt- oder Kundenorientierung einer Organisation.	35
2.3.4 Empirische Untersuchungen zur Markt- oder Kundenorientierung von Individuen .....	37
2.4 Zur Entwicklung von Meßinstrumenten in der Marketing-Forschung am Beispiel der Markt- und Kundenorientierung.....	41
2.4.1 Das "Paradigma von Churchill".....	41
2.4.2 Weiterentwicklungen .....	43
2.4.3 Kritische Würdigung .....	44

2.5 Fazit und Konsequenzen.....	50
2.5.1 Inhaltliche Aspekte.....	50
2.5.2 Methodische Aspekte.....	53
2.5.3 Wissenschaftstheoretische Aspekte.....	55
2.5.4 Konsequenzen für das weitere Vorgehen.....	59
<b>3 Bestimmung und Diskussion der theoretischen Grundlage.....</b>	<b>63</b>
3.1 Einleitung.....	63
3.2 Diskussion verschiedener organisationstheoretischer Ansätze.....	63
3.3 Der Resource-Dependence-Ansatz.....	74
3.3.1 Vertreter und zentrale Arbeiten.....	74
3.3.2 Das Modell der Organisation und ihrer Umwelt.....	76
3.3.3 Die Erklärung organisationalen Verhaltens.....	80
3.3.4 Das Management von Organisationen.....	84
<b>4 Das theoretische Konstrukt "Kundenorientierung".....</b>	<b>93</b>
4.1 Definition und Struktur.....	93
4.2 Zur Operationalisierung des Konstrukts.....	99
4.2.1 Zielsetzung.....	99
4.2.2 Methodik.....	102
4.3 Diskussion und Abgrenzung des Konstrukts.....	104
4.3.1 Diskussion des Konstrukts und seiner Bestandteile.....	104
4.3.2 Abgrenzung zu anderen Definitionen.....	110
4.3.3 Abgrenzung zu anderen Konstrukten.....	113
4.3.4 Diskussion ausgesuchter, möglicher Indikatoren.....	116
4.4 Bestimmung der Items.....	121

<b>5 Empirische Prüfung der Operationalisierung .....</b>	<b>127</b>
5.1 Die Stichprobe .....	127
5.2 Prüfung des Meßmodells .....	129
5.2.1 Die Modellstruktur.....	130
5.2.2 Methoden und Kriterien.....	131
5.2.3 Prüfung der einzelnen Bestandteile .....	138
5.2.4 Prüfung des Gesamtmodells .....	146
5.3 Prüfung der Validität des Konstrukts "Kundenorientierung" .....	155
5.3.1 Prüfung der Konkurrentvalidität.....	155
5.3.2 Konvergenz- und Diskriminanzvalidität.....	162
5.3.3 Prüfung der nomologischen Validität.....	167
5.4 Weitere empirische Resultate .....	169
5.4.1 Verteilung der Kundenorientierung in der Stichprobe .....	169
5.4.2 Kundenorientierung und Größe der Geschäftseinheit .....	171
5.4.3 Kundenorientierung und Erfolg einer Geschäftseinheit .....	171
<b>6 Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>179</b>
<b>7 Anhang.....</b>	<b>185</b>
7.1 Das Meßinstrument der Kundenorientierung .....	185
7.2 Zur Skala der Marktorientierung von Kohli/Jaworski.....	187
7.3 Ergebnisse der Messung der Kundenorientierung.....	189
<b>8 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>193</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1:	Potentielle Geschäftsfeldstrategien und Kundenorientierung nach Frese, Noetel und Hüsch.....	13
Abbildung 2-2:	Strategietypen der Kundenorientierung nach Frese, Noetel und Hüsch.....	14
Abbildung 2-3:	Klassifikation von Komponenten der Kundennähe nach Albers und Eggert .....	16
Abbildung 2-4:	Strategiewürfel mit unterschiedlichen Ausprägungen der Instrumente Differenzierte Marktbearbeitung, Flexibilität und Reagibilität.....	17
Abbildung 2-5:	Abgrenzung von Marktorientierung und Kundenorientierung nach Plinke .....	28
Abbildung 2-6:	Struktur der ermittelten Konzeptualisierung von Kundennähe nach Homburg .....	30
Abbildung 2-7:	Schema zur Entwicklung von Skalen .....	42
Abbildung 4-1:	Bestandteile des Konstrukts "Kundenorientierung" .....	95
Abbildung 4-2:	Inhaltliche Schwerpunkte der Betrachtung .....	96
Abbildung 5-1:	Beispiel der Struktur eines "congeneric measurement model" mit zwei Faktoren und n+m Indikatoren.....	131
Abbildung 5-2:	Vier-Faktoren-Modell in Form eines "congeneric measurement model" .....	146
Abbildung 5-3:	Strukturmodell der Faktorenanalyse höherer Ordnung .....	152
Abbildung 5-4:	Principal Components of the Marketing Function of a Manufacturer of Industrial Equipment .....	160
Abbildung 5-5:	Items der MARKOR-Skala von Kohli/Jaworksi/Kumar.....	164
Abbildung 5-6:	Items der MARKOR-Skala von Kohli/Jaworksi/Kumar (Fortsetzung).....	165
Abbildung 5-7:	Verteilung der Variable "Kundenorientierung".....	170

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1:	Überblick der Forschung zur Markt- und Kundenorientierung.....	38
Tabelle 3.1:	Categorization of Theoretical Perspectives in Organization Theory.....	64
Tabelle 3.2:	Assumptions and Approaches Often Associated with Deterministic-Voluntaristic Views of Human Nature.....	66
Tabelle 3.3:	Leistungen der Anspruchsgruppen für die Unternehmung und die dafür erwarteten Gegenleistungen.....	89
Tabelle 3.4:	Analyse der Abhängigkeiten der Unternehmung von ihren Anspruchsgruppen / fiktives Beispiel.....	90
Tabelle 5.1:	Zusammensetzung der Stichprobe I nach Wirtschaftszweigen ....	129
Tabelle 5.2:	Zusammensetzung der Stichprobe I nach den Bereichen des Verarbeitenden Gewerbes .....	130
Tabelle 5.3:	Kausalanalytische Kriterien zur Beurteilung des aufgestellten Meßmodells .....	137
Tabelle 5.4:	Ergebnisse der Prüfung des Faktors "Kenntnis der Interessen" ..	139
Tabelle 5.5:	Ergebnisse der Prüfung des Faktors "Abwägen der Interessen" ..	141
Tabelle 5.6:	Ergebnisse der Prüfung des Faktors "Vorgabe der Sollgröße".....	143
Tabelle 5.7:	Ergebnisse der Prüfung des Faktors "Umsetzung der Sollgröße"	145
Tabelle 5.8:	Ergebnisse der Prüfung des Vier-Faktoren-Gesamtmodells .....	147
Tabelle 5.9:	Geschätzte Korrelationsmatrix der vier Faktoren.....	148
Tabelle 5.10:	Ergebnisse der $\chi^2$ -Differenzentests .....	148
Tabelle 5.11:	Ergebnisse der Prüfung mit dem Fornell/Larcker-Kriterium .....	149
Tabelle 5.12:	Ergebnisse der Prüfung des Vier-Faktoren-Gesamtmodells (Stichprobe II) .....	150
Tabelle 5.13:	Geschätzte Korrelationen der vier Faktoren (Stichprobe II) .....	151
Tabelle 5.14:	Ergebnisse der Prüfung nach dem Fornell/Larcker-Kriterium (Stichprobe II) .....	151
Tabelle 5.15:	Ergebnisse der Prüfung des Gesamtstruktur mit einem übergeordneten Faktor "Kundenorientierung" .....	154
Tabelle 5.16:	Prüfung der Konkurrentvalidität.....	156

Tabelle 5.17:	Explorative Betrachtung zu einer Erweiterung der "Kundenorientierung" .....	162
Tabelle 5.18:	Prüfung der Konvergenz- und Diskriminanzvalidität .....	167
Tabelle 5.19:	Verteilung der Kundenorientierung nach Wirtschaftszweigen (Stichprobe I).....	169
Tabelle 5.20:	Verteilung der Kundenorientierung im Verarbeitenden Gewerbe .....	170
Tabelle 5.21:	Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Erfolg (Überblick) .....	175