

**BRUHN | KIRCHGEORG | MEIER (HRSG.)**

# **MARKTORIENTIERTE FÜHRUNG**

IM WIRTSCHAFTLICHEN UND  
GESELLSCHAFTLICHEN WANDEL



---

# Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel

---

Manfred Bruhn • Manfred Kirchgeorg  
Johannes Meier (Hrsg.)

# Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel

*Herausgeber*  
Manfred Bruhn  
Universität Basel  
Basel, Schweiz

Johannes Meier  
Bertelsmann Stiftung  
Gütersloh, Deutschland

Manfred Kirchgeorg  
HHL – Leipzig Graduate  
School of Management  
Leipzig, Deutschland

**Univ. Professor Dr. Manfred Bruhn** ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel sowie Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

**Univ.-Professor Dr. Manfred Kirchgeorg** ist Inhaber des Lehrstuhls Marketingmanagement an der HHL – Leipzig Graduate School of Management.

**Dr. Johannes Meier** ist Mitglied des Vorstands der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

ISBN 978-3-8349-4751-2 (1. Auflage Hardcover 2015)      ISBN 978-3-8349-9291-8 (eBook)  
ISBN 978-3-8349-0370-9 (1. Auflage Hardcover mit Schutzumschlag 2007)  
DOI 10.1007/978-3-8349-9291-8

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2007

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Barbara Roscher | Ute Grünberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Gabler Verlag ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))



Professor Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert

# Vorwort

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert vollendet am 10. Mai 2007 sein 70. Lebensjahr. Dies ist ein gebührender Anlass, eine zweite Festschrift zu seinen Ehren zusammenzustellen. Bereits zu seinem 60. Geburtstag wurden nahezu dreißig Jahre seines Lebenswerkes mit der Schrift „Marktorientierte Unternehmensführung – Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven“ gewürdigt. Wer Heribert Meffert als akademischen Lehrer und Marketingwissenschaftler, gepaart mit seiner Begeisterungsfähigkeit für neue Forschungsfragen und seinem Gespür für relevante Probleme der Unternehmenspraxis kennt, den wird es nicht überraschen, dass der Jubilar auch in den vergangenen zehn Jahren wieder richtungweisende Akzente in Wissenschaft und Praxis gesetzt hat. Dieses unermüdliche Engagement des Jubilars soll mit dieser Schrift eine besondere Würdigung erfahren.

In Gesprächen mit Heribert Meffert haben wir in den letzten Jahren seine zunehmende Begeisterung für die Erweiterung des Marketings auf neue institutionelle Felder vernommen. Gleichzeitig bewegte es ihn in besonderer Weise, den Grundgedanken der marktorientierten Unternehmensführung trotz vermeintlich konkurrierender Konzepte und einer rasanten Umfeldynamik zukunftsfähig zu gestalten und zu erhalten. Die globale Entwicklung in der Markt- und Makro-Umwelt definiert heute in besonderer Weise neue Anforderungen und Anpassungsnotwendigkeiten. Die marktorientierte Führung kann dabei – ausgehend von Kunden- und Wettbewerbsvorteil – Impulsgeber und Change Agent sein. Insbesondere hierfür steht auch das Lebenswerk von Heribert Meffert. In dieser schnelllebigsten Zeit besteht jedoch gleichsam die Gefahr, dass marktorientierte Führung zu einem reaktiven Ansatz verkümmert. Dies ist der Fall, wenn Kundenorientierung und Innovationskraft nicht mit strategischer Weitsicht der Unternehmensentwicklung gepaart werden. Somit war es uns für die inhaltliche Gestaltung der Festschrift ein Anliegen, die Möglichkeiten wie auch Grenzen der marktorientierten Unternehmensführung in unterschiedlichen situativen und institutionellen Kontexten beleuchten zu lassen.

Motiviert durch seine Tätigkeit als Vorsitzender des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung sowie eine Vielzahl von ihm initiierten Veranstaltungen im Kreise der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. beschäftigte sich Heribert Meffert in der letzten Dekade mit einem breiten Spektrum an interessanten Problemstellungen. Dabei setzte er sich aber nicht nur mit Fragestellungen des „Broadening“ auseinander. Gemäß seiner beliebten Metapher des „Zehnkämpfers“ waren seine Forschungs- und Promotionsprojekte ebenso vertiefend im Kern der

marktorientierten Unternehmensführung angesiedelt. Aus der Retrospektive der letzten zehn Jahre resultiert, dass es vor allem Ausführungen zum „Deepening“ und „Broadening“ des Marketings sind, die dem betonten Wirken des Jubilars besonders gerecht werden können.

Die Festschrift zum Thema *„Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel“* vereint somit Autoren, die sich mit der Leistungsfähigkeit der marktorientierten Unternehmensführung in einem sich wandelnden nationalen und internationalen Kontext auseinandersetzen. Auf der Grundlage des Markt-Lebenszykluskonzeptes können unterschiedliche Märkte und Entwicklungsstadien identifiziert werden, in denen sehr differenzierte Anforderungen an die Ausgestaltung und Umsetzung der marktorientierten Führung gestellt werden. Wissenschaftliche wie auch praxisbezogene Beiträge zu den Herausforderungen des Marketings in unterschiedlichen Marktstadien sollen im ersten Teil die Leistungsfähigkeit des kommerziellen Marketings im wirtschaftlichen Wandel aufzeigen und kritisch würdigen.

Der zweite Teil der Festschrift ist der zunehmenden Bedeutung des „Broadening“ im Marketing gewidmet. Differenziert nach verschiedenen nicht-kommerziellen Institutionen, die als Promotoren oder relevante Akteure des gesellschaftlichen Wandels begriffen werden können, wird der Beitrag der marktorientierten Führung für diese Institutionen gewürdigt.

An dieser Stelle möchten wir den Autoren dieser Festschrift unseren ganz besonderen Dank aussprechen, dass sie ihre wissenschaftlichen und praxisbezogenen Expertisen für den Jubilar in das Werk eingebracht haben. Dank ihrer Mitwirkung war es überhaupt möglich, eine interessante und so perspektivenreiche Kombination von Beiträgen zusammenzustellen.

Die Durchführung der vielfältigen Redaktionsarbeiten konnten wir in die Hände von Frau Nadine Horbas, Frau Mareike Dueber, Frau Verena Batt und Herrn Gunnar Markert legen. Ihnen gebührt ein weiterer Dank.

Die Herausgeber und Autoren würdigen mit dieser Festschrift einen beispiellosen Erfolgspfad des Jubilars. Seine exzellenten fachlichen Expertisen, die er sowohl als akademischer Lehrer wie auch als Sparringpartner der Unternehmensführung mannigfaltig unter Beweis stellte, sowie sein Gespür für innovative Forschungsfelder können als Wegbereiter dieses Erfolges verstanden werden. Mit Blick auf diese herausragenden Leistungen freuen wir uns auf viele weitere Jahre mit dem Jubilar und wünschen ihm neben Schaffensfreude auch das verdiente Maß an Muße und Gelassenheit.

Manfred Bruhn  
Manfred Kirchgeorg  
Johannes Meier

**Philip Kotler**

## **Geleitwort**

Heribert Meffert is one of the pioneers of European marketing scholarship – a man whose life work merits singular acclaim. Meffert founded Germany's first Institute of Marketing at the University of Münster in 1969. I came to know Heribert personally in 1974 when he made a trip to the USA. We have maintained a lively and productive interaction ever since.

Since the early 1970s, it has been an article of faith for Meffert that marketing is a management philosophy. He has devoted his entire career to deepening and broadening people's understanding of marketing as an academic discipline, penning hundreds of publications in the process. In 2006, the 100<sup>th</sup> Ph.D. was awarded to a member of the „Meffert School“ – telling evidence that Heribert Meffert's seminal ideas have brought forth an abundance of good fruit.

Heribert Meffert has rendered outstanding service not only as a scientist and lecturer, but also as an ambassador who has anchored modern marketing in corporate practice. Because he viewed marketing as a critical management function, he recognized the importance of linking marketing scholars with practitioners—marketing executives and top corporate managers. Thus, and most notably, in 1981 he founded the „Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.“ (Scientific Society for Marketing and Management) as a platform for regular dialogues between practitioners and scholars. In German-speaking Europe Heribert Meffert has been second to none in shaping the evolution of marketing both in corporate practice and in the academic community.

Since retiring from academe, Heribert Meffert has lost none of his creative energy and enthusiasm. Upon leaving his University of Münster professorship, Meffert took on the assignment of Chairman of the Bertelsmann Foundation. The zeal he invested on behalf of the Foundation provides further proof positive of his dedication to the marriage of theory and practice.

Traces of Heribert Meffert's potent blend of theory and practice appear repeatedly in the articles in this commemorative publication. Leading academics and practitioners have joined to consider the changing face of marketing in both the commercial and non-profit realms. Globalization, a growing commitment to creating shareholder value, new communication technologies (such as the Internet, digital television, personal digital assistants, and the cellular phone) and ever shorter innovation cycles

confront today's marketing managers with huge new challenges. In the fast-moving age in which we live, it is increasingly important to remain focused on one's customers – to understand them, to share in their lives in a very literal sense. This understanding, of course, is at the very root of marketing doctrine. At the same time, however, it is equally vital never to lose sight of the value that marketing can add in terms of tangible profitability. It is precisely this tension between entrepreneurial and financial constraints on the one hand and the demands and wants of customers on the other that presents such tremendous challenges to marketing today – and that underscore the need for viable marketing strategies in the future.

The non-profit sector of our society is also experiencing radical change on many levels. The most successful non-profits have learned that marketing must be a key strategic focus. Part Two of this *Festschrift* is devoted to marketing in the context of non-profit organizations. The articles in this section provide revealing insights into the strategic management of foundations, universities, public authorities and political parties, even touching on aspects of marketing in ecclesiastical settings.

The spectrum of articles compiled in this commemorative publication reflects significant stations in the life and career of Heribert Meffert. I have the greatest respect for this man, and for the contributions he has made to the field of marketing and business. I wish him many, many more years of creative endeavor and recreational enjoyment.

Philip Kotler  
Professor of International Marketing at  
the Kellogg School of Management of  
Northwestern University

## Geleitwort

Die Entwicklungsdynamik in heimischen und insbesondere Weltmärkten führt zu neuen aktiven (Impuls- und Taktgeber-Funktionen) und re-aktiven (Assimilierungs- und Turn-around-Prozesse) Anforderungen an eine marktorientierte Führung. Führungsphilosophie und Führungsfunktionen müssen den sich ändernden Situationen dynamisch und flexibel gerecht werden, mit sich ständig steigender Professionalität, in sich ständig veränderndem Kontext, mit immer weniger konturen-klaren Perspektiven. Dies postuliert erhöhte Anforderungen an das Marketing – im strategischen Ansatz, genauso wie im Einsatz des Marketing-„Werkzeugkastens“.

Vorrangig ist in diesem Prozess die Analyse der Wertschöpfungsketten als zentraler Ansatzpunkt marktorientierter Führung. Primäre Aufgaben der Führung sind die Initiierung, die Aktivierung und das Controlling integrativer Prozesse in Konzentration auf die Wertsteigerung und in Fokussierung auf zielgruppenspezifische Aktivitäten. Einen Führungsvorteil hat dabei, wer über einzigartige Kompetenzen verfügt, um Ziele zu verfolgen und zu erreichen, die strategisch wertvoll, nicht substituierbar und nicht imitierbar sind. Diese Kernkompetenzen sind Garant für effizienten Mitteleinsatz und realisierten Erfolg bei zielstrebigem Fortschreiten auf strategischen Pfaden. Dies gilt für im Markt operierende Wirtschaftsunternehmen genauso wie z.B. für gut geführte Universitäten oder Theater.

Strategische Positionierung, Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit sind Parameter marktbezogenen, zielgruppenspezifischen Agierens. Das Streben nach und das Erreichen von Win-Win-Situationen ist eine Zielorientierung des Marketings, in der der Vertrauenskomponente eine gleiche, wenn nicht sogar höhere Bedeutung zukommt, wie der vertraglichen Partnerschaft.

Kooperatives Marketing ist der Schlüssel, Vernetzung und Netzwerke sind die Instrumente, die in einem horizontal und vertikal integrierten Prozess marktorientierter Führung erfolgreich sind. Markenparameter in diesem Prozess sind honoriertes Absendersignal, Qualitätssicherung und Qualitätsgarantie.

Diese Perspektive erfolgreicher marktorientierter Führung postuliert, dem Trend entgegen zu wirken, dass Marketing und marktorientierte Führung sich auf Funktionen, auf Spezialisten in Funktionen, zurückbilden. Marketing- und Führungsaufgaben verlangen nach Generalisten oder zumindest Multi-Spezialisten. Das Plädoyer lautet, dass sich die integrative Kraft von Marketing und marktorientierter Führung nur

entfalten, wenn beide ihren Anspruch auf einen integrativen Ansatz geltend machen, erhalten und sichern. Konsequenter Verfolg des Gedankens der übergeordneten integrativen Führungsstruktur und -qualität sowie der Glaube an die Wirkung eines ganzheitlichen Ansatzes von Marketing und marktorientierter Führung können den Nachweis führen, das beide eine Investition sind, deren Erfolg in Markenwert, Kundenwert und langfristigem Wert des Unternehmens besteht.

Mit Heribert Meffert wird – im Verfolg der hier dargelegten Gedanken – ein Wissenschaftler geehrt, der in ständig steigender Professionalität, im Verfolg integrierter, zielorientierter Prozesse Erfolg auf Erfolg verbuchte: In der Wissenschaft, im unternehmerischen und gesellschaftlichen Umfeld. Seine Kompetenzen sind einzigartig, nicht substituierbar, nicht imitierbar. Sie zu kopieren allerdings ist ein Postulat – schließlich ist er Hochschullehrer. Seine Kompetenz, gepaart mit der Meffert immanenten Vertrauenskomponente, ist Garant für das Wissen um den Wert der integrierenden Kraft des Marketings und die Maxime eines integrativen Führungsansatzes.

Über seine Funktion als Hochschullehrer des Marketings hinaus hat Heribert Meffert im Rahmen seiner Tätigkeit für die Bertelsmann-Stiftung die gesellschaftliche Relevanz markt- orientierter Perspektiven entscheidend voran getrieben und dadurch maßgebende Impulse gesetzt.

Ad multos annos!

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus E. Goehrmann  
Präsident des Deutschen Marketing-  
Verbandes

**Guido Sandler**

## **Geleitwort**

Professor Meffert hatte den Mut, 1969 bei seinem Wechsel von der Ludwig-Maximilians-Universität München an die Westfälische Wilhelms-Universität nach Münster als erster Wissenschaftler in Deutschland einen Marketing-Lehrstuhl zu beantragen und die Genehmigung auch erhalten. Heute gibt es an Universitäten und Fachhochschulen unseres Landes nicht weniger als 95 solcher Lehrstühle. Das ist ein deutlicher Beweis dafür, dass Marketing von Anfang der 1960er Jahre an mit Kraft und Erfolg in die wissenschaftliche Lehre drängte.

Werbeagenturen, namentlich solche, deren Mütter in den USA ihre Heimat hatten, waren in ihrer Praxis längst von bloßer Anzeigengestaltung zu einer breit angelegten Markt- und Werbeforschung übergegangen. Kampagnen wurden breit getestet und Psychologen zugezogen. Die Zeit war reif, dass sich die Wissenschaft mit dem Thema Marketing befasst. In den Firmen führte diese Neuorientierung häufig zu erheblichen Spannungen. Die eingesessenen Reklame- und Werbeabteilungen verteidigten ihr Feld und ließen sich nur mit erheblichem Widerstand auf das neue, weniger bekannte Pferd des Marketings setzen.

Dem neuen Lehrstuhl-Inhaber in Münster war von vornherein klar, dass Marketing mit all seinen wissenschaftlichen Facetten ohne intensiven Praxisbezug nicht leben und gedeihen konnte. So war Professor Meffert gleich am Anfang seines Wirkens viel unterwegs, um den wichtigen Markenartiklern im Lande näher zu bringen, dass sich erfolgreiches Marketing nur aus einer fruchtbaren Synthese zwischen Theorie und Praxis entfalten konnte. Das Ziel war nicht leicht zu erreichen und Professor Meffert merkte bald, dass seine Zeit nicht reichte, um die vielen, häufig mehrfachen Besuche bei ein und derselben Adresse zu bewältigen. Die Idee, potentielle und die wenigen schon Marketing praktizierenden Firmen in einer „Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung“ zusammenzufassen, war die ideale Lösung das Zeitproblem einerseits und einen stimulierenden Gedankenaustausch andererseits unter einen Hut zu bringen.

In kurzer Zeit fanden sich die bedeutendsten Markenartikler der Konsum- und Gebrauchsgüter-Branche zusammen. In zwei Führungsgesprächen pro Jahr kamen namhafte Wissenschaftler und erfahrene Praktiker zu Wort. Dokumentations-Schriften und Arbeitspapiere, bisher knapp 200 an der Zahl, gaben weitere Anregungen, Bundesbahn und Post ließen in Grundsatzarbeiten die Lösung ihrer Kernprobleme auf-

greifen. Studienreisen unter anderem nach Russland, USA und nach dem Fall der Mauer in die Ostländer ergänzten die stets aktuellen Programme. Professor Meffert stand bis zur Gegenwart mit vollem Engagement hinter der Wissenschaftlichen Gesellschaft, die seiner Erfahrung und seinen internationalen Kontakten wichtige Impulse verdankt.

Wo befindet sich die Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung nun heute? Die jüngsten Themen, mit denen sie sich befasste, lauteten: „Corporate Responsibility – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen!“ mit Liz Mohn, dann „25 Jahre Wissenschaftliche Gesellschaft – Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung“, mit Prof. John Quelch (Harvard Business School) und „Made in Germany East – Strategie für den Wettbewerb“ mit dem sächsischen Ministerpräsident Prof. Dr. Georg Milbradt. Man sieht, dass die Kombination von Praxis, Politik und international anerkannten Wirtschaftswissenschaftlern gut gelungen ist und für die Mitglieder eine anregende Grundlage für eine Diskussion bedeutet, bei der kein Teilnehmer ein Blatt vor den Mund nimmt, da es als ungeschriebenes Gesetz gilt, dass die Öffentlichkeit, auch die Presse, keinen Zutritt haben.

So entwickelte der Lehrstuhl Professor Mefferts nicht nur wegen seiner wissenschaftlichen Bedeutung stets große Ausstrahlung im Mitgliederkreis. Auch die über all die Jahre jung und dynamisch gebliebene Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung hat unter der engagierten wissenschaftlichen Leitung des Jubilars weithin Anerkennung gefunden: Ein erfreuliches Resümee nach 25 Jahren Bestand.

Dr. Dr. h.c. Guido Sandler  
Ehrenvorsitzender der Wissenschaftlichen  
Gesellschaft für Marketing und  
Unternehmensführung e.V.

# Vita

Prof. em. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert

1937	geboren in Oberlahnstein
1956 - 1961	Studium der Betriebswirtschaftslehre in München
1964	Promotion über „Beziehungen zwischen der betriebswirtschaftlichen Kostentheorie und Kostenrechnung“
1961 - 1968	Wiss. Assistent am Institut für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen an der Universität München
1968	Habilitation über „Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen“
1968	Berufung auf den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster. Aufbau und Direktor des ersten Instituts für Marketing an einer deutschen Hochschule. Berufungen nach Frankfurt (1973), Hamburg (1980), Konstanz (1981) und Bern (1986)
1993	Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Universität St. Gallen
1995 - 1997	Wissenschaftlicher Geschäftsführer der Handelshochschule Leipzig
1999	Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Handelshochschule Leipzig (HHL)
2002	Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Universität für Wirtschaft und Finanzen, St. Petersburg
9/2002	Emeritierung an der Universität Münster
10/2002 - 12/2005	Vorsitzender des Vorstands der Bertelsmann Stiftung

## *Forschungsschwerpunkte*

General Marketing und Unternehmensführung

Markenmanagement

Non-Profit-Marketing

Internationales Management

Dienstleistungsmarketing

*Veröffentlichungen*

Mehr als 300 Veröffentlichungen zu Problemen des Marketing und der Unternehmensführung in Sammelwerken und Zeitschriften. Herausgeber verschiedener Schriftenreihen und Arbeitspapiere sowie ehemals Mitherausgeber der betriebswirtschaftlichen Fachzeitschrift „Die Betriebswirtschaft“.

*Forschungsreisen*

U.a. in die Vereinigten Staaten mit Gastvorträgen an amerikanischen Universitäten; Visiting Research Professor am Marketing Science Institute (MSI), Cambridge (Mass.).

*Mitgliedschaften*

Gutachter- und Beratungstätigkeit bei nationalen und internationalen Unternehmen.

Mitglied in Aufsichtsräten und Beiräten von Industrie- und Handelsunternehmen.

Gründungs- und Vorstandsmitglied der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster.

Mitgliedschaft in verschiedenen Vereinigungen; Mitglied des Vereins für Socialpolitik, Deutsche und Amerikanische Marketing-Vereinigung.

*Ehrungen*

Ruefach Förderpreis (1991)

Dr. Kurt Neven Du-Mont Medaille (1991)

Wilhelm-Vershofen-Gedächtnismedaille (1992)

Ehrendoktorwürde der Hochschule St. Gallen (1993)

B.A.U.M. Umweltpreis (1994)

Ehrendoktorwürde der Handelshochschule Leipzig (HHL) (1999)

Ehrendoktorwürde durch die Universität für Wirtschaft und Finanzen, St. Petersburg (2002)

Ehrenmitgliedschaft des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. (2006)

Paulus-Plakette der Stadt Münster (2006)

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... VII

*Philip Kotler*

Geleitwort ..... IX

*Klaus E. Goehrmann*

Geleitwort ..... XI

*Guido Sandler*

Geleitwort ..... XIII

Autorenverzeichnis ..... XXI

*Manfred Bruhn, Manfred Kirchgeorg und Johannes Meier*

Marktorientierte Unternehmensführung im wirtschaftlichen und  
gesellschaftlichen Wandel – Zum Lebenswerk von Heribert Meffert ..... 1

## **Teil I: Marketing im wirtschaftlichen Wandel**

*Klaus Backhaus und Helmut Schneider*

Marketing: Ein Interpretationsversuch aus Münsteraner Perspektive ..... 13

*Ulrich Lehner*

Marktorientierte Unternehmensführung – Reflexionen aus der Praxis ..... 31

*Ralf Reichwald und Kathrin M. Möslein*

Marktorientierte Führung in organisatorischen Führungssystemen ..... 47

*Christian Homburg und Ove Jensen*

Internationale Marktorientierte Unternehmensführung ..... 63

## Inhaltsverzeichnis

### *Manfred Bruhn und Manfred Kirchgeorg*

Marktorientierte Führung im Wandel von Umweltbewusstsein und ökologischen  
Rahmenbedingungen ..... 83

### *Klaus L. Wübbenhorst und Raimund Wildner*

Möglichkeiten und Grenzen der marktorientierten Unternehmensführung  
in stagnierenden Märkten..... 115

### *Christoph Burmann und Jan-Philipp Weers*

Markenimagekonfusion: Eine neue Managementtherausforderung  
in reifen Märkten ..... 135

### *Bernd M. Michael*

„Just-in-Time“-Markenführung oder:  
Wie geht man mit dem hektischen Zeitgeist um? ..... 159

### *Helmut Sihler*

Luxusmarken im gesellschaftlichen Wandel..... 175

### *Manfred Krafft und Max Niederhofer*

Möglichkeiten und Grenzen der marktorientierten Unternehmensführung  
in Zeiten der Rezession ..... 183

### *Hartmut Mehdorn und Ralf Klein-Bölting*

Möglichkeiten und Grenzen der marktorientierten Führung  
in deregulierten Märkten am Beispiel der Deutschen Bahn ..... 195

### *Jürgen Kluge*

Marketing für den Mobilfunk von morgen – Wie sich in einem saturierten Markt  
Wachstumsimpulse schaffen lassen ..... 209

## **Teil II: Marketing von nicht-kommerziellen Institutionen im gesellschaftlichen Wandel**

### *Volker Then*

Marketing in Stiftungen ..... 227

***Torsten M. Breden und Wilhelm Krull***

Marktorientierte Führung von Stiftungen in der Bürgergesellschaft – Möglichkeiten und Grenzen der Marktmetaphorik..... 241

***Detlef Müller-Böling***

Marketing von Hochschulen – Ein Rück- und Ausblick ..... 261

***Ernst Buschor***

Möglichkeiten und Grenzen der marktorientierten Führung von Bildungseinrichtungen..... 283

***Ursula Hansen, Dirk Moosmayer und Matthias Bode***

Werte betriebswirtschaftlicher Professoren in Forschung und Lehre – Ergebnisse einer weltweiten Studie ..... 299

***Roland Berger***

Anwendungsbereiche und Ziele von Marketing in der öffentlichen Verwaltung ..... 325

***Thomas Hauff, Bernadette Spinnen und Berthold Tillmann***

Marktorientierte Führung für Kommunen – Anspruch, Praxis und Perspektiven eines ganzheitlichen Stadtmarketings ..... 349

***Wolfgang Schuster***

Die Stadt als Marke im internationalen Wettbewerb ..... 385

***Christoph Kannengießer und Christian Schnee***

Politisches Marketing – Die Kraft der Emotionen nutzen..... 405

***Hans Raffée***

Möglichkeiten und Grenzen der marktorientierten Führung von Kirchen ..... 417

***Richard Köhler***

Laudatio..... 443

Schriftenverzeichnis von Prof. em. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert ..... 447

Stichwortverzeichnis ..... 489

# Autorenverzeichnis

PROF. DR. DR. H.C. KLAUS BACKHAUS ist Direktor des Instituts für Anlagen und Systemtechnologien, Marketing Centrum Münster der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und Honorarprofessor für Marktorientiertes Technologiemanagement an der TU Berlin.

PROF. DR. H.C. ROLAND BERGER ist Unternehmensberater und Vorsitzender des Aufsichtsrats von Roland Berger Strategy Consultants, München.

PROF. DR. MATTHIAS BODE ist Adjunkt Professor am Institute for Marketing & Management der Syddansk Universitet Odense, Dänemark.

DR. TORSTEN M. BREDEN ist Referent des Generalsekretärs der VolkswagenStiftung, Hannover.

PROF. DR. MANFRED BRUHN ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

PROF. DR. CHRISTOPH BURMANN ist Inhaber des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM®) am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen.

PROF. DR. ERNST BUSCHOR ist Vorsitzender des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung, zuvor hatte er die Professur für Betriebswirtschaftslehre und das Prorektorat der Hochschule St. Gallen sowie die Präsidentschaft der Kantonsregierung Zürich inne.

PROF. DR. DR. H.C. URSULA HANSEN ist Lehrstuhlinhaberin und Institutsdirektorin des Institut für Marketing und Konsum der Gottfried-Wilhelm-Leibniz-Universität Hannover.

DR. THOMAS HAUFF ist Fachstellenleiter im Amt für Stadtentwicklung, Stadtplanung, Verkehrsplanung, Stadt Münster, und Lehrbeauftragter am Institut für Geographie der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

## Autorenverzeichnis

PROF. DR. DR. H.C. CHRISTIAN HOMBURG ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing I an der Universität Mannheim und Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

DR. OVE JENSEN ist Habilitand am Lehrstuhl für Marketing I an der Universität Mannheim.

CHRISTOPH KANNENGLIEßER ist Stellvertretender Generalsekretär der Konrad-Adenauer-Stiftung, Sankt Augustin/Berlin.

RALF KLEIN-BÖLTING ist Generalbevollmächtigter der Deutschen Bahn AG (Konzernmarketing und Kommunikation).

PROF. DR. DR. H.C. KLAUS E. GOEHRMANN ist Präsident des Deutschen Marketing-Verbandes, Düsseldorf.

PROF. DR. MANFRED KIRCHGEORG ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketingmanagement an der HHL – Leipzig Graduate School of Management.

PROF. EM. DR. RICHARD KÖHLER war bis zu seiner Emeritierung 2002 Direktor des Marketing-Seminars an der Universität zu Köln.

PROF. DR. PHILIP KOTLER ist Professor of International Marketing at the Kellogg School of Management of Northwestern University.

PROF. DR. JÜRGEN KLUGE ist Mitglied des Shareholder's Council von McKinsey&Company und war von 1999-2006 Office Manager von McKinsey&Company Deutschland.

PROF. DR. MANFRED KRAFFT ist Direktor des Instituts für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster.

DR. WILHELM KRULL ist Generalsekretär der VolkswagenStiftung, Hannover.

PROF. DR. ULRICH LEHNER ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Henkel KGaA, Düsseldorf.

HARTMUT MEHDORN ist Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn AG.

DR. JOHANNES MEIER ist Mitglied des Vorstands der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

BERND M. MICHAEL war bis September 2005 Chairman & CEO der Grey Global Group Europe, Middle East & Africa.

PROF. DR. KATHRIN M. MÖSLEIN ist Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsinformatik I an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

DIRK MOOSMAYER ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Konsum der Gottfried-Wilhelm-Leibniz-Universität Hannover.

PROF. DR. DETLEF MÜLLER-BÖLING ist Lehrstuhlinhaber für Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung an der Universität Dortmund, diente der Universität Dortmund von 1990 bis 1994 als Rektor und ist seit 1994 Leiter des CHE Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh.

DR. MAX NIEDERHOFER ist Analyst bei Atlas Venture, einem Venture Capital Fonds. Herr Dr. Niederhofer beendete seine Promotion in 2006 am Lehrstuhl von Prof. Dr. Manfred Krafft.

PROF. DR. HANS RAFFÉE war bis zur Emeritierung 1994 Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

PROF. DR. DR. H.C. RALF REICHWALD ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Information, Organisation und Management an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München (TUM).

DR. DR. H.C. GUIDO SANDLER ist Ehrenvorsitzender der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster.

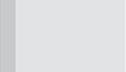
CHRISTIAN SCHNEE ist Leiter der Abteilung Politische Kommunikation der Konrad-Adenauer-Stiftung, Wesseling.

PROF. DR. DR. HELMUT SCHNEIDER ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Dialogmarketing an der School of Management and Innovation, Steinbeis-Hochschule Berlin.

DR. WOLFGANG SCHUSTER ist Oberbürgermeister der Stadt Stuttgart.

PROF. DR. HELMUT SIHLER war von 1980-1992 Vorsitzender des Zentralvorstands des Henkel-Konzerns, Düsseldorf, sowie Vorsitzender des Aufsichtsrats der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart (1993-2007), der Deutschen Post AG, Bonn (1995-2000) sowie der Deutschen Telekom AG, Bonn (1996-2000).

BERNADETTE SPINNEN ist Werkleiterin von Münster Marketing, eigenbetriebsähnliche Einrichtung der Stadt Münster.



## Autorenverzeichnis

DR. VOLKER THEN ist geschäftsführender Direktor des CSI – Centrum für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg.

DR. BERTHOLD TILLMANN ist hauptamtlicher Oberbürgermeister der Stadt Münster, zuvor Stadtkämmerer und Beigeordneter für das Dezernat Jugend, Soziales und Gesundheit.

DIPL.-KFM. JAN-PHILIPP WEERS ist Doktorand am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM®) Universität Bremen.

DR. RAIMUND WILDNER ist in der GfK AG Leiter der Methoden- und Produktentwicklung sowie Vizepräsident des GfK-Nürnberg e.V.

PROF. DR. KLAUS L. WÜBBENHORST ist Vorsitzender des Vorstands der GfK AG.

**Manfred Bruhn, Manfred Kirchgeorg  
und Johannes Meier**

**Marktorientierte  
Unternehmensführung im  
wirtschaftlichen und  
gesellschaftlichen Wandel**  
– Zum Lebenswerk von Heribert Meffert

Der Titel der Festschrift formt einen überspannenden Rahmen, um das beeindruckende und facettenreiche Lebenswerk von Heribert Meffert als akademischer Lehrer und Wissenschaftler wie auch als Brückbauer zwischen Theorie und Unternehmensführung einordnen und würdigen zu können.

Von Heribert Meffert kann ohne Zweifel als einem der Gründerväter des Marketings in Deutschland gesprochen werden. Als Heinen-Schüler kam er ursprünglich vom Münchener Institut für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen und arbeitete dort zunächst auch in seiner Dissertation über die Beziehungen zwischen Kostentheorie und Kostenrechnung bzw. in seiner Habilitationsschrift über die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen. Als er im Jahre 1969 den ersten Marketinglehrstuhl an einer deutschen Hochschule gründete, war kaum abzusehen, welche dynamische Entwicklung das Marketing in Wissenschaft und Praxis nehmen würde. Knapp vier Jahrzehnte später haben sich über 90 Marketinglehrstühle an deutschen Universitäten etabliert, die ihre Forschung und Lehre mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Methoden an den Grundgedanken einer marktorientierten Unternehmensführung orientieren. In dieser Zeit hat Heribert Meffert als Forscher, akademischer Lehrer, Moderator zwischen Theorie und Praxis sowie als hochschulpolitisch Engagierter über Jahrzehnte hinweg Spitzenleistungen erbracht. Er blickt auf über 100 abgeschlossene Promotionen und mehrere Habilitanden zurück. Besondere Anerkennung hat seine Forschungstätigkeit durch die Verleihung von drei Ehrendoktorwürden gefunden.

Heribert Meffert ist ein Pionier und eine treibende Kraft des Marketings. Er hat die Entwicklungen des Marketings in den letzten Jahrzehnten fortwährend aktiv mitgestaltet und beeinflusst. Dabei hat er aus einer konsequent managementorientierten Perspektive *Marketing als marktorientierte Unternehmensführung* betrachtet. Es ging ihm

letztlich immer darum, Einsichten in komplexe Marktvorgänge zu gewinnen, das Zustandekommen von Markttransaktionen zu erklären und Empfehlungen für deren effiziente Gestaltung zu geben. In diesem Sinne wird die Marketingwissenschaft heute als eine angewandte Managementlehre verstanden.

Heribert Mefferts 70. Geburtstag soll im Rahmen dieser Festschrift und im Rahmen dieses Einführungsbeitrages zum Anlass genommen werden, in einer Bestandsaufnahme Rückschau zu halten und seine geleistete Arbeit in der Lehre, der Forschung und der Praxis zu dokumentieren. Sein Schaffen findet in folgenden *Entwicklungsphasen* einen Niederschlag.

### **Phase der Gründung und des Aufbaus des Instituts für Marketing der Universität Münster**

Heribert Meffert fühlte sich von Anfang an der Tradition der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Münster verpflichtet. Dementsprechend hat er den *ökonomischen Kern des Marketings* in den Mittelpunkt von Forschung und Lehre gestellt. Diese Philosophie hat sich als sehr tragfähig erwiesen, da auf diese Weise die Verbindung zu den zentralen betriebswirtschaftlichen Führungsfunktionen gewahrt und bei aller Breite des Faches die notwendige Vertiefung in der Marketing-Managementausbildung vollzogen wurde. Heribert Meffert war sich von Beginn an klar, dass sich ein Marketing-Institut – weniger noch als die anderen Bereiche der Betriebswirtschaftslehre – nicht in den Elfenbeinturm zurückziehen kann. Er hat sich daher unermüdlich den Echtzeitproblemen der Praxis gestellt und in einem engen Dialog Lösungsansätze entwickelt.

In der Anfangsphase der Institutsarbeit standen für Heribert Meffert zunächst Belange der Lehre eindeutig im Vordergrund. Er hatte ein praxis- und problemorientiertes Lehrkonzept zu entwickeln, das den Ansprüchen einer integrierten Marketing-Managementlehre gerecht wird und den Studierenden der Wirtschaftswissenschaften zeitlich nicht überfordert. Als Basis der Lehrkonzepte legte er den entscheidungsorientierten Ansatz zugrunde, der nicht nur die verschiedenen Marketingfunktionen verbindet, sondern auch ein brauchbares Denkraster zur Analyse und Bewältigung praktischer Probleme liefert. Die Akzente der Forschungsaktivitäten setzte Heribert Meffert verstärkt auf konzeptionelle Grundlagenarbeiten, die nicht nur zu einem besseren Verständnis und zu einer klareren Struktur im Bereich der Lehre führten, sondern auch die Kommunikationsbasis zur Wirtschaftspraxis verbreiterten.

### **Phase der Marketing-Informationssysteme in der Forschung**

In der zweiten Entwicklungsphase widmet Heribert Meffert sich vor allem den *quantitativen Prognose- und Entscheidungsmodellen für das Marketing*. Mit dieser Ausrichtung vertiefte er den entscheidungsorientierten Ansatz in der Lehre durch die Anwendung konkreter Prognose- und Entscheidungsmodelle. Er folgte damit aber auch dem Be-

dürfnis der Marketingpraxis nach der Entwicklung strukturierter Lösungshilfen zum Aufbau von Marketing-Informationssystemen. In dieser Forschungsphase entwickelte Heribert Meffert eine Reihe wertvoller Konzepte und Anwendungen quantitativer Planungsmethoden im Marketing, insbesondere den Einsatz computergestützter Marketing-Informationssysteme.

### **Phase der empirisch ausgerichteten Marketingforschung**

Die dritte Phase prägte Heribert Meffert durch eine intensive theoriegestützte *empirische Forschung*. Auslöser waren immer deutlicher sichtbare Grenzen begrifflich-konzeptioneller Arbeiten der verhaltenswissenschaftlichen Marketingforschung. Erst als die Möglichkeit gegeben war, mit größeren Datensätzen aktuelle und offene Fragen des Marketings in der Praxis repräsentativ zu untersuchen, konnten diese Schwachpunkte überwunden werden. Heribert Meffert führte breit angelegte empirische Arbeiten unter anderem auf den Gebieten des Käuferverhaltens und der Absatzkanäle durch und konnte durch die unmittelbare Arbeit mit Daten sowie die Auseinandersetzung mit Problemen der Datengewinnung und -verarbeitung vertiefende Einsichten in die Dynamik des angewandten Marketing gewinnen.

### **Phase einer stärkeren Institutionalisierung der Kooperation mit der Wirtschaftspraxis**

In der vierten Phase institutionalisierte Heribert Meffert die Kooperation mit der Wirtschaftspraxis und trieb die Forschungsarbeiten weiter voran. Ein besonderer Meilenstein stellte die von ihm im Jahre 1981 gegründete „*Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V.*“ dar. Mit dieser Institution gelang es Heribert Meffert, die Kontakte und den Erfahrungsaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis auf dem Gebiet des Marketings und der Unternehmensführung weiter zu intensivieren. Über 40 Mitgliedsfirmen unterstützten seither die Forschungsvorhaben zu aktuellen Problemen der Unternehmenspraxis und förderten die Verbreitung der Forschungsergebnisse. Das Spektrum der Fragestellungen wurde erheblich ausgeweitet und vertieft. Auch der Lehrbetrieb hat davon besonders profitiert.

In dieser Phase standen die Forschungsarbeiten von Heribert Meffert unter dem Eindruck veränderter Markt- und Umweltbedingungen – Marktsättigung, Rohstoffverknappung, Wertewandel der Konsumenten, Technologiedynamik – und wurden besonders durch Fragestellungen des *strategischen Marketings* geprägt. Heribert Meffert stellte die situativen Faktoren der marktorientierten Führung, die Entwicklung langfristiger Verhaltensmuster im Markt und die Analyse strategischer Erfolgsfaktoren stärker in den Mittelpunkt seines wissenschaftlichen Interesses. Schwerpunkte seiner empirischen und theoretischen Forschung bildeten Marketingstrategien in verschiede-

nen Marktstadien, der Einfluss des Wertewandels und neuere Kommunikationstechnologien.

### **Phase der Fokussierung auf Kernkompetenzen in den Marketingstrategien**

Die fünfte Phase war dadurch gekennzeichnet, dass Heribert Meffert sich zum einen auf die Kernkompetenzen in der Forschung fokussierte und zum anderen zunehmend internationale und ökologieorientierte Fragestellungen in das Forschungsprogramm integrierte. Insbesondere Anfang der 1990er Jahre hat Heribert Meffert durch theoriegeleitete empirische Untersuchungen z. B. über Markteintrittsstrategien in den Ostmärkten, Ökologie im vertikalen Marketing oder über Marketingdifferenzierungs- und Standardisierungsstrategien im globalen Wettbewerb drängende Fragen der Marketingpraxis und -wissenschaft aufgegriffen und weiterführende Forschungserkenntnisse geliefert.

In der Lehre hat Heribert Meffert zu dieser Zeit durch die Initiierung und Unterstützung des Aufbaus der zwei neuen Schwerpunktfächer *Internationales Marketing* und *Umweltmanagement* an der Universität Münster daran mitgewirkt, den Studierenden neben dem Schwerpunktstudium Marketing ein differenzierteres und praxisadäquates Studienangebot zu bieten. Die umfangreichen empirischen Forschungsarbeiten von Heribert Meffert über den Stand und die Entwicklungsperspektiven der Marketingausbildung haben einen wesentlichen Beitrag zur Diskussion über die Anforderungen und Qualität an eine moderne Marketingausbildung geleistet.

Nicht nur den aktuellen Marketingstudenten, sondern auch den ehemaligen Münsteraner Marketingstudenten versuchte Heribert Meffert besondere Aufmerksamkeit zu widmen. So gründete er 1989 den „*Marketing Alumni Münster e.V.*“, dem mittlerweile über 650 Mitglieder angehören. Symposien, Postgraduate-Programme, Praktikantenbörsen oder Stipendienvergaben stellen nur einige Aktivitäten dar, mit denen ein Netzwerk zu den ehemaligen Münsteraner Marketingstudenten aufgebaut wird, um sie auf dem neuesten Stand der Marketing-Entwicklung zu halten.

Bei der Errichtung der privaten Handelshochschule Leipzig hat er sich in den Jahren 1995 bis 1998 als dortiger Rektor und wissenschaftlicher Geschäftsführer besonders verdient gemacht. Er nahm dabei eine immense Doppelbelastung neben der in Münster weitergeführten Lehrstuhlätigkeit auf sich.

In der Forschung rückte Heribert Meffert ab Mitte der 1990er Jahre Fragen des *Dienstleistungsmarketing* in den Vordergrund. Ein besonderer Schwerpunkt bildeten dabei wissenschaftliche Arbeiten auf dem Gebiet des *Marketings für Verkehrsdienstleistungen*, insbesondere des Bahnmarketings. In enger Zusammenarbeit mit der Deutschen Bahn AG gründete Heribert Meffert die *Forschungsstelle für Bahnmarketing e.V.*, die in den fünf Jahren ihres Bestehens beachtliche Forschungsergebnisse vorweisen kann.

### **Phase der gesellschaftlichen Orientierung in Wissenschaft und Praxis**

Nach seiner Emeritierung 2002 übernahm Heribert Meffert bis einschließlich 2005 den Vorsitz des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung und damit eine verantwortungsvolle Aufgabe im Interesse der Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft. In seiner dreijährigen Amtszeit konnte die Stiftung ihr strategisches Profil deutlich stärken durch eine Fokussierung der Arbeit in Großprojekten. Damit einher ging eine konsequente Vernetzung der inhaltlichen Arbeit und die Entwicklung einer Dachmarkenstrategie. Sowohl vernetztes Arbeiten als auch die Dachmarkenstrategie gründeten in der Erarbeitung der gesellschaftspolitischen Ziele und Perspektiven der Bertelsmann Stiftung.

### **Ein Lebenswerk – getragen von der Philosophie des „Deepening“ und „Broadening“**

Die zum 60. Geburtstag von Heribert Meffert erschiene Festschrift „Marktorientierte Unternehmensführung – Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven“ widmete sich mit wissenschaftlichen Beiträgen den Entwicklungsphasen und Perspektiven, die dreißig Jahre des Lebenswerkes des Jubilars reflektierten. Die vorliegende Schrift stellt mit einer Kombination von wissenschaftlichen und praxisbezogenen Expertisen einen besonderen Bezug zur letzten Dekade des Lebenswerkes von Heribert Meffert her. In dieser Phase beschäftigte er sich in besonderer Weise mit gesellschaftlichen Problem- und Handlungsfeldern des Marketings. Durch seine Tätigkeit als Vorsitzender des Präsidiums der Bertelsmann Stiftung erlangte die gesellschaftsorientierte Ausrichtung nach seiner Emeritierung eine interessante Akzentuierung und es war ihm möglich, Theorie und Praxis im Managementalltag einer Stiftung zu vereinen.

Gleichwohl trat Heribert Meffert auch als Spitzenforscher und Mahner auf, wenn es darum ging, die Verankerung der marktorientierten Unternehmensführungen in einem sich verändernden Umfeld mit Theorien, Methoden und empirischen Studien zu fundieren. Er verstand es dabei immer, das viel zitierte „Deepening“ und „Broadening“ im Marketing geschickt miteinander zu verknüpfen. Beispielhaft seien hier die Forschungen zur Markenführung erwähnt. Heribert Meffert hat den identitätsorientierten Markenführungsansatz in Deutschland in einer frühen Entwicklungsphase aufgegriffen und vertieft. Schnell erlangten seine Beiträge gebührende Anerkennung in Wissenschaft und Unternehmenspraxis. Hierin zeigt sich konsequent der von Heribert Meffert verfolgte Weg des „Deepening“ im Kerngebiet des Marketings.

Es war Heribert Meffert aber immer auch ein Anliegen, die im kommerziellen Marketing entwickelten Konzepte und Instrumente auf weitere Anwendungen zu übertragen. An dieser Stelle sei auf seine vielfältigen Publikationen und Vorträge zum Stadt- und Regionenmarketing, Stiftungsmarketing und zu Marketingkonzepten für Kirchen, Kulturinstitutionen bis hin zu Hochschulen und politischen Parteien verwiesen. Auch brisante Themen griff er in seinen Forschungen auf, beschäftigte sich mit der Analyse des Organspendeverhaltens von Bundesbürgern oder der Übertragung des Marken-

konzeptes auf Kirchen. „Kirche im Zeitalter der Marke“ - so lautete ein Interview mit Heribert Meffert im Jahre 2006, in dem er die verschiedenen Facetten der Markenführung für Kirchen provokant beleuchtete. Die von Heribert Meffert verfolgte Philosophie des „Broadening“ war ein wesentlicher Wegbereiter dafür, dass die marktorientierte Führung breite Anwendung auch in nicht-kommerziellen Institutionen erfahren hat. Heribert Mefferts Lebenswerk steht somit neben der Verknüpfung von Theorie und Praxis auch für eine intelligente Verbindung von „Deepening“ und „Broadening“.

Die Auswahl der Autoren und die Anordnung der Beiträge spiegelt diese Philosophie wider und sie nimmt insbesondere auf die letzte Dekade des Lebenswerkes von Heribert Meffert besonderen Bezug. Während sich die Autoren im *ersten Teil* der Schrift unter dem Aspekt des „Deepening“ mit den Möglichkeiten und Grenzen des kommerziellen Marketing in einem sich wandelnden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld beschäftigen, so wechselt die Perspektive im zweiten Teil zu marktorientierten Führungskonzepten in Non-Profit-Institutionen. Neben Grundlagenbeiträgen nehmen 36 renommierte Autoren aus Wissenschaft und Praxis auf verschiedene situative Kontexte und institutionelle Rahmenbedingungen Bezug und diskutieren die Leistungsfähigkeit sowie die Möglichkeiten und Grenzen der von Heribert Meffert propagierten marktorientierten Unternehmensführung.

Im ersten Beitrag analysieren *Klaus Backhaus* und *Helmut Schneider*, inwieweit das von Heribert Meffert bereits im Jahre 1977 dargelegte Verständnis des Marketings als „bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens“ tatsächlich eine Umsetzung erfahren hat und welcher Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmensperformance besteht. Hierzu widmen sich die Autoren zunächst der Frage nach der Operationalisierung des Konstruktes „Marktorientierung“ und ihrem Verhältnis zum Ansatz der komparativen Wettbewerbsvorteile. Sie konstatieren eine weite Verbreitung der marktorientierten Unternehmensführung in Wissenschaft und Praxis, wenngleich unterschiedliche Interpretationen und Ausprägungen vorherrschen. Diese wissenschaftliche Diskussion reflektiert *Ulrich Lehmer* aus der Sicht der Unternehmenspraxis. Er kontrastiert die Paradigmen „Make and Sell“ und „Sense and Response“ um schließlich die praktische Relevanz der Markt- und Kundenorientierung herauszuarbeiten. Akzeptieren und verinnerlichen Unternehmen den marketingorientierten Grundsatz „Sense and Response“ dann können damit weitere Elemente der Wertschöpfung zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen verbunden werden. Inwieweit schließlich die Marktorientierte Führung in organisatorischen Führungssystemen ihren Niederschlag findet, beleuchten *Ralf Reichwald* und *Kathrin M. Möslein*. Die Autoren folgen dem Grundgedanken, dass Kunden- und Marktorientierung auf der Individualebene der Entscheidungsträger eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung für die Marktorientierung eines gesamten Unternehmens ist. Vielmehr sind die Strukturen und Systeme adäquat an den Anforderungen einer marktorientierten Unternehmensführung auszurichten. Die Autoren identifizieren auf Grundlage theoretischer wie auch empirischer Überlegungen Ansatzpunkte zur Gestaltung marktorientierter Führungssysteme.

Während sich die vorgestellten Beiträge zunächst mit grundlegenden Fragen nach der Bedeutung, Wirkung und Implementierung der marktorientierten Unternehmensführung beschäftigen, so beleuchten die Autoren im Weiteren marktorientierte Führungskonzepte in sich wandelnden situativen Kontexten. Die Globalisierung eröffnet vielfältige Wachstumschancen in einem sich verschärfenden Wettbewerbsumfeld. Die Umsetzung von Kunden- und Marktorientierung im internationalen Kontext stellt eine besondere Komplexität dar. Vor diesem Hintergrund reflektieren *Christian Homburg* und *Ove Jensen* Ausgestaltungsformen und Steuerungsmöglichkeiten der internationalen Marktbearbeitung. Kritisch setzen sie sich dabei mit der internationalen Angleichung der Kundenanforderungen und dem daraus folgenden Standardisierungsdruck auf das Marketing auseinander. Neben der Globalisierung wird die Umwelt- und Ressourcenproblematik weltweit als eine der größten Herausforderung dieses Jahrhunderts eingestuft. *Heribert Meffert* hat bereits in den 1970er Jahren in konsequenter Weise Forschungen zum Umweltbewusstsein aufgegriffen und in den 1980er und 1990er Jahren Ansätze des Umwelt- und Öko-Marketing entwickelt. Vor diesem Hintergrund analysieren *Manfred Bruhn* und *Manfred Kirchgeorg* die Entwicklung des Umweltbewusstseins und umweltorientierten Marketings im Längsschnittvergleich. Sie weisen darauf hin, dass zukünftig Markt- und Kundenbeziehungen durch ökologische Diskontinuitäten „gestört“ werden, woraus grundlegende Veränderungen im Verhältnis zwischen Mensch und Umwelt resultieren. Angesichts der Zukunftsbedeutung umweltorientierter Problemstellungen plädieren sie für eine verstärkte Reflexion der mit dieser Herausforderung verbundenen Chancen und Risiken im Rahmen marktorientierter Führungskonzepte.

Blickt man auf die letzten drei Jahrzehnte der wissenschaftlichen Auseinandersetzung in der Marketingwissenschaft, so dominiert in der konzeptionellen wie auch empirischen Analyse die Betrachtung von wachstumsorientierten Marketingstrategien. Es ist als ein besonderes Verdienst von *Heribert Meffert* zu werten, dass er sich bereits in den 1970er Jahren mit den Problemstellungen des Marketings in stagnierenden und gesättigten Märkten beschäftigt hat. Heute sehen sich Unternehmen in vielen Industrieländern und Branchen diesen Marktbedingungen gegenüber. Gegenüber wachsenden Märkten wandeln sich die Erfolgsfaktoren des Marketings in gesättigten und stagnierenden Märkten grundlegend. *Klaus L. Wübbenhorst* und *Raimund Wildner* analysieren datenbasiert die Möglichkeiten und Grenzen der marktorientierten Unternehmensführung in stagnierenden Märkten. Sie weisen nach, dass insbesondere Innovationen ganze Produktkategorien aus einer Wachstumslethargie herausreißen können.

Gesättigte Märkte zeichnen sich neben einem ausgeschöpften Marktpotenzial, einer hohen Wettbewerbsintensität und Produkthomogenität durch eine zunehmende Relevanz von Marken als Erfolgsfaktor zur Präferenzbildung aus. *Christoph Burmann* und *Jan-Philipp Weers* diskutieren in ihrem Beitrag die Gefahr der Markenimagekonfusion in reifen Märkten. Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungsdynamik spiegelt sich in gesättigten wie auch wachsenden Märkten in unterschiedlichen Werte-

und Lebensstilentwicklungen auf der Konsumentenseite wider. Inwieweit in dieser Situation die Markenführung auf Kontinuität, Evolution oder Innovation setzen soll, beleuchtet *Bernd M. Michael* mit Blick auf „Just-in-Time“-Markenführung. Er betont, dass der Wert einer Marke mit ihrer Synchronisation auf den Zeitgeist wächst. Hieraus ergeben sich besondere Herausforderungen Kontinuität und Veränderungsdynamik in der Markenführung miteinander zu verbinden. Mit der Perspektive der Luxusmarken im gesellschaftlichen Wandel beschäftigt sich *Helmut Sihler*. Trotz der Schnelllebigkeit von gesellschaftlichen Trends zeigt dieser Beitrag, dass die Symbiose von „Luxusmarken und Langfristigkeit“ erfolgsbestimmend ist. Inwieweit Markenstrategien und andere Marketinginstrumente im Konzept eines proaktiven Marketings temporäre und rezessive Nachfrageausfälle überwinden helfen können, analysieren *Manfred Krafft* und *Max Niederhofer*. Sie bestärken den Leser in der Auffassung, dass Rezessionen eher als Chance denn als Bedrohung gesehen werden sollten und Möglichkeiten für ein proaktives Marketing erfolgversprechend genutzt werden können.

Besondere Herausforderungen ergeben sich für die Unternehmensführung auch in Situationen, in denen durch Deregulierungsbemühungen die Wettbewerbsintensität erhöht wird. In Deutschland wie auch anderen europäischen Ländern zählen Bahn-, Telekommunikations- und Postdienstleistungen zu jenen Bereichen, in denen im letzten Jahrzehnt veränderte Branchenspielregeln durch die Deregulierung von öffentlichen Betrieben definiert wurden. *Hartmut Mehdorn* und *Ralf Klein-Bölting* beschäftigen sich mit der Deregulierung als Herausforderung an die marktorientierte Unternehmensführung der Deutschen Bahn. *Jürgen Kluge* reflektiert aus der Beratersicht, in welchem schwierigen Wettbewerbsumfeld sich Unternehmen im Mobilfunkmarkt befinden; in einem Markt, der sich vom regulierten Nischen- zum wettbewerbsintensiven Servicemarkt gewandelt hat. Beide Beiträge verdeutlichen, dass Unternehmen in diesen Branchen ein ganzheitliches Verständnis einer marktorientierten Unternehmensführung entwickeln und die Unternehmenskultur hierauf konsequent ausrichten müssen.

Während die bisherigen Beiträge die Herausforderungen der marktorientierten Unternehmensführung im kommerziellen Bereich betrachtet haben, wird der Blick im *zweiten Teil* der Festschrift auf marktorientierte Führungskonzepte in Non-Profit-Organisationen gerichtet. Auch in diesem Teil haben wir versucht, Perspektiven von Experten aus Wissenschaft und Praxis miteinander zu verbinden.

Heribert Meffert hat nach seiner Emeritierung als Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann Stiftung die Herausforderungen angenommen, Stiftungsmanagement und Stiftungsmarketing zu praktizieren. Hierzu stellen zwei Beiträge einen direkten Bezug her. *Volker Then* diskutiert die Herausforderungen für das Marketing von Stiftungen. Hierbei zeigt er auf, welche Gratwanderung im Stiftungsmarketing zu bewältigen ist und wie Stiftungsmarken im zunehmenden Wettbewerb wichtige Profilierungsfunktionen übernehmen können. Eine weitere Perspektive bringen *Wilhelm Krull* und *Torsten M. Breden* zur marktorientierten Führung von Stiftungen in der Bürgergesellschaft ein.

Je stärker sich Stiftungen als Change Agent und Impulsgeber für Veränderungsprozesse begreifen, desto mehr müssen sie auch selbst als erneuerungsfähige und lernende Institutionen begriffen werden. Konzepte des Marketings können in diesem Zusammenhang einen wertvollen Input liefern.

Die Bedeutung der marktorientierten Führung von Hochschulinstitutionen wurde von Heribert Meffert bereits in den 1980er Jahren betont. Lange bevor Evaluierungs-, Akkreditierungs- und Rankingkonzepte diskutiert wurden, hatte Heribert Meffert bereits umfassende Studien zur Einstellung von Studenten am Hochschulstandort Münster durchgeführt. Vielfältige Initiativen zum Hochschulmarketing an der Universität Münster und der Handelshochschule Leipzig gingen auf das Engagement von Heribert Meffert zurück. Passend zu diesem Erfahrungshintergrund sind drei Autorenbeiträge angesiedelt. *Detlef Müller-Böling* nimmt einen umfassenden Rück- wie auch Ausblick zum Marketing von Hochschulen vor. Mit seiner Feststellung „Hochschulen sind noch nicht hinreichend für Hochschulmarketing aufgestellt“ verbindet sich ein Plädoyer für die Notwendigkeit, die Bedeutung des Hochschulmarketings im deutschen wie auch europäischen Kontext aufzuwerten. Die Möglichkeiten und Grenzen der marktorientierten Führung von Bildungseinrichtungen sind Gegenstand der Ausführungen von *Ernst Buschor*. Ausgehend von den Besonderheiten des Gutes „Bildung“ diskutiert er die Auswirkungen der zunehmenden Internationalisierung und Deregulierung auf den Bildungsmarkt. Shared Values gehören auch in den Bildungsinstitutionen zu einem zentralen Erfolgsfaktor um eine marktorientierte Führungskultur zu verankern. Erkenntnisse zu den Wertstrukturen von Hochschullehrern in Lehre und Forschung im globalen Kontext vermitteln *Ursula Hansen*, *Dirk Moosmayer* und *Matthias Bode*. Auf Grundlage einer globalen Studie analysieren die Autoren die Wertprofile von Hochschullehrern in verschiedenen Ländern dieser Welt. Sie stellen heraus, dass die von Heribert Meffert geforderte Vermittlung von sozialen und interkulturellen Kompetenzen weltweit von der Mehrheit der Hochschullehrer geteilt wird.

Aus der Sicht der öffentlichen Verwaltungen und politischen Institutionen schließen sich drei weitere Beiträge an. *Roland Berger* beleuchtet zunächst die Anwendungsbereiche von Marketing in der öffentlichen Verwaltung. Er bewertet die Anwendung des Marketings in der öffentlichen Verwaltung als günstig, allerdings sind die Besonderheiten unterschiedlicher Anwendungsbereiche bei der Entwicklung und Umsetzung marktorientierter Führungskonzepte für Verwaltungsinstitutionen sorgfältig zu beachten. Dargestellt am Prozess des Stadtmarketings in Münster diskutieren *Berthold Tillmann*, *Thomas Hauff* und *Bernadette Spinnen* die Herausforderungen der marktorientierten Führung für Kommunen. Sie zeigen auf, wie sie in enger Zusammenarbeit mit Heribert Meffert bereits seit den 1980er Jahren erste Schritte des Stadtmarketings entwickelt und heute zu einem ganzheitlichen Stadtmarketingkonzept ausgebaut haben. Den Möglichkeiten des Stadtmarketings vor dem Hintergrund eines zunehmenden internationalen Wettbewerbs widmet sich *Wolfgang Schuster* mit seinen Ausführungen.

Auf einer den öffentlichen Verwaltungen übergeordneten Ebene ist das Politische Marketing bzw. Marketing für Politik anzusiedeln. Mit welchen Besonderheiten sich ein politisches Marketing auseinandersetzen muss und welchen Stellenwert die Vermittlung emotionaler Inhalte einnimmt, betrachten *Christoph Kannengießner* und *Christian Schnee*.

Der letzte Festschriftbeitrag beschäftigt sich mit der Bedeutung von marktorientierten Führungskonzepten für kirchliche Institutionen. *Hans Raffée* nimmt Stellung zu den Besonderheiten, Möglichkeiten und Grenzen der marktorientierten Führung in Kirchen.

Die Herausgeber und Autoren wünschen dem Jubilar sowie allen Lesern dieser Schrift eine anregende Lektüre.

Teil I

---

Marketing im

---

wirtschaftlichen Wandel

---

Klaus Backhaus und Helmut Schneider

# Marketing: Ein Interpretationsversuch aus Münsteraner Perspektive

1	Marketing als marktorientierte Unternehmensführung – eine Bestandsaufnahme	15
2	Marketing als Management von KKV's und Marketing als marktorientierte Unternehmensführung – ein Antagonismus?.....	18
2.1	Zum Verhältnis von Wettbewerbsvorteilen und KKV .....	19
2.2	Markthandeln auf Geschäftsebene ohne Gesamtunternehmensverankerung? .....	21
3	Der Münsteraner Marketingansatz – ein integriertes Konzept .....	24
4	Zusammenfassung .....	25
5	Literaturverzeichnis .....	26

*Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus ist Direktor des Instituts für Anlagen und Systemtechnologien, Marketing Centrum Münster der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und Honorarprofessor für Marktorientiertes Technologiemanagement an der TU Berlin.*

*Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Dialogmarketing an der School of Management and Innovation, Steinbeis-Hochschule Berlin.*



# 1 Marketing als marktorientierte Unternehmensführung – eine Bestandsaufnahme

Schon in der 1. Auflage seines Marketing-Lehrbuches im Jahre 1977 hat Heribert Meffert Marketing definiert als „die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens“ (Meffert 1977, S. 33). Damit teilte er die Meinung von Peter Drucker, für den „Marketing is not only much broader than selling, it is not a specialized activity at all. It is the whole business seen from the point of view of its final result, that is, from the customer’s point of view“ (Drucker 1954, S. 37). Obwohl immer wieder konkurrierende Marketing-Definitionen in die Diskussion gebracht wurden – so wurde Marketing auch sehr stark funktional interpretiert und stand neben anderen Unternehmensfunktionen, wie F & E, Produktion und Vertrieb (vgl. für eine Aufbereitung der Literatur z.B. Homburg/Krohmer 2006, S. 6ff.) –, kann konstatiert werden, dass sich ein weitgehend einheitliches Marketingverständnis insofern durchgesetzt hat, als Marketing heute funktionsübergreifend als Führungsphilosophie im Sinne der marktorientierten Führung von Heribert Meffert interpretiert wird (vgl. Homburg 2000, S. 340). Allerdings zeigen empirische Untersuchungen, dass in jüngster Zeit die funktionale Interpretation sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft wieder an Bedeutung gewonnen hat (vgl. Meffert 2007). So fragen auch Webster et al. (2003) in ihrem Beitrag „Can Marketing regain its seat at the table?“, ob und unter welchen Bedingungen Marketing angesichts der Dominanz von Finanzzielen wieder seinen Platz am Tisch der Unternehmensführung findet.

Selbst wenn unter Marketing-Wissenschaftlern das Verständnis des Marketings als marktorientierte Unternehmensführung dominiert, bedarf diese Interpretation einer weitergehenden Konkretisierung, da auch die marktorientierte Unternehmensführung ein theoretisches Konstrukt ist. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass Benson Shapiro (1988) schon vor knapp 20 Jahren in der Harvard Business Review der Frage nachgegangen ist: „What the hell is market oriented?“. In dieser Überschrift kommt zum Ausdruck, dass das Selbstverständnis des Marketings als marktorientierte Unternehmensführung offenbar unterschiedliche Interpretationen zulässt. Elf Jahre später stellt George S. Day in seinem Beitrag über „Misconceptions about market orientation“ eine vergleichbare Frage: „Given the benefits of a market orientation why do so many of organizations fail to become market driven? One reason is confusion over what it means to be market driven“ (Day 1999, S. 5).

Diese beispielhaften Fragestellungen verweisen auf eine mehr als dreißig Jahre andauernde intensive Diskussion des Konstruktes Marktorientierung. Dabei standen folgende Fragen im Mittelpunkt der Forschungsbemühungen:

- (1) Wie lässt sich das Konstrukt „Marktorientierung“ operationalisieren?

- (2) Besteht ein Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmens-Performance?
- (3) Gibt es verschiedene Grade oder Arten der Marktorientierung?
- (4) Wie gelingt es einem Unternehmen, eine stärker ausgeprägte Marktorientierung zu erreichen?

*(1) Operationalisierung des Konstrukts „Marktorientierung“*

Mittlerweile liegt eine Reihe von Operationalisierungsvorschlägen für das Konstrukt „Marktorientierte Unternehmensführung“ in der Literatur vor. Besondere Beachtung haben dabei die Ansätze von Narver und Slater (1990) sowie Kohli und Jaworski (1990) gefunden. Beide sich ergänzende Operationalisierungsvorschläge zur Marktorientierung haben nahezu alle Folgeuntersuchungen bestimmt. Auch in Europa sind entsprechende Ansätze entwickelt worden (vgl. z.B. Backhaus/Schlüter 1994; Schlüter 1997). Festzuhalten bleibt, dass die Skalen von Narver und Slater sowie Kohli und Jaworski immer noch den aktuellen Stand der Operationalisierungsdiskussion kennzeichnen, auch wenn sie intensiv hinterfragt worden sind (vgl. z.B. Homburg 2000). In beiden Fällen wird Marktorientierung im Wesentlichen über Verhaltensmerkmale mit allerdings unterschiedlichen Akzentuierungen operationalisiert. Während bei Kohli/Jaworski der Informationsaspekt im Vordergrund steht, betonen Narver und Slater Denk- und Verhaltensmuster des Managements als Ausdruck einer Marktorientierung (vgl. Meffert 1998). So messen Kohli/Jaworski/Kumar (1993) in ihrem MARKOR-Index Marktorientierung über insgesamt 20 Indikatoren in den drei Dimensionen Informationsgewinnung (Intelligence Generation), Informationsverarbeitung (Intelligence Dissemination) sowie Reaktion auf Informationen (Responsiveness). Narver/Slater hingegen operationalisieren Marktorientierung über lediglich sechs Items, die im Wesentlichen auf Denk- und Verhaltensweisen des Managements abzielen.

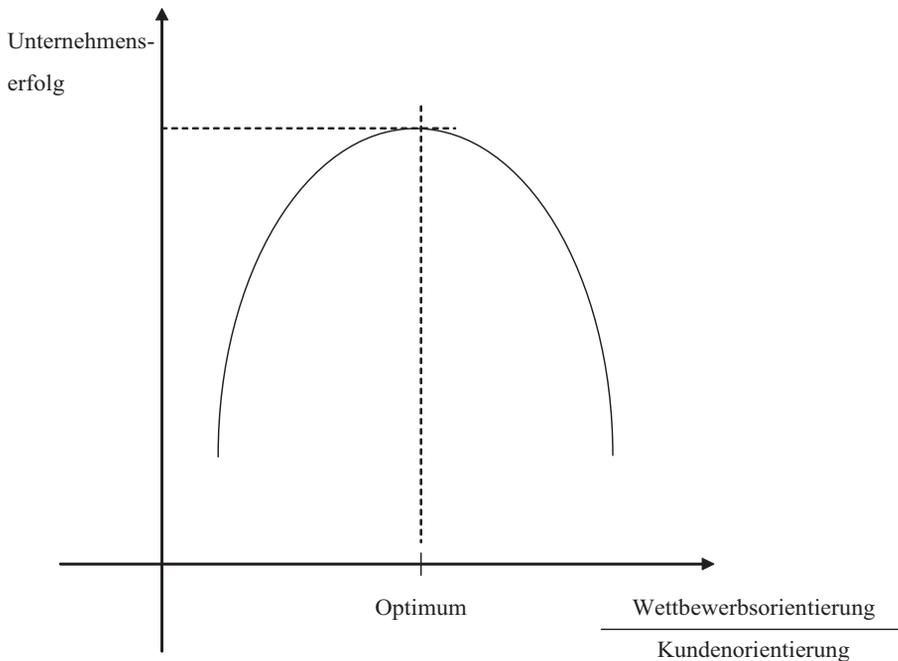
*(2) Der Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmens-Performance*

Obgleich einzelne Autoren keinen Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmens-Performance entdecken konnten (vgl. z.B. Greenley 1995), kommt die überwiegende Zahl von Untersuchungen doch zu dem Schluss, dass von Marktorientierung ein – wenn auch nicht durchgängig sehr ausgeprägter (vgl. z.B. Hart/Diamantopoulos 1993) – positiver Einfluss auf die Unternehmens-Performance ausgeht (vgl. z.B. Homburg/Pflessler 2000; Cano/Carillat/Jaramillo 2004; Kirca/Jayachandran/Bear-den 2005). Darüber hinaus ist mehrfach festgestellt worden, dass der Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmens-Performance durch moderierende und medierende Faktoren beeinflusst wird (vgl. z.B. Fritz 1992; Atuahene-Gima 1996; Gatignon/Xuereb 1997; Lukas/Ferrell 2000; Han/Srivastava 1998; Matear et al. 2002). In letzter Zeit haben unter anderen Homburg/Grozdanovic/Klarmann (2005) herausgearbeitet, dass der Markterfolg eine wichtige medierende Variable zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg ist.

(3) Verschiedene Grade und Arten der Marktorientierung

Auch die Frage nach dem optimalen Grad und der optimalen Form der Marktorientierung (vgl. z.B. Greenley, 1995a) ist nicht abschließend beantwortet. So ist etwa nach wie vor nicht endgültig geklärt, ob Kundenorientierung bedeutsamer für die Marktorientierung ist als eine ausgeprägte Wettbewerbsorientierung. In einer interessanten Studie kommt Grozdanovic (2006) zu dem Ergebnis, dass es ein optimales Verhältnis zwischen Kunden- und Wettbewerbsorientierung im Hinblick auf die Maximierung des Unternehmenserfolges gibt. Diese Aussage gründet sich auf einem umgekehrt u-förmigen Zusammenhang zwischen dem Quotienten aus Wettbewerbsorientierung und Kundenorientierung als unabhängiger und dem Unternehmenserfolg als abhängiger Variable (vgl. Abb. 1).

**Abbildung 1:** Darstellung der Erfolgsauswirkungen des Verhältnisses von Wettbewerbs- und Kundenorientierung (in Anlehnung an Grozdanovic 2006)  
(Quelle: Homburg/Krohmer 2006, S. 1311)



Das optimale Verhältnis von Wettbewerbsorientierung zu Kundenorientierung liegt mit 0,8 unter dem Wert von 1, so dass eine leichte Überbetonung der Kundenorientierung im Vergleich zur Wettbewerbsorientierung zielführend ist. Andere Studien (vgl. z.B. Greenley 1995; Oczkowski/Farrell 1998; Cardogan et al. 1999; Pelham 2000) zeigen analog zum Einfluss von Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg eine starke Situationsabhängigkeit im Hinblick auf die Vorteilhaftigkeit einer stärkeren Kunden- oder Wettbewerbsorientierung, so dass nach wie vor ein hoher Forschungsbedarf bezüglich des Konstrukts der „Marktorientierung“ zu konstatieren ist. Das beeinflusst auch die 4. Fragestellung.

*(4) Wie kann ein Unternehmen den Grad der Marktorientierung erhöhen?*

Zur Frage der Handlungsausrichtung im Sinne einer stärkeren Marktorientierung eines Unternehmens liegen bereits Vorschläge vor. Ein Fragenkomplex stellt die Gestaltung von Anreizsystemen für mehr Marktorientierung dar (vgl. Becker/Homburg 1999; Homburg/Jensen 2000; Gebhard/Carpenter/Sherry 2006; Gray/Matea/Otteson 2007).

Die Kreierung von mehr Marktorientierung wird in anderen Quellen eher als ein organisatorisches Transformationsproblem aufgefasst. So verstehen von der Oelsnitz (1994) und Hilker (1993) das Problem als eine Frage der Marketing-Implementierung, die nur dann umfassend gelingen wird, wenn die Veränderungsbarrieren überwunden werden können. Dazu sind Maßnahmen in den vier Bereichen „Visioning“, „Leading“, „Fitting“ und „Promoting“ zu koordinieren (vgl. von der Oelsnitz 1994, S. 310).

Fasst man die Ergebnisse zu obigen vier Fragen zusammen, so lässt sich konstatieren, dass inzwischen zwar eine gewisse Einigkeit darüber besteht, dass Marketing funktionsübergreifend als marktorientierte Führung zu verstehen ist; es gibt jedoch noch immer Unklarheit darüber, was das konkret bedeutet und was zu tun ist, damit ein Unternehmen als marktorientiert ausgerichtet gilt.

## **2 Marketing als Management von KKV's und Marketing als marktorientierte Unternehmensführung – ein Antagonismus?**

Heribert Meffert hat selbst versucht zu konkretisieren, was er unter marktorientierter Unternehmensführung versteht: „Zum anderen wird mit dem Marketing ein Leitkon-

zept der Unternehmensführung verbunden, welches im Spannungsfeld zwischen Konsumenten, Handel und Wettbewerbern eine marktorientierte Koordination aller betrieblichen Funktionsbereiche im Sinne von „shared values“ sicherstellen soll. Das gesamte Unternehmen ist in funktionsübergreifender Weise auf die Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden auszurichten. Im Wettbewerb ist das Leistungsangebot so zu gestalten, dass der Kunde es besser beurteilt als das der Konkurrenten, das heißt, es haben „komparative Wettbewerbsvorteile“ (Backhaus 1997, S. 26 f.) vorhanden zu sein. Solche Vorteile begründen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung und führen letztlich zur Erreichung der ökonomischen Ziele des Anbieters. In diesem Sinne ist die Marketingphilosophie zu verstehen“ (Meffert 2000, S. 6 f.).

Zunächst ist zu vermuten, dass diese Interpretation marktorientierter Unternehmensführung nicht widerspruchsfrei ist, was den Bezug zum „komparativen Wettbewerbsvorteil“, kurz KKV® (komparativer Konkurrenzvorteil) betrifft. Marktorientierung ist ohne Zweifel eine Führungskonzeption des Gesamtunternehmens, die durch entsprechende „shared values“ zu leben ist. Das Management von KKV's – der zweite Teil der Meffert'schen Marketinginterpretation – findet jedoch im Kern auf Geschäftsbereichsebene statt, denn nicht Unternehmen verfügen über KKV's – es sei denn, sie sind ein Einproduktunternehmen –, sondern die Leistungsangebote einzelner Geschäftsbereiche verfügen über KKV's – oder eben nicht (vgl. Backhaus/Schneider 2007). Um es an einem Beispiel festzumachen: General Electric (GE) als diversifiziertes Unternehmen besitzt KKV's in den einzelnen Geschäftsbereichen, wie Medizintechnik oder Automatisierungssysteme. KKV's beziehen sich immer auf ein konkretes Leistungsangebot in einem abgegrenzten relevanten Markt. Mit seinen verschiedenen Geschäftsfeldern ist GE in verschiedenen relevanten Märkten tätig, so dass eine KKV-Orientierung auf Unternehmensebene wenig Sinn ergibt.

Um der Frage eines möglichen Antagonismus zwischen den Interpretationsformen des Marketings als marktorientierter Unternehmensführung einerseits und Management von KKV's andererseits nachgehen zu können, erscheint zunächst eine weitere Konkretisierung des KKV's – insbesondere im Hinblick auf das Verhältnis zum verwandten, von Meffert benutzten Begriff des Wettbewerbsvorteils – erforderlich.

## 2.1 Zum Verhältnis von Wettbewerbsvorteilen und KKV

Sowohl der Wettbewerbsvorteil als auch das Konstrukt des KKV's haben mit der Kundenperspektive (Effektivitätsbedingung) zunächst eine gemeinsame Dimension. In der Kundenperspektive hat der Anbieter im Wahrnehmungsfeld der Nachfrager über einen Kundenvorteil zu verfügen (vgl. Plinke 2000). Ein Unternehmen besitzt einen Kundenvorteil, wenn der empfundene Nutzen des Leistungsangebotes größer ist als

der dafür zu zahlende Preis. Ein Leistungsangebot, das diese Bedingung erfüllt, verfügt über einen Kunden- oder Netto-Nutzen-Vorteil (vgl. Plinke 2000).

Um erfolgreich am Markt zu agieren, reicht dieser Kundenvorteil aber noch nicht aus. Er ist zu ergänzen um eine relative Wettbewerbsperspektive. Denn auch Wettbewerber haben möglicherweise Kundenvorteile; und der Nachfrager wird diejenige Alternative wählen, die über den größten Kundenvorteil verfügt. Plinke spricht deshalb von relativen Kundenvorteilen (vgl. Plinke 2000; vgl. auch Anderson/Narus 2004). Um sein Leistungsangebot abzusetzen, hat der betrachtete Anbieter über den relativ größten Kundenvorteil aller relevanten Konkurrenten zu verfügen. Insofern impliziert die Kundenperspektive auch eine relative Wettbewerbsorientierung.

Plinke (2000, S. 82ff.) hat herausgearbeitet, dass die Kundenperspektive um eine Anbieterperspektive zu ergänzen ist. Diese Anbieterperspektive ist nach Plinke ebenfalls eine relative in Bezug auf den Wettbewerb. Ein Anbieter verfügt über einen relativen Anbietervorteil, wenn er das Leistungsangebot im Vergleich zur Konkurrenz (bei gleichem Preis) billiger herstellen kann. Ein solcher Anbieter verfügt über einen Anbietervorteil, der seinen Handlungsspielraum im Vergleich zum Wettbewerber vergrößert (vgl. Plinke 2000, S. 85). Relativer Kundenvorteil und relativer Anbietervorteil zusammen bilden nach Plinke den Wettbewerbsvorteil. Aus unternehmensstrategischer Perspektive ist dem unseres Erachtens nichts hinzuzufügen. Aus Marketingperspektive kommt es darauf an, ob der Anbieter den Kostenvorsprung preispolitisch im Markt weitergibt. Tut er dies nicht, verfügt er zwar über einen strategischen Wettbewerbsvorteil. Aber nur, wenn er den Vorteil am Markt weitergibt, erzielt er in den Augen der Nachfrager eine Verbesserung der Kundenvorteilsposition. In diesem Fall verfügt er über eine KKV-Position in der Dimension „Preis“. Diese ist unmittelbar marktwirksam, weil sie die relative Kundenposition verändert. Insofern ist der KKV nicht identisch mit dem Konstrukt des Wettbewerbsvorteils.

Darüber hinaus unterscheiden sich KKV und Wettbewerbsvorteil auch durch die Ausgestaltung der Effizienzbedingung. So beinhaltet der KKV zwar auch eine Effizienzbedingung, dieses ist im Gegensatz zum Wettbewerbsvorteil jedoch durch eine isolierte Anbieterperspektive geprägt (vgl. Backhaus 2006; Backhaus/Voeth 2007, S. 17). Es ist nämlich zu fragen, ob der relative Kundenvorteil für den einzelnen Anbieter auch effizient gestaltet werden kann. Im Mittelpunkt steht also die Frage, „ob die Zahlungsbereitschaften der Kunden ausreichen, um den relativen Kundenvorteil unter Wirtschaftlichkeitsaspekten am Markt zu realisieren“ (Backhaus/Voeth 2007, S. 17). Demzufolge unterliegt der KKV auch einer Effizienzbedingung, aber eben einer absoluten.

## 2.2 Markthandeln auf Geschäftsfeldebene ohne Gesamtunternehmensverankerung?

Sind marktorientierte Führung und Management von KKV's alternative Interpretationen des Marketings, oder anders formuliert: Ist ein effektives und effizientes KKV-Management ohne entsprechende Verankerung auf Unternehmensebene realisierbar? Das impliziert die Frage nach der Unternehmenskultur. Bedarf es einer gemeinsamen (marktorientierten) Unternehmenskultur über alle Geschäftsbereiche hinweg oder ist ein Management von KKV's auch in einer anderen Unternehmenskultur als einer marktorientierten realisierbar? Letztere Meinung wird vorwiegend damit begründet, dass eine kulturelle Marktorientierung auf Unternehmensebene nicht erforderlich sei, da es Aufgabe der strategischen Geschäftsfelder ist, für angemessene Ergebnisse und Überschüsse Sorge zu tragen – wie sie dies tun, könne der Unternehmensleitung aber letztlich gleichgültig sein (vgl. das Beispiel bei Homburg/Krohmer 2006, S. 1153). Eine solche Argumentation greift aus unserer Sichtweise allerdings aus zwei Gründen zu kurz.

Erstens birgt eine rein ergebnisorientierte Steuerung der Geschäftsfelder das Risiko einer einseitigen Kostenreduktionsperspektive. Da Kostensenkungen aufgrund ihres primär intern orientierten Charakters im Gegensatz zu mit Unsicherheit behafteten Umsatzsteigerungen quasi über mit Sanktionsandrohungen verbundene Anweisungen in die Organisation hineingetragen werden können, besteht für das Management auf Geschäftsfeldebene ein systematischer Anreiz, geforderte Ergebnisverbesserungen zunächst über eine Kostensenkung herbeizuführen (Cost Cutting). Für die Unternehmensleitung sind die Alternativen Kostensenkung oder Umsatzsteigerung ungeachtet einer etwaigen Indifferenz im Hinblick auf das Ergebnis aber nicht indifferent. Eine einseitige Fokussierung auf die Kostenseite vernachlässigt die Wachstumsperspektiven und damit zukünftigen Ergebnischancen des Geschäftsfeldes durch Erlössteigerungen. Sind die Kosteneinsparungspotenziale ausgereizt, ist ein rascher Wechsel auf eine Umsatzsteigerungs-Strategie kaum möglich, etwa weil marktfähige neue Produkte fehlen. Um reines Cost Cutting zu verhindern, ist die (Gesamt-)Unternehmensleitung gefordert. Sie hat die Aufgabe, den Willen zum Wachstum vorzuleben und einzuklagen. Wie eine aktuelle Studie der Egon Zehnder Personalberatung aus dem Jahr 2006 ausführt, sind drei Fähigkeiten des „Wachstums-CEO“ erforderlich: Erstens muss er Veränderungskompetenz haben. Zweitens darf er bei allen Veränderungen den Markt und die Kunden nicht aus den Augen verlieren. Und drittens hat er ein talentierter Kommunikator zu sein, um seine Mitarbeiter für die bevorstehenden Änderungen begeistern zu können (vgl. Backhaus 2007, S. 12).

Es hat daher im Interesse der Unternehmensleitung zu sein, ein Klima zu schaffen, das neben der Ergebnisperspektive auch explizit eine Fokussierung auf Märkte beinhaltet, also auf aktuelle und vor allem zukünftige Umsätze. Somit kommt der Etablierung einer marktorientierten Unternehmenskultur, die als Gegengewicht zur möglicherwei-

se einseitigen Kostenreduktionsperspektive den Blick des Geschäftsfeldmanagements auf die Erfordernisse des Marktes lenkt, ein hoher Wert zu, oder wie es der CEO von Porsche, Wendelin Wiedeking ausdrückt: „Wer immer nur Kosten reduziert, wird bald nichts und niemanden mehr haben, um seine Produkte herzustellen und zu verkaufen“ (Wiedeking 2006, S. 229).

Zweitens erfordert auch die marktbezogene Koordination der strategischen Geschäftsfelder eine Marktorientierung auf Unternehmensebene. Eine solche Koordination ist dann nicht erforderlich, wenn es gelingt, die Geschäftsfelder so scharf abzugrenzen, dass sie jeweils mit eigenständigen Marktaufgaben betraut sind, d. h. keine marktseitigen Interdependenzen zwischen den Geschäftsfeldern bestehen. Allerdings stößt dieses lehrbuchmäßige Postulat – häufig illustriert mit Hilfe des Abell-Schemas (1980) – in der Praxis regelmäßig an seine Grenzen. Zum einen, da ganz bewusst unterschiedliche Produkte in einem relevanten Markt angesiedelt werden, beispielsweise in Form einer Mehrmarkenstrategie (vgl. Meffert/Perrey 2005). Hierbei werden, vor allem unter der Zielsetzung einer besseren Marktdurchdringung, bewusst mehrere Marken parallel in einem Markt geführt. Hieraus ergibt sich ein Koordinationsbedarf, da das unkoordinierte Agieren der einzelnen Marken mit dem Risiko der Kannibalisierung verbunden ist (vgl. Meffert/Koers 2005, S. 298). Ein rein dezentrales Management von KKV's auf Geschäftsfeldebene könnte zur Folge haben, dass die einzelnen Marken, organisatorisch dezentral geführt, ähnliche KKV-Positionen im Markt anstreben und sich damit primär gegenseitig Wettbewerbspositionen streitig machen, was der übergeordneten Zielsetzung einer besseren Marktdurchdringung zuwider liefe. Zum anderen sind marktseitige Interdependenzen zwischen den strategischen Geschäftsfeldern auch häufig das Resultat von Fusionen oder Übernahmen, bei denen die beteiligten Unternehmen in ähnlichen oder sogar gleichen Geschäftsfeldern agieren. Analog zur Mehrmarkenstrategie ergeben sich hieraus marktseitige Abhängigkeiten, die eine Koordination der KKV-Positionen der Geschäftsfelder und damit eine marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens erforderlich machen. Ein möglicher Ansatz zur marktseitigen Koordination der Geschäftsfelder im Hinblick auf ihre KKV-Positionen ist die Vorgabe von Markenleitbildern (vgl. Meffert 2004) durch das Management auf Unternehmensebene. Damit wird zwar die KKV-Position der Geschäftsfelder nicht im Detail festgelegt, gleichwohl aber eine strategische Ausrichtung der einzelnen Marken vorgegeben, um das Kannibalisierungsrisiko zu reduzieren.

Demzufolge braucht ein Unternehmen eine Unternehmenskultur, die das Management von KKV's auf Geschäftsfeldebene auch gesamtorganisationsbezogen sanktioniert. Das funktioniert jedoch nur, wenn die Geschäftsführung des Unternehmens die im Management von KKV's verankerte Marktorientierung auch auf Gesamtunternehmensebene vorlebt. Man darf Marktorientierung nicht nur proklamieren, sondern sie ist auch zu leben. Das geht nur, wenn die Unternehmensleitung dafür sorgt, dass sich marktorientierte Denkweisen durch alle Hierarchien und Funktionsbereiche des Unternehmens ziehen. Mit anderen Worten: Es geht neben dem Management von KKV's beim Marketing um die Schaffung einer marktorientierten Unternehmenskultur, die

konzeptionell den Kunden in den Mittelpunkt der Überlegungen stellt und über die Schaffung von KKV's Kundenwünsche effizient besser befriedigt als der Wettbewerb (vgl. auch Pflesser 1999).

Inwieweit Unternehmenskulturen überhaupt erfassbar (vgl. Hofstede et al. 1990) und vor allem veränderbar sind, ist in der Literatur durchaus umstritten (vgl. Schreyögg 2003; Homburg/Workman/Jensen 2000 und für eine Übersicht über empirische Studien zur Messung der Unternehmenskultur Poech 2003 und Unterreitmeier 2004) und erklärt vielleicht auch, warum sich Unternehmen offenbar so schwer tun, marktorientierte Unternehmenskulturen zu etablieren (vgl. auch Payne 1988). Auf jeden Fall ist die potenzielle Veränderung einer Unternehmenskultur ein langfristiger Prozess, der es erforderlich macht, zunächst die im Unternehmen vorhandene Ist-Unternehmenskultur zu erfassen, um aufbauend auf dieser Ist-Analyse eine gewünschte Soll-Unternehmenskultur abzuleiten.

Für die Veränderung der Unternehmenskultur in Richtung der gewünschten Soll-Kultur können Anleihen an Empfehlungen zu unternehmerischen Wandlungsprozessen gemacht werden. Weite Verbreitung hat hier das 3-Phasen-Modell von Lewin (1943) gefunden. Lewin unterscheidet zwischen den Phasen „unfreezing“, „moving“ und „freezing“. Ausgangspunkt einer Veränderung stellt die Einsicht dar, dass die bislang dominierenden Verhaltensmuster nicht mehr zielführend sind. Diese Einsicht muss jedoch bei denjenigen, die ihr Verhalten zu ändern haben, eigenständig wachsen. Allerdings kann dieser Einsichtsprozess unterstützt werden, etwa dadurch, dass Informationen über negative Marktfeedbacks (z.B. rückläufige Erlöse, Kundenbeschwerden, Wettbewerbsverhalten) offen kommuniziert werden. An diese Phase des Auflösens tradierter Verhaltensmuster schließt sich die Veränderung der alten Unternehmenskultur an. Auch wenn diese kurzfristig – vor allem im Hinblick auf den von Schein (1995) als „basic beliefs“ gekennzeichneten Unterbau einer Unternehmenskultur – kaum signifikant beeinflussbar ist, wurden inzwischen einige Parameter erfolgreicher Kulturveränderungsprozesse in der Literatur identifiziert. Vor allem eine frühzeitige und möglichst breite Einbeziehung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess und in die Formulierung einer Soll-Unternehmenskultur im Sinne einer Unternehmensphilosophie gilt hierbei als besonders bedeutsam (vgl. Nadler 1988). Zudem ist aus Gründen der Glaubwürdigkeit ein vorbildhaftes und konsistentes Verhalten aller Führungskräfte im Hinblick auf den geforderten kulturellen Wandel unabdingbar (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2005, S. 623).

Daneben spielen auch Visualisierungsaspekte (z.B. die Art der Büro- und Gebäudeausstattung; vgl. Hilker 1993, S. 72ff.) eine Rolle. Vor allem wird bei jedem kulturellen Veränderungsprozess darauf zu achten sein, dass sich dieser nicht nur auf den sichtbaren Teil der Unternehmenskultur, die so genannten Artefakte im Sinne Scheins, beschränkt. Diese – wie z.B. die Kleidung der Mitarbeiter oder Rituale – sind zwar relativ leicht zu beeinflussen. Gelingt es aber nicht, auch zumindest mittelfristig die darunter liegenden Schichten der Normen und Werte sowie der grundlegenden Annahmen zu

wandeln, wird die Kulturveränderung kaum handlungsrelevant sein können (vgl. Backhaus/Bonus 1998, S. 30ff.).

Die abschließende Phase des Modells von Lewin bildet die Fixierung der erreichten Veränderungen. So sind etwa positive Entwicklungen, die sich aus den Veränderungsprozessen ergeben, möglichst schnell und breit zu kommunizieren. Ebenso sind die Strukturen – etwa im Hinblick auf den Zentralitätsgrad – und Systeme – etwa im Hinblick auf Anreizsysteme – an die veränderte Kultur anzupassen (vgl. Hungenberg 2000, S. 33ff.).

Festzuhalten bleibt: Ohne kulturelle Verankerung der Marktorientierung in der Unternehmensführung wird ein erfolgreiches KKV-Management kaum gelingen. Dies belegt auch eine jüngere Untersuchung von Gray, Matea und Otteson (2007), in der marktorientierte Praktiken von Unternehmen mit einer über- respektive unterdurchschnittlichen Performance verglichen werden. Im Ergebnis kommen die Autoren zu dem Schluss, dass „Über-Performer“ „appear more motivated and committed to being market oriented“ (Gray/Matea/Otteson 2007).

Was bedeutet das nun für die Interpretation des Marketings aus einer Münsteraner Perspektive?

### **3 Der Münsteraner Marketingansatz – ein integriertes Konzept**

Wer in Münster Marketing studiert, setzt sich unweigerlich mit zwei, auf den ersten Blick widersprüchlichen, Interpretationen des Marketings auseinander: einer unternehmensbezogenen Interpretation einerseits, die Marketing als marktorientierte Führung begreift, und einer geschäftsbereichsbezogenen Interpretation andererseits, die Marketing als das Management von KKV's definiert. Beide Konzeptionen stehen jedoch nicht isoliert nebeneinander und sind erst Recht nicht widersprüchlich, sondern stellen im Gegenteil zwei sich ergänzende Perspektiven dar. Das auf Geschäftsbereichsebene verankerte KKV-Management wird nur dann erfolgreich gelingen, wenn es in den Rahmen einer marktorientierten Unternehmenskultur und -führung eingebunden ist. Marktorientierung ist von der Unternehmensleitung vorzuleben. Das erfordert auch den Einsatz von Motivations- und Anreizsystemen, die marktorientiertes Verhalten positiv sanktionieren. Nur dann wird es gelingen, die notwendigen Investitionsmittel für den Aufbau von KKV-Positionen verfügbar zu machen. Eine Unternehmensführung, die nicht marktorientiert ausgerichtet ist, wird aufgrund des abweichenden Wertesystems, das sie mehr oder weniger implizit kommuniziert, nicht bereit

sein, alle notwendigen Investitionen zu finanzieren, um eine entsprechende KKV-Position aufzubauen. Das führt zu Effektivitäts- und Effizienzverlusten.

Darüber hinaus werden die Mitarbeiter im Unternehmen, die in der Regel über ein feines, sensibles Verständnis für die wirklichen Werte der Unternehmensführung verfügen, die konsequente KKV-orientierte Marktausrichtung in ihren Geschäftsbereichen nicht realisieren können respektive wollen. Der sachinhaltliche Kern des Marketings, der Aufbau von KKV-Positionen, wird also nur dann erfolgreich gelingen, wenn die notwendigen Markthandlungen durch das Wertesystem eines Unternehmens getragen werden. In diesem Sinne stellen marktorientierte Unternehmensführung und das Management von KKV keine Antagonismen dar, sondern bieten komplementäre Perspektiven für das Verständnis des Marketings. Insofern hat Heribert Meffert dem Marketing Centrum Münster (MCM) eine Marketingkonzeption hinterlassen, die nicht nur in der Vergangenheit Bedeutung hatte, sondern auch zukünftig eine überzeugende Basis für Lehre und Forschung am Marketing Centrum Münster und darüber hinaus bietet.

## **4 Zusammenfassung**

Das Lebenswerk Heribert Mefferts ist eng mit der Interpretation des Marketings als marktorientierter Unternehmensführung verbunden. Obgleich diese Auffassung in Wissenschaft und Praxis weite Verbreitung gefunden hat, ist die Konkretisierung einer marktorientierten Unternehmensführung nach wie vor nicht vollständig abgeschlossen.

In dem Beitrag wird insbesondere der Frage nachgegangen, inwieweit die Interpretation des Marketings als marktorientierter Unternehmensführung einerseits und dem Management von Komparativen Konkurrenzvorteilen (KKVs) andererseits widersprüchliche Konzepte sind. Im Ergebnis kann dabei festgehalten werden, dass sich beide Konzepte nicht widersprechen, sondern im Gegenteil komplementäre Perspektiven des Marketings darstellen. Der sachinhaltliche Kern des Marketings, der Aufbau von KKV-Positionen, wird nämlich nur dann erfolgreich gelingen, wenn die notwendigen Markthandlungen durch ein marktorientiertes Wertesystem des gesamten Unternehmens getragen werden.

## 5 Literaturverzeichnis

- ABELL, D. F. (1980): *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, London.
- ANDERSON, J. C./NARUS, J. A. (2004): *Business Market Management*, 2. Aufl., Upper Saddle River.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1996): *Market Orientation and Innovation*, in: *Journal of Business Research* Vol. 35, No. 2, S. 93-103.
- BACKHAUS, K. (1997): *Relationship Marketing – Ein neues Paradigma im Marketing?*, in: Bruhn, M./Steffenhagen, H. (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven*, Wiesbaden, S. 19-35.
- BACKHAUS, K. (2006): *Vom Kundenvorteil über die Value Proposition zum KKV*, in: *Thesis*, 23. Jg., Nr. 3, S. 7-10.
- BACKHAUS, K. (2007): *Warum Unternehmen wachsen müssen*, in: *Haniel News* 01/2007, S. 9-13.
- BACKHAUS, K./BONUS, H. (1998): *Unternehmens-Identität und Stil*, in: Backhaus, K./Bonus, H. (Hrsg.): *Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte*, 3. Aufl., Stuttgart, S. 27-40.
- BACKHAUS, K./SCHLÜTER, S. (1994): *Die Umsetzung der Marktorientierung in der deutschen Investitionsgüterindustrie: eine empirische Analyse*, Projektberichte aus dem Betriebswirtschaftlichen Institut für Anlagen und Systemtechnologien, Nr. 94-5, Westfälische Wilhelms-Universität, Münster.
- BACKHAUS, K./SCHNEIDER, H. (2007): *Strategisches Marketing*, Stuttgart.
- BACKHAUS, K./VOETH, M. (2007): *Industriegütermarketing*, 8. Aufl., München.
- BECKER, J./HOMBURG, C. (1999): *Market-Oriented Management. A Systems-Based Perspective*, in: *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 4, No. 1, S. 17-41.
- CANO, C. R./CARRILLAT, F. A./JARAMILLO, F. (2004): *A Meta-Analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance. Evidence from Five Continents*, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, No. 2, S. 179-200.
- CARDOGAN, J./DIAMANTOPOULOS, A./DE CHARLES, P. (1999): *A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation*, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, Nr. 4, S.689-707.
- DAY, G. S. (1999): *Misconceptions about Market Orientation*, in: *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 4, No. 1, S. 5-16.

- DE CHERNATONY, L./DALL'OLMO RILEY, F. (1999): Experts' View About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding, in: *Journal of Business Research*, Vol. 46, No. 2, S. 181-192.
- DRUCKER, P. F. (1954): *The practice of management*, New York.
- FRITZ, W. (1992): *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg*, Stuttgart.
- GATIGNON, H./XUEREB, J. (1997): Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, S. 77-90.
- GEBHARD, G./CARPENTER, G./SHERRY, J. (2006): Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of cultural Transformation, in: *Journal of Marketing*, Vol. 70, Nr. 4, S. 37-55.
- GRAY, B./MATEA, S./OTTESON, G. (2007): Best Practices in Market Orientation, in: *EMAC Proceedings*, Reykjavik.
- GREENLEY, G. E. (1995): Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies, in: *British Journal of Management Studies*, Vol. 6, No. 1, S. 1-13.
- GREENLEY, G. E. (1995a): Forms of Market Orientation in UK Companies, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No. 1, S. 47-66.
- HAN, J. K./KIM, N./SRIVASTAVA, R. K. (1998): Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?, in: *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, S. 30-45.
- HART, S./DIAMANTOPOULOS, A. (1993): Linking market orientation and company performance: preliminary work on Kohli and Jaworski's framework, in: *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, No. 2, S. 93-122.
- HILKER, J. (1993): *Marketingimplementierung*, Wiesbaden.
- HOFSTEDE, G./NEUIJEN, B./OHAYV, D./SANDERS, G. (1990): Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2, S. 286-316.
- HOMBURG, C. (2000): Entwicklungslinien der deutschsprachigen Marketingforschung, in: Backhaus, K. (Hrsg.): *Deutschsprachige Marketingforschung – Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Stuttgart, S. 339-360.
- HOMBURG, C./JENSEN, O. (2000): Kundenorientierte Vergütungssysteme: Voraussetzungen, Verbreitung, Determinanten, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70. Jg., Nr. 1, S. 55-74.
- HOMBURG, C./KROHMER, H. (2006): *Marketingmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- HUNGENBERG, H. (2000): *Strategisches Management in Unternehmen*, Wiesbaden.

- HOMBURG, C./PFLESSER, C. (2000): A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, No. 4, S. 449-462.
- HOMBURG, C./GROZDANOVIC, M./KLARMANN, M. (2005): Customers Are from Venus, Competitors Are from Mars – A Study of the Differential Mechanisms Driving Customer and Competitor Orientation, *Wissenschaftliches Arbeitspapier der AMA Summer Marketing Educators' Conference*, San Francisco.
- HOMBURG, C./WORKMAN, J./JENSEN, O. (2000): Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 4, S. 459-478.
- KIRCA, A./JAYACHANDRAN, S./BEARDEN, W. O. (2005): Market Orientation: A Meta-Analytic Review of its Antecedents and Impact on Performance, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2, S. 24-41.
- KOHLI, A. K./JAWORSKI, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, S. 1-18.
- KOHLI, A. K./JAWORSKI, B. J./KUMAR, A. (1993): MARKOR: A Measure of Market Orientation, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 4, S. 467-477.
- LEWIN, K. (1943): Forces behind food habits and methods of change, in: *Bulletin of the National Research Council* 1943, Nr. 108, S. 35-65.
- LUKAS, B. A./FERRELL, O. C. (2000): The Effect of Market Orientation on Product Innovation, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, S. 239-247.
- MATEAR, S./OSBORNE, P./GARRETT, T./GRAY, B. J. (2002): How does market orientation contribute to service firm performance?: An examination of alternative mechanisms, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9/10, S. 1058-1075.
- MEFFERT, H. (1977): *Marketing: Einführung in die Absatzpolitik*, Wiesbaden.
- MEFFERT, H. (2007): Stellenwert und Perspektiven des Marketings – Empirische Befunde aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, in: *Thesis*, 24. Jg., Nr. 1, S. 2-7.
- MEFFERT, H. (1998): Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit im Investitionsgütermarketing – Zwei Seiten einer Medaille?, in: Büschken, J./Meyer, M./Weiber, R. (Hrsg.): *Entwicklungen des Investitionsgütermarketing*, Wiesbaden, S. 69-115.
- MEFFERT, H. (2000): *Marketing*, 9. Aufl., Wiesbaden.
- MEFFERT, H. (2004): Markenstrategie und Markenmanagement, in: Hungenberg, H./Meffert, J. (Hrsg.): *Handbuch Strategisches Management*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 831-852.
- MEFFERT, H./KOERS, M. (2005): Markenkannibalisierung und Markenportfolios, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorien-*

- tierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 297-318.
- MEFFERT, H./PERREY, J. (2005): Mehrmarkenstrategien, in: Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 213-244.
- MÜLLER-STEWENS, G./LECHNER, C. (2005): Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart.
- NADLER, D. A. (1988): Concepts for the management of organizational change, in: Tushman, M. J./Moore, W. L. (Hrsg.): Readings in Management of innovation, New York, S. 718-731.
- NARVER, J. C./SLATER, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 4, S. 20-35.
- O CZKOWSKI, E./FARRELL, M. (1998): Discriminating between Measurement Scales using Non-Nested Tests and Two Stage Estimators: The Case of Market Orientation, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 15, No. 4, S. 349-366.
- PAYNE, A. (1988): Developing a Marketing-Oriented Organization, in: Business Horizons, Vol. 31, No. 3, S. 46-53.
- PELHAM, A. M. (2000): Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small Medium-Sized Manufacturing Firms, in: Journal of Small Business Management, Vol. 38, No. 1, S. 48-67.
- PFLESSER, CH. (1999): Marktorientierte Unternehmenskultur, Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells, Wiesbaden.
- PLINKE, W. (2000): Grundkonzeption des industriellen Marketing-Managements, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Aufl., Berlin et al., S. 101-169.
- SCHEIN, E. H. (1995): Unternehmenskultur, Frankfurt/Main.
- SCHLÜTER, S. (1997): Handlungsparameter des marktorientierten Managements – Eine konzeptionelle Analyse am Beispiel der Investitionsgüterindustrie, Minden.
- SCHREYÖGG, G. (2003): Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.
- SHAPIRO, B. P. (1988): What the Hell is 'Market Oriented'?, in: Harvard Business Review, Vol. 66, No. 6, S. 119-125.
- VON DER OELSNITZ, D. (1999): Marktorientierter Unternehmenswandel, Wiesbaden.
- WEBSTER, F. E./MALTER, A. J./GANESAN, S. (2003): Can Marketing Regain Its Seat at the Table?, in: MSI Report, No. 03-113.
- WIEDEKING, W. (2006): Anders ist besser, München/Zürich.