

Freie Universität Berlin

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

**Dispersion von Marketingaktivitäten
in Business-to-Business Unternehmen**
Merkmale, Messung, Einflussfaktoren und Auswirkungen

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades
einer Doktorin der Wirtschaftswissenschaft
des Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Marie Blachetta (M.Sc.)

Berlin, 2019

Erstgutachter: Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Kleinaltenkamp

Zweitgutachter: Prof. Dr. Ingmar Geiger

Datum der Disputation: 10. Februar 2020

Frederik, Oskar und Fritzi – Ihr seid mein Ein und Alles.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	7
Tabellenverzeichnis.....	9
Abkürzungsverzeichnis	11
1 Einleitung.....	13
1.1 Durchführung von Marketingaktivitäten in Business-to-Business Unternehmen	13
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	16
1.3 Gang der Dissertation.....	20
2 Systematische Analyse der bestehenden Forschung zur Dispersion von Marketingaktivitäten	22
2.1 Untersuchungsdefinition von Marketing.....	22
2.2 Literaturübersicht zu Marketingaktivitäten.....	24
2.3 Strukturelle Verankerung der Marketingaktivitäten in der Marketingorganisation.....	31
2.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation der Marketingorganisation.....	31
2.3.2 Spannungsfeld von Marketing und Vertrieb in der Organisationsstruktur	33
2.3.3 Marginalisierung der Marketingabteilung in der Organisationsstruktur.....	34
2.3.4 Rollen und Aufgaben in der Marketingorganisation.....	36
2.4 Dispersion von Marketingaktivitäten.....	38
2.4.1 Charakterisierung der Dispersion von Marketingaktivitäten	38
2.4.2 Entwicklungen der Dispersion von Marketingaktivitäten	41
2.4.3 Forschungsgebiet Einfluss des Marketings in Unternehmen.....	42
2.4.4 Ausgestaltung der Dispersion von Marketingaktivitäten in Unternehmen.....	44
2.5 Bedeutung der Dispersion von Marketingaktivitäten im Business-to-Business-Marketing.....	49
2.5.1 Key-Account-Management und die Dispersion von Marketingaktivitäten in Business-to-Business-Unternehmen.....	51
2.5.2 Part-Time-Marketer und die Dispersion von Marketingaktivitäten in Business-to-Business-Unternehmen	52
2.5.3 Marketingaktivitätsübergreifende Schnittstellen und die Dispersion von Marketingaktivitäten in Business-to-Business-Unternehmen.....	53
2.6 Zusammenfassende Bewertung des Forschungsstandes und Charakterisierung der Forschungslücken	56
3 Konzeptioneller Bezugsrahmen und Ableitung der Forschungsfragen.....	62
3.1 Situativer Ansatz als Bezugsrahmen der Untersuchung	64
3.1.1 Grundlagen des situativen Ansatzes	64
3.1.2 Relevanz in der Marketingforschung.....	66
3.1.3 Kritische Würdigung.....	67
3.1.4 Dimensionen von Organisationsstrukturen und die Dispersion von Marketingaktivitäten.....	69
3.1.4.1 Spezialisierung im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten	69
3.1.4.2 Koordination im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten.....	71
3.1.4.3 Konfiguration im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten	73

3.1.4.4	Entscheidungsdelegation im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten	74
3.1.4.5	Formalisierung im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten	75
3.2	Organizational Citizenship Behavior als Bezugsrahmen der Untersuchung	77
3.2.1	Grundlagen des Organizational Citizenship Behavior.....	77
3.2.2	Relevanz in der Marketingforschung.....	80
3.2.3	Kritische Würdigung.....	81
3.2.4	Organizational Citizenship Behavior und die Dispersion von Marketingaktivitäten	82
3.3	Organizational Information Processing als Bezugsrahmen der Untersuchung.....	84
3.3.1	Grundlagen des Organizational Information Processing	84
3.3.2	Relevanz in der Marketingforschung.....	86
3.3.3	Kritische Würdigung.....	87
3.3.4	Organizational Information Processing und die Dispersion von Marketingaktivitäten.	88
3.4	Verknüpfung der Managementansätze und Ableitung der Forschungsfragen der empirischen Untersuchung.....	93
4	Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten: Untersuchung des Phänomens mit einem Mixed-Methods-Design.....	100
4.1	Relevanz des Mixed-Methods-Forschungsdesigns im Forschungsprozess und wissenschafts- theoretische Positionierung der Untersuchung	102
4.2	Vorstudie zur Herleitung des Forschungsmodells zum Grad der Dispersion von Marketing- aktivitäten mit qualitativen Interviews	108
4.2.1	Zielsetzungen und Inhalt der Vorstudie.....	109
4.2.2	Vorgehensweise zu Untersuchungsdesign, Datengewinnung und Datenanalyse	117
4.2.3	Darstellung der Ergebnisse	122
4.2.3.1	Deskriptive Ergebnisse zu Marketingaktivitäten und Marketingorganisation ...	122
4.2.3.2	Einflussfaktoren des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten.....	125
4.2.3.3	Outcome-Dimensionen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten....	138
4.2.3.4	Informaler und formaler Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten	153
4.2.4	Darstellung des Forschungsmodells und Zwischenfazit.....	157
4.3	Fallstudie zur Analyse des Forschungsmodells und Spezifikation der Rolle der Informalität im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten	159
4.3.1	Zielsetzungen der Fallstudie	161
4.3.2	Vorgehensweise zu Untersuchungsdesign, Datengewinnung und Datenanalyse	162
4.3.3	Darstellung der Ergebnisse	168
4.3.3.1	Deskriptive Ergebnisse zu Marketingaktivitäten und Marketingorganisation ...	169
4.3.3.2	Einflussfaktoren des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten.....	171
4.3.3.3	Outcome-Dimensionen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten....	177
4.3.3.4	Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten	183
4.3.4	Darstellung der Propositionen des Forschungsmodells und Zwischenfazit.....	185
4.4	Analyse des formalen Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten im Zusammenhang mit dem Informationsverhalten anhand einer quantitativen Fragebogenstudie	190
4.4.1	Zielsetzung, Inhalt und Formulierung der Propositionen	191
4.4.2	Vorgehensweise zu Untersuchungsdesign, Datengewinnung und Datenanalyse	198
4.4.3	Darstellung der Ergebnisse	213
4.4.3.1	Deskriptive Ergebnisse zur Dispersion von Marketingaktivitäten in Güter- und Dienstleistungsunternehmen	214
4.4.3.2	Analyse des aggregierten Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten	215

4.4.3.3	Analyse des Grads der Dispersion der zwölf Marketingaktivitäten.....	218
4.4.3.4	Einfluss des Grads der Dispersion der Marketingaktivitäten auf das Informationsmanagements	230
5	Diskussion der Untersuchung und Fazit.....	236
5.1	Diskussion und Reflexion der Ergebnisse.....	236
5.1.1	Diskussion der Ergebnisse zur Forschungslücke I „Marketingaktivitäten als Blick- winkel zur Analyse der Marketingorganisation und der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten“	238
5.1.2	Diskussion der Ergebnisse zu Forschungslücke II „Die Messung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten“	240
5.1.3	Diskussion der Ergebnisse zu Forschungslücke III „Einflussfaktoren und Outcome- Dimensionen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten in Unternehmen“	244
5.1.4	Diskussion der Ergebnisse zu Forschungslücke IV „Die Rolle der Informalität im Zusammenspiel mit dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten“	249
5.1.5	Diskussion der Ergebnisse zu Forschungslücke V „Der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und die Koordination von Informationen“	250
5.2	Implikationen der Arbeit.....	251
5.2.1	Implikationen für die Marketingforschung	251
5.2.2	Implikationen für die Marketingpraxis	256
5.3	Limitationen der Arbeit.....	262
5.4	Ansatzpunkte für weitere Forschung	264
5.5	Zusammenfassung der Ergebnisse und Fazit	267
Anhang	270
Literaturverzeichnis	326

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Kapitelaufbau und Vorgehensweise der Arbeit.....	21
Abbildung 2:	Übersicht der Forschungslücken und verwendeten konzeptionellen Bezugsrahmen...	63
Abbildung 3:	Grundstruktur des Situativen Ansatzes in Anlehnung an Kieser und Kubicek (1992: 57, zit, nach Homburg (2012: 199)).....	65
Abbildung 4:	Übertragung des SA auf das Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten	65
Abbildung 5:	Grundidee des Market Sensing nach Day (1994b) und Hervorhebung des information processing	86
Abbildung 6:	Die organisationalen Dimensionen des Marketings (Piercy, 1985: 17).....	95
Abbildung 7:	Verknüpfende Darstellung der Managementansätze im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten.....	96
Abbildung 8:	Grafische Übersicht der Forschungsthematik im Zusammenspiel mit den Forschungslücken	98
Abbildung 9:	Zusammenfassende Darstellung der abgeleiteten Forschungslücken und Forschungsfragen mit theoretischem Bezugsrahmen	100
Abbildung 10:	Darstellung des angewandten Mixed-Methods-Forschungsdesign	105
Abbildung 11:	Datenstruktur der Einflussfaktoren der Dispersion von Marketingaktivitäten (First Order Categories, Second Order Themes).....	125
Abbildung 12:	Datenstruktur der Outcome-Dimensionen der Dispersion von Marketingaktivitäten (First Order Categories, Second Order Themes).....	139
Abbildung 13:	Darstellung des Forschungsmodells zu Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen des formalen Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten.....	158
Abbildung 14:	Aggregierte Darstellung des Forschungsmodells mit internen und externen Einflussfaktoren sowie Effektivitäts- und Effizienzdimensionen	158
Abbildung 15:	Anwendung des Forschungsmodells zu Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten auf das Fallstudienunternehmen	183
Abbildung 16:	Darstellung des Zusammenhangs zwischen den Sequenzen 1-3 im Kontext des Organizational Information Processing.....	198
Abbildung 17:	Propositionen und Forschungsfragen der dritten Sequenz	198
Abbildung 18:	Exemplarische Vorgehensweise für die Zuordnung formaler Zuständigkeit bei einem produzierenden B2B-Unternehmen.....	202
Abbildung 19:	Übersicht deskriptiver Stichprobenbeschreibung der dritten Sequenz.....	209
Abbildung 20:	Kreisdiagramme der prozentualen Verteilung der Zuständigkeit von Marketingaktivitäten auf Abteilungen	221
Abbildung 21:	Moderationseffekts der Eigeninitiative auf den Zusammenhang von Dispersion der Marketingaktivitäten und abteilungsübergreifender Informationsakquise.....	232

Abbildung 22: Moderatoreffekte der Zusammenhänge zwischen den Dispersionsgraden der einzelnen Marketingaktivitäten und abteilungsübergreifender Informationsakquise sowie - distribution.....	234
Abbildung 23: Darstellung der Forschungslücken innerhalb der Sequenzen des Mixed-Methods- Designs	237
Abbildung 24: Systematisierung der Marketingaktivitätsbündel in primäre und sekundäre Bündel.	238

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Literaturreview Marketingaktivitäten	26
Tabelle 2: Typen der Dispersion von Marketingaktivitäten.....	48
Tabelle 3: Literaturübersicht zu der Untersuchung von Schnittstellen der Marketingabteilung	54
Tabelle 4: Literaturübersicht zu Marketingforschung basierend auf dem situativen Ansatz.....	66
Tabelle 5: Übersicht der drei Studien (empirischer Fokus, inhaltlicher Fokus und konzeptionelle Fundierung).....	101
Tabelle 6: Übersicht zu Untersuchungen von Einflussfaktoren auf die organisationale Bezugsvariablen der Marketingorganisation.....	113
Tabelle 7: Übersicht zu Untersuchungen von Outcome-Dimensionen organisationaler Bezugsvariablen der Marketingorganisation.....	116
Tabelle 8: Übersicht der Stichprobe der Vorstudie.....	119
Tabelle 9: Primäre und unterstützende Marketingaktivitätsbündel.....	123
Tabelle 10: Übersicht der Abteilungen mit formaler Verantwortlichkeit für Marketingaktivitäten...	124
Tabelle 11: Definitionen der First Order Categories der Einflussfaktoren der Dispersion von Marketingaktivitäten	126
Tabelle 12: Definitionen der First Order Categories der Outcome-Dimensionen der Dispersion von Marketingaktivitäten	140
Tabelle 13: Datenquellen der Fallstudie und Abkürzungen für Ergebnisaufbereitung.....	165
Tabelle 14: Zusammenfassende Darstellung des Zusammenhangs der Einflussfaktoren und des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten.....	176
Tabelle 15: Zusammenfassende Darstellung der Ausprägungen der Outcome-Dimensionen durch die Dispersion von Marketingaktivitäten	182
Tabelle 16: Propositionen zum Zusammenhang der Einflussfaktoren und des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten	186
Tabelle 17: Propositionen zum Zusammenhang des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten und der Outcome-Dimensionen	187
Tabelle 18: Verwendete Abteilungen in bisherigen Studien zur Marketingorganisation	203
Tabelle 19: Übersicht der Konstrukte, Items und Reliabilitätswerte der dritten Sequenz	211
Tabelle 20: Anteile formaler Zuständigkeit von Marketing und Vertrieb (Sequenz 3)	215
Tabelle 21: Zuteilung von 100 Punkten (vollständige formale Zuständigkeitsverantwortung) der zwölf Marketingaktivitäten mit Häufigkeitswerten	216
Tabelle 22: Häufigkeit des Vorkommens von Unternehmen bei verschiedenen Graden der Dispersion von Marketingaktivitäten	217
Tabelle 23: Ergebnisse der Berechnung des Grads der Dispersion der zwölf Marketingaktivitäten..	218
Tabelle 24: Clustereigenschaften der zwölf Marketingaktivitätscluster	223
Tabelle 25: Mittelwerte Grad der Dispersion der 12 Marketingaktivitäten in den 3 Clustern.....	225

Tabelle 26: Clustereigenschaften der B2B-Unternehmen aus der Stichprobe anhand des Grads der Dispersion in den zwölf Marketingaktivitäten.....	227
Tabelle 27: In die einzelnen Marketingaktivitäten involvierte Abteilungen.....	229
Tabelle 28: Korrelationsmatrix der Untersuchungskonstrukte der dritten Sequenz (nach Pearson) ..	231
Tabelle 29: Ergebnisse des Moderationseffekts der Eigeninitiative auf den Zusammenhang von Dispersion der Marketingaktivitäten und abteilungsübergreifender Informationsakquise	233
Tabelle 30: Moderationseffekte der Zusammenhänge zwischen fünf Dispersionsgraden und abteilungsübergreifender Informationsakquise/-distribution	235

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
DB	Direkte Beobachtungen
CDO	Chief Digital Officer
CFO	Chief Finance Officer
CME	Chief Marketing Executive
CMO	Chief Marketing Officer
CRM	Customer Relationship Management
DoMA	Dispersion of marketing activities
EQ	Extern zugängliche Quellen
FTM	Full Time-Marketer
F&E	Forschungs- & Entwicklungsabteilung
HR	Human Resources
IN	Interviews bzw. Gespräche
IQ	Interne Quellen
KAM	Key-Account-Management
OCB	Organizational Citizenship Behavior
OIP	Organizational Information Processing
OLAP	Online Analytical Programming
ONA	Organizational Network Analysis
PTM	Part Time-Marketer
RBV	Resource-based View
ROA	Return On Assets
SA	Situativer Ansatz

SDL	Service Dominant Logic
SPSS	Statistical Package for the Social Science (Statistiksoftware)
WBW	Wettbewerb
4P	Price, Product, Promotion, Place

1 Einleitung

„Wo findet in Ihrem Unternehmen Marketing statt?“ Die gemeinhin erwartete Antwort darauf – „In der Marketingabteilung“ – wird immer seltener gegeben. Vielmehr sind die Antworten auf diese Frage facettenreich. Denn in Business-to-Business-Unternehmen (B2B) werden z.B. infolge von höheren Kundenorientierungsbestrebungen immer mehr Marketingaktivitäten von Mitarbeitern anderer Abteilungen durchgeführt (Garber, 2012: 20; Homburg, Workman, & Jensen, 2000: 459; Wiersema, 2012: 55). So werden beispielsweise Key-Account-Manager eingesetzt, um gemeinsam mit Entwicklern, der Finanzabteilung, der Produktion und anderen Bereichen die „besten“ Angebote für Kunden zu erstellen. Neue Technologien eröffnen Potenziale zur Steigerung der Wertgenerierung und so binden Chief Marketing Officers (CMOs) mehr IT-Mitarbeiter in Marketingaktivitäten ein, z.B. zur Nutzung von künstlicher Intelligenz oder Echtzeit-Informationen (Kumar, 2018: 2; Wiersema, 2012: 6). Dadurch ergeben sich Veränderungen der Marketingorganisation (Gordon & Perrey, 2015). Denn die traditionellen Abteilungsgrenzen in Unternehmen spiegeln die Realität nicht (mehr) wider (Hult 2011: 510), das „Lehrbuch-Ideal“ der Marketingabteilung existiert im Alltag nicht: Marketingaktivitäten verteilen sich in B2B-Unternehmen auf viele verschiedene Unternehmensbereiche (Möller & Rajala, 1999: 523). Dieses Phänomen wird als Dispersion von Marketingaktivitäten bezeichnet (Workman, Homburg, & Gruner, 1998: 32) und ist der übergeordnete Themenschwerpunkt der vorliegenden Arbeit.

1.1 Durchführung von Marketingaktivitäten in Business-to-Business Unternehmen

Insbesondere in B2B-Unternehmen wird die Marketingabteilung häufig mit Werbung, Kundenkommunikation oder Branding gleichgesetzt oder auch als Teil des Vertriebs gesehen (Koster, 2013: 145; Storbacka, Ryals, Davies, & Nenonen, 2009: 891). In einer Umfrage von Forsa (2013: 3) wurde zudem deutlich, dass Preisgestaltung nur von 4 % der Befragten, Marktforschung von 6 % und Planung und Organisation überhaupt

nicht mit Marketing assoziiert werden. In B2B-Unternehmen wird dieser Logik folgend nur ein geringer Anteil der Marketingaktivitäten in der Marketingabteilung durchgeführt (Möller & Rajala, 1999; Webster, Malter, & Ganesan, 2005).

Diese Dispersion von Marketingaktivitäten lässt sich an verschiedenen Entwicklungen in B2B-Unternehmen festmachen: Die Zahl von Part-Time-Marketern (PTM) – also Mitarbeitern, die zwar Marketingaktivitäten ausführen, aber formal nicht zur Marketing- oder Vertriebsabteilung gehören (Gummesson, 1991: 60) – ist in den vergangenen Jahren gestiegen (Koster, 2013: 145; Wiersema, 2012: 54). Etwa 40 % der ausgeschriebenen Stellen in B2B-Unternehmen beziehen sich auf PTMs (Kleinaltenkamp, Sibum, & Lueddecke, 2012). In B2B-Unternehmen gibt es im Vergleich zu Business-to-Consumer-Unternehmen (B2C) zudem spezifischere Anforderungen, weshalb oft eine intensive Zusammenarbeit mit technischen Unternehmensbereichen oder gar die vollständige Zuständigkeit technischer Bereiche bei Marketingaktivitäten vorliegen (Koster 2013: 145). Betrachtet man Beispiele wie das Solution Business, so wird deutlich, dass die Schnittstellen von Marketing und Vertrieb mit Unternehmensbereichen wie Finanzen, Produktion, Beschaffung, Forschung & Entwicklung (F&E) etc. in der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit große Bedeutung haben (Storbacka, 2011: 700f; Storbacka et al., 2009: 903). Die Konstellationen der Zusammenarbeit können dabei variieren; so arbeiten beispielsweise IT-Abteilungen insbesondere bei Social-Media-Aktivitäten oder auch Customer-Relationship-Management (CRM)-Aktivitäten mit, Human Resources (HR)-Abteilungen sind typischerweise bei Trainingsaktivitäten der Vertriebsmitarbeiter involviert und F&E bei der Neuproduktenwicklung oder auch bei Garantie- und Beschwerdeangelegenheiten (Koster 2013: 146).

Diese abteilungsübergreifenden Vorgänge erfordern Koordination. Allerdings ist nur jede dritte Marketingabteilung für die funktionsübergreifende Koordination der Marketingaktivitäten zuständig (Sepehr, 2014: 95). Eine Art Mikro-Koordination wird in einigen Unternehmen von Key-Account-Managern (KAMs) betrieben, die die Hälfte ihrer Arbeitszeit auf die unternehmensinterne Koordination verwenden (Jensen, 2004). Ob diese übergreifende Organisation und Koordination von Marketingaktivitäten sinnvoll ist und wenn ja, auf welche Weise sie idealerweise erfolgen soll, stellt jedoch weiterhin eine Forschungslücke dar (Möller & Rajala 1999: 523). Gleichzeitig ist die Bedeutung der übergreifenden Organisation, z.B. auch für die Wertgenerierung, durchaus anerkannt (Bathen & Jelden, 2014: 53). Dabei sind allerdings zusätzliche

Aspekte wie Co-Creation zu berücksichtigen, bei der zur Wertstiftung nicht nur die intraorganisationale Koordination angestrebt wird, sondern auch die zusätzliche Einbindung des Kunden (Gordon & Perrey, 2015). Abteilungsübergreifender Informationstransfer und eben solches Management stellen eine bedeutende Weiche für den Erfolg von kundenbezogenen Prozessen dar (Moenaert & Souder, 1990).

In dieser Hinsicht spielen flexible und schnelle Reaktionen, die unter anderem durch informale Handlungen der Mitarbeiter geprägt sind, auf Umweltveränderungen eine Rolle. Gerade im Kontext der Marketingorganisation wurde jedoch das Zusammenspiel von formalen und informalen Interaktionen zur Untersuchung von Marketingaktivitäten erstaunlicherweise kaum erforscht (Nonaka & Nicosia, 1979: 277; Piercy, 1985: 67). Zur Erfüllung von schnell veränderbaren Kundenwünschen kann jedoch im Marketing eine – gegebenenfalls notwendige – Abweichung von formalen Vorgaben ausgemacht werden (Homburg, 2012: 190). Abteilungsübergreifende Prozesse können davon besonders betroffen sein – nicht nur, weil Kundenwünsche erfüllt werden müssen und Wert generiert werden soll, sondern auch, weil auf täglicher Basis kulturelle und hierarchische Differenzen zwischen Abteilungen vorliegen, die durch Informalität geprägt sind (Schütz & Bloch 2006: 37).

Diese Ausführungen zeigen, dass mit der Dispersion von Marketingaktivitäten durchaus problematische Entwicklungen einhergehen können, z.B. wenn Zuständigkeiten in andere Abteilungen ausgelagert werden und dort keine ausreichende Kompetenz vorliegt – etwa wenn nur die IT-Abteilung für die Durchführung von Social-Media-Aktivitäten verantwortlich ist (Garber 2012: 22). Ein zusätzliches Problem ist, dass nur ein Drittel der Marketer ihre Rolle als gut definiert und abgegrenzt empfinden (Moorman, 2019: 46). CMOs werden häufig nur als „Vice President Product“ oder „Head of Marketing“ bezeichnet, so dass ein Labelling-Problem existiert. Ebenso können durch mangelnde Koordination mehrerer Abteilungen Kosten entstehen, z.B. aufgrund von längeren Vertriebszyklen (Kotler, Rackham, & Krishnaswamy, 2006: 68). Konkurrenz um Zuständigkeiten der Abteilungen kann sogar das Gesamtmarketing erschweren (Bathen & Jelden, 2014: 8).

Es zeigt sich daher, dass die Konsequenzen der Dispersion von Marketingaktivitäten für die Unternehmensperformance sehr unterschiedlich sein können: Zum einen kann beispielsweise mehr Flexibilität entstehen, zum anderen kann jedoch die Schnelligkeit

der Entscheidungsfindung durch die abteilungsübergreifende Abstimmungsnotwendigkeit beeinträchtigt sein. Für Spillan und Parnell (2006: 241) liegt in der Existenz abteilungsübergreifender Marketingaktivitäten der Kern erfolgreicher Marktstrategien. Ebenso haben Krohmer, Homburg, und Workman (2002: 451) positive Performance-Implikationen von abteilungsübergreifender Interaktion im Kontext von Marketingaktivitäten aufgezeigt.

All diese Aspekte der Dispersion von Marketingaktivitäten weisen noch großen Forschungsbedarf auf, was sich auch in entsprechenden Aufrufen dazu zeigt: So wird mehr empirische Forschung rund um Themen bzw. Elemente der Marketingorganisation eingefordert (Moorman & Day, 2016; Workman et al., 1998: 38). Der Fokus solle dabei jedoch nicht auf einer abteilungsbasierten Analyse (funktionsbasierte Perspektive), sondern auf einer aktivitätsbasierten Analyse liegen (Homburg, Jensen, & Hahn, 2012: 50; Hult, 2011: 530). Derzeit existiert – wengleich der Thematik eine hohe sowohl theoretische als auch praktische Relevanz zugesprochen wird – zu wenig empirisch fundiertes Wissen darüber, wie Marketingaktivitäten vor diesem Hintergrund organisiert sein sollten (Vorhies & Morgan, 2003: 100).

Die vorliegende Arbeit befasst sich somit konkreter mit dem Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten und kann als Schnittstellenbetrachtung zwischen der Managementforschung (bzw. der Organisationsforschung im engeren Sinne) und der Marketingforschung (bzw. der Marketingstrategieforschung im engeren Sinne) eingeordnet werden.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Für die Dispersion von Marketingaktivitäten existiert bereits seit mehr als 20 Jahren eine Definition von Workman, Homburg, und Gruner (1998). Doch welches konkrete Phänomen eigentlich hinter der Definition steckt, wurde bislang nur wenig erforscht (Vorhies & Morgan, 2003). Um das Verständnis für das konkrete Phänomen zu verbessern, müssen nicht nur die verschiedenen Bestandteile „Dispersion“ und „Marketingaktivitäten“ näher beleuchtet werden, auch die Verankerung in der Marketingorganisation und damit der Kontext des Phänomens sollen in dieser Arbeit untersucht werden. Zuletzt wurde immer häufiger von bedeutenden Veränderungen der Marketingorganisation berichtet (Gordon & Perrey, 2015; Hult, 2011; Krush, Sohi, & Saini,

2015; Wiersema, 2012). Hierbei stehen nicht nur Schlagwörter wie Social Media, Digital Marketing oder Big Data zur Debatte, sondern umfangreiche Veränderungen traditioneller Grenzen des Marketings innerhalb von Unternehmen. Mit der vorliegenden Arbeit soll daher nicht nur das Phänomen selbst adressiert werden, sondern darüber hinaus sollen Forschungslücken aufgezeigt und bearbeitet werden, die im organisationalen Kontext durch den abteilungsübergreifenden Charakter entstehen.

Ein wichtiges Ziel dieser Arbeit ist es, die Forschungslücken zu identifizieren und zu beschreiben, die der gegenwärtige Stand der Forschung zur Dispersion von Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen hervorruft. Dabei ergeben sich fünf Forschungslücken (s. Kapitel 2.6)¹. Die Zielstellungen der fünf Forschungslücken sollen im Folgenden kurz dargelegt werden, im Rahmen jeder Sequenz der Untersuchung werden detaillierte Ziele der einzelnen Untersuchungen formuliert.

Forschungslücke I: Marketingaktivitäten und strukturelle Anordnung

Ziel ist es, in Interaktion mit dem existierenden Forschungsstand eine Grundlage zu schaffen, um Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen kategorisieren und analysieren zu können. Zudem soll ein Verständnis davon entwickelt werden, welche Ausgestaltungsformen in der Marketingorganisation existieren. Die zwei zugehörigen Forschungsfragen der ersten Forschungslücke lauten daher: Welche Aktivitäten werden im Kontext der aktivitätsbezogenen Marketingperspektive als Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen wahrgenommen? Wo sind die Marketingaktivitäten innerhalb und außerhalb der Marketingorganisation verankert?

Forschungslücke II: Messung und Analyse verschiedener Marketingaktivitätsgrade sowie verschiedener Unternehmen

Um den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten greifbar zu machen und ein tiefergehendes Verständnis der Ausprägungen zu erlangen, ist es das Ziel, ein Messinstrument zu entwickeln und dies vergleichend für verschiedene Marketingaktivitäten und Unternehmen einzusetzen. Bisher wurde die Dispersion von Marketingaktivitäten in der Literatur als *ein* Konstrukt verwendet – aber es stellt sich die Frage, ob für

¹ Eine strukturierte, fundierte Herleitung der Forschungslücken erfolgt in Kapitel 2.6, in dem sie aus dem aktuellen Forschungsstand sowie den Besonderheiten des B2B-Marketings abgeleitet werden. Die konkreten Forschungsfragen innerhalb der Forschungslücken werden sodann in Kapitel 3.4 aus der Verknüpfung der konzeptionellen Grundlagen und der Forschungslücken entwickelt.

alle Marketingaktivitäten der gleiche Grad und die gleiche Form gelten. Für die zweite Forschungslücke werden die drei folgenden Forschungsfragen thematisiert: Wie kann der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen gemessen werden? Wie unterscheidet sich der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten zwischen Unternehmen? Wie unterscheidet sich der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten zwischen den verschiedenen Marketingaktivitäten?

Forschungslücke III: Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen

Da die Dispersion von Marketingaktivitäten nicht isoliert betrachtet werden kann, soll erarbeitet werden, welche Faktoren bei der Interaktion eine Rolle spielen und wie diese Interaktionen aussehen. Daher ist es das Ziel, sowohl vor- als auch nachgelagerte Faktoren zu identifizieren und somit etwa auch Handlungsspielräume zu verstehen, die für die Marketingpraxis relevant sind. Die beiden Forschungsfragen der dritten Forschungslücke sind daher: Welche Einflussfaktoren wirken auf den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten? In welche Outcome-Dimensionen resultiert der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten?

Forschungslücke IV: Rolle der Informalität

Bislang wurde die Dispersion von Marketingaktivitäten unter formalen Aspekten betrachtet. Es zeigt sich jedoch im alltäglichen Handeln und insbesondere bei abteilungsübergreifender Durchführung von Marketingaktivitäten, dass informale Prozesse in Form von Netzwerken, Freundschaften, Interesse an Marketing etc. immerzu stattfinden. Hier gilt es erste Erkenntnisse zu der Forschungslücke zu sammeln und auch den Unterschied zwischen formaler und informaler Dispersion von Marketingaktivitäten darzulegen. Im Kontext der vierten Forschungslücken soll diese Forschungsfrage beantwortet werden: Wie unterscheidet sich der Grad der formalen Dispersion von Marketingaktivitäten und der Grad der informalen Dispersion von Marketingaktivitäten in einem Unternehmen?

Forschungslücke V: Informationskoordination

Das übergeordnete Ziel für die fünfte Forschungslücke besteht darin, den Zusammenhang zwischen der Dispersion von Marketingaktivitäten und dem Informationsmanagement als ausgewählte Outcome-Dimension tiefergehend zu untersuchen. Die beiden abschließenden Forschungsfragen, die sich auf die fünfte Forschungslücke bezie-

hen, sind: Wie ist der Zusammenhang zwischen der Dispersion von Marketingaktivitäten und der marketingbezogenen Informationsakquise sowie der Informationsdistribution in B2B-Unternehmen? Welche Faktoren wirken sich positiv oder negativ auf diesen Zusammenhang aus?

Zwei der Forschungslücken zielen somit auf das grundsätzliche Verständnis der Dispersion von Marketingaktivitäten und deren Messung ab (Forschungslücke I und II), drei weitere auf interne und externe Zusammenhänge (Forschungslücke III: Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen, Forschungslücke IV: Rolle der Informalität, Forschungslücke V: Informationskoordination). Nur über den dualen Ansatz – Untersuchung eines konkreten Phänomens in Kombination mit der Einbettung in den organisationalen Kontext – kann ein umfassendes Verständnis entwickelt werden. Die Zielsetzungen der Arbeit können somit in zwei inhaltliche Gruppen unterteilt werden: in unmittelbare und mittelbare Fragestellungen zum Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten. Beides ist für einen möglichst großen Erkenntnisgewinn und für konkrete Handlungsempfehlungen für B2B-Unternehmen wichtig. Da eine phänomengetriebene Forschungsarbeit vorliegt, sind Handlungsempfehlungen von besonderem Interesse. Eine Einbettung in die Marketingforschung ist jedoch von hoher Wichtigkeit und wird in der vorliegenden Arbeit insbesondere durch Ansätze der Organisationsforschung vorgenommen. Die Integration von Organisationstheorien und damit auch die Öffnung der Marketingorganisationsforschung für weitere konzeptionelle Ansätze, wie etwa von Hult (2011) vorangetrieben, stellt ebenso eine Zielsetzung der vorliegenden Arbeit dar.

Das übergeordnete Ziel der Arbeit ist es, das Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten aus verschiedenen Blickwinkeln zu untersuchen. Dafür eignet sich insbesondere auch die Verwendung unterschiedlicher empirischer Methoden. Die Verfolgung eines solchen Mixed-Methods-Designs ermöglicht es, durch die Verschiedenartigkeit der Studiensequenzen eine Ausweitung des Wissensstands zu erzielen (Kuß, 2010: 121). Und auch der Forderung nach neuen empirischen Erkenntnissen zu verschiedenen Elementen der Marketingorganisation wird somit begegnet (Moorman & Day, 2016). Die methodische Vielfalt des Mixed-Methods-Designs bietet eine Möglichkeit, die vor allem explorative, deskriptive Zielstellung um einzelne konfirmatorische Aspekte zu ergänzen.

1.3 Gang der Dissertation

Die aufgezeigten Zielsetzungen werden in den folgenden Kapiteln in vier Schritten angegangen: Zuerst werden auf Basis der begrifflichen Grundlagen und des Stands der Forschung fünf Forschungslücken abgeleitet (**Kapitel 2**). Im folgenden Kapitel wird sodann aufgezeigt, anhand welcher konzeptionellen Ansätze diese Forschungslücken untersucht werden können und welche konkreten Forschungsfragen sich aus der Kombination der Forschungslücken und drei Management-Ansätzen (situativer Ansatz, Organizational Citizenship Behavior, Organization Information Processing) ergeben (**Kapitel 3**). Darauf aufbauend ergibt sich das Forschungsdesign der vorliegenden Studie im vierten Kapitel. Aufgrund der formulierten Forschungsfragen ist ein Multi-Methods-Forschungsdesign sinnvoll. Es werden insgesamt drei Sequenzen bearbeitet, in denen die aus den Forschungslücken stammenden Forschungsfragen mit verschiedenen Methoden untersucht werden. Die Sequenzen sind Forschungslücken-übergreifend aufgebaut, da die insgesamt zehn Forschungsfragen erstens in unterschiedlichem – dem Inhalt angemessenen – Studienaufbau bearbeitet werden müssen und zweitens manche Forschungsfragen auch schrittweise in den verschiedenen Sequenzen bearbeitet werden. Die drei Sequenzen bestehen aus qualitativen Interviews (Sequenz 1), einer Fallstudie (Sequenz 2) und einer Fragebogenstudie (Sequenz 3) (**Kapitel 4**). Die Reflexion und Diskussion der Ergebnisse finden im anschließenden Kapitel statt. Dabei erfolgt eine Darstellung in Bezug auf die fünf Forschungslücken und somit eine sequenzübergreifende Aufbereitung, um möglichst deutlich und strukturiert herauszuarbeiten, welche Erkenntnisgewinne erzielt werden konnten. Im Anschluss werden sowohl Implikationen für die Marketingforschung dargestellt als auch für die Marketingpraxis konkrete Handlungsempfehlungen abgegeben, bevor im Fazit alle Erkenntnisse zusammengetragen werden (**Kapitel 5**).

Der Gang der Untersuchung ist überblicksartig in Abbildung 1 dargestellt. Die Kapitelstruktur in Kapitel 3 ist anhand der konzeptionellen Ansätze aufgebaut, in Kapitel 4 ist die Struktur an die drei Sequenzen angepasst, in denen die verschiedenen Forschungsfragen der Forschungslücken bearbeitet werden. Die Struktur der Diskussion der Ergebnisse des fünften Kapitels orientiert sich an den fünf Forschungslücken.

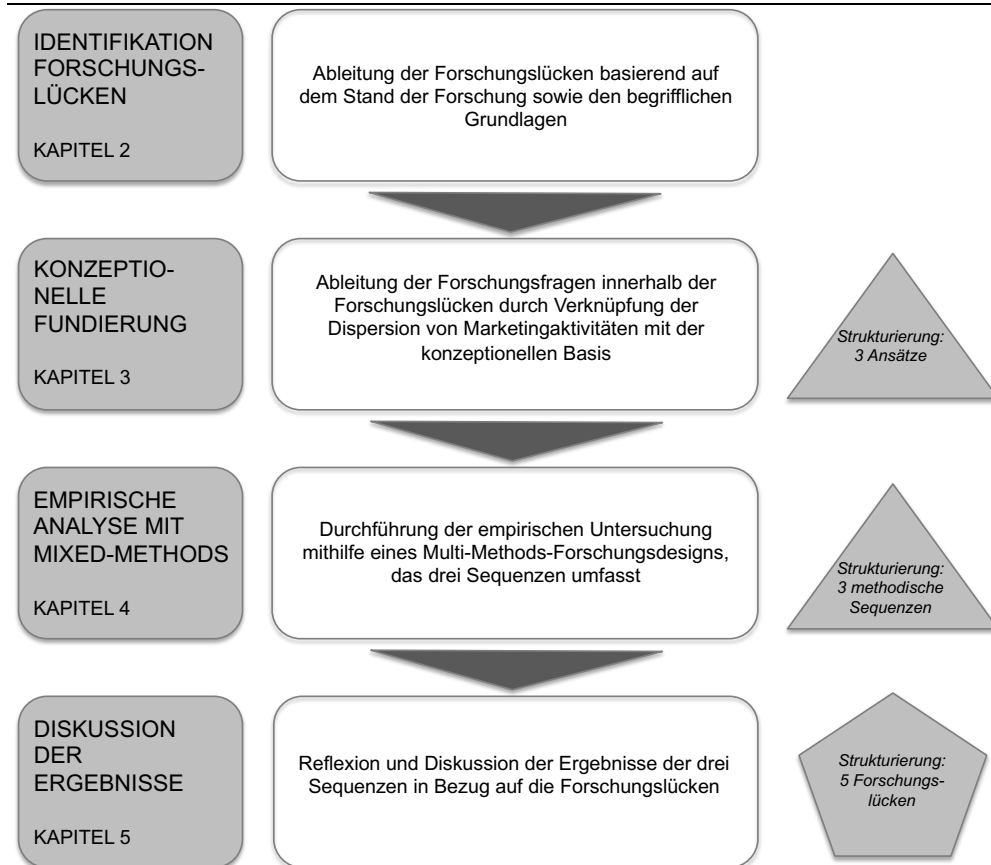


Abbildung 1: Kapitelaufbau und Vorgehensweise der Arbeit

2 Systematische Analyse der bestehenden Forschung zur Dispersion von Marketingaktivitäten

Zu Beginn der Einführung in das Forschungsfeld ist es notwendig, Marketingaktivitäten näher zu spezifizieren. Es geht hierbei insbesondere darum, den Geltungsbereich und die Bedeutung von Marketingaktivitäten zu charakterisieren. Der Begriff „Marketingaktivitäten“ besteht aus zwei Elementen. Während das Element „Aktivitäten“ aus inhaltlicher Perspektive unkritisch ist, divergiert das Verständnis von „Marketing“ inhaltlich jedoch häufig. Im Folgenden wird daher zunächst eine Charakterisierung von „Marketing“ vorgenommen – womit auch eine grundlegende Positionierung der Arbeit innerhalb des Forschungsgebietes Marketing erfolgt. Im zweiten Schritt wird sodann eine Übersicht zu Forschungsarbeiten gegeben, in denen betrachtet wurde, welche Unternehmensaktivitäten zu den Marketingaktivitäten gehören. Für den weiteren Verlauf der Arbeit ist es zudem wichtig, verschiedene Aspekte der strukturellen Verankerungen darzustellen, da diese eine mögliche Grundlage bzw. Wiedergabeform der Dispersion von Marketingaktivitäten sein können und für das Grundverständnis des Phänomens essentiell sind, das dann im Folgenden im Mittelpunkt steht. Neben einer grundsätzlichen Charakterisierung, werden auch Entwicklungsformen, eine Abgrenzung zu einem benachbarten Forschungsgebiet sowie Ausgestaltungsformen der Dispersion von Marketingaktivitäten vorgestellt. Die Übertragung des Phänomens auf das B2B-Marketing wird anhand der Beispiele des Key-Account-Marketings (KAM), der Part-Time-Marketer (PTM) sowie von Schnittstellen exemplarisch verdeutlicht. Aus diesen Ausführungen werden Forschungslücken abgeleitet, die das Kapitel abschließen.

2.1 Untersuchungsdefinition von Marketing

Was genau unter dem Begriff Marketing verstanden wird, unterscheidet sich: Es gibt unzählige Definitionen, die Sichtweisen (Kuß, 2013: 5), aber auch Bedeutungen des Marketings unterschiedlich stark betonen. Befragt man Mitarbeiter eines Unternehmens allgemein, werden häufig die Marketingabteilung, einzelne Marketingaktivitäten (insbesondere „Werbung“, „Promotion“ und „Marktanalysen“) genannt (Koster, 2013: 146), zudem werden damit hauptsächlich Formen des Konsumgütermarketings von Marken wie Nivea oder Coca-Cola assoziiert (Backhaus & Voeth, 2015: 17). Um eine

Grundlage für die weitere Analyse zu schaffen, wird der Fokus in diesem Kapitel auf die Definition von Marketing aus der Forschungsperspektive gelegt.

Die American Marketing Association (AMA) definiert Marketing wie folgt:

“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners and society at large.” (American Marketing Association, 2013)

Die AMA nimmt dabei – im Vergleich zu ihren früheren Definitionen – eine aktivitätsbasierte Perspektive ein, in der das Marketing verschiedene institutionelle Formen haben und in verschiedenen Prozessen ausgeführt werden kann. Die aktivitätsbasierte Perspektive spielt eine entscheidende Rolle für die vorliegende Arbeit, da deutlich wird, dass Marketing nicht nur in der Marketingfunktion im Unternehmen stattfindet, sondern Akteure entlang der Wertschöpfungskette in Marketingaktivitäten eingebunden sind.

Neben der funktions- und aktivitätsbasierten Perspektive des Marketings können auch beziehungs-, führungsorientierte (Homburg, 2012: 8f) sowie prozessorientierte bzw. boundary-spanning Perspektiven (Hult, 2011) als weitere Betrachtungsweisen des Marketings eingenommen werden. Im Einklang mit der bedeutendsten Arbeit im Forschungsgebiet der Dispersion von Marketingaktivitäten, den Forschungsergebnissen von Workman, Homburg, und Gruner (1998), wird die aktivitätsbasierte Perspektive als zielführend und inhaltlich am relevantesten angesehen.² Darüber hinaus wird explizit neue Forschung abseits der funktionsbasierten Perspektive für das Marketing gefordert (Homburg, Jensen, et al., 2012: 50). So kann festgehalten werden, dass die Untersuchungsdefinition von Marketing auf der aktivitätsbasierten Perspektive der AMA basiert, in dieser Arbeit jedoch ausschließlich im Kontext des B2B-Marketings angewendet wird.

² Während die Definition der AMA verschiedene Bereiche des Marketings adressiert, ist es im Untersuchungskontext der vorliegenden Arbeit von Bedeutung, eine Abgrenzung vorzunehmen. Die Arbeit ist im Business-to-Business (B2B) Marketing angesiedelt und bezieht sich folglich auch nur auf diesen Bereich. Backhaus und Voeth (2015: 20) weisen darauf hin, dass konzeptionelle Gemeinsamkeiten im Konsum- und Industriegütermarketing bestehen, jedoch auch große Unterschiede – etwa im Vermarktungsprozess – vorliegen. Auf die Besonderheiten des B2B-Marketings im Kontext dieser Arbeit wird in Kapitel 2.5 ausführlicher eingegangen.

2.2 Literaturübersicht zu Marketingaktivitäten

Es stellt sich anknüpfend an die aktivitätsbasierte Perspektive des Marketings die Frage, was in Organisationen überhaupt zu Marketingaktivitäten gehört. Um einen Überblick zu erhalten, werden im Folgenden verschiedene Forschungsarbeiten dazu vorgestellt (s. Tabelle 1)³. Darüber hinaus hat sich vor allem auch die Capability-Forschung mit Aktivitäten im Bereich des Marketings auseinandergesetzt (Day, 1994; Ritter, Geersbro, & Johnston, 2011; Vorhies & Morgan, 2005). Marketingaktivitäten werden häufig von Marketingcapabilities abgeleitet – sie enthalten diese; manchmal werden die Begriffe auch synonym verwendet (Hult, 2011: 512). Der Autor verweist zudem darauf, dass Marketingaktivitäten das zentrale Element des gegenwärtigen Marketings repräsentieren (Hult, 2011: 512).

Die erste Auseinandersetzung mit der Frage, was unter Marketingaktivitäten zu verstehen ist, kommt von Beckman und Davidson im Jahr 1962 (zit. nach Hawes, Baker, & D’Amico, 2006). Umfangreichere Systematisierungsansätze sind vor allem von Bruhn (2014), Ivens und Pardo (2012), Wilkie und Moore (1999) erstellt worden (s. Tabelle 1). Die Anzahl der Marketingaktivitäten, die von den Autoren in Tabelle 1 aufgeführt werden, unterscheiden sich zum Teil erheblich. Da die meisten Autoren verschiedene Untersuchungsobjekte (CMEs, service industries, high-tech firms etc.) und auch Terminologien („activities“, „responsibilities“, „decision areas“ etc.) verwenden, ist keine direkte Vergleichbarkeit gegeben. Es können jedoch vier Beobachtungen festgehalten werden:

1. Die Betrachtung von Marketingaktivitäten anhand verschiedener Systematisierungen ist sinnvoll, etwa entsprechend der Unterscheidung nach Ebenen (z.B. Unternehmens-, Geschäftsbereichs-, Personenebene) oder nach strategischen und operativen Aktivitäten.
2. Die Aufzählungen ändern sich inhaltlich; beispielsweise dahingehend, dass 2009 von Storbacka et al. zum ersten Mal die Aktivitäten der Unternehmen im Internet einbezogen werden („websites“). Durch Veränderungen in der Umwelt, Technologie etc. wird es immer wieder neuartige Formen von Marketingaktivitäten geben (Meyer, 2018: 13f). Angesichts des starken Wandels etwa in

³ Zur besseren Verständlichkeit und Erhaltung der konkreten Bedeutung werden in dieser Tabelle ausschließlich englische Begriffe verwendet.

den Bereichen der sozialen und digitalen Medien (Day, 2011: 183f; Gordon & Perrey, 2015; Wiersema, 2012: 19) wurden in den letzten Jahren weitere Marketingaktivitäten „geschaffen“. Dies zeigt ganz klar, dass die Aufzählung von Marketingaktivitäten stets veränderbar ist. Grönroos (2006b: 409) merkt in diesem Zusammenhang an, dass Aufzählungen von Marketingaktivitäten immer unvollständig bleiben werden.

3. Eine weitere Gemeinsamkeit fast aller Arbeiten ist, dass Vertriebsaktivitäten Teil der Marketingaktivitäten sind. Ritter et al. (2011: 121) erklären dies zum Beispiel anhand der Definition der AMA (s. Kapitel 2.1): „*marketing is defined around customer relationships and, thus, includes sales activities*“. Dieser Logik folgt auch die vorliegende Arbeit. Das Verständnis von Marketingaktivitäten entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu verstehen, das somit den Vertrieb zum Marketing zählt, wird jedoch im Hinblick auf Abteilungsverantwortlichkeiten in der Praxis häufig anders gelebt. Hierauf wird in Kapitel 2.3.2 genauer eingegangen.
4. Bei mehreren Arbeiten kann eine gewisse Gemeinsamkeit erkannt werden: So werden häufig der Marketing-Mix bzw. die „vier P“ (Price, Place, Product, Promotion) als Grundlage der Systematisierung von Marketingaktivitäten verwendet. Zusätzlich werden zu diesen „traditionellen Marketingaktivitäten“ (Koster, 2013: 146; Workman et al., 1998: 32) in manchen Arbeiten weitere Untergruppen von Marketingaktivitäten genannt: z.B. Strategische Aktivitäten/Marketing-Pläne (Piercy, 1986; Homburg et al., 2015), „general activities“ (Tull et al., 1991), Marktforschung (George & Barksdale, 1974; Workman et al., 1998), Wissensaktivitäten (Wilkie & Moore, 1999), Kunden-Management/Service/Support (Homburg et al., 2015; Moorman, 2014; Workman et al., 1998), Finanz-/Investitionsaktivitäten (Homburg et al., 2015; Moorman, 2014) oder Aktivitäten für Solution Business (Storbacka et al., 2009).

Tabelle 1: Literaturreview Marketingaktivitäten

	Author	Object of investigation	Number and naming	Marketing activities typology	Marketing activities in detail
1	Beckman, Davidson (1962), zit. Nach Hawes et al. (2006)	not specified	3 universal marketing functions containing 8 marketing activities	1. Function of exchange, 2. function of supply or physical distribution, 3. facilitating functions	1.1 buying, 1.2 selling; 2.1 transporting, 2.2 storing; 3.1 standardization and grading, 3.2 risk bearing, 3.3 financing, 3.4 marketing information
2	George, Barakdale (1974)	service industries	26 marketing activities	1. offering, 2. pricing, 3. promotion and advertising, 4. distribution (not further detailed activities), 5. marketing research	1.1 new product/service offering, 1.2 market size estimation for new product/service, 1.3 market share determination for present products/services, 1.4 establish short term goals and policies, 1.5 establish long term goals and policies, 1.6 define specific target groups, 1.7 determine uniqueness of products/services for potential customers, 1.8 periodic reexamination of goals, policies, procedures, 1.9 develop overall marketing plan for the firm, 2.1 pretest different pricing strategies, 2.2 systematically collect information on competitors prices, 2.3 systematically evaluate pricing policies, 3.1 develop overall advertising plan, 3.2 create and place advertising, 3.3 develop separate advertising for specific target groups, 3.4 develop overall sales plan, 3.5 develop sales promotion activities, 3.6 develop separate sales promotion activities for specific target groups, 3.7 develop sales training programs, 3.8 develop separate sales training programs for specific target groups, 3.9 develop public relations and publicity programs, 5.1 study why people buy your product/service, 5.2 study who are key influences on buying behavior, 5.3 defining firms "image" among customers and general public, 5.4 study profit trends by product/service categories, customer categories, or markets, 5.5 evaluate customers needs or wants
3	Piercy (1986)	CMEs	21 CME responsibilities	1. marketing mix, 2. corporate strategy	1.1 marketing research, 1.2 advertising, 1.3 marketing staffing, 1.4 marketing training, 1.5 marketing planning, 1.6 sales promotion, 1.7 new product development, 1.8 sales forecasting, 1.9 product planning, 1.10 pricing, 1.11 packaging, 1.12 field sales force, 1.13 price discounts, 1.14 product design, 1.15 distributor negotiations, 1.16 warehousing, 1.17 transport, 2.1 corporate/strategy planning, 2.2 R&D strategy, 2.3 diversification studies, 2.4 investment appraisal
4	Tull et al. (1991)	CMEs of SBUs	17 marketing activities	1. product, 2. price, 3. sales, advertising and promotion, 4. distribution, 5. general	1.1 new product planning, 1.2 new product introduction, 1.3 ongoing product management, 2.1 recommending price levels, 2.2 making pricing decisions, 3.1 personal selling, 3.2 sales support/application engineering, 3.3 advertising, 3.4 sales promotion, 3.5 public relations, 4.1 channel management, 4.2 inventory control, 4.3 traffic management, 5.1 strategic marketing planning, 5.2 operational marketing planning, 5.3 marketing research, 5.4 sales forecasting
5	Varadarajan (1992)	not specified	13 (selected) marketing dimensions of competitive strategy	1. product-market coverage strategy, 2. positioning strategy, 3. market segment coverage strategy, 4. product line strategy, 5. brand strategy, 6. pricing strategy, 7. distribution (intensity) strategy, 8. demand stimulation strategy, 9. promotion mix	1.1 single-product concentration, 1.2 market specialization, 1.3 product specialization, 1.4 selective product-market specialization, 1.5 full product-market coverage, 2.1 positioning of a firm's offerings relative to the positioning of competitors' offerings, 2.2 positioning of a firm's offerings in individual market segments relative to positioning in other market segments served by the firm, 3.1 undifferentiated marketing, 3.2 differentiated marketing, 3.3 concentrated marketing, 4.1 broad product line, 4.2 narrow product line, 5.1 single brand strategy, 5.2 multibrand strategy, 6.1 market skimming price strategy, 6.2 market penetration price strategy, 7.1 intensive distribution, 7.2 selective distribution, 7.3 exclusive distribution, 8.1 primary demand situation, 8.2 selective (secondary) demand situation, 9. relative emphasis on 9.1 push vs. 9.2 pull strategy, 10. relative emphasis on 10.1 market penetration,

	Author	Object of investigation	Number and naming	Marketing activities typology	Marketing activities in detail
				strategy, 10. product-market growth strategy, 11. customer focus strategy, 12. use focus strategy, 13. new product development strategy	10.2 market development, 10.3 product development, 11. relative emphasis on 11.1 retaining present customers vs. 11.2 attracting new customers, 12. relative emphasis on 12.1 promoting present uses vs. 12.2 promoting new uses, 13. relative emphasis on 13.1 variety extension new products development, 13.2 replacement new products development, 13.3 competitive substitute new products development, 13.4 new to the world new products development
6	Day (1994)	not mentioned ("theory" driven)	3 marketing capabilities, containing 17 capability-based marketing activities	1. inside-out capabilities, 2. outside-in capabilities, 3. boundary spanning capabilities	1.1 Financial management, 1.2 cost control, 1.3 technology development, 1.4 integrated logistics, 1.5 manufacturing/transformation processes, 1.6 Human resource management, 1.7 environment health and safety, 2.1 market sensing, 2.2 customer linking, 2.3 channel bonding, 2.4 technology monitoring, 3.1 customer order fulfillment, 3.2 pricing, 3.2 purchasing, 3.3 customer service delivery, 3.4 new product/service development, 3.5 strategy development
7	Workman et al. (1998)	SBU of firms	examples of marketing activities	1. product management, 2. pricing, 3. market research, 4. sales management, 5. service and support, 6. advertising	not specified
8	Möller, Rajala (1999)	industrial high-tech firms	3 marketing domains	1. sales and service, 2. product management, 3. marketing communication	not specified
9	Wilkie/Moore (1999)	organizational and consumer view included	78 marketing activities (50 related to organizations, 28 to consumers)	1. sales and delivery activities, 2. purchasing and use activities, 3. knowledge development/intelligence activities, 4. marketing plans and programs/government action activities	only organizational marketing activities (not consumer activities) 1.1 transportation, 1.2 storage, 1.3 financing, 1.4 risk-bearing, 1.5 assembly, 1.6 selling, 1.7 standardization, 1.8 market information, 2.1 sourcing raw material supply, 2.2 quality specifications, 2.3 purchase of capital equipment, 2.4 outsourcing: specialist/expert services, 2.5 purchase for re-sale, 2.6 assortment building, 2.7 bulk breaking, 2.8 order processing, 2.9 negotiation: terms of sale, 2.10 transfer of ownership, 3.1 market analysis, 3.2 market demand assessment, 3.3 analysis of competitive strategies, 3.4 market segmentation, 3.5 market forecasts, 3.6 performance monitoring, 3.7 program evaluation, 4.1 financial projections, 4.2 board of directors approval, 4.3 product design, 4.4 product line decisions, 4.5 budget setting, 4.6 distribution planning, 4.7 brand name selection, 4.8 packaging, 4.9 market testing, 4.10 positioning strategy, 4.11 pricing decisions, 4.12 national advertising, 4.13 direct marketing, 4.14 consumer promotion, 4.15 trade promotion, 4.16 trade advertising, 4.17 communication to sales force, 4.18 point-of-purchase materials, 4.19 publicity, 4.20 warranty terms, 4.21 customer service, 4.22 retailer assortment, 4.23 merchandising, 4.24 retail advertising, 4.25 inventory management
10	Zoltners (2004)/Rouziès et al. (2005)	not specified	3 input sources, 20 marketing activities	Input sources: 1. marketing, 2. sales, 3. marketing & sales	1.1 competitive analysis, 1.2 market research, 1.3 market segmentation, 1.4 product development, 1.5 product positioning, 1.6 pricing, 1.7 packaging, 1.8 advertising, 2.1 competitive market intelligence, 2.2 personal selling, 2.3 distributor management, 2.4 account management, 2.5 merchandising, 2.6 installation, 2.7 after-sales-service; 3.1 target marketing, 3.2 sales forecasting, 3.3 customer account selection, 3.4 value proposition development/customer messaging, 3.5 promotions

	Author	Object of investigation	Number and naming	Marketing activities typology	Marketing activities in detail
11	Vorhies, Morgan (2005)	high-technology firms	8 marketing capabilities	1. product development, 2. pricing, 3. channel management, 4. marketing communications, 5. selling, 6. market information management, 7. marketing planning, 8. marketing implementation	not specified
12	Storbacka et al. (2009)	associations with business-to-business marketing & sales	5 associations marketing, 2 associations sales	1. customer communication, 2. branding, 3. advertising, 4. websites, 5. point of sale materials, 1. account management, 2. solution development	not specified
13	Gök, Hacıoglu (2010)	not specified	6 marketing management roles and their 21 activities	1. marketing mix management, 2. management of internal relationship networks, 3. strategy development and execution, 4. management of external relationship networks, 5. data and knowledge management, 6. management of marketing productivity and performance	1.1 managing and executing promotion activities, 1.2 managing and executing product-related activities, 1.3 managing and executing prices and price activities, 1.4 managing and executing distribution activities, 2.1 partnering, coordinating, motivating, training and managing cross-functional teams, 2.2 partnering effectively/working closely with other marketing functions, 2.3 working with, supporting and training the sales function, 2.4 recruiting, training, monitoring, and managing the marketing staff, 2.5 partnering effectively and working closely with top management, 3.1 developing and/or executing marketing strategies/plans/programs, 3.2 developing and/or executing and participating in corporate level strategies, 3.3 developing target marketing strategy, 4.1 managing customer relationships, 4.2 developing, coordinating, managing relationships with key industry organizations/partners/suppliers/competitors, 4.3 developing, coordinating, managing relationships with external agencies (e.g., advertising, PR, and media), 4.4 developing, coordinating and managing relationships with and training channel members, 5.1 conducting, supervising, and coordinating formal customer/industry/market research, 5.2 developing, maintaining, analyzing and evaluating market knowledge, 5.3 developing, maintaining, monitoring, and reporting customer/production/sales data, 6.1 developing and reporting performance analysis and financial metrics for marketing, 6.2 planning, creating, controlling, and managing marketing resources, funds, and budgets
14	Ritter et al. (2011)	business-to-business firms	5 dimensions of market competences	1. market sensing, 2. market relating, 3. market prioritizing, 4. market shaping, 5. competitor sensing	not specified
15	Verhoef et al. (2011)	business-to-business and business-to-consumer firms	12 marketing (and other) decision areas, (7 marketing & 5 others)	1. advertising, 2. customer satisfaction measurement and improvement, 3. segmentation, targeting, and positioning, 4. relationship and loyalty programs, 5. customer service, 6. pricing, 7. distribution, 8. strategy. 9.	not specified

	Author	Object of investigation	Number and naming	Marketing activities typology	Marketing activities in detail
				product development, 10. expansion to foreign markets, 11. choice of business partners, 12. investments in information technology	
16	Ivens, Pardo (2012)	french industrial companies	6 activity bundles/factors and 22 marketing activities	1. activities linked to the management of product/service offerings, 2. activities dedicated to the management of customers and distributors, 3. activities related to market studies and segmentation, 4. activities linked to logistics and supply chain management, 5. activities associated with communication and public relations, 6. activities dedicated to the creation of new products/markets	1.marketing research, 2.understanding customer's requirements, 3.customers market segmentation, 4. targeting, 5. prospective customers identification, 6. creation of offerings, 7. positioning of offerings, 8. sales forecasting, 9. deciding of new offerings launches, 10. managing new offerings launches, 11. pricing decisions, 12. measuring customer satisfaction, 13. establishing and maintaining relationships with customers, 14. establishing and maintaining relationships with distributors, 15. establishing and maintaining relationships with partners for new joint offerings, 16. communication on offerings, 17. corporate communication, 18. public relations, 19. logistics, 20. supply chain optimization, 21. new markets creation, 22. creating new needs
17	Bruhn (2014)	not specified	4 marketing instruments with 25 different decision areas	1. product policy, 2. price policy, 3. communication policy, 4. sales policy	1.1 product innovation, 1.2 product variation, 1.3 product elimination, 1.4 product marking, 1.5 product naming, 1.6 service activities, 1.7 planning of range of goods, 1.8 packaging, 2.1 price, 2.2 bonus and discount, 2.3 rabate, 2.4 terms of delivery and payment, 3.1 advertisement, 3.2 sales promotion, 3.3 direct marketing, 3.4 public relations, 3.5 sponsoring, 3.6 personal communications, 3.7 fairs, 3.8 event marketing, 3.9 social-media-communication, 3.10 staff communication, 4.1 sales systems, 4.2 selling organisation, 4.3 logistics systems
18	Moorman (2014)	CMOs	20 marketing responsibilities	1. brand, 2. advertising, 3. social media, 4. positioning, 5. promotion, 6. marketing analytics, 7. public relations, 8. marketing research, 9. competitive intelligence, 10. lead generation, 11. market entry strategies, 12. new products, 13. customer relationship management, 14. pricing, 15. market selection, 16. innovation, 17. sales, 18. customer service, 19. distribution, 20. stock market performance	not specified

	Author	Object of investigation	Number and naming	Marketing activities typology	Marketing activities in detail
19	Wirtz et al. (2014)	not specified	12 marketing responsibilities (top 12 von Moorman) and 19 marketing resources	1. marketing responsibilities, 2. marketing resources	1.1 brand, 1.2 advertising, 1.3 social media, 1.4 positioning, 1.5 promotion, 1.6 distribution, 1.7 public relations, 1.8 marketing research, 1.9 competitive intelligence, 1.10 lead generation, 1.11 market entry strategies, 1.12 new products, 2.1 market research, 2.2 corporate strategy, 2.3 competitive benchmarking, 2.4 customer analysis, 2.5 marketing team analysis, 2.6 customer service feedback, 2.7 financial metrics, 2.8 campaign analysis, 2.9 brand performance analysis, 2.10 sales/sell-through numbers, 2.11 test panels/focus groups, 2.12 R&D insights, 2.13 consumer-generated reviews, 2.14 third-party reviews and rankings, 2.15 retail shopper analysis, 2.16 online communications, 2.17 professional journals, 2.18 blogs, 2.19 supply-chain performance
20	Homburg et al. (2015)	SBUs of consumer packaged goods, electrical equipment, and mechanical machinery companies	11 decision areas of marketing	1. pricing decisions, 2. distribution strategy decisions, 3. decisions regarding the strategic direction of the business unit, 4. decisions on major capital expenditures, 5. decisions on advertising messages, 6. decisions on expansions into new geographical markets, 7. choices of strategic business partners, 8. new product development decisions, 9. decisions on procedures to measure customer satisfaction, 10. decisions on programs to improve customer satisfaction, 11. decisions on the design of customer service and support	not specified

Zusammenfassend kann man sagen, dass zu Marketingaktivitäten die Aktivitäten des Marketing-Mix' (Preis, Kommunikation, Produkt und Distribution) gehören. Darüber hinaus ist die Definition je nach Forschungsarbeit unterschiedlich ausgerichtet. Was genau in dieser Arbeit zu Marketingaktivitäten gezählt wird, wird empirisch untersucht und in Kapitel 4 dargelegt, um eine fundierte Analysegrundlage zu definieren.

2.3 Strukturelle Verankerung der Marketingaktivitäten in der Marketingorganisation

Marketing in Unternehmen wird zumeist als allererstes mit der Marketingabteilung assoziiert – als eine funktionale Verankerung innerhalb der Unternehmensorganisation (Koster, 2013: 146; Workman, 1993: 412). Als eigenständige Funktion wurde das Marketing zum ersten Mal 1920 definiert (Webster, 1997: 41) und bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts wurde der funktionale Ansatz sogar häufig als Grundlage der Marketingforschung verwendet (Wilkie & Moore, 1999: 209). Heutzutage ist das Themengebiet der Marketingorganisation ein eher kleineres Forschungsfeld im Marketing (Gummesson, 1991: 65; Harris & Ogbonna, 2003: 484; Ivens, Pardo, & Tunisini, 2009: 852). Dennoch ist es sehr relevant zu ermitteln, wie genau Marketing in Unternehmen verankert ist, um Marketingaktivitäten analysieren zu können.

2.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation der Marketingorganisation

Das funktionale Organisationsverständnis, basierend auf dem Ansatz von Gutenberg, umfasst nach Schreyögg (2008: 7) *“Regeln, die zum Vollzug des Planens erlassen werden”*. Zu den Folgen dieser Regelungen gehören die Aufgabenverteilung und -erledigung (Homburg, 2012: 1257), aber auch die Allokation und Integration von *“work activities”* innerhalb und außerhalb der formalen organisationalen Grenzen (Child, 1972: 2).

Bruhn (2012: 279) definiert Marketingorganisation – in Anlehnung an das funktionale Verständnis von Organisationen – wie folgt: *„Die Marketingorganisation umfasst alle struktur- und prozessbezogenen Regelungen (Aufbau- und Ablauforganisation), die zur Erfüllung der Aufgaben des Marketingmanagements erforderlich sind.”*

Die Unterscheidung von Aufbau- und Ablauforganisation basiert auf der Arbeit von Kosiol (1962). Als Aufbauorganisation werden dabei die Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilungen sowie die Regelung der Verantwortungsbereiche verstanden (Bruhn, 2012: 280). Als zwei konkrete Beispiele für die Marketingorganisation nennt Homburg (2012: 1257) die Aufhängung der Marketing-/Vertriebsverantwortlichen in der Hierarchie und Ansprechpartner als Anlaufstellen für Kunden. Die geläufigsten Formen der Spezialisierung sind der funktions-, objekt- oder matrixorientierte Aufbau. Verschiedene Ausprägungsformen werden in Anhang 1 jeweils auf zwei Ebenen anhand von Organigrammbeispielen vorgestellt: aus Perspektive des Gesamtunternehmens und aus Perspektive der Marketingorganisation. Die Ablauforganisation ist dagegen für die Prozesse verantwortlich, die sich zum Beispiel mit der Regelung, Kombination und Koordination von Aktivitäten beschäftigen (Bruhn, 2012: 280). Zwei Marketingorganisationsbeispiele hierfür sind nach Homburg (2012: 1257) die Delegation von Entscheidungskompetenz an ausführende Mitarbeiter im Kundenkontakt und die Schaffung von Transparenz bei kundenbezogenen Prozessen. Bruhn (2012: 279) verknüpft diese Sichtweise mit zwei Aufgabenbereichen: der internen und externen Organisation. Zum einen ist im Hinblick auf die *interne Organisation* die von Freiling und Köhler thematisierte unternehmensweite Integration des Marketings in die Gesamtunternehmensorganisation relevant, zum anderen aber auch die *externe Organisation*, mithilfe derer die Zusammenarbeit mit beispielsweise Marktforschungsinstituten gewährleistet werden soll. Workman et al. (1998: 21) sprechen daher auch davon, dass es die grundlegende Aufgabe der Marketingorganisation ist, Marketingaktivitäten bestimmten Gruppen zuzuweisen.⁴

Insgesamt lässt sich auf Basis der Literaturanalyse folgende Charakterisierung für Marketingorganisation und deren Aufgaben festhalten: Die Marketingorganisation umfasst die Verteilung von Verantwortlichkeiten, den Aufbau von Strukturen und Regeln zur Aufgabenbewältigung (Aufbauorganisation) sowie die Koordination von intern und extern durchgeführten Marketingaktivitäten (Ablauforganisation) – mit der Notwendigkeit, dies in das Gesamtunternehmen zu integrieren.

⁴ Als alternativen Definitionsansatz für Organisationsstrukturen sei z.B. Howard (1968 zit. nach Piercy 1985: 11) erwähnt, der vorschlägt, auf Basis der Informationsflüsse die Organisation von Unternehmen abzubilden, so dass die operative und auch informale Komponente der Organisationsstruktur mehr Berücksichtigung findet.

2.3.2 Spannungsfeld von Marketing und Vertrieb in der Organisationsstruktur

Eine Besonderheit in der Marketingorganisation ist das Verhältnis von Marketing und Vertrieb. Wie bereits in Kapitel 2.2 deutlich wurde, sind die Vertriebsaktivitäten Teil der Marketingaktivitäten. In den Abbildungen der Aufbauorganisationsformen in Anhang 1 ist jedoch zu erkennen, dass die Vertriebsfunktion oder -abteilung durchaus auch auf der gleichen Ebene wie die Marketingfunktion oder -abteilung vorzufinden ist. Dies lässt sich unter anderem damit begründen, dass die Bedeutung des Vertriebs in Unternehmen stark variieren kann. Gerade in Branchen mit ausgeprägtem Vertriebsfokus spiegelt sich die Vertriebsrelevanz in der Aufbauorganisation deutlich wider und führt zu einer „prominenteren“ Position im Organigramm. Neben der Branche kann auch die Phase im Produktlebenszyklus das Zusammenspiel von Marketing und Vertrieb beeinflussen, was sich auch auf die Funktionsausgestaltung auswirken kann (Kotler et al., 2006: 69). Zudem kommt es vielfach vor, dass in der Marketingabteilung nur bestimmte Marketingaktivitäten ausgeführt werden (s. Kapitel 2.4) und die anderen Marketingaktivitäten, wie z.B. der Vertrieb, in anderen Bereichen der Aufbauorganisation angesiedelt sind, die auf gleicher oder anderer Hierarchieebene stattfinden können. Die Organisation von Marketing und Vertrieb ist häufig auch historisch gewachsen. Bruhn (2012: 280f) legt dar, dass zu Zeiten der Verkaufsorientierung (ca. 1960er) die Entstehung von eigenständigen Vertriebsabteilungen, in der Phase der Marktorientierung (ca. 1970er) dagegen die Entstehung von eigenständigen Marketingabteilungen intensiviert wurde. Es gibt daher eine Vielzahl von verschiedenen Ausprägungen der Organisation von Marketing und Vertrieb.

Eine gängige Systematisierung der Verbindung von Marketing und Vertrieb ist die Unterteilung in drei Formen (Bruhn 2012: 280f):

1. Marketing als Serviceabteilung des Vertriebs,
2. Marketing und Vertrieb sind gleichberechtigt,
3. Marketing ist dem Vertrieb übergeordnet.⁵

⁵ Nach einer Studie von Homburg, Jensen, und Klarmann (2005, zit. nach Homburg 2012: 1125) ist die erste Form am stärksten verbreitet (47 %), gefolgt von der gleichberechtigten Form (33 %). Nur in 20 % aller Fälle war das Marketing dem Vertrieb übergeordnet. Kotler et al. (2006: 76) kommen zu dem Ergebnis, dass die meisten Unternehmen eine zentrale Marketingabteilung haben, die Vertriebsaktivitäten dagegen im Unternehmen und auch geographisch verteilt sind.

Untersuchungen von Homburg et al. (2005) und Moorman (2016) machen deutlich, dass die Verschiedenheit der Marketingorganisation in den Stichproben nicht angemessen abgebildet werden kann bzw. so stark ausgeprägt ist, dass die Bandbreite nicht widergespiegelt werden kann. Hierbei spielen in diesen beiden Untersuchungen konkret auch die unterschiedlichen geografischen Regionen eine gewisse Rolle. Moorman und Day (2016) fassen – auch auf Basis der Untersuchung von Workman et al. (1998) und Homburg, Jensen, und Krohmer (2008) – zusammen, dass Größe der Firma, globale Orientierung, Marktorientierung, Kurz-/Langzeitorientierung, Kunden-/Produktorientierung, Informationsteilung, Rolle von Wissenstypen sowie verschiedene Strukturtypen Einflussgrößen der Aufhängung von Marketing und Vertrieb im Unternehmen sind (s. dazu auch Kapitel 4.2).

2.3.3 Marginalisierung der Marketingabteilung in der Organisationsstruktur

In dem Exkurs zum Verhältnis von Marketing und Vertrieb wurde deutlich, dass die Organisation innerhalb des Unternehmens sehr unterschiedlich sein kann. In manchen Unternehmen führt dies beispielsweise dazu, dass Ingenieure mit 20 verschiedenen Marketing- oder Vertriebsabteilungen innerhalb des Unternehmens zusammenarbeiten (Workman, 1993: 412). Neben den Marketingaktivitäten, die in verschiedenen Unternehmensbereichen angesiedelt sind, gibt es aber auch solche Marketingaktivitäten, die beispielsweise aus Kosten- oder Qualitätsgründen ausgelagert (outgesourct) werden (McGovern & Quelch, 2005: 26). George und Barksdale (1974: 69) arbeiten in ihrer Arbeit heraus, dass sowohl in Dienstleistungs- als auch in Herstellungsunternehmen Marketingaktivitäten an Werbeagenturen, PR-Agenturen, Marktforschungsinstitute sowie Marketingberater ausgelagert wurden. McGovern und Quelch (2005: 22) berichten, dass insbesondere im B2B-Marketing „Marketing Operations“ (z.B. Kunden-Callcenter) und „Marketing analytics“ häufig ausgelagert werden und auch immer mehr ausgelagert werden sollen. Moorman (2016) hat zudem herausgefunden, dass Social-Media-Aktivitäten zu 20 % von externen Agenturen durchgeführt werden. Aber auch die Ausgliederung von Vertriebsaktivitäten ist beispielsweise bei kleineren Firmen beobachtbar (Möller & Rajala, 1999: 534). Outgesourcte Marketingaktivitäten werden folglich nicht im Organigramm eines Unternehmens abgebildet.

Neben den extern ausgelagerten Marketingaktivitäten, befassen sich einige Autoren auch mit intern ausgegliederten Marketingaktivitäten und heben in diesem Kontext auch eine Marginalisierung der Marketingabteilung⁶ hervor (z.B. George, Freeling, & Court, 1994: 57; Grönroos, 2006b: 396; Gummesson, 1991: 73; Moorman & Rust, 1999; Webster, Malter, & Ganesan, 2005). Sheth und Sisodia (2005: 11) gehen etwa darauf ein, dass strategische Aktivitäten von anderen Bereichen übernommen werden und Marketingführungskräfte häufig mit wenigen Mitarbeitern auskommen müssen (Sheth & Sisodia, 2005: 39).

Nicht nur intern oder extern ausgelagerte Marketingaktivitäten bestimmen die Größe der Marketingabteilung und den Umfang der Aufgaben dieser. Insbesondere in ökonomisch schwierigen Zeiten ist es meist die Marketingabteilung, in der zuerst Stellen gestrichen werden (Kotler et al., 2006: 5). Darüber hinaus ist es auch die Marketingabteilung, die am häufigsten und am stärksten mit Reorganisationsmaßnahmen konfrontiert wird und bei der die meisten Managerwechsel ausgemacht werden können (Tull et al., 1991: 25f). Es zeigt sich also durchaus eine gewisse Unbeständigkeit im Zusammenhang mit der Marketingorganisation.

Diese Unbeständigkeit muss jedoch nicht ausschließlich negativ behaftet sein. Im Hinblick auf die zukünftigen Entwicklungen wird prognostiziert, dass die Marketingabteilung insgesamt stärker an den Vertrieb heranrückt, um näher an allen Kanälen und Touchpoints mitwirken zu können (Bathen & Jelden, 2014: 29). Es geht dabei vor allem auch darum, weniger Silo- und mehr Netzwerk-Charakter für die Marketingorganisation zu schaffen (Bathen & Jelden, 2014: 29; Hult, 2011: 513f). Netzwerke führen zu mehr Schnittstellen, durch die wiederum mehr Flexibilität in die Marketingorganisation einfließen soll (Hult, 2011: 513f). Im Gegensatz zu Sheth und Sisodia (2005: 11), die die Ausgliederung der strategischen Marketingaktivitäten thematisiert haben, gibt es andere Arbeiten, die eine konträre Entwicklung ausmachen. So geht z.B. Wiersema (2012: 55) explizit darauf ein, dass das Marketing insgesamt eine strategischere Rolle innerhalb der Organisation einnimmt. Zudem ist sich ein Großteil der Autoren einig, dass es eine gewisse Aufrechterhaltung der Marketingabteilung innerhalb des Organigramms immer geben wird, da dies unerlässlich für den Erfolg der

⁶ Ein weiterer, großer Forschungszweig hat sich mit der Thematik des „Einflusses der Marketingabteilung in Unternehmen“ beschäftigt. In einem Exkurs in Kapitel 2.4.3 wird genauer darauf eingegangen.

Gesamtorganisation sei (z.B. Möller & Rajala, 1999: 532; Moorman & Rust, 1999; Webster et al., 2005: 43). Moorman (2011) schreibt beispielsweise, dass eine Marketingabteilung wichtig sei, um die Verbindung zwischen Kunden und strategischen Elementen im Unternehmen aufrecht zu erhalten. Auch die Schaffung von Wert für den Kunden werde durch eine Marketingabteilung gefördert und nicht zuletzt sei sie auch für das Gelingen funktionsübergreifender Aktivitäten relevant.

2.3.4 Rollen und Aufgaben in der Marketingorganisation

Betrachtet man nun konkreter die Ablauforganisation, rücken Rollen und Aufgaben rund um die Marketingaktivitäten in den Vordergrund. In der Literatur wird dies häufig auf zwei Ebenen diskutiert: Die erste bezieht sich auf die Organisation rund um die höchste Unternehmensebene (meist CMO). Die zweite Ebene thematisiert die Marketingmanager. Die Rolle des CMOs wird in Praxis und Forschung kontrovers diskutiert (Germann, Ebbes, & Grewal, 2015: 1). Die Ergebnisse der bisher durchgeführten Studien zu der Frage, ob die Existenz des CMOs positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat, sind teils sogar gegensätzlich (s. hierzu z.B. Boyd, Chandy, & Cunha, 2010; Germann et al., 2015; Nath & Mahajan, 2008; Weinzimmer, Bond, Houston, & Nystrom, 2003). Gleichzeitig ist die Fluktuationsrate der CMOs hoch (Kumar, 2018: 2) und das durchschnittliche Alter sowie die Seniorität der Marketingmitarbeiter ist gesunken (Koster, 2013: 145). Zudem ist die Ausgestaltung der Marketingorganisation sehr stark abhängig von der Existenz eines CMO.

Die Aufbauorganisation wird z.B. dadurch beeinflusst, auf welcher (höchsten) Ebene Marketingaktivitäten angesiedelt sind, was sich wiederum darauf auswirkt, ob es eine zentrale Marketingabteilung oder dezentrale Marketingabteilungen gibt – auch wenn ein zentrales Marketing noch nicht darüber Auskunft gibt, welche Marketingaktivitäten dort angesiedelt sind. Die Ablauforganisation wird hinsichtlich der Aufgabenverteilung relevant: Wer übernimmt die Aufgaben des CMOs und wie viel Gewicht haben Marketingaktivitäten in den Unternehmensprozessen, wenn es keinen CMO gibt?

Die in der Literatur beschriebenen Aufgabenanforderungen an CMOs können in drei Bereiche eingeteilt werden: 1. *strategische Aufgaben*, z.B. Positionierung von Marketingaktivitäten in der Geschäftsleitung (Grönroos, 2006b: 296) sowie die Gewinnung von Marketingtalenten (Aaker, 2008: 152f), 2. *analytisch-metrische Aufgaben*, z.B.

Messbarkeit der Auswirkungen von Marketingaktivitäten (z.B. Aaker, 2008: 152f; Klaus et al., 2014: 195, Moorman 2013) und die (IT-gestützte) Analyse von Daten (z.B. Aaker, 2008: 152f; Gordon & Perrey, 2015) sowie 3. *koordinative Aufgaben*, z.B.: Organisation der funktionsübergreifenden Kollaboration zur Entwicklung neuer Produkte (Gordon & Perrey, 2015), Sicherstellung der Versorgung von allen Unternehmensbereichen mit Marketing-Serviceleistungen (Aaker, 2008: 152f), Koordination von Co-Creation-Prozessen mit Kunden (Gordon & Perrey, 2015).

Auf der zweiten Ebene – bei den Marketingmanagern – sind in der Forschungsarbeit von Gök und Hacıoglu (2010: 299) als häufigste Aufgabe das Management und die Durchführung von Werbeaktivitäten genannt worden. Eine Zusammenfassung der Jobbeschreibungen aus der Untersuchung von Gök und Hacıoglu (2010) für einen Marketingmanager ergab dabei diese Formulierung:

„In brief, today’s marketing manager tends to be responsible for communicating about the company’s market offerings, managing relationships with various internal and external actors in the value chain, distributing market knowledge throughout the chain, and developing or participating in marketing and business strategies while evaluating the performance of marketing activities.“ (Gök & Hacıoglu, 2010: 300)

Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung von Gök und Hacıoglu (2010: 299) ist, dass Aufgaben zum Thema Preis kaum in den Jobbeschreibungen der Marketingmanager vorkommen. Pricing⁷ wird insgesamt immer weniger als Aufgabe der Marketingmanager gesehen (z.B. Garber, 2012; Webster et al., 2005). Auch andere Entwicklungen in dem Aufgabenspektrum der Marketingmanager sind erkennbar, von denen zwei exemplarisch vorgestellt werden sollen: Grönroos (2006b: 396) stellt beispielsweise fest, dass viele Aufgaben von anderen Abteilungen wie etwa der Finanzabteilung übernommen werden. Als Beispiel führt er an, dass Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen immer weniger von Marketingmanagern gehandhabt werden (Grönroos, 2006b: 396).

Eine gegensätzliche Entwicklung wird von Storbacka et al. (2009: 891) thematisiert: Aufgaben, die ehemals im Vertrieb angesiedelt waren, werden jetzt von Marketingmanagern oder IT-Managern bearbeitet. So werden durch die immer häufigeren Online-

⁷ In Kapitel 2.4.1 wird auf die Marketingaktivität Pricing in einem ausführlichen Beispiel genauer eingegangen.

bestellungen im B2B-Marketing mehr Transaktionen und somit die Aufgaben der Vertriebspersonen auf den Kundenservice übertragen (Storbacka et al., 2009: 891). Es entsteht die größere Notwendigkeit, eine Beziehung zum Kunden zu kreieren (Storbacka et al., 2009: 892f). Denn aufgrund der Veränderung der Kundenerwartungen sowie der technologiebasierten Kundenkommunikation sollte die Gesamtinteraktion stärker berücksichtigt werden, was nur über eine Partnerschaft mit anderen Unternehmensbereichen wie etwa der IT oder Operations möglich sei (Klaus et al. 2014: 203).

2.4 Dispersion von Marketingaktivitäten

Im Verlaufe des Kapitels 2.3 wurde gezeigt, wie das Marketing strukturell in Unternehmen verankert ist. Es wurde aber auch deutlich, dass nicht sämtliche Marketingaktivitäten in der Marketingabteilung angesiedelt sein müssen und dass die Zusammenarbeit mit mehreren Unternehmensbereichen zur Durchführung aller Marketingaktivitäten im Unternehmen notwendig ist. Gök und Hacıoglu (2010: 300) schreiben sogar, dass die Marketingfunktion abseits der Abteilungsgrenzen als „*fluid*“ wahrgenommen wird. Gordon und Perrey (2015) nennen es „*glue*“ und beziehen es darauf, dass es bei der Frage nach der Durchführung der Marketingaktivitäten nicht ausschließlich um die formal festgelegten Strukturen geht, sondern auch um informale Wege.

Homburg et al. (2000: 459) sehen diese Entwicklung als Resultat der Kundenorientierung im Unternehmen – und kundenbezogene Herausforderungen betreffen nicht nur Vertrieb und Marketing, sondern viele andere Organisationsmitglieder (Wiersema, 2012: 55). Die traditionellen Grenzen in der Unternehmensorganisation werden daher als nicht mehr aktuell beschrieben (Hult, 2011). Nun stellt sich die Frage, von wem und wo die Marketingaktivitäten *tatsächlich* durchgeführt werden. Das Phänomen, dass die Marketingaktivitäten im Unternehmen verteilt sind und nicht nur von der Marketingabteilung übernommen werden, nennt sich „Dispersion von Marketingaktivitäten“, und wird von Workman et al. (1998) als eine Dimension der Marketingorganisation bezeichnet.

2.4.1 Charakterisierung der Dispersion von Marketingaktivitäten

Zur Veranschaulichung des Phänomens der Dispersion von Marketingaktivitäten werden zwei kurze Beispiele zu Preis- sowie zu Produktaktivitäten angeführt:

Preisaktivitäten werden in der Literatur zur Marketingorganisation besonders hervorgehoben, da diese beispielsweise kaum eine Rolle in den Aufgaben eines Marketingmanagers spielen (Gök & Hacıoglu, 2010: 299f). Laut Moorman (2016) ist das Marketing nur in 32,1 % der befragten Unternehmen für die Preisaktivitäten verantwortlich. Insgesamt ist noch wenig dazu geforscht worden, warum dies so ist, und es ist überraschend wenig dazu bekannt, wo die Preisaktivitäten stattdessen angesiedelt sind (z.B. Homburg, Jensen, et al., 2012: 49; Noble & Gruca, 1999: 459). Dies ist auch deshalb überraschend, da Preisaktivitäten einen der größten Profitabilitätstreiber der Unternehmen ausmachen (Homburg, Jensen, et al., 2012: 49). Es gibt jedoch eine Studie, in der Preisaktivitäten im Zusammenhang mit der Dispersion von Marketingaktivitäten untersucht wurden, und deren horizontale Dispersion wie folgt definiert wurde: *“The degree to which sales, marketing and finance share influence on strategic pricing decisions”* (Homburg, Jensen, et al., 2012: 50).

Im B2B-Marketing herrscht großes Unwissen darüber, wer die formale Verantwortung für Preisentscheidungen innehaben sollte (Homburg et al., 2012: 63). Kotler et al. (2006: 72) schreiben dazu, dass das Marketing zwar zumeist für die Handels- und Listenpreise verantwortlich ist, die Vertriebsmitarbeiter aber letztlich den endgültigen Preis festlegen – je nach Unternehmen entscheidet sogar der Chief Finance Officer (CFO). Und am Ende ist häufig vor allem das Marketing über diese Prozesse nicht immer glücklich (Kotler et al., 2006: 72). Die organisationalen Spannungen in Bezug auf die formale Verantwortung für Preisentscheidungen sind daher zum Teil sehr hoch (Kotler et al., 2006: 72). Laut Homburg, Jensen, et al. (2012: 50) sind insbesondere die drei Bereiche Marketing, Vertrieb und Finanzen in Preisaktivitäten involviert. Die Autoren konnten herausfinden, dass sich eine horizontal über diese verschiedenen Unternehmensbereiche dispergierte Preisverantwortung positiv auf die Preisperformance auswirken kann (Homburg, Jensen, et al., 2012: 50). Für das gesamte Unternehmensmanagement sind *„appropriate organizational structures for managing price decisions“* äußerst relevant (Homburg, Jensen, et al., 2012: 49) – doch wie genau diese aufgebaut sein sollen oder wie genau die Dispersion der Preisaktivitäten verteilt sein soll, ist unklar. Es konnte mithin nur eine allgemeine positive Auswirkung der Dispersion von Preisaktivitäten festgestellt werden.

Basierend auf der Forschung von Cespedes (1990, 1995) erläutern Möller und Rajala (1999: 523f) folgende Situation zu **Produktaktivitäten**, die in High-Tech-Unternehmen häufig vorzufinden sei: Die Abteilung Produktmanagement, in der ein oder mehrere Produktmanager angestellt sind, ist für die Marketingaktivitäten der jeweiligen Produkte verantwortlich. Gleichzeitig ist sie aber auch in Produktentwicklungsaktivitäten involviert. Produktentwicklungsaktivitäten werden darüber hinaus von den Bereichen F&E, Vertrieb und Produktion durchgeführt. Es arbeiten folglich mindestens vier Abteilungen gemeinsam an der Produktentwicklung. F&E ist auf die Mitarbeit anderer angewiesen: Welche Produkteigenschaften fragen die Kunden besonders nach (Vertrieb), welche Möglichkeiten haben wir in der Fertigung (Produktion), welche Reklamationsgründe werden am häufigsten genannt (Produktmanagement)? Dies ist nur ein Bruchteil der Fragen, die für die Produktentwicklung zu klären sind. In die Produktentwicklung sind demnach mehrere Unternehmensbereiche in unterschiedlichem Maße involviert. Bedenkt man den nächsten Schritt, die Markteinführung, so werden noch diverse andere Bereiche im Unternehmen involviert: Marktforschungen müssen durchgeführt, Preise kalkuliert, Werbemaßnahmen entwickelt werden usw. Die „Reise“ eines Produkts im Unternehmen wird somit von vielen Mitarbeitern begleitet. Diese sind jedoch nicht unbedingt in der Marketingabteilung oder gar der Marketingorganisation angesiedelt.

Workman et al. (1998: 31) definieren die Dispersion von Marketingaktivitäten als

„the extent to which functional groups, other than marketing, are involved in traditional marketing activities“.

Die Autoren, von denen die beiden Forscher John Workman und Christian Homburg den Forschungsbereich der Dispersion von Marketingaktivitäten besonders geprägt haben, weisen darauf hin, dass es sich nicht nur dann um Dispersion handelt, wenn eine oder alle Marketingaktivitäten außerhalb der Marketingfunktion angesiedelt sind, sondern dass das Ausmaß der Dispersion durchaus variieren kann. Tull et al. (1991: 3) hatten dies in ihrer Untersuchung anders gehalten. Sie unterschieden zwischen den zwei Ausprägungen „integriertes“ Marketing (= alle Marketingaktivitäten sind in einem Unternehmensbereich verankert) oder „dispergiertes“ Marketing (= mindestens eine Marketingaktivität ist in einem anderen Unternehmensbereich verankert als die anderen Marketingaktivitäten). Dieses dichotome Vorgehen wird jedoch kritisiert, da die Dispersion von Marketingaktivitäten eher ein Kontinuum darstellt (Workman et

al., 1998: 31). Gegenstand dieser Arbeit ist daher der *Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten*.

Im folgenden Teil des Kapitels sollen verschiedene Themenbereiche rund um die Dispersion von Marketingaktivitäten inhaltlich systematisiert dargestellt werden und so den Stand der Forschung wiedergeben. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass es bislang wenig Forschung in dem Themengebiet gibt (Harris & Ogbonna, 2003) und insbesondere die empirische Komponente in der Forschung zu kurz gekommen ist (Workman et al., 1998: 22).

2.4.2 Entwicklungen der Dispersion von Marketingaktivitäten

In der Literatur werden verschiedene Hintergründe für die vorhandene Dispersion von Marketingaktivitäten in Unternehmen genannt.⁸ Dazu gehören beispielsweise *Effizienz* (Tull et al., 1991: 7), *Einschränkung der Kontrollspanne* (Tull et al., 1991: 7), *Spezialisierung* (Homburg et al., 2000: 466f), *Komplexität* (Klaus et al., 2014: 198; Webster, 1997: 55; Wirtz et al., 2014: 175), *Kundenorientierung* (George et al., 1994; Homburg et al., 2000; Webster, 1997) und *Flexibilität* (George et al., 1994).

Gerade in den vergangenen Jahren wird immer häufiger ein weiterer Grund genannt, der die Verteilung der Marketingaktivitäten in Unternehmen beeinflusst: Da Marketer oft nicht in der Lage sind, ihre Arbeit mit konkreten (Kenn-)Zahlen zu belegen, werden immer mehr Aufgaben an andere Bereiche abgegeben (Homburg et al., 2015: 9; Klaus et al., 2014: 195; Koster, 2013: 145; Verhoef & Leeflang, 2009: 5; Webster et al., 2005: 35f). Das „lack of accountability“ oder auch das Unvermögen, den Performance-Beitrag des Marketings zu kommunizieren, werden zumeist gemeinsam genannt und führen neben der Verteilung von Marketingaktivitäten an Nicht-Marketer unter anderem auch zu einer Kürzung des Marketingbudgets (Webster et al., 2005). Der Effizienz- und Legitimationsdruck auf Marketingabteilungen steigt (Bathen & Jelden, 2014: 8; Kumar, 2018: 2). Koster (2013: 147) nennt gar die Lösung dieses Problems als eine der größten Aufgaben der Marketingdisziplin. Und dazu gehört nicht nur, dass die Marketer sich stärker mit Kennzahlen auseinandersetzen und sich die entsprechenden

⁸ Einflussfaktoren des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten werden detailliert in Kapitel 4 behandelt.

Kompetenzen dafür aneignen, sondern dass sie auch bessere Kennzahlen entwickeln (Verhoef & Leeflang, 2009). Das Problem vieler Kennzahlen ist, dass Marketer und Nicht-Marketer bei deren Aussagekraft häufig nicht einer Meinung sind (Koster, 2013: 145). Dies alles führt zu verschiedenen Entwicklungen hinsichtlich der Marketingorganisation: Zum einen gibt es die Budgetkürzungen, die in begrenzte Handlungsmöglichkeiten der Marketingabteilungen in den Unternehmen resultieren, und zum anderen reduziert sich die Unterstützung des Topmanagements (Homburg et al., 2015: 9). Bei kleineren Marketingabteilungen, die immer weniger vom Topmanagement gefördert werden, werden langfristig mehr Marketingaktivitäten von anderen Unternehmensbereichen übernommen, ausgelagert oder fallen gegebenenfalls sogar weg. Eine weitere, damit einhergehende Entwicklung ist der Einflussverlust der Marketingabteilung. Dieses Themengebiet wurde sehr umfassend erforscht. Ein Exkurs soll einen Überblick darüber geben, da sich bedingt auch Überschneidungen zur Dispersion von Marketingaktivitäten finden lassen.

2.4.3 Forschungsgebiet Einfluss des Marketings in Unternehmen

Nicht nur das Unvermögen, den Performance-Beitrag des Marketings zu kommunizieren, sondern auch das Unvermögen, den Einfluss des Marketings auf die Unternehmensperformance zu kommunizieren, wird als Grund für einen geringer werdenden Einfluss der Marketingabteilungen diskutiert (Homburg et al., 2015: 1). Die Arbeiten in dem Forschungsgebiet des Einflusses des Marketings in Unternehmen thematisieren die Rolle des Marketings, die Macht des Marketings und die Wirkung des Marketings – Wirtz et al. (2014: 172) betonen jedoch, dass diese Begriffe synonym verwendet werden und sich insbesondere mit den Verantwortlichkeiten und Ressourcen der Marketingabteilung beschäftigen (Wirtz et al., 2014: 188). Krohmer, Homburg, und Workman (2002: 454) charakterisieren die Dispersion des *Einflusses* der Marketingabteilung so, dass die Dispersion am größten ist, wenn alle beteiligten Funktionen einen einheitlichen Einfluss haben. Demgegenüber ist sie am geringsten, wenn der Einfluss nur von einer Funktion ausgeübt wird. In einer länderübergreifenden Studie haben Verhoef et al. (2011: 66) den wahrgenommenen Einfluss des Marketingdepartments auf einer Skala von 1 (= niedrig) bis 7 (= hoch) abgefragt und konnten in fünf von sieben Ländern einen durchschnittlich wahrgenommenen Einfluss von kleiner als

vier feststellen. Die bisherigen Forschungsbeiträge deuten alle darauf hin, dass der Einfluss der Marketingabteilung in Unternehmen geringer wird (Webster & Lusch, 2013: 389).⁹ Verhoef et al. (2011: 68) kritisieren jedoch, dass die Diskussion um den Einflussverlust der Marketingabteilung meistens „*journalistic and anecdotal, without systematic research approaches*“ geführt wird.

Homburg et al. (2015) fanden heraus, dass Vertriebsabteilungen den Einflussverlust der Marketingabteilungen am häufigsten aufgefangen haben. Am meisten Einfluss hat die Marketingabteilung bei den strategischen Marketingaktivitäten, Preisaktivitäten und Produktentwicklungsaktivitäten im Zeitablauf verloren, gewonnen hat sie dagegen nur bei Werbeaktivitäten (Homburg et al., 2015: 9).

Als Gründe für diese Entwicklung werden eine erhöhte Marktkomplexität und die damit einhergehende Schwierigkeit, den Kunden Wert zu vermitteln (Wirtz et al., 2014: 188), eine Aufgabenüberforderung der CMOs sowie der Mangel an strategischen Visionen (Klaus et al., 2014: 195) genannt. Der meist thematisierte Grund für den Einflussrückgang ist jedoch auch hier die fehlende Fähigkeit der Marketingabteilungen, finanzielle Ergebnisse und Zusammenhänge zu ihrer Arbeit herzustellen und zu kommunizieren (Homburg et al., 2015: 9; Klaus et al., 2014: 195; Wirtz et al., 2014: 189). Die Mitarbeiter der Vertriebsabteilung sind dagegen mit vielen Kennzahlen vertraut und somit besser in der Lage, ihre Budgets zu verteidigen, mehr Unterstützung aus dem Topmanagement zu bekommen und somit auch ihren Einfluss zu vergrößern (Homburg et al., 2015: 9). Aus der anderen Perspektive – des Marketingdepartments – beschreibt Koster (2013: 146) diesen „Teufelskreis“: Aus geringerem Einfluss ergeben sich weniger Budget und dadurch weniger Mitarbeiter und schlechtere Möglichkeiten, konkrete Ergebnisse (auch anhand von Kennzahlen) aufzuzeigen.

Kann die Marketingabteilung zukünftig diesen Trend nicht aufhalten, drohe sie zu einem „ad-copy and cent-off coupons“-Department zu werden, so Lehmann (1997: 135). Denn es gebe die Tendenz, dass das Topmanagement die Marketingabteilung ausschließlich mit Marketingkommunikation gleichsetzt (Challagalla et al., 2014: 17). Eine Möglichkeit, den Einfluss zu vergrößern, sehen Homburg et al. (2015: 1) darin,

⁹ Eine sehr gute Übersicht der bisherigen Forschung kann bei Wirtz et al. (2014: 173f) eingesehen werden, diese Übersicht sollte jedoch noch um Krohmer et al. (2002) sowie Homburg et al. (2015) ergänzt werden.

die Aktivitäten rund um das Customer-Relationship-Management stärker zu forcieren. Die Forschung zu dem Themengebiet des Einflusses des Marketingdepartments zeigt jedoch insgesamt einen Trend auf, der eher auf weniger Einfluss hindeutet. Die Relevanz der Dispersion von Marketingaktivitäten wird dadurch folglich nur größer, wenn immer mehr Marketingaktivitäten aufgrund des Einflusserückgangs an andere Unternehmensbereiche ausgegliedert werden.

2.4.4 Ausgestaltung der Dispersion von Marketingaktivitäten in Unternehmen

Vor dem Hintergrund stellt sich die Frage, was die Dispersion von Marketingaktivitäten für Unternehmen bedeutet bzw. wie sich diese in den Unternehmen konkret ausgestaltet. Eine schlichte Darstellungsform zeigen Tull et al. (1991: 4) auf: Laut den Autoren gibt es integrierte und dispergierte Marketingabteilungen¹⁰ (dichotome Charakterisierung). Sofern eine der untersuchten zehn Marketingaktivitäten nicht in der Marketingabteilung angesiedelt ist, herrscht eine Dispersion von Marketingaktivitäten im Unternehmen. Im Rahmen dieser Untersuchung konnte in 67 % der B2B-Unternehmen eine Dispersion von Marketingaktivitäten festgestellt werden, wobei es kaum einen Unterschied zu B2C-Unternehmen (69,9 %) gab (Tull et al., 1991: 6). Im Gesamt-Sample konnte bei kleineren Unternehmen ein höheres Ausmaß an integrierten Marketingabteilungen identifiziert werden (39,9 %) als bei großen Unternehmen (22,2 %) (Tull et al., 1991: 4). Weiterhin haben die Autoren untersucht, in welchen organisationalen Bereichen welche Marketingaktivitäten angesiedelt sind. Insgesamt jedoch ist die Auswahl der Marketingaktivitäten und der verschiedenen organisationalen Einheiten zum Teil kritisch zu sehen: Manche Aktivitäten und Abteilungen sind sehr detailliert bzw. feingliederig gewählt und manche dagegen eher auf einer übergeordneten Ebene. Darüber hinaus sind weder die Aktivitäten noch die Abteilungen überschneidungsfrei. Insgesamt sind die Ergebnisse somit ein Indikator, aber liefern keine aussagekräftigen, weiterführenden Erkenntnisse.

Moorman (2016: 36) betrachtet die Verantwortlichkeit für die Marketingaktivitäten ausschließlich aus Perspektive des Marketings. Anhand der Untersuchung von

¹⁰ Andere Autoren sprechen im Rahmen dieser Unterscheidung auch von diskreten und diffusen Marketingabteilungen, z.B. (Loveland et al., 2015)

Moorman (2016) kann deutlich gezeigt werden, dass ein großer Teil der Marketingaktivitäten nicht nur in der Marketingabteilung durchgeführt wird. Dies ist ein eindeutiges Zeichen für die Dispersion von Marketingaktivitäten. Betrachtet man beispielsweise Marktforschung (65,3 %), CRM (38,2 %) oder gar den Kundenservice (19,6 %), so wird klar, dass andere Abteilungen durchaus zu großen Anteilen in Marketingaktivitäten involviert sein müssen. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass keine Angaben dazu gemacht werden, welche anderen Abteilungen zusätzlich zum Marketing verantwortlich sind bzw. was die befragten CMOs genau unter Marketing verstehen. Sofern der Vertrieb nicht eingeschlossen ist – was auf Basis der Zahlen sehr wahrscheinlich ist – wären die Vertriebsanteile gemäß der vorgenommenen Definition des Marketings (s. Kapitel 2.1) noch zu addieren. Auch eine auf Moormans Report aufbauende Studie von Wirtz et al. (2014) betrachtet die Verantwortlichkeit des Marketings.¹¹ Es fällt auf, dass die Ergebnisse bei Social-Media- und PR-Aktivitäten sehr unterschiedlich ausfallen (im Moorman Report von 2012 ergab sich die gleiche Reihenfolge wie 2016). Während bei Moorman (2016) die Verantwortlichkeit für diese Bereiche zu großen Teilen dem Marketing zugewiesen wird, stimmen bei Wirtz et al. (2014: 180) im Durchschnitt eher weniger Teilnehmer zu, dass die Verantwortlichkeit im Marketing liegt.

Im Rahmen der Untersuchung von Gök & Hacıoglu (2010) zu den Rollen und Aufgaben der Marketingmanager (s. Kapitel 2.3.4) wurde der Fokus nicht darauf gelegt, für welche Aufgaben das Marketing verantwortlich ist, sondern welche Aufgaben den Marketingmanagern in Jobbeschreibungen zugewiesen werden. Als eine von 21 Aktivitäten wurde „*partnering, coordinating, motivating, training, and managing cross-functional teams*“ etwas häufiger genannt (202 Nennungen) als produktbezogene, Preis- und Distributionsaktivitäten zusammen (151 Nennungen). Aufgaben bezogen auf funktionsübergreifende Teams werden somit häufiger genannt als drei der vier Marketing-Mix-Instrumente. Es wird demnach auch in empirischen Untersuchungen deutlich, dass das Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten nicht nur anhand der Verantwortlichkeiten des Marketings, sondern auch anhand der Rollen der Marketingmanager aufgezeigt werden kann. Es ist eine Fülle von Marketingaktivitäten

¹¹ Die Studie von Moorman wird jährlich durchgeführt, Wirtz et al. (2014) nehmen den Report von 2012 als Grundlage ihrer Arbeit.

von der Dispersion betroffen. Die verschiedenen Perspektiven auf die Dispersion zeigen, dass diese vom Marketing ausgehen kann, aber auch von einem anderen Unternehmensbereich. Die konkrete Ausgestaltung in den Unternehmen bezüglich der Dispersion von Marketingaktivitäten divergiert stark. Im Folgenden soll diese Vielfalt anhand von drei Beispielen verschiedener Konstellationen dargestellt werden.

Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen: Insbesondere in der High-Tech-Branche ist es häufig so, dass technisches Personal in Vertriebsbesuche oder auch die alltägliche Kommunikation mit den Kunden involviert ist. Workman et al. (1998: 31) schreiben dazu, dass Marketing und Vertrieb in diesen Fällen entweder eng mit den Mitarbeitern aus F&E zusammenarbeiten müssen und/oder große Teile der Marketingaktivitäten an andere Bereiche abgeben. Eine weitere Perspektive dieser Ausgestaltung sind PTM. Diese Personengruppe wird von Gummesson (1991: 60) so definiert:

„They carry out marketing activities but, in contrast to full-time marketers, the FTMs, they do not belong to the marketing or sales department“.

Es kann demnach eine Marketingabteilung existieren, aber Marketingaufgaben werden auch von Nicht-Marketern ausgeführt. Koster (2013: 145) schreibt in diesem Kontext, dass der allgemein verzeichnete Zuwachs an PTM eine Folge der Reduzierung der geringeren Anzahl der Beschäftigten in Marketingabteilungen ist.¹² Loveland, Thompson, Lounsbury, und Danta (2015) haben hierzu untersucht, inwieweit sich die Verteilung von Marketingaktivitäten auf Full-Time Marketer (FTM) und ursprünglichen Nicht-Marketern auf die persönliche und die Karrierezufriedenheit auswirkt. Sie konnten dabei feststellen, dass aufgrund unterschiedlicher Persönlichkeitsmerkmale dieser Gruppen ein Personen-Umwelt-Fit bei Nicht-Marketern nicht in dem Maße gegeben ist wie bei FTM. Ein Übergehen von Nicht-Marketern in PTM sollte ihrer Empfehlung nach nicht ohne entsprechendes Training oder anderweitige inhaltliche Begleitung erfolgen (Loveland et al., 2015: 479f).

Verteilung von Marketingaktivitäten auf diverse (Marketing-) Abteilungen: Auch innerhalb der Marketingorganisation kann bei Marketingabteilungen eine große Vielfalt herrschen. Bathen und Jelden (2014: 31) zählen verschiedene „Mini-Abteilungen“

¹² In Kapitel 2.5.2 wird nochmals genauer auf eine Untersuchung zu PTM eingegangen.

auf: Employer Branding, Affiliate Marketing, Search Engine Optimization (SEO), Developer Relations, Investor Relations usw. Damit gehen verschiedene Probleme einher: Budgets werden immer weiter zerstückelt, es findet keine Synchronisierung der Marketingaktivitäten statt und Zuständigkeiten werden nicht ausreichend definiert (Bathen & Jelden, 2014: 31).

Marketing hat ein Zuhause in anderen Abteilungen: Es gibt durchaus Unternehmen, die keine Marketingabteilung haben, sondern die Marketingaktivitäten vollständig auf andere Abteilungen verteilen (Koster, 2013: 145). Häufig ist dann eine Vielzahl der Aktivitäten in Vertriebsabteilungen angesiedelt. Storbacka et al. (2009: 895) zeigen in ihrer Fallstudienuntersuchung beispielsweise auch die Veränderungen der Vertriebsabteilungen auf: In der Studie konnte ein Muster erkannt werden, wonach die Vertriebsabteilungen weniger isoliert, stärker abteilungsübergreifend arbeiten und nicht nur Marketingaktivitäten ausführen, sondern auch mehr in Verbindung zu anderen Bereichen wie etwa Finanzen stehen.

Es gibt verschiedene Typen der Dispersion von Marketingaktivitäten, auf die nun kurz systematisiert eingegangen werden soll. Die in Tabelle 2 abgebildeten Typen der Dispersion beziehen sich jeweils auf einzelne Marketingaktivitäten und ergeben sich aus den Charakterisierungen temporär/permanent und existierende/neue organisationale Einheit. Die Verantwortlichkeit für Marketingaktivitäten und auch die verschiedenen Typen der Dispersion von Marketingaktivitäten zeigen erneut, dass die dichotome Klassifizierung der Dispersion von Tull et al. (1991) nicht realitätsgetreu ist. Sowohl zwischen verschiedenen Marketingaktivitäten als auch innerhalb der einzelnen Marketingaktivitäten können erhebliche Unterschiede dahingehend bestehen, in welchem Ausmaß diese von einer oder mehreren Unternehmensbereichen durchgeführt werden. Wilkie und Moore (1999: 203) verfeinern den dichotomen Ansatz von Tull et al. (1991) zu vier verschiedenen Ausprägungsformen, dabei kann eine Marketingaktivität:

1. größtenteils oder vollständig von Marketingmanagern kontrolliert werden
2. größtenteils oder vollständig von anderen Personen kontrolliert werden, aber von Marketingmanagern beeinflusst oder koordiniert werden

3. zu geringen oder gar keinen Anteilen von Marketingmanagern beeinflusst werden
4. gar keiner Involvierung der Marketingabteilung bedürfen (z.B. internes Management der Arbeitskräfte)

Tabelle 2: Typen der Dispersion von Marketingaktivitäten (in Anlehnung an Homburg et al. 2000: 466)

Typen von Dispersion	Eigenschaften	Beispiele
Keine Dispersion	Marketingaktivität wird ausschließlich durch Marketingabteilung wahrgenommen.	Die Marketingabteilung entwickelt ein Corporate Design.
Dispersion hin zu temporärem Team (Homburg et al. 2000)	Mitglieder stammen aus unterschiedlichen funktionalen Einheiten, temporär	Teams zur Lösung bestimmter Problemfelder, z.B. Optimierung von Social-Media-Präsenz
Dispersion hin zu permanentem Team (Homburg et al. 2000)	Mitglieder stammen aus unterschiedlichen funktionalen Einheiten, permanent	Entstehung eines Unternehmensbereichs Kundenservice
Dispersion hin zu existierender organisationaler Einheit (Homburg et al. 2000)	Verantwortlichkeit und Personal werden vom Marketing in andere funktionale Gruppen übertragen, permanent	Ehemalige Mitarbeiter des Marketings gehören durch Mitarbeit in abteilungsübergreifenden Teams dann zur Produktion.
Dispersion hin zu neuer organisationaler Einheit (Homburg et al. 2000)	Gründung von neuer Einheit, die formal Verantwortlichkeiten des Marketings übernimmt, permanent	Kundeninformation, globales Markenimage

In der Studie von Wilkie und Moore (1999: 203) wurden 73 marketingbezogene Aktivitäten ermittelt, von denen 30 in die erste Kategorie fallen. Die Unterschiedlichkeit kann durch die vier Gruppen geeigneter dargestellt werden. Nimmt man jedoch die Definition der Dispersion von Marketingaktivitäten von Workman et al. (1998) wörtlich, so sprechen die Autoren von einem „extent“ und machen damit deutlich, dass die Dispersion eher als Kontinuum angesehen werden sollte, und dass es sinnvoller ist, von einem „Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten“ zu sprechen. So lassen sich die verschiedenen Ausprägungen in der Praxis am besten abbilden.

Unabhängig davon, welche Interaktion des Marketings man betrachtet, ist es laut Srivastava, Shervani, und Fahey (1999: 170) wichtig, dass die Kompetenzen des Marketings an die anderen Abteilungen weitergegeben werden. Denn es sind viele verschiedene Akteure in Marketingaktivitäten involviert, die nicht immer einen Marketing-Hintergrund haben. Auch Möller und Rajala (1999: 532) heben die Notwendigkeit der Kommunikation und Koordination zur Durchführung der Marketingaktivitäten

hervor. Ein Hindernis der Zusammenarbeit kann durchaus in der Wahrnehmung der Nicht-Marketer liegen, dass sich die Marketer in zu viele Bereiche des Unternehmens „einmischen“, so Koster (2013: 146). Wenn etwa eine Mitarbeit in den Bereichen Logistik oder Rechnungsstellung erfolgt, sollten durch entsprechende Kommunikation des integrierten Marketings die Nicht-Marketer für eine Zusammenarbeit sensibilisiert werden (Koster, 2013: 146).

Die Thematik der unternehmensinternen Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen wird im folgenden Kapitel mit einem konkreten Blick auf B2B-Unternehmen genauer betrachtet. Zum Abschluss dieses Kapitels soll jedoch festgehalten werden, dass es im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten nicht um die generelle Berechtigung einer Marketingabteilung im Unternehmen geht, sondern vielmehr darum, dass die Marketingaktivitäten ausgeführt werden „müssen“ und sich dies häufig nicht ausschließlich in der Marketingabteilung abspielt. Die Unterschiedlichkeit der Verteilung der Marketingaktivitäten konnte im Rahmen dieses Kapitels dargestellt werden. Der zentrale Themenfokus der Arbeit ist daher der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.

2.5 Bedeutung der Dispersion von Marketingaktivitäten im Business-to-Business-Marketing

Nach einer kurzen Einführung in allgemeine Besonderheiten des B2B-Marketings wird der konkrete Zusammenhang zur Dispersion der Marketingaktivitäten vorgestellt. Auf drei Themengebiete, die dies illustrieren, geht die Arbeit genauer ein: KAM, PTM sowie Schnittstellen zwischen Abteilungen in B2B-Unternehmen.

Backhaus und Voeth (2015: 21f) zeigen, dass die Besonderheiten des B2B-Marketings in einem speziellen Marketing-Verhaltensprogramm resultierten, das im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten näher betrachtet werden soll. Insbesondere die Verteilung der Marketingaktivitäten auf zwei Abteilungen – Marketing und Vertrieb – wird von den Autoren hervorgehoben. Schaut man sich jedoch weitere Merkmale des B2B-Marketings an, wie etwa die integrative Leistungserstellung bzw. den Interaktionsansatz (Weiber & Kleinaltenkamp, 2013: 42), so wird deutlich, dass eine Integration des Kunden, dessen Informationen und Objekte häufig nicht nur durch diese

beiden Abteilungen erfolgt, sondern dass beispielsweise Techniker des Anbieters direkt beim Kunden für Produktentwicklungen eingesetzt werden und somit auch die F&E-Abteilung durchaus in Marketingaktivitäten involviert sein kann. Und auch ein zweites Beispiel zeigt, dass die Dispersion von Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen besonders stark ausgeprägt sein kann: Durch die Komplexität der Vermarktung aufgrund der Verknüpfung von Wertschöpfungsprozessen oder auch der abgeleiteten Nachfrage, entstehen andere Aufgaben im B2B-Marketing als im B2C-Marketing (Backhaus & Voeth, 2015: 21; Weiber & Kleinaltenkamp, 2013: 42). Ein Aspekt kann dabei zum Beispiel das „Ingredient Branding“ sein, bei dem eine Zusammenarbeit mit der Produktion höchst relevant ist, um eine Markierung auf dem jeweiligen Produkt sinnvoll und technisch umsetzbar zu gestalten. Als drittes Beispiel kann das Beschaffungsverhalten der Nachfrager angeführt werden. Organisationale Käufer entscheiden nicht nur über gewisse Beschaffungsrichtlinien (Backhaus & Voeth, 2015: 21f), sie können auch hohe Absatzvolumina ausmachen. Daher wird auf Anbieterseite häufig ein KAM eingerichtet. Auch dies ist eine Besonderheit der Marketingorganisation, auf die im weiteren Verlauf des Kapitels näher eingegangen wird.

Möller und Rajala (1999: 523) zeigen zudem weitere Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Unternehmen und deren Marketingorganisation: die Komplexität der Produkte, die große Anzahl an Experten, die in Entwicklungsprozesse involviert sind, und die geringere Anzahl an Kunden werden als Gründe aufgeführt, warum Marketingaktivitäten zu bestimmten organisationalen Bereichen zugeordnet werden, die nicht die Marketingabteilung sein müssen. Grönroos (1990: 4) greift den Relationship-Charakter des B2B-Marketings im Vergleich zum B2C-Marketing auf und veranschaulicht damit die Gründe für die Dispersion von Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen: Der Marketing-Mix sei in Service- und B2B-Unternehmen nicht immer ausreichend, um alle Schritte in einer Kundenbeziehung abzudecken. Kunden haben häufig Kontakt zu mehreren Abteilungen, auch Nicht-Marketing-Abteilungen – und eben diese Kontakte zu den Ingenieuren, Wartungsmitarbeitern, Telefonservice etc., die damit auch Marketingaufgaben übernehmen, seien sehr relevant für die zukünftigen Geschäftsbeziehungen (Grönroos, 1990: 4).

2.5.1 Key-Account-Management und die Dispersion von Marketingaktivitäten in Business-to-Business-Unternehmen

B2B-Unternehmen verfolgen mit dem KAM das Ziel, engere Beziehungen zu ihren Hauptkunden aufzubauen und den immer zentralisierter angesiedelten Einkaufsentscheidungen auch organisatorisch gerecht zu werden (Homburg et al., 2000: 464). Homburg et al. (2000: 463) definieren das KAM als: „*designation of special personnel and/or performance of special activities directed at an organization's most important customers*“.

Innerhalb der Unternehmensorganisation kann das KAM als eine Stelle oder Abteilung innerhalb einer Stabsstelle, einer Linienstelle oder als Matrix angeordnet werden, wodurch diverse organisatorische Ausgestaltungsformen resultieren (Geiger & Kleinaltenkamp, 2011: 265). Je nach Größe des Unternehmens bzw. des Kunden, werden einzelne Key-Accounts oder KAM-Teams eingesetzt. Die Teams werden häufig aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen zusammengesetzt. Sie kommen etwa aus Marketing, Produktion, Qualitätsmanagement, Logistik und Accounting (Homburg et al., 2002: 38). Ein Ergebnis der Studie von Homburg et al. (2002: 55) ist, dass funktionsübergreifende KAM-Teams am erfolgreichsten sind. Dies lässt sich unter anderem durch die Aufgaben des KAM erklären, die man grob in zwei Gebiete einteilen kann: das Management der Schnittstelle zum Kunden und die Koordination der internen Schnittstellen zur Leistungserbringung (Joshi, 2010: 94). Die technische Unterstützung von F&E-Mitarbeitern kann beispielsweise die Kundenzufriedenheit erhöhen; gleichzeitig ist das interne Wissen in solchen KAM-Teams gebündelt vorhanden. Storbacka et al. (2009: 892f) veranschaulichen den internen Informationsaustausch und betonen die Abhängigkeit des KAMs vom abteilungsübergreifenden Austausch: Das KAM benötigt Informationen vom Marketing beispielsweise hinsichtlich Branding, Segmentierung und Unique Selling Points. Vom Bereich Operations muss das KAM z.B. über Produktdetails, Produktionszeitpläne und Qualitätskontrollen informiert werden. Die Finanzabteilung muss etwa die Gewinn- und Verlust-Kennzahlen kommunizieren – so dass folglich verschiedene Abteilungen an der Durchführung der Marketingaktivitäten beteiligt sind.

Auch das Ziel des KAMs lässt sich in direkter Verbindung zu der Dispersion von Marketingaktivitäten sehen: Für die regionenübergreifende Koordination des Vertriebs,

um Vorteile für die Kunden zu erbringen (Ziel des KAMs), werden Akteure aus diversen Unternehmensbereichen zusammengebracht (Homburg et al., 2000: 464), was innerhalb des KAMs zu einer Konzentration der Marketingaktivitäten, im Unternehmen jedoch trotzdem zu einer Dispersion von Marketingaktivitäten führen kann.

2.5.2 Part-Time-Marketer und die Dispersion von Marketingaktivitäten in Business-to-Business-Unternehmen

Mitglieder des KAM-Teams, die formal in anderen Bereichen als der Marketingabteilung angesiedelt sind, aber durch das KAM auch Marketingaufgaben übernehmen, können PTM sein. Wie bereits in Kapitel 2.4.4 erläutert, kann dies als eine klassische Ausgestaltungsform der Dispersion von Marketingaktivitäten in Unternehmen angesehen werden.

In einer Studie, in der anhand von Jobbeschreibungen in Stellenanzeigen untersucht wurde, inwieweit diese Beschreibungen PTM widerspiegeln, konnte zum einen ein großer Unterschied zwischen der Häufigkeit von PTM-Jobs in B2B- und B2C-Unternehmen und zum anderen die hohe Relevanz des Dispersionsphänomens aufgezeigt werden (Kleinaltenkamp et al., 2012). Im Rahmen der Studie wurden 3.822 Stellenanzeigen untersucht (B2B und B2C). Während von B2C-Unternehmen in 24,3 % aller Jobanzeigen PTM gesucht wurden, entsprach die Prozentzahl in B2B-Unternehmen 37,4 % (Kleinaltenkamp et al., 2012). Insbesondere in marktorientierten Unternehmen haben viele Mitarbeiter Marketingaufgaben, sie beeinflussen damit die Kundenzufriedenheit, die Geschäftsbeziehungen, die wahrgenommene Service-Qualität und folglich auch die Einnahmen (Gummesson, 1991: 60). Eine hohe Anzahl an PTM in einem Unternehmen lässt auch einen Rückschluss auf die vorhandene Dispersion von Marketingaktivitäten zu. Im Einklang mit der Definition der Dispersion von Workman et al. (1998) werden durch PTM Marketingaktivitäten außerhalb der Marketingfunktion ausgeführt. Schaut man nun auf die 37,4 % der ausgeschriebenen Jobanzeigen von B2B-Unternehmen, die sich auf PTM beziehen, wird die Relevanz der Dispersion von Marketingaktivitäten deutlich.

Grönroos (2006a: 321) stellt die PTM als eine wichtige Quelle für Erfolg dar, insbesondere in Dienstleistungsunternehmen. Allerdings ist gerade bei PTM sehr entschei-

dend, wie ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre Motivation ausgeprägt sind, um erfolgreich mit Kunden interagieren zu können (Grönroos, 2006a: 321). Dieser Aspekt wird auch von Wiersema (2012: 54) und Koster (2013: 145) hervorgehoben: Der Einsatz von Nicht-Marketern in Form von PTM oder auch von Full-Time-Marketern ohne Marketing-Kenntnisse wird immer häufiger beobachtet, jedoch würde dabei zu häufig das Marketing-Training vernachlässigt.

2.5.3 Marketingaktivitätsübergreifende Schnittstellen und die Dispersion von Marketingaktivitäten in Business-to-Business-Unternehmen

Sowohl das KAM als auch PTM haben eine besondere Bedeutung für die Schnittstellen in unternehmerischen Prozessen. Diese abteilungsübergreifende Zusammenarbeit bei der Durchführung von Marketingaktivitäten macht es notwendig, klare Rollen zu definieren sowie die Marketing- und Gesamtunternehmensperspektive aufeinander abzustimmen (Wiersema, 2012: 8). Dies sind zwei Punkte, die in der von Wiersema (2012) verfassten B2B-Agenda als Teil der „Keyfindings“ genannt werden. Greift man das Beispiel am Anfang von Kapitel 2.4.1 zu den Preisaktivitäten wieder auf, so formulieren Homburg, Jensen, et al. (2012: 56) genau in diese Richtung auch die Möglichkeiten, schlechte Preisentscheidungen vermeiden zu können: In großen Teilen des B2B-Marketings könnten bessere Preisentscheidungen getroffen werden, wenn die durch eine Dispersion der Marketingaktivitäten involvierten Abteilungen (im Paper von Homburg, Jensen, et al. 2012 werden im Speziellen Marketing, Vertrieb und Finanzen im Kontext von Preisaktivitäten genannt) alle stimmberechtigt seien (s. auch Krohmer, Homburg, & Workman, 2002: 455).

Eine Verbesserung der Zusammenarbeit von Schnittstellen zwischen Marketing und anderen Bereichen wurde in der Studie von Wiersema (2012: 8f) von 73 % der befragten Unternehmen als die größte Herausforderung in B2B-Unternehmen genannt. Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit F&E liegen beispielsweise in der Triade zwischen Marketing, Vertrieb und F&E in der Definition der Kundenrolle bei Innovationsprozessen (Wiersema, 2012: 8f). Der Mehrwert einer Stärkung der Marketing-Finanz-Schnittstelle könnte in einer gemeinsamen Erarbeitung von Marketing-Kennzahlen liegen. Das würde den Beitrag des Marketings zum Unternehmenserfolg

transparenter machen (Sidhu & Roberts, 2008; Wiersema, 2012: 8f).¹³ Zum Schluss erwähnt Wiersema (2012: 8f, 57) noch die Schnittstellen zum Bereich Operations und zur C-Suite, der Vorstandsebene. Studien zu Schnittstellen zwischen dem Marketing und anderen Abteilungen im Allgemeinen wurden z.B. von Ruckert und Walker (1987) oder Kahn (2001) durchgeführt. Spezifischere Untersuchungen zu konkreten Schnittstellen können Tabelle 3 entnommen werden. Anhand der Tabelle wird deutlich, dass die Schnittstellen zu den Bereichen Vertrieb, Operations/Produktion sowie F&E am häufigsten betrachtet wurden.

Die am meisten untersuchte Schnittstelle ist jene von Marketing und Vertrieb, die im Folgenden etwas genauer vorgestellt werden soll. Auch wenn Marketing und Vertrieb beide inhaltlich den Marketingaktivitäten zugeordnet sind (s. Definition Kapitel 2.1), werden sie in Unternehmen de facto zumeist in verschiedenen Abteilungen organisiert. Die Schnittstellen der beiden Abteilungen – auch wenn es sich bei der Vertriebsabteilung streng genommen um einen Bereich des Marketings handelt – beziehen sich auf die Zusammenarbeit von zwei verschiedenen Abteilungen, die durch die Verteilung von Marketingaktivitäten auf verschiedene Abteilungen entstehen.

Guenzi und Troilo (2006: 975) erklären die Aufgabenverteilung zwischen den beiden Bereichen wie folgt: Während die Marketing-Abteilung mit „*customer marketing, brand management, advertising management, marketing research*“ beauftragt ist, ist die Vertriebsabteilung auf „*trade marketing, trade negotiations, channel management*“ fokussiert. Generell besteht aber in Unternehmen große Unklarheit darüber, was genau zum Marketing und was zum Vertrieb gehört (Wiersema, 2012: 27). Die Abgrenzungsproblematik zeigt auch die Verbesserungsnotwendigkeit für die Schnittstellen und die Zusammenarbeit der Abteilungen auf. Kotler et al. (2006: 73) betonen, dass die Zusammenarbeit der Abteilungen und insbesondere auch die Ausprägung von Schnittstellen sehr unterschiedlich ausfallen kann.

Tabelle 3: Literaturübersicht zu der Untersuchung von Schnittstellen der Marketingabteilung

Untersuchte Schnittstellen zur Marketingabteilung	Literatur
---------------------------------------------------	-----------

¹³ Siehe dazu auch die Ausführungen in Kapitel 2.4.

Marketing mit Forschung & Entwicklung	Griffin & Hauser, 1992, 2003; Gupta, Raj, & Wilemon, 1986; Kotabe, Srinivasan, & Aulakh, 2002; Leenders & Wierenga, 2008; Lu & Yang, 2004; Maltz & Kohli, 1996; Maltz, Souder, & Kumar, 2001; Stock & Reiferscheid, 2013
Marketing mit Engineering	Fisher, Maltz, & Jaworski, 1997; Griffin & Hauser, 1992
Marketing mit Operations & Produktion	Calantone, Dröge, & Vickery, 2002; Dixon, Karniouchina, van der Rhee, Verma, & Victorino, 2014; Tatikonda & Montoya-Weiss, 2001
Marketing mit Finance/Accounting	Sidhu & Roberts, 2008
Marketing mit Vertrieb	Biemans, Makovec Brenčič, & Malshe, 2010; Cespedes, 2012; Dawes & Massey, 2005; Dewsnap & Jobber, 2009; Guenzi & Troilo, 2007; Hughes, Bon, & Malshe, 2012; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007, 2009, 2011, Malshe, 2011, 2010; Rouziès et al., 2005; Strahle, Spiro, & Acito, 1996
Marketing mit Personal (HR)	Bowen, 1986; Chimhanzi & Morgan, 2005
Marketing mit Einkaufsabteilung	Ivens et al., 2009

In der täglichen Arbeit an den Schnittstellen zu anderen Abteilungen besteht ein großes Konfliktpotenzial. Maltz und Kohli (2000) haben sich dieser Thematik empirisch genähert, indem sie die Schnittstellen zwischen Marketing, Finanzen, Produktion und F&E betrachtet haben. Dabei konnte festgestellt werden, dass abteilungsübergreifende Teamarbeit die effektivste Maßnahme ist, um Konflikte zwischen Marketing und den drei anderen Abteilungen zu reduzieren (Maltz & Kohli, 2000: 485). Abteilungsübergreifende Trainings, nicht-arbeitsbezogene Aktivitäten oder auch räumliche Nähe der Arbeitsplätze konnten dagegen beispielsweise nicht als Maßnahmen für eine Konfliktreduktion bestätigt werden (Maltz & Kohli, 2000: 487). Das aktive Management der Schnittstellen zur effektiven Bearbeitung der Marketingaktivitäten ist demnach nicht nur durch Teammaßnahmen möglich. Je höher die Dispersion der Marketingaktivitäten ist, desto wichtiger seien Kompetenzen, um eine erfolgreiche Kooperation und effektive Schnittstellen zu schaffen (Koster 2013: 148).

Die Marketingorganisation und auch die Dispersion von Marketingaktivitäten kann von interner Volatilität betroffen sein. Die Marketingabteilung ist stärker und öfter mit Reorganisation konfrontiert als andere Unternehmensbereiche (Tull et al., 1991: 25), was zur Folge hat, dass auch Schnittstellen häufig neu definiert werden müssen. Die

Etablierung von Schnittstellen zwischen den Abteilungen gehört auch zu den Aufgaben der Marketingorganisation (s. Zusammenhang zu Kapitel 2.3), denn nur so entstehen Strukturen für die Zusammenarbeit.

In der Integration von Marketing und Sales wird dabei großes Potenzial für eine Verbesserung der Unternehmensperformance gesehen (z.B. Rouziès et al., 2005). Storbacka et al. 2009 (892f) kritisieren, dass die Schnittstellenthematik bislang zu selten aus der Perspektive des Vertriebs bzw. des KAM untersucht wurde, obwohl – wie in 2.5.1 erläutert – dies von hoher Bedeutung ist, z.B. für den Fluss wichtiger Informationen. Die Autoren heben jedoch hervor, dass gerade für die Key Accounts nicht die Schnittstellen zwischen Marketing und Vertrieb, sondern die Schnittstellen von Vertrieb und Finanzen, Produktion, Supply Management, Produktentwicklung sowie Service-Abteilungen am entscheidendsten seien (Storbacka et al., 2009: 903).

2.6 Zusammenfassende Bewertung des Forschungsstandes und Charakterisierung der Forschungslücken

In den vorangegangenen Kapiteln des zweiten Kapitels wurden Begrifflichkeiten definiert, der Stand der Forschung vorgestellt sowie diverse Aspekte der Dispersion von Marketingaktivitäten in Unternehmen aufgezeigt. So wurden die Charakteristika und Aufgaben der Marketingorganisation, die Zugehörigkeit der Vertriebsaktivitäten zu den Marketingaktivitäten oder auch Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Marketing im Hinblick auf die Dispersion von Marketingaktivitäten verdeutlicht. Darüber hinaus bleibt festzuhalten, dass der viel diskutierte Einflussverlust der Marketingabteilungen in einen höheren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten resultiert. Schließlich kann der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten gegenüber (z.B. dichotomen) Aufzählungen als die entscheidende Betrachtungsweise hervorgehoben werden, da nur ein Kontinuum der Dispersion die Ausprägungsformen umfassend widerspiegeln kann. Es ist jedoch auch deutlich geworden, dass innerhalb des Forschungsfelds vieles noch nicht ausreichend analysiert ist und der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten in vielerlei Hinsicht weiter untersucht werden sollte. Im Folgenden sollen daher die Forschungslücken aufgezeigt werden, die als Ansatzpunkte dieser Arbeit dienen.

Forschungslücke I: Marketingaktivitäten als Blickwinkel zur Analyse der Marketingorganisation und der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten

Als Ausgangspunkt der Analyse des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten sind die Marketingaktivitäten selbst zu verstehen. Anhand ihrer Verteilung und Anordnung lässt sich ein Verständnis für die Marketingorganisation von Unternehmen entwickeln. Die aktivitätsbasierte Perspektive wird in der Forschung immer relevanter (z.B. Hult, 2011: 530; Wiersema, 2012: 6). Der strukturelle Aufbau (s. Anhang 1) ist sehr unterschiedlich und tritt häufig in Mischformen auf (Kotler et al., 2006). Es wird deutlich, dass die Marketingabteilung für die Erforschung von Marketingmanagement (Marketing-Leadership, Marketing-Decision-Making) als Untersuchungsobjekt weniger im Fokus stehen sollte (Hult, 2011: 530). Die Betrachtung einzelner Funktionen in Unternehmen spiegelt nicht das vernetzte Zusammenarbeiten im Rahmen der Produktion und des Absatzes von Leistungen wider (Bruhn, 2001: 707). Dies gilt insbesondere dann, wenn man die erhöhte Anzahl an PTM in Betracht zieht (Kleinaltenkamp et al., 2012; Koster, 2013: 145).

Vielmehr stellt die aktivitätsbasierte Perspektive einen anderen Blickwinkel als Systematisierungsansatz der Marketingorganisation dar. So betonen auch Workman et al. (1998: 37), dass es neben der strukturellen Gestaltung einer Marketingorganisation andere signifikante Möglichkeiten zu deren Design gibt. Die Betrachtung aus dem Blickwinkel der Marketingaktivitäten ist dabei eine vielversprechende Alternative. Workman et al. (1998) gehen in ihrem Paper auf das Konstrukt der Dispersion ein, definieren es und identifizieren den Zusammenhang mit Umweltdimensionen. Sie gehen jedoch nicht konkret darauf ein, was genau Marketingaktivitäten sind, welchen Abteilungen diese (formal) zugeordnet sind und sie beschreiben keine konkreten Ausgestaltungsformen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten. Darüber hinaus wird nicht thematisiert, inwieweit sich die Dispersion innerhalb der verschiedenen Marketingaktivitäten unterscheiden kann. Die erste Forschungslücke bezieht sich folglich zum einen auf die Betrachtung des Phänomens der Dispersion von Marketingaktivitäten aus aktivitätsbasierter Perspektive mit verschiedenen Marketingaktivitäten. Zum anderen liegt der Fokus auf einer näheren Betrachtung der strukturellen Verankerung der Marketingaktivitäten – basierend auf dem Gedanken des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten – die darauf abzielen soll, dieses bislang als „Blackbox“ behandelte Konstrukt zu spezifizieren.

Forschungslücke II: Messung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten

Neben einem besseren inhaltlichen Verständnis vom Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten bedarf es auch einer verlässlichen Messbarkeit. Arbeiten zu dieser Fragestellung liegen nach bestem Wissen nicht vor. Zwar gibt es Messungen zum Konstrukt „*cross-functional dispersion of influence on marketing activities*“ von Krohmer et al. (2002), die Arbeit ist jedoch im Forschungsgebiet des Einflusses von Marketing angesiedelt.¹⁴ Bei der Durchführung der Marketingaktivitäten kann unterschieden werden zwischen der Frage „*Wer beeinflusst die Marketingaktivität?*“ und der Frage „*Wer ist formal für die Durchführung der Marketingaktivität verantwortlich?*“. Auf erstere Fragestellung beziehen sich Krohmer et al. (2002), auf die zweite soll in dieser Arbeit eingegangen werden. Dabei soll es vor allem darum gehen, wie sich der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten in Unternehmen unterscheidet. Welche Marketingaktivitäten haben einen besonders hohen Grad an Dispersion, welche einen niedrigen? Die Messung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten ist auch deshalb von großer Relevanz, weil von den Ergebnissen Handlungsempfehlungen auf Basis unterschiedlicher Dispersionsgrade abgeleitet werden können. Workman et al. (1998: 38) rufen zu mehr empirischer Arbeit auf, um unter anderem Marketing und Business-Unit-Managern mehr Anknüpfungspunkte für die Gestaltung der Marketingorganisation geben zu können.

Forschungslücke III: Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten in Unternehmen

Die Dispersion von Marketingaktivitäten entsteht durch die Einbettung in den Gesamtkontext des Unternehmens sowie der Unternehmensumwelt und ist folglich auch dadurch geprägt. Die externe und interne Umwelt beeinflusst den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten. Somit ist es interessant zu analysieren, welche Faktoren den Grad beeinflussen und welche Auswirkungen der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten auf das Unternehmen hat. So wird von Kotler et al. (2006) die Größe des Unternehmens als Einflussfaktor auf die Marketingorganisation, von Garber (2012:

¹⁴ Eine Abgrenzung zwischen den Forschungsgebieten Einfluss des Marketings und Dispersion der Marketingaktivitäten ist in Kapitel 2.4.3 erfolgt.

20) in einem Interview mit Marketingexperten die Kundenorientierung genannt. Als Resultat von gewissen Marketingstrukturen werden dagegen z.B. Customer Responsiveness (Krush et al., 2015: 32) oder die Organisationsnotwendigkeit von komplexen Strukturformen (Teece, 1992: 8) thematisiert. Auch die direkte Verbindung zu Performance-Aspekten spielt eine Rolle (Vorhies et al., 2003: 100). Dies wird jedoch entweder allgemein auf die Marketingorganisation bezogen oder ohne theoretische und empirische Grundlage thematisiert.

Mit direktem Bezug zur Dispersion von Marketingaktivitäten widmen sich dagegen Workman et al. (1998) den Einflussfaktoren. Die Verbindung zwischen Umwelt und Dimensionen der Marketingorganisation wird in der Studie dargelegt: Die Autoren identifizieren Parameter der Marketingorganisation sowie der Umwelt und entwickeln auf Basis qualitativer Interviews Hypothesen zum Zusammenhang von internen und externen Umweltfaktoren und der Dispersion. Zu möglichen Auswirkungen schreiben die Autoren jedoch nur, dass sie auf Basis ihrer Forschung keine Performance-Implicationen geben können. Ihre Beobachtungen legen jedoch nahe, dass es angemessener ist, einen höheren Grad an Dispersion anzustreben, wenn es eine hohe Unsicherheit in Bezug auf Markt und Technologie gibt, wenn es sich um B2B-Kunden handelt, bei kleinen Firmen und Firmen, die Differenzierungsstrategien verfolgen, sowie bei Firmen mit Marktorientierung und hoher Kundenkonzentration. Workman et al. (1998) haben somit eine Grundlage für die Analyse der Einflussfaktoren auf den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten geschaffen, an die angeknüpft werden soll. Die Betrachtung der Auswirkungen der Dispersion von Marketingaktivitäten scheint jedoch nicht minder geeignet zu sein, um die Ausprägungsformen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten besser einordnen zu können, Praxisimplikationen abzuleiten und nicht-funktionsbasierte Outcomes der Marketingaktivitäten greifen zu können.

Forschungslücke IV: Rolle der Informalität im Zusammenspiel mit dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten

Es stellt sich die Frage, ob die formale Perspektive auf die Durchführung der Marketingaktivitäten die Realität in Unternehmen ausreichend widerspiegelt. So ist häufig zu beobachten, dass nicht immer diejenigen, die formal z.B. über Organigramme oder

Jobbeschreibungen verantwortlich sind, auch tatsächlich die Ausführenden einer Tätigkeit sind. Das gilt auch für Marketingaktivitäten. Informal übernehmen Akteure aus anderen Abteilungen letztlich Aktivitäten, weil sie z.B. mehr Kompetenzen dafür haben, dies schon immer mitgemacht haben, sich den formalen Regeln widersetzen oder auch weil ihnen die Aktivität besonders am Herzen liegt.

Diese Betrachtungsperspektive wurde für das Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten noch nicht angewendet, wenngleich z.B. Nonaka und Nicosia (1979: 277) bereits vor 40 Jahren darauf hingewiesen haben:

„The marketing literature has overlooked the problem of designing optimal organizational structures for marketing management. The study of this problem is crucial and pressing. [...] the people – and their possible formal and informal interactions – who presumably carry on decision marketing activities became largely ignored. At best, some references can be found to “organizational charts” of the traditional type – namely, those that describe only relationships of authority and responsibility.” (Nonaka & Nicosia 1979: 277)

Wie hoch genau die Relevanz der Informalität im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten ist, inwiefern diese förderlich für die Marketingperformance oder auch hinderlich sein kann, und viele weitere Aspekte hinsichtlich der Informalität sind unklar. Das Forschungsfeld weist an dieser Stelle eine deutliche Forschungslücke auf.

Forschungslücke V: Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und die Koordination von Informationen

In den Kapiteln zu KAM (2.5.1), PTM (2.5.2) und Schnittstellen (2.5.3) wurde immer wieder die Relevanz der Koordination von Informationen deutlich. Alle an der Durchführung von Marketingaktivitäten beteiligten Mitarbeiter müssen sich untereinander austauschen und Informationen teilen. Auch eine Aggregation der Informationen sollte stattfinden. Der F&E-Leiter, der mit dem Kunden technische Spezifika per Telefon geklärt hat, muss diese genau mit der Produktion und dem KAM absprechen, die Finanzabteilung muss dies ggf. in neue Preiskalkulationen einarbeiten. Wie genau die Koordination von Informationen im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten abläuft, ist aber noch offen. Dabei stellt sich nicht nur die Frage, wer Informationen koordiniert und ob dies mithilfe von (speziellen) Informationssystemen erfolgt. Es muss auch untersucht werden, ob durch die Dispersion von Marketingaktivitäten Informationen verloren gehen.

Möller und Rajala (1999: 533) konnten in einem Fall ihrer Untersuchung z.B. feststellen, dass die Kommunikationsabteilung die Aufgabe bekommen hat, die Koordination verschiedener Marketingaktivitäten zu übernehmen – dafür jedoch keine Ressourcen oder Kompetenzen existierten. Homburg kritisiert zudem im Rahmen eines Experteninterviews (Garber 2012: 22), dass die klassischen Kommunikationswege nicht ausreichend seien, vor allem auch um (räumliche, inhaltliche) Distanzen zwischen den Abteilungen zu überbrücken. Durch die fehlende Koordination der Informationen können höhere Markteintritts- und Vertriebskosten sowie verlängerte Vertriebszyklen entstehen (Kotler et al., 2006: 68). Gerade auch im Hinblick auf Konzepte wie Co-Creation wird deutlich, dass nicht nur intern abteilungsübergreifend Informationen koordiniert werden müssen, sondern auch im Zusammenspiel mit Kunden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es innerhalb des Forschungsfeldes der Dispersion von Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen noch viele offene Fragen gibt. Die aufgezeigten Forschungslücken sind dabei keine vollständige Liste. Das nächste Kapitel soll nun Aufschluss darüber geben, mit Hilfe welcher Theorien diese Forschungslücken bearbeitet werden können und welche theoretischen Hintergründe im Zusammenspiel mit der Dispersion von Marketingaktivitäten einen Mehrwert für die Studien im vierten Kapitel darstellen. Die konkrete Formulierung der Forschungsfragen wird daher am Ende des dritten Kapitels vorgenommen.

3 Konzeptioneller Bezugsrahmen und Ableitung der Forschungsfragen

Die Marketingwissenschaft ist, u.a. aufgrund des vergleichsweise jungen Alters der Forschungsrichtung, durch eine relativ schwache Theorie-Orientierung geprägt (Kuß, 2013: 205). Insbesondere im Hinblick auf die Untersuchung von Marketingaktivitäten und Marketingorganisation sind die existierenden Forschungsansätze im Marketing oftmals nicht zielführend (Vorhies et al., 2003: 100). Gedankliche Bezugsrahmen der Managementwissenschaft werden daher häufig alternativ als Rahmen für Untersuchungen im Marketing gewählt. Theoretische Fundierungen in der Managementwissenschaft, die im B2B-Marketing z.T. hohe Relevanz haben und von Picot (1991) „ökonomische Theorien der Organisation“ genannt werden, sind verschiedene Ansätze aus der Institutionenökonomie: die Property-Rights-Theorie, die Transaktionskostentheorie oder auch die Principal-Agent-Theorie. Die Blickwinkel und die Untersuchungsgegenstände dieser theoretischen Ansätze geben inhaltlich jedoch keinen ausreichenden Rahmen, um die formulierten Forschungslücken im Themengebiet der Dispersion von Marketingaktivitäten zu untersuchen.

Hult (2011) stellt in einem umfassenden Paper Ansatzpunkte für eine „*theory of the boundary-spanning marketing organization*“ vor. Er legt darin insgesamt 31 Theorien bzw. theoretische Ansätze als Grundlage zur Etablierung einer solchen Theorie dar, wie z.B. Resource-Based View (RBV), Systemtheorie oder Service Dominant Logic (SDL). Jede dieser Theorien kann verschiedene Aspekte der Marketingorganisation erklären, es gibt jedoch keine, die die diversen Facetten der Marketingorganisation gänzlich beleuchten kann (Hult, 2011: 514). Hult (2011: 525) versteht die vorgenommene Theorieübersicht als eine Art „toolkit“ für Marketingforscher, um sich verschiedenen Gebieten der Marketingorganisation mithilfe von Theorien und theoretischen Ansätzen der Managementwissenschaft zu nähern.

Eine dieser 31 Marketingorganisationstheorien ist der **situative Ansatz (SA)**, der zwar strenggenommen keine Theorie darstellt, im Englischen aber dennoch häufig „contingency theory“ genannt wird. Dieser gibt die Möglichkeit, einen Analyserahmen für die

Forschungslücken eins bis fünf aufzuspinnen, da zum Beispiel verschiedene organisationale Strukturdimensionen im Kontext der internen und externen Organisationssituation betrachtet werden (eine genauere Analyse erfolgt in Kapitel 3.1.1, insbesondere in 3.1.4.1-3.1.4.5). Darüber hinaus hat sich der SA in der Marketingorganisationsforschung als die theoretische Grundlage herauskristallisiert, die für Untersuchungen in diesem Themenfeld eine geeignete Basis schafft (Homburg, 2012: 203).

Da die formulierten Forschungslücken IV und V jedoch einen verstärkten Fokus auf das Verhalten der Organisationsmitglieder innerhalb der Marketingorganisation und das Informationsmanagement in Unternehmen legen, werden noch zwei weitere Ansätze als Bezugspunkte in der Arbeit aufgegriffen: das **Organizational Citizenship Behavior (OCB)** und das **Organizational Information Processing (OIP)**. Während das OCB vor allem eine Erklärungsgrundlage für Verhalten außerhalb der formalen Vorgaben bietet und die z.B. durch Eigeninitiative entstehende abteilungsübergreifende Koordination thematisiert (s. Kapitel 3.2.1 und 3.2.4), liegt der Fokus des OIP auf der Schaffung einer Basis für das organisationale Lernen durch vier verschiedene Dimensionen, u.a. der Informationsakquise und der Informationsdistribution (s. Kapitel 3.3.1 und 3.3.4).

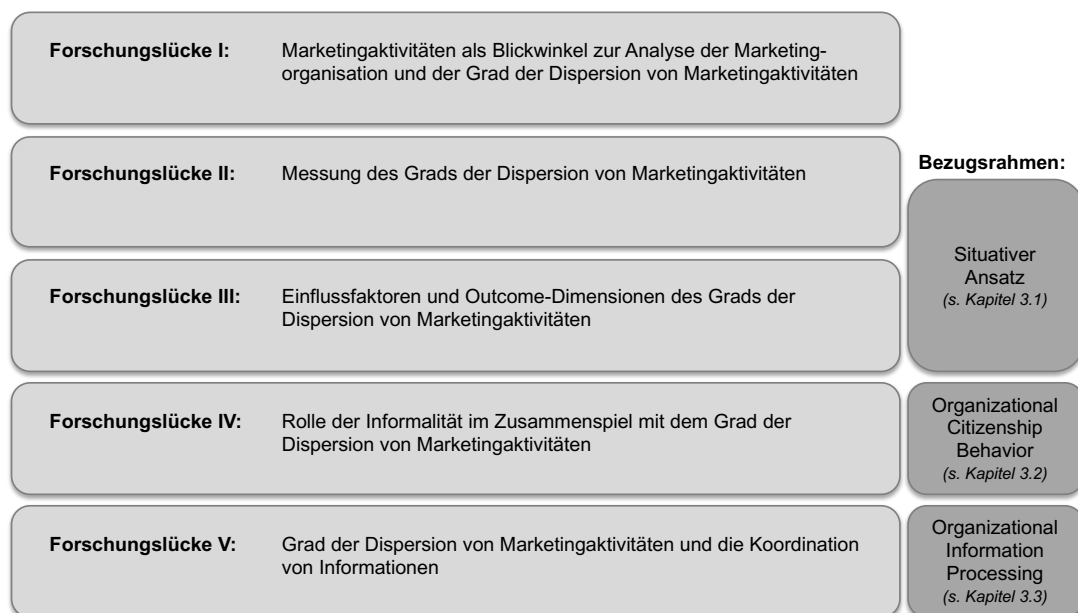


Abbildung 2: Übersicht der Forschungslücken und verwendeten konzeptionellen Bezugsrahmen

3.1 Situativer Ansatz als Bezugsrahmen der Untersuchung

3.1.1 Grundlagen des situativen Ansatzes

Der situative Ansatz (SA), der im Englischen als „contingency approach“ (oder manchmal auch als „contingency theory“) bekannt ist, wurde geprägt durch die Arbeiten von Burns und Stalker (1961), Pugh et al. (1963), Lawrence und Lorsch (1967), Pugh, Hickson, Hinings, und Turner (1968), Pugh und Hickson (1976). Der SA basiert auf Erkenntnissen von Managementtheorien, wie z.B. dem Weberschen Bürokratiekonzept¹⁵ und hat folgende Annahmen:

„Die formale Organisationsstruktur hat einen starken Einfluss auf die Effizienz einer Organisation. Es gibt jedoch keine universell effizienten Organisationsstrukturen. Um effizient zu sein, müssen Organisationen ihre Strukturen an ihre jeweilige Situation anpassen.“ (Kieser, 2014: 165)

Der Erfolg einer Organisation hängt nach der Logik des SA davon ab, wie gut der „fit“ zwischen den organisationalen Variablen (z.B. der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur) und den situativen Faktoren (z.B. Marktdynamik, Wettbewerbsintensität) ist (Tosi, Aldag, & Storey, 1973). Der Zusammenhang zwischen Situation, Organisationsstruktur und Effizienz ist demnach einer der Ursprungsgedanken des SA. Eine erweiterte Betrachtung bezieht darüber hinaus die *„Auswirkungen von Situation und Struktur auf das Verhalten der Organisationsmitglieder und die hieraus resultierende Effizienz“* mit ein (Picot, 1991: 156). Die Organisationsstruktur wird durch die Situation bedingt, woraus mittelbar durch Erwartungen an das Rollenverhalten Effizienzkriterien beeinflusst werden (Picot, 1991: 156). Es existiert somit keine Organisationsstruktur, die für alle Unternehmen die bestmögliche ist. Um erfolgreich zu sein, sollte diese optimal an den jeweiligen Unternehmenskontext angepasst sein (s. auch Abbildung 3).

¹⁵ Insgesamt stellen noch weitere Theorien die Grundlage für den SA dar (Kieser, 2014: 165). Dabei wird neben dem Weberschen Bürokratieprinzip insbesondere die Systemtheorie genannt (Homburg, 2012: 197), die Austauschprozesse zwischen Unternehmen und der Umwelt betrachtet. Weiterführende Literatur ist dabei insbesondere bei Schreyögg zu finden (z.B. Schreyögg, 2008: 67ff, 2012: 65f).



Abbildung 3: Grundstruktur des Situativen Ansatzes in Anlehnung an Kieser und Kubicek (1992: 57, zit. nach Homburg (2012: 199))

Nach Kieser (2014: 171) können sowohl interne als auch externe Dimensionen Einflussfaktoren der Organisationsstruktur sein. Beispiele für interne Dimensionen sind Leistungsprogramm oder Größe. Externe Dimensionen sind zum Beispiel Kundenstruktur oder Dynamik der technischen Entwicklung (Kieser, 2014: 171).

Basierend auf verschiedenen Forschungsarbeiten zum SA haben sich letztlich fünf Organisationsstrukturdimensionen ergeben: *Spezialisierung, Koordination, Konfiguration, Entscheidungsdelegation und Formalisierung* (Kieser & Walgenbach, 2010: 71). Diese Dimensionen beinhalten keine persönlichen Eigenschaften von Organisationsmitgliedern, sondern basieren nur auf Strukturen (Kieser, 2014: 169). Als allgemeine Beispiele für organisationale Variablen, die in der Forschung untersucht wurden, können etwa die Organisationsstruktur, das Verhalten von Organisationsmitgliedern oder auch die Unternehmenskultur genannt werden (Homburg, 2012: 199). Die Erfolgskomponente im SA wird allgemein über den „fit“ zwischen Situation und organisationalen Variablen analysiert (Tosi et al., 1973), spiegelt sich aber auch in konkreten Dimensionen wie z.B. Kundenzufriedenheit, Umsatz, Marktanteil wider (Homburg, 2012: 199).

Die Ausprägungsform der unterliegenden Organisationsstrukturvariablen wird in der vorliegenden Arbeit durch die Dispersion von Marketingaktivitäten dargestellt, wodurch sich der folgende Zusammenhang in Abbildung 4 ergibt.

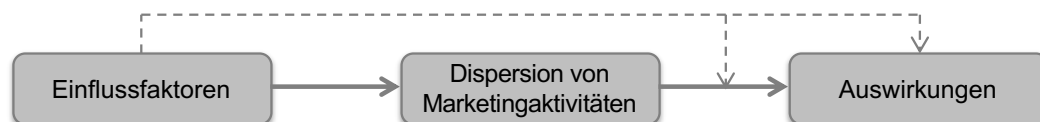


Abbildung 4: Übertragung des SA auf das Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten

Im Hinblick auf die formulierten Forschungslücken in Kapitel 2.6 wird deutlich, dass der SA eine geeignete Grundlage bietet, um sich der Thematik zu nähern und einen

Erkenntnisgewinn zu erzielen. Wie genau die Dimensionen der Organisationsstruktur im Hinblick auf diese Arbeit zu verstehen sind, wird in Kapitel 3.1.4 sowie den dazugehörigen Kapiteln 3.1.4.1 bis 3.1.4.5 thematisiert. Die Konzeption der Situation ist Gegenstand der empirischen Untersuchungen (Kapitel 4), denn nach Kieser (2006: 221) bieten Interviews die Möglichkeit, Organisationsmitglieder zu situativen Faktoren zu befragen. Zunächst wird jedoch auf die Einbettung des SA in der Marketingforschung eingegangen, die Kritik am SA aufgegriffen und diese in den konkreten Zusammenhang zum Forschungsvorhaben gestellt.

3.1.2 Relevanz in der Marketingforschung

Aufgrund der inhaltlichen Herkunft der Organisationsforschung und der Ausrichtung auf organisationale Variablen, kann der SA nicht allgemein in der Marketingforschung angewendet werden, sondern nur im Kontext der Marketingorganisation. Hult (2011: 516) sieht Erkenntnispotenziale des SA für das Marketing insbesondere darin, dass verschiedene Marketingbereiche des Unternehmens mit unterschiedlichen Marktbedürfnissen konfrontiert sind und mit bestimmten Formen der Spezialisierung, Formalisierung etc. reagieren müssen. Er formuliert zudem, dass das Ausmaß der Struktur-differenzierung größer sein muss, je größer die Variation im jeweiligen Markt-kontext ist (Hult, 2011: 516). Auch Weitz und Anderson (1981, zit. nach Piercy, 1985: 22) sehen die Abhängigkeit der Marketingaufgaben von der Umwelt, in denen die Aufgaben durchgeführt werden, und somit einen Zusammenhang zwischen Marketing und SA. Für Freiling und Köhler (2014: 52) stellen Analysen unter Verwendung des SA einen „Orientierungsrahmen für die Ausgestaltung der Marketingorganisation“ dar.

Bereits kurz nachdem die ersten Ideen zum SA entwickelt wurden, hat der SA Anwendung in der Marketingforschung gefunden. Seitdem gibt es zahlreiche Arbeiten, die den SA als Bezugsrahmen aufgegriffen haben. Tabelle 4 zeigt verschiedene Untersuchungen, die den SA als Grundlage herangezogen haben. Der SA ist eine sehr populäre und weit verbreitete Grundlage in der Marketingforschung für Untersuchungen der Marketingorganisation. Die Relevanz des SA in der Marketingforschung wird somit deutlich. Im Folgenden soll eine kritische Würdigung stattfinden.

Tabelle 4: Literaturübersicht zu Marketingforschung basierend auf dem situativen Ansatz

Anwendungsgebiet	Untersuchungen in dem Themenfeld
Situationskontext verschiedener Phasen in Produktlebenszyklen	Meffert (1974)
Zusammenhang Organisationsstruktur und Organisationalem Buying Center	Spekman & Stern (1979)
Zusammenhang Organisationsstruktur und Nutzung von Marketingplänen	John & Martin (1984)
Interaktionen zwischen Marketing und anderen Abteilungen	Ruekert & Walker (1987)
Gestaltung der Marketingorganisation	Workman et al. (1998)
Einfluss des Marketings im Vergleich zu anderen Funktionen	Homburg, Workman, et al. (1999), Wu (2004), Götz et al. (2009; zit. nach Wirtz et al. (2014), Verhoef & Leeflang (2009)
Zusammenhang von Marketingstrategie und Performance	Slater & Olson (2001)
Zusammenhang von Marketingorganisationsstruktur und Performance	Vorhies et al. (2003), Olson, Slater, & Hult (2005)
Dimensionen des KAM	Homburg & Bornemann (2012)
Organisation des Pricing	Homburg, Jensen, et al. (2012)

3.1.3 Kritische Würdigung

Die Argumente der Kritiker sind vornehmlich zu zwei Kernaspekten zusammenzufassen. Erstens: Der SA sei keine eigenständige Theorie. Zweitens: Auch die Organisation könne die Situation beeinflussen (Homburg, 2012: 202). Diese Aspekte sollen neben weiteren einzelnen Kritikpunkten aufgegriffen werden.

Der Vorwurf der fehlenden theoretischen Basis eint viele Forschungsarbeiten zum SA. So kritisiert zum Beispiel Homburg, dass kein Aussagengebäude bestehe, „*das bestimmte Zusammenhänge gesetzmäßig zu erklären versucht*“ (Homburg, 2012: 202). Picot (1991: 157) merkt an, dass Aspekte wie die Größe oder die Entstehung von Unternehmen nicht durch den SA erklärt werden können. Zudem ist es problematisch, den SA in Markt- und Wettbewerbstheorien zu integrieren (Picot, 1991: 157). Die Verwendung der Begriffe „*Ansatz*“ oder „*approach*“ ist daher üblich geworden, sodass der SA nicht als umfassende Theorie, sondern als „*theoretische Leitidee*“ zu verstehen ist (z.B.: Homburg, 2012; Kieser, 2014). Der zweite Hauptkritikpunkt richtet sich auf die – zumindest im Ursprungsgedanken – einseitige Beeinflussung der Umwelt auf das Unternehmen. So existieren nach Schreyögg (2012: 73f) zahlreiche Möglichkeiten auch für Unternehmen, die Umwelt zu beeinflussen. Insbesondere im Falle großer

wirtschaftlicher Macht stünden Unternehmen Handlungsspielräume zur Verfügung. Zumeist erfolgt dies nach Schreyögg (2012: 74) und Kieser (2014: 182) im Bereich des Marketings, wo absatzpolitische Instrumente gezielt eingesetzt werden können, um Kundenpräferenzen zu beeinflussen.

Darüber hinaus werden weitere Kritikpunkte geäußert¹⁶, von denen einige exemplarisch genannt werden sollen. So weist Picot (1991: 157) auf andere Einflüsse hin, die bislang im Kontext des SA nicht ausreichend berücksichtigt wurden, wie etwa auf Einflüsse aus der makroskopischen Perspektive (u.a. Gestaltung von Arbeitsverträgen) oder auf verhaltensdeterminierende Einflüsse durch institutionelle Rahmenbedingungen. Kieser (2014: 183f) nennt weitere bislang nicht berücksichtigte Einflussfaktoren, die relevant für die Gestaltung organisationaler Variablen sein können. Z.B. prägen auch Organisationsmitglieder über Leitvorstellungen oder Gestaltungsphilosophien Organisationsstrukturen. Auch Machtpositionen können Organisationsmitglieder dazu bringen, Managemententscheidungen zur Organisationsstruktur entsprechend ihrer Interessen zu treffen. Neben unberücksichtigten Einflussfaktoren wird zudem das Problem der Operationalisierung von Konstrukten wie der „Situation“ oder der „Organisationsstruktur“ genannt (Kieser, 2014: 180). Und schließlich wird auch kritisiert, dass die alleinige Betrachtung formaler Regeln das Handeln der Organisationsmitglieder nicht richtig widerspiegelt (Kieser, 2014).

„Trotz der prinzipiell berechtigten Kritik kann dem situativen Ansatz eine hohe Bedeutung für das Marketing attestiert werden. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die grundlegende Aussage des Ansatzes (Kontextabhängigkeit von Organisationsgestaltung und Erfolgsauswirkung) als auch im Hinblick auf die im Rahmen dieses Ansatzes erarbeiteten zentralen Organisationsdimensionen.“ (Homburg, 2012: 202)

Der Kritik der „Theorielosigkeit“ des SA (Kieser, 2014: 184) kann an dieser Stelle nur insofern begegnet werden, dass die hohe Verbreitung und bisherige Anwendung in der Marketingorganisationsforschung sowie die Praxisnähe des Ansatzes deutlich für die Anwendung des SA im Rahmen dieser Arbeit sprechen. Als theoretischer Erklärungsansatz benötigt der SA weitere Forschung. Der zweite große Kritikpunkt, die Beein-

¹⁶ Für weitere Kritikpunkte sei z.B. auf Kieser (2014) oder Tosi et al. (1973) verwiesen.

flussbarkeit der Umwelt durch Organisationen, und auch die Kritik an der ausschließlichen Betrachtung formaler Regelungen sowie die Möglichkeit weiterer Einflussfaktoren werden aktiv im Rahmen der empirischen Untersuchungen beachtet werden.

3.1.4 Dimensionen von Organisationsstrukturen und die Dispersion von Marketingaktivitäten

Wie bereits in Kapitel 3.1.1 deutlich wurde, gibt es im Rahmen des SA fünf Dimensionen, die die Organisationsstruktur aufspannen: Spezialisierung, Koordination, Konfiguration, Entscheidungsdelegation und Formalisierung (Kieser & Walgenbach, 2010; Pugh et al., 1968). Kieser und Walgenbach (2010: 65) definieren die Strukturdimensionen als „*unterschiedliche Arten von organisatorischen Regelungen*“. Organisationsstrukturen werden dabei verstanden als „*Regelsysteme, die das Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens auf ein übergeordnetes Gesamtziel ausrichten sollen*“ (Frese, 1992; zit. nach Homburg, 2012: 200). Inwieweit die fünf Strukturdimensionen nun auf die Marketingorganisation und dabei im Besonderen auf den Zusammenhang der Dispersion von Marketingaktivitäten bezogen werden können, ist Gegenstand der folgenden Kapitel.

3.1.4.1 Spezialisierung im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten

„*Als Ausgangspunkt jeder organisatorischen Strukturierung wird das Phänomen der Arbeitsteilung oder Spezialisierung angesehen*“ (Kieser & Walgenbach, 2010: 71).

Pugh et al. (1968: 72f) definieren Spezialisierung als die Distribution von Arbeitsaktivitäten auf verschiedene Unternehmensmitarbeiter. Da nicht alle Aufgaben durch eine Person bearbeitet werden können, müssen Aufgaben in Teilaufgaben untergliedert und Mitarbeitern zugeteilt werden, so dass Verantwortlichkeiten und letztlich bessere Kontrollmöglichkeiten geschaffen werden (Homburg, 2012: 200). Es kann beispielsweise eine funktions- oder objektorientierte Spezialisierung erfolgen (Homburg, 2012: 200).

Die Teilung der Arbeit hat verschiedene Folgen für die Dispersion von Marketingaktivitäten. Da durch die Arbeitsteilung entschieden wird, welche Arten von Stellen und wie viele Stellen gebildet werden (Kieser & Walgenbach, 2010: 81), entsteht auch ein Grundgerüst für die Verteilung der Marketingaktivitäten. Dies resultiert etwa in interdependenten Prozessen, wie der Interaktion von Mitarbeitern der Marketingabteilung

mit Mitgliedern anderer Abteilungen (Ruekert & Walker, 1987: 2). Bei der Durchführung verschiedener Marketingaktivitäten sind oft Mitarbeiter mehrerer Abteilungen involviert. Die Spezialisierungsform bestimmt dabei, welche Aufgaben wie aufgeteilt werden und ist somit maßgeblicher Ausgangspunkt einer möglichen Dispersion.

Aaker (2008: 148) fordert in diesem Kontext zum Beispiel, dass die Marketingaufgabengebiete nicht zu stark aufgegliedert werden sollten, weil keine starke Marketingposition entstehen könne, wenn diese Aufgaben über verschiedene Bereiche in Unternehmen verteilt sind. (Zentrale) Gebündelte Marketingteams seien dagegen hilfreich, um Redundanzen und Ineffizienzen durch zu starke Spezialisierung zu vermeiden (Aaker, 2008: 148). Digitales Marketing, CRM Programme, PR usw. seien Marketingaufgaben, die von Experten gebündelt durchgeführt werden sollten (Aaker, 2008: 148), wodurch letztlich eher FTM als PTM die Ausführung von Marketingaktivitäten inne hätten. Varadarajan (1992: 341) sieht dagegen für andere Marketingaktivitäten wie das Managen der Vertriebsteams, Vertriebspromotion, Schnittstellentätigkeiten zu Marktforschungsagenturen und anderen operativen Marketingaktivitäten die deutliche Notwendigkeit, diese zu spezialisieren, weil die Bedürfnisse in den verschiedenen Unternehmensbereichen zu unterschiedlich seien. Dies hätte also eher eine Dispersion von Marketingaktivitäten zur Folge.

Mit Blick auf die Verteilung von Marketingaktivitäten auf die beiden Bereiche Marketing und Vertrieb weisen Guenzi & Troilo (2006: 975) auf die unterschiedlichen Mentalitäten der Abteilungen hin, die u.a. als Resultat der Spezialisierung entstehen. Dies greifen auch Tushman und Scanlan (1981: 291f) auf und arbeiten heraus, dass durch eine Spezialisierung zwar innerhalb der einzelnen Bereiche Informationen sehr effizient ausgetauscht werden können, dafür aber größere Hürden bei der übergreifenden Informationsweitergabe entstehen können. Demnach sind unterschiedliche Spezialisierungsaspekte für verschiedene Marketingaktivitäten relevant, die letztlich in einem bestimmten Grad der Dispersion für Unternehmen resultieren.

Dass dieser im Hinblick auf die Unterschiedlichkeit der Unternehmen variiert, zeigt auch die Arbeit von Workman et al. (1998): Ganz konkret auf die Dispersion von Marketingaktivitäten bezogen schreiben die Autoren, dass die Unternehmensgröße ein entscheidender Faktor der Spezialisierung sei (Workman et al., 1998: 32). Je größer ein Unternehmen ist, desto höher sei die Notwendigkeit zur Spezialisierung. In kleineren

Firmen gebe es häufig gar keine Marketingabteilung, so dass die Autoren dort tendenziell eine höhere Dispersion von Marketingaktivitäten als in großen Unternehmen mit stärkerer Spezialisierung erwarten (Workman et al., 1998: 32).

In direktem Zusammenhang zur Spezialisierung steht die Koordination. Mit erhöhter Spezialisierung geht ein höherer Koordinationsaufwand einher (Varadarajan, 1992: 341). Wird dagegen keine Spezialisierung vorgenommen (z.B. Ein-Mann-/Eine-Frau-Unternehmen) ist auch keine Koordination notwendig.

3.1.4.2 Koordination im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten

Nachdem die Organisationsmitglieder auf Teilbereiche spezialisiert sind, seien die *„Aktivitäten der einzelnen Organisationsmitglieder [...] im Hinblick auf das Gesamtziel der Organisation aufeinander abzustimmen“* (Kieser & Walgenbach, 2010: 71). Dies kann über strukturelle und nicht-strukturelle Koordinationsmechanismen erfolgen (Homburg, 2012: 201). Beispiele für strukturelle Koordinationsinstrumente sind Koordination über persönliche Weisungen, Programme, Pläne und Selbstabstimmung. Nicht-strukturelle Koordinationsinstrumente können dagegen organisationsinterne Märkte, Organisationskultur oder auch Standardisierung von Rollen sein (Homburg, 2012: 201).

Der Zusammenhang zwischen Marketingorganisation und Koordination wird an verschiedenen Stellen der Forschung immer wieder thematisiert. Bereits in Kapitel 2.3.4 wurden die Aufgaben des CMOs und dabei auch die Relevanz der (internen und externen) Koordinationsaufgaben für den CMO dargelegt. Auch in Bezug auf KAM-Tätigkeiten wurde die Bedeutung von Koordinationsaufgaben in Kapitel 2.5.1 aufgezeigt. So verwendet ein KAM beispielsweise die Hälfte der Zeit auf unternehmensinterne Koordination (Jensen, 2004), von der viele Tätigkeiten Schnittstellenaufgaben zu anderen Unternehmensbereichen beinhalten, auch zu verschiedenen globalen Standorten (Möller & Rajala, 1999: 532; Workman, Homburg, & Jensen, 2003: 9).

Darüber hinaus ergeben sich für die Marketingorganisation diverse Koordinationsaufgaben, die Strategieabstimmungen, nachfrage- und marktrelevante Ressourcen und Fähigkeiten beinhalten, die nicht nur im Marketing ausgeübt werden können (Meffert & Burmann, 2012: 14). Dies zeigt sich in verschiedensten Marketingaktivitäten, die

mit den von Meffert und Burmann genannten „*Forschungs- und Entwicklungsstrategien, den Produktions- und Lagerhaltungsstrategien sowie den Einkaufs- und Finanzierungsstrategien*“ einhergehen. Neben der strategischen Komponente sind jedoch „*vor allem die Marketinginstrumente innerhalb des Unternehmens in sachlicher und zeitlicher Hinsicht zu koordinieren*“ (Meffert & Burmann, 2012: 14). Des Weiteren beschäftigt sich die Literatur zu den Marketingaktivitäten rund um „New Product Development“ umfangreich mit der abteilungsübergreifenden Koordination dieser Aktivitäten. Hierbei steht vor allem die Koordination von Aktivitäten dieser Unternehmensbereiche im Zentrum: Marketing, F&E, Vertrieb, Finanzen (jeweils mit unterschiedlicher Namensgebung der entsprechenden Abteilungen). Es geht dabei insbesondere darum, dass innerhalb der organisationalen Strukturen der gesamte Prozess der Neuproduktentwicklung, der verschiedene Marketingaktivitäten beinhalten kann, effektiv koordiniert wird, um Informationen und knappe Ressourcen mit anderen Abteilungen zu teilen und Mechanismen für Entscheidungsfindung und Konfliktreduzierung zu entwickeln (Olson et al., 1995: 48).

Anhand von positionenbezogenen Marketingorganisationsaspekten (CMO, KAM), aber auch im Hinblick auf verschiedenste Marketingaktivitäten (Strategie, Marketinginstrumente, Neuproduktentwicklung) konnte ein sehr deutlicher Zusammenhang zwischen der Dispersion von Marketingaktivitäten und der Organisationsstrukturdimension „Koordination“ gezeigt werden. Daher fordern Webster et al. (2005: 42) beispielsweise auch „*small 'center of excellence' that can enable collaboration among an array of dispersed marketing elements*“. Möller und Rajala (1999: 533) berichten auf Basis ihrer Forschungsergebnisse, dass dies häufig durch die Marketingkommunikationsabteilungen erfolgt, denen jedoch oft Kapazitäten und Fähigkeiten dafür fehlen.

Im Hinblick auf die Kapazität der Koordination ist hinzuzufügen, dass die Marketer häufig keine ausreichenden finanziellen Mittel haben, um ihre Aufgaben durchzuführen, und daher auch auf Mitarbeiter anderer Bereiche zurückgreifen, so dass dadurch erneuter Koordinationsaufwand entsteht (Ruekert & Walker 1987: 3). Tull et al. (1991: 28) weisen diesbezüglich darauf hin, dass aus ihrer Perspektive eine Dispersion von Marketingaktivitäten nur dann sinnvoll ist, wenn die Kosten der Koordination nicht höher sind als der Nutzen, der aus der Spezialisierung entstanden ist. Einen anderen Aspekt bringt Bonoma (1985: 202) ein: Die Koordination der Marketingaktivitäten

mit anderen Abteilungen ist demnach nicht nur ein schwer quantifizierbares Phänomen, auch die Komplexität des Themas macht Untersuchungen hierzu schwierig.

Neben der Forschung zum Zusammenhang von Marketingorganisation und Koordination, gibt es Arbeiten zum Thema „Marktorientierung“¹⁷, die die abteilungsübergreifende Koordination ebenfalls betrachten. Nach Kohli und Jaworski (1990) und Narver und Slater (1990) benötigen eine erfolgreiche Marktorientierung und die damit einhergehenden Marketingaktivitäten die abteilungsübergreifende Koordination. Nicht nur die Marketingabteilung ist für die Marktorientierung verantwortlich, die abteilungsübergreifende Koordination (insbesondere im Hinblick auf Informationen zu Kundenbedürfnissen) ist eine organisationsweite Aufgabe (Kohli & Jaworski, 1990: 3). Um Marketingaktivitäten wie beispielsweise die Bewertung von Kundensegmenten oder auch Beschwerdemanagement durchzuführen, bedarf es daher einer innerbetrieblichen Koordination mithilfe von abgestimmten Koordinationsmechanismen und entsprechenden Verantwortlichkeiten – nur so sei eine marktorientierte Ausrichtung des Unternehmens konsequent (Bruhn, 2012: 280; Meffert & Burmann, 2012: 13).

3.1.4.3 Konfiguration im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten

In der Konfiguration spiegeln sich die durch Spezialisierung und Koordination festgehaltenen Mechanismen wider (Kieser & Walgenbach, 2010: 127). Sie erfolgt zumeist anhand der Darstellungsform des Organigramms, in dem die Weisungsbefugnisse abgebildet werden. Daher wird die Konfiguration auch als das Leitungssystem verstanden (Kieser & Walgenbach, 2010: 127). Pugh et al. (1968: 78) nennen die Konfiguration „*the 'shape' of the role structure*“. Gliederungstiefe, Leitungsspannen und Stellenrelationen sind Konfigurationsausprägungen (Kieser & Walgenbach, 2010: 148ff).

Die Beziehung der durch die Spezialisierung geschaffenen Stellen zueinander und auch die damit einhergehenden Weisungsbefugnisse werden im Rahmen der Konfiguration geregelt (Homburg 2012: 201). So können die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern konfiguriert werden und Leitungsstellen für Abteilungen entstehen (Kieser & Walgenbach, 2010: 128). Haben Unternehmen eine gewisse Größe

¹⁷ Weitere Anknüpfungspunkte zur Marktorientierung werden in Kapitel 4.4.1 thematisiert.

erlangt, gibt es zumeist mehrstufige Gliederungen, die untereinander mit Weisungsbefugnissen verknüpft sind (Kieser & Walgenbach, 2010: 148).

Weisungsbefugnisse können anhand von Ein- oder Mehrliniensystemen erfolgen: Während bei einem Einliniensystem eine höhere Stelle mehreren niedrigeren Stellen Weisungen erteilt, wird beim Mehrliniensystem der Spezialisierung mehr Rechnung getragen, da eine organisatorische Einheit mehreren spezialisierten Instanzen vorge setzt ist (Kieser & Walgenbach, 2010: 128ff). In Bezug auf eine klare Regelung von Verantwortlichkeiten weist das Einliniensystem Vorteile auf. Da im Mehrliniensystem mehrere Instanzen die Verantwortlichkeiten einer organisatorischen Einheit innehaben, können Verantwortlichkeiten unklarer sein (Kieser & Walgenbach, 2010: 131).

Betrachtet man die Konfiguration im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten, so stellen sich insbesondere folgende Fragen: Welche Instanz hat Weisungsbefugnisse? Gibt es mehrere Instanzen, die die Ausführung der Marketingaktivitäten betreffen? Typischerweise ist letzteres der Fall. Nicht nur durch das Mehrliniensystem können unklare Verantwortlichkeiten entstehen, auch durch traditionelle Organisationsstrukturen, bei denen die Instanzen nicht in Bezug auf die Marketingaktivitäten konfiguriert sind, können multiple Instanzen weisungsbefugt sein. Die Konfigurationsart legt daher einen weiteren Grundstein für die Ausgestaltung und das Ausmaß der Dispersion von Marketingaktivitäten. Ausgestaltungsmöglichkeiten der Konfiguration, die bei der Betrachtung der Dispersion von Marketingaktivitäten relevant sind, sind z.B. Produktmanagement- oder KAM-Stellen (Kieser & Walgenbach, 2010: 142).

3.1.4.4 Entscheidungsdelegation im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten

Die Konfiguration hat die Struktur der Weisungsbeziehungen determiniert. Dagegen wird im Rahmen der Entscheidungsdelegation die „*umfangmäßige Verteilung der Entscheidungsbefugnisse in einer Organisation*“ betrachtet, mit der die Aufgabenzuweisung, Zuteilung von Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Rechtezuteilung für eine entsprechende Aufgabenerfüllung vorgenommen werden (Kieser & Walgenbach, 2010: 153). Pugh et al. (1968: 76f) bezeichnen diese Dimension ursprünglich als „Zentralisierung“ und definieren sie als „*das Ausmaß, in dem Entscheidungskompetenzen an der Organisationsspitze angesiedelt sind*“ (Schreyögg, 2008: 52). Mit „Entscheidungscentralisierung/-decentralisierung“ oder auch „Kompetenzverteilung“ im

Sinne der Organisationsstrukturdimensionen ist also die Entscheidungsdelegation gemeint (Homburg, 2012: 201f).

Die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen auf verschiedenen hierarchischen Ebenen des Unternehmens spielt im Forschungsgebiet der Marketingorganisation und im Speziellen der Dispersion von Marketingaktivitäten insbesondere unter dem Aspekt der Entscheidungscentralisierung und -dezentralisierung eine Rolle. Im Zuge der Entscheidungsdezentralisierung, die Marketingaktivitäten betrifft, z.B. auf Länder- oder Regionenebene, können nach Aaker (2008: 145) Vor- und Nachteile entstehen. So können Entscheidungen bei starker Dezentralisierung direkt von Managern getroffen werden, die nah am Kunden sind. Beschlüsse, die sich etwa auf die Markenbildung beziehen, sollten jedoch zentral herbeigeführt werden, da solche Aktivitäten neben der Entscheidungskompetenz entsprechende inhaltliche, fachliche Kompetenzen und einen konsistenten Unternehmensauftritt erfordern (Aaker, 2008: 145ff). Auch laut Challagalla et al. (2014: 14) muss bei der Dezentralisierung von Marketingaktivitäten berücksichtigt werden, dass Entscheidungsbefugnisse bei Nicht-Marketern oder PTM in anderen Abteilungen liegen können, denen ggf. Marketingkompetenzen fehlen. Somit könnten gegebenenfalls „schlechte“ Marketingentscheidungen getroffen werden.

Das Spannungsfeld von „Kundennähe vs. fachlicher Kompetenz“ ist für die Dispersion von Marketingaktivitäten insbesondere deshalb relevant, weil Marketer nicht immer in direktem Kundenkontakt stehen und erst über die Dispersion von Marketingaktivitäten Entscheidungskompetenzen auf Nicht-Marketer oder PTM übertragen werden. Homburg, Jensen, et al. (2012: 50) sehen daher auch im Grad der Kombination von horizontaler Dispersion und vertikaler Entscheidungsdelegation eine wichtige Erfolgskomponente für Preisaktivitäten.

3.1.4.5 Formalisierung im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten

Die Formalisierung als Organisationsstrukturdimension spiegelt sich in Organisationen durch schriftlich fixierte Regelungen wider (Kieser & Walgenbach, 2010: 157). Es kann noch genauer zwischen drei Formalisierungsdimensionen unterschieden werden: der *Strukturformalisierung* (z.B. Organigramme), der *Aktenmäßigkeit* (z.B. Vorstandsbeschlüsse) und der *Leistungsdokumentation* (z.B. Prozesse der Leistungserfassung) (Kieser & Walgenbach, 2010: 157ff; Pugh et al., 1968: 76). Als Gründe für eine

starke Formalisierung werden vor allem Übersichtlichkeit, Transparenz und Objektivität genannt, was gerade in einem stabilen und wenig komplexen Umfeld zu hoher Effizienz und schnellen Entscheidungsprozessen führen kann (Menguc & Auh, 2010: 822). Auf der anderen Seite werden Inflexibilität und hohe administrative Kosten als Nachteile einer starken Formalisierung genannt (Ruekert & Walker, 1987).

Stellenbeschreibungen bieten eine gute Grundlage, um den Zusammenhang zwischen Formalisierung und der Dispersion von Marketingaktivitäten zu veranschaulichen. Sowohl bei Nicht-Marketern als auch bei Marketern sorgt die große Unterschiedlichkeit der Stellenbeschreibungen von Marketingpositionen für Unklarheiten und schwere Vergleichbarkeiten (intra- und interorganisational) (Brooksbank, Davey, & McIntosh, 2010: 84; McDonald, 2009: 436f). Zusätzlich zeigt die Analyse von Jobanzeigen in Zeitungen, dass insbesondere im B2B-Marketing bei einer großen Zahl von Stellenausschreibungen PTM gesucht werden und somit von vielen Stellen im Unternehmen aus Marketingtätigkeiten durchgeführt werden, wodurch zwangsläufig eine Dispersion von Marketingaktivitäten entsteht (Kleinaltenkamp et al., 2012).

Neben formalen Aspekten der Organisationsstruktur richtete sich der Fokus der Managementforschung insbesondere ab der 1980er Jahre immer mehr auch auf informale Abläufe in Organisationen (Kohli & Jaworski, 1990: 12). Es gibt zahlreiche Gründe für Abweichungen von formalen Regeln, Schreyögg (2008: 16) nennt etwa Widersprüchlichkeit der Regeln oder unpassende Regeln für bestimmte Situationen. Die häufigste Ursache sei, dass Mitarbeiter bestimmte Regeln zu Gunsten von effizienteren Lösungen verletzen. So können auch informale „Regeln“ entstehen, die zum Beispiel den Zweck haben, eine schnelle und unkomplizierte Verständigung zu ermöglichen. Oft entwickeln sie sich auch aufgrund kollegialer Vertrautheit (Netzwerke o.ä.) (Schreyögg, 2008: 13).

Insbesondere im Hinblick auf die zweite Formalisierungsdimension (Aktenmäßigkeit), zu der auch der Informationsfluss zählt, zeigen sich große Auswirkungen der Informalität auf die Dispersion von Marketingaktivitäten. Nonaka und Nicosia (1979: 279) führen folgendes Beispiel an:

„For example, in a traditional chart, a brand manager reports formally to the product group manager or to a vice president in charge of marketing and is responsible for 'profit'. Yet, in reality, most of a brand manager's job requires exchanges of information with a variety of people including those in research and development, engineering, production, and of course, sales managers.“

Der Informationsaustausch zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen ist häufig nicht nur durch formalisierte Regeln geprägt, sondern durch informalen Austausch. Die informalen Interaktionen werden bei der Strukturierung von Organisationen häufig außen vor gelassen, sollten jedoch beachtet werden (Nonaka & Nicosia 1979: 279). Der informale Austausch über Abteilungsgrenzen hinweg hat hohe Bedeutung für die erfolgreiche Durchführung von Marketingaktivitäten, vor allem auch für eine erfolgreiche Implementierung von Marketingstrategien (Ruekert & Walker, 1987: 1f). Informale Netzwerke sind insbesondere für Schnittstellentätigkeiten zwischen Abteilungen (z.B. Marketing und Engineering) sehr relevant (Workman 1993: 414). Dies hat auch damit zu tun, dass formale Regeln teilweise nicht schnell genug angepasst werden, um sich ändernde Umweltbedingungen aufzugreifen (Homburg, 2012: 190). Homburg (2012: 190) sieht davon ganz besonders das Marketing betroffen, da sich Kundenbedürfnisse oder auch Wettbewerbsverhalten sehr schnell ändern können. Genau deshalb wird auch im Forschungsbereich der Neuproduktentwicklung ein starker Fokus auf informalen Informationsaustausch gelegt (z.B. Deshpandé, Farley, & Webster, 1993; Fisher et al., 1997; Menguc & Auh, 2010; Moorman & Day, 2016; Olson et al., 1995).

3.2 Organizational Citizenship Behavior als Bezugsrahmen der Untersuchung

3.2.1 Grundlagen des Organizational Citizenship Behavior

Eine arbeits- und organisationspsychologische Ausrichtung hat das OCB, bei dem es im Gegensatz zum SA um das Verhalten von Organisationsmitgliedern geht. Dieser Ansatz basiert auf der Theorie des kollektiven Handelns (Barnard 1938, zit. nach Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Barnard betont die Bedeutung der informalen Organisation und die Bereitschaft zu besonderem Engagement von Organisationsmitgliedern (Barnard, 1938: 102, zit. nach Organ et al., 2006: 46f). Neben der Arbeit von Barnard (1938) fußt der Ansatz des OCB auf der Forschung von Katz und Kahn (1966,

1978, zit. nach Organ et al., 2006: 51f), die drei verhaltensbezogene Ziele von effektiven Organisationen beschreiben. Dabei ist beispielsweise das dritte Ziel darauf ausgerichtet, dass Organisationen innovatives Verhalten der Organisationsmitglieder begünstigen und somit etwa über die Eigeninitiative einzelner Organisationsmitglieder Systemverbesserungen erzielen können.

Den Grundgedanken des OCB-Verhaltens definiert Organ (1988: 4) wie folgt:

„Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization.“

Organ et al. (2006: 8) spezifizieren zum einen den Begriff „*discretionary*“ insofern genauer, als dass es sich um ein Verhalten in einem spezifischen Kontext handelt, bei dem es nicht um Vorgaben aus der Jobbeschreibung des Individuums geht. OCB kann somit als eine Form von Extrarollenverhalten verstanden werden. Weiterhin halten Organ et al. (2006: 8) fest, dass das Verhalten nicht an das Vergütungssystem der Organisation gekoppelt ist (z.B. in Form von Bonuszahlungen). Das Verhalten, auf das sich das OCB bezieht, wird somit nicht durch formalisierte, monetäre Anreize ausgelöst. Schließlich gehen die Autoren genauer auf den Teil der Definition ein, der sich auf die Aggregation des Verhaltens bezieht. Denn nicht ein einzelnes Handeln im Sinne des OCB wirkt sich unmittelbar positiv auf die Organisationsperformance aus; vielmehr ist es über einen Zeitraum hinweg die Summe des OCB der Individuen, der Gruppe, der Abteilung und der Organisation, die den Unterschied für die Organisationsperformance ausmacht (Organ, 1997: 87; Organ et al., 2006: 9f). Dies haben z.B. Podsakoff, Ahearne, und MacKenzie (1997) auch empirisch festhalten können. DeGroot und Brownlee (2006: 1117) bezeichnen OCB daher auch als die „*behavioral dimension of performance*“.

Ursprünglich wurden von Organ in seinen Arbeiten sieben Dimensionen des OCB beschrieben: „*altruism*“, „*courtesy*“, „*cheerleading*“, „*peacekeeping*“, „*sportsmanship*“, „*civic virtue*“ und „*conscientiousness*“ (Organ, 1988). Diese Dimensionen wurden im Laufe der Zeit in weiterführenden Forschungsarbeiten teils zusammengefasst, umbenannt oder auch inhaltlich angepasst. Eine einheitliche Position zu der Anzahl der Dimensionen gibt es nicht (LePine, Erez, & Johnson, 2002). So gibt es beispielsweise auch eine Meta-Analyse von LePine, Erez, und Johnson (2002), laut denen es nur *ein* latentes Konstrukt gibt, nämlich OCB, da die Dimensionen miteinander korrelieren.

Dies hat sich jedoch nicht durchgesetzt und die meisten OCB-Studien basieren weiterhin auf den von Organ (1988) entwickelten fünf bzw. sieben Dimensionen, die von Graham (1991), Podsakoff, MacKenzie, Paine, und Bachrach (2000) operationalisiert wurden. Eine deutsche Skala des OCB wurde, auf diesen Ansätzen fußend, im Jahr 2000 von Staufenbiel und Hartz entwickelt; sie umfasst die vier Dimensionen: 1. Hilfsbereitschaft, 2. Gewissenhaftigkeit, 3. Unkompliziertheit und 4. Eigeninitiative. Staufenbiel und Hartz (2000) begründen ihre Begrenzung auf vier Dimensionen mit einer empirischen Untersuchung und einer darin durchgeführten Faktoranalyse, bei der die fünfte Dimension, Rücksichtnahme (courtesy), entfällt.

Der Zusammenhang zu organisationaler Performance besteht darin, dass durch das OCB das soziale Gefüge der Organisation „geölt“ werden kann. Spannungen werden reduziert, so dass die Effektivität steigt (Organ, 1988; Podsakoff et al., 1997: 263f). Nach Organ (1988) können durch die arbeitsteilige Zusammenarbeit situationsadäquate, flexible Reaktionen erzielt werden. Podsakoff und MacKenzie (1997: 136f) geben einen umfangreichen Überblick über potenzielle Auswirkungen von OCB auf organisationale Effektivität. Sie nennen dabei zum Beispiel effektivere Anpassung an Umweltbedingungen und effektivere Koordination zwischen Teams als Einflüsse von OCB auf organisationale Effektivität. Insgesamt werden Effektivitätsausprägungen als Ergebnisdimensionen von OCB am häufigsten betrachtet. So schlussfolgert auch Schreyögg zum Zusammenhang zwischen Eigeninitiative und Organisationserfolg:

„[Es] zeigt sich die Bedeutung, die eigenaktives, engagiertes Verhalten von Mitarbeitern jenseits der Regelerfüllung für den Leistungserfolg und die Bestandssicherung einer Organisation hat.“ (Schreyögg 2008: 16f)

Die OCB-Forschung sieht zudem eine Verbindung zu individuellem Erfolg, da etwa durch OCB Koordinationsfähigkeiten der Mitarbeiter aufgebaut bzw. gestärkt werden (Smith, Organ, & Near, 1983).

3.2.2 Relevanz in der Marketingforschung

Dynamisches Wettbewerbsverhalten und sich schnell ändernde Kundenwünsche sind Gründe dafür, dass im Marketing mitunter von formalen Vorgaben abgewichen wird (Homburg, 2012: 190). Um Kundenorientierung zu erlangen, ist daher Mitarbeiterverhalten relevant, das „*dysfunktionalen Wirkungen*“ der formalen Strukturen entgegenwirkt (Homburg, 2012: 190). OCB spielt daher auch und gerade im Marketing eine Rolle, um etwa der Schnellebigkeit der Umwelt gerecht zu werden.

Der Hauptteil der anfänglichen OCB-Forschung wurde zunächst im Management-Bereich durchgeführt. Allerdings haben bereits erste empirische Studien der OCB-Forschung klaren Marketing-Bezug. So haben MacKenzie, Podsakoff, und Fetter 1991 und auch 1993 OCB im Zusammenhang mit der Evaluation von Performance der Vertriebsmitarbeiter untersucht. Sie stellten unter anderem fest, dass insbesondere im Vertrieb ein hoher Anteil der Leistung durch OCB evaluiert wird.

Die Weiterentwicklung des OCB-Ansatzes führt aber auch dazu, dass verwandte Ansätze entstanden sind, so auch in der Marketingforschung. Basierend auf dem Aufsatz von Bettencourt (1997) hat sich so etwa das Customer-OCB entwickelt. Dabei geht es um Partizipation, Loyalität und Kooperation des Kunden, der sich freiwillig einbringt, ohne dabei selber einen expliziten Nutzen zu erlangen (Bettencourt, 1997: 385f; Bove, Pervan, Beatty, & Shiu, 2009: 699). Dieser Ansatz wurde in der Dienstleistungsmarketing-Forschung seitdem mehrfach angewandt (Revilla-Camacho, Vega-Vázquez, & Cossío-Silva, 2015: 1608). Ebenso im Kontext des Dienstleistungsmarketings positioniert ist weitere Forschung zum Zusammenhang zwischen OCB, Mitarbeiterzufriedenheit und der wahrgenommenen Qualität durch den Kunden (Yoon & Suh, 2003) oder auch zum Zusammenhang zwischen internen Dienstleistern und Kundenorientierung, der etwa durch Jobzufriedenheit oder OCB beeinflusst sein kann (Donavan, Brown, & Mowen, 2004).

Die Verankerung des Forschungszweigs des OCB in der Marketingforschung ist somit gegeben (Podsakoff et al., 2000: 514). Inwieweit ein Mehrwert für das Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten generiert werden kann, wird in Kapitel 3.2.4 herausgearbeitet.

3.2.3 Kritische Würdigung

Eine kritische Auseinandersetzung mit OCB erfolgte vor allem in der Managementliteratur. Die größte Problematik der OCB-Forschung liegt in der Abgrenzung zu inhaltlich nahen Ansätzen, wie z.B. organizational spontaneity (George & Brief, 1992), pro-social organizational behavior (Brief & Motowidlo, 1986) oder contextual performance (Borman & Motowidlo, 1997). Dies hat auch Organ (1997) erkannt und das Paper „*Organizational Citizenship Behavior – It’s Construct Clean-Up Time!*“ verfasst. Dabei ist ein entscheidender Kritikpunkt, dass der Fokus der OCB-Forschung wesentlich auf der Untersuchung von Zusammenhängen zwischen OCB und anderen Konstrukten lag und zu wenig auf einer sorgfältigen Definition des Kernkonstrukts OCB (Van Dyne et al., 1995, zit. nach Podsakoff et al., 2000: 515).

Podsakoff et al. (2000) zeigen die vielen verschiedenen Dimensionen auf, die im weiteren Sinne im Kontext von OCB seit dessen Entstehung betrachtet wurden. Nach Meinung der Autoren spiegeln sich diese nahezu 30 Dimensionen jedoch mittelbar oder unmittelbar in den in 3.2.1 dargestellten fünf Dimensionen wider, so dass an dieser Stelle eine sorgfältigere Terminologie gefordert wird (Podsakoff et al., 2000: 526). Diese Meta-Analyse wird als zentrale Zukunftslinie der OCB-Forschung gesehen.

Neben konzeptioneller Kritik wird etwa auch thematisiert, dass der postulierte Zusammenhang zwischen OCB und Performance bislang zu wenig empirisch untersucht wurde – und die bis dato durchgeführten empirischen Untersuchungen zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen (Nielsen, Bachrach, Sundstrom, & Halfhill, 2012: 669). Auch negative Folgen von OCB wurden in der Forschung nur spärlich betrachtet. Insbesondere in Situationen, in denen Aufgaben klar definiert sind und wenig Koordination oder Interaktion zwischen Organisationsmitgliedern erforderlich ist, können negative Effekte entstehen (Nielsen et al., 2012: 673; Organ et al., 2006: 193). Ein konkretes Beispiel für negative Auswirkungen durch Eigeninitiative besteht in folgender Problematik: Wenn Organisationsmitglieder Verbesserungsvorschläge einbringen, erfordern diese auch eine gewisse zeitliche Vorbereitung, z.B. in Form von Recherche und Präsentationsvorbereitung. Diese Zeit fehlt den Organisationsmitgliedern eventuell bei der Ausführung ihrer sonstigen formalen Jobtätigkeiten (Nielsen et al., 2012: 676). In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu betonen, dass Organ stets davon

spricht, es könne nur durch die Summe des OCB über Zeiträume und Organisationsmitglieder hinweg ein positiver Effektivitätszusammenhang erwartet werden.

3.2.4 Organizational Citizenship Behavior und die Dispersion von Marketingaktivitäten

Anders als beim SA, bei dem formale Organisationsstrukturen Berücksichtigung finden (Kieser, 2014: 169), stellt das OCB tatsächliches Verhalten der Organisationsmitglieder in den Vordergrund. Durch die Berücksichtigung des OCB-Ansatzes kann demnach ein Teil der Dispersion von Marketingaktivitäten erklärt werden, der im SA ausgeblendet wird. Informale Prozesse sind, ebenso wie formale Prozesse, ständig in Organisationen präsent, werden jedoch bei der Untersuchung der Marketingorganisation überwiegend ausgeblendet (Piercy 1985: 67). Welche Rolle OCB im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten spielt, wird daher nun betrachtet.

In zwei Studien zum Zusammenhang zwischen OCB und der Organisationsstruktur konnten bereits zwei Verbindungen untersucht werden: DeGroot und Brownlee (2006) haben den Zusammenhang zwischen Departmentstruktur, OCB und Departmenteffektivität analysiert und dabei OCB als Mediator zwischen Struktur und Effektivität identifiziert, was durchaus Parallelen zum SA aufweist. Lee, Kim, und Kim (2013) haben dagegen den Fokus auf den Zusammenhang zwischen Komplexität der Organisationsstruktur und OCB gelegt und konnten herausfinden, dass Komplexität einen negativen Effekt auf OCB hat. Das heißt etwa, dass das Mitarbeiter-OCB sinkt, wenn ein Unternehmen in zu großem Ausmaß differenziert ist, was mit zu komplizierten Entscheidungsfindungsprozessen einhergeht. Diese empirischen Analysen zeigen allgemein, dass Aspekte der Organisationsstruktur und OCB sich bedingen können. Im Fall der Marketingorganisation bzw. der Dispersion von Marketingaktivitäten stellt sich vor allem die Frage, wie die aus der Dispersion entstehende Aufsplittung von Marketingaktivitäten über unterschiedliche Abteilungen durch das OCB beeinträchtigt werden kann. Organisationsmitarbeiter könnten beispielsweise in der Produktentwicklung angesiedelt sein, aber aufgrund ihres Wissens und des Interesses am Produkt gemeinsam mit dem Vertriebsmitarbeiter innovative Kundenpräsentationen vorbereiten und so inhaltlichen Mehrwert schaffen. Oder hört ein Techniker zum Beispiel bei einem Kundenbesuch vor Ort, dass der Kunde neben dem behobenen Problem weitere Kritik am

Produkt äußert, so kann er dies ignorieren oder auch im Sinne des OCB dem zuständigen Kollegen aus der Kundenbeschwerdeabteilung weitergeben und so eventuell dazu beitragen, dass der Kunde nicht abwandert.

Veränderungen in der Umwelt, die Schnellebigkeit von Technologien, Innovationsfortschritte und Flexibilität machen insbesondere im Kontext des Marketings schnelles Handeln notwendig (Homburg, 2012: 190), aber zusätzlich meist auch freiwilliges Verhalten der Organisationsmitglieder, das sich in Form von OCB auswirken kann (Lee et al., 2013: 54). In diesem Kontext wird auch die große Bedeutung des OCB für die Koordination von Marketingaktivitäten auf, die abteilungsübergreifend in der Organisation verteilt sind.

Vor allem die OCB-Dimension „*Eigeninitiative*“ spielt im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten eine Rolle. Sie greift die von Organ formulierte Dimension „*civic virtue*“ auf. Podsakoff et al. (2000: 525) bezeichnen dies auch als ein übergreifendes Commitment gegenüber der Organisation. Es äußert sich in einer aktiven Beteiligung am organisationalen Geschehen, aber auch darin, die Umwelt der Organisation stets mit im Blick zu haben, um Bedrohungen und Chancen zu erkennen und so die Interessen der Organisation bestmöglich zu berücksichtigen. Als weitere Beispiele für die Dimension *Eigeninitiative* nennen Staufenbiel und Hartz (2000: 2) die ständige Bereitschaft sich weiterzuqualifizieren, die freiwillige Übernahme von Zusatzaufgaben oder auch Verpflichtungen sowie das Einbringen von konstruktiven Verbesserungsvorschlägen. Eine positive Auswirkung auf die organisationale Performance durch OCB kann u.a. durch effektive Koordinationsmittel zwischen Teammitgliedern und arbeitsgruppenübergreifend erzielt werden (Podsakoff et al., 1997: 263f). Gerade in einem Umfeld wie der Dispersion von Marketingaktivitäten, das Koordination erfordert (s. auch Zusammenhang zu Kapitel 3.1.4.2), können vorhandene OCB Ressourcen die Gruppenperformance verbessern (Nielsen et al., 2012: 670). Auch Schreyögg (2008: 16f) sieht *Eigeninitiative* im Zusammenhang mit informalem Verhalten von Organisationsmitgliedern als immer relevanter an, da dies für erfolgreiches abteilungsübergreifendes Zusammenarbeiten bedeutend ist.

Die Items der deutschsprachigen Skala von Staufenbiel und Hartz (2000) beinhalten zwar den abteilungsübergreifenden Charakter der Dispersion von Marketingaktivitä-

ten nicht unmittelbar, reflektieren aber Aspekte davon. Besprechungen und die Entwicklung von Innovationen sind etwa Vorgänge, die häufig auch abteilungsübergreifend erfolgen. Weiterbildung und Informationen zu neuen Entwicklungen beziehen sich auch darauf, dass andere Bereiche in der Organisation besser verstanden und potenziell unterstützt werden können. PTM können davon beispielsweise betroffen sein und sich so für die Arbeitsgebiete, in denen sie keine fachliche Ausbildung haben, Zusatzkenntnisse aneignen. Eine gemeinsame Basis zwischen OCB und der Dispersion von Marketingaktivitäten ist somit durchaus vorhanden und kann als Grundlage verwendet werden, um zu untersuchen, inwieweit das Verhalten von Organisationsmitgliedern bei einer Dispersion von Marketingaktivitäten in Summe zu Effektivität führen kann. In Bezug auf Forschungslücke IV zur Rolle der Informalität, bietet der OCB-Ansatz eine Erklärungshilfe in dem Sinne, dass analysiert werden kann, warum bzw. in welchem Umfang abseits der formalen Organisationsstrukturen, wie Jobbeschreibungen oder Organigrammen, Marketingaktivitäten durchgeführt werden.

3.3 Organizational Information Processing als Bezugsrahmen der Untersuchung

3.3.1 Grundlagen des Organizational Information Processing

Eingebettet in Hubers Beitrag (1991) zum organisationalen Lernen, ist Organizational Information Processing keine Theorie, sondern eine konzeptionelle Grundlage dieser Arbeit¹⁸, die der Organisations-/Managementforschung entstammt. Hubers Forschung wird den wissensbasierten Ansätzen des organisationalen Lernens zugeordnet (Wiegand, 1996: 226f). Gleichzeitig positioniert Huber seinen Ansatz in einer verhaltensbasierten Perspektive (Huber, 1991: 89). Eine direkte Definition von Huber (1991) zum organisationalen Lernen gibt es nicht, Slater und Narver (1995: 63) beziehen sich jedoch in ihrer Definition auf Huber und charakterisieren organisationales Lernen wie folgt: „*At its most basic level, organizational learning is the development of new knowledge or insights that have the potential to influence behavior.*“¹⁹

¹⁸ Vereinzelt Studien wie z.B. Hult et al. (2004) sprechen in dem Zusammenhang von information processing von theoretischen Arbeiten.

¹⁹ Die zeitlich vorgelagerten Forschungsarbeiten von Galbraith (1974) und Tushman und Nadler (1978) werden in manchen Studien als *information processing theory* bezeichnet (z.B. Jiménez-Castillo, 2016). Aufgrund der begrifflichen Dopplung des „*information processing*“ soll zwar der Zusammenhang zum

Hubers (1991) prozessuales Verständnis von organisationalem Lernen umfasst vier Konstrukte: *knowledge acquisition*, *information distribution*, *information interpretation* und *organizational memory*. Unter *knowledge acquisition* bzw. Wissensakquise wird der Prozess verstanden, bei dem Wissen bezogen wird (Huber, 1991: 90). *Information distribution* bzw. Informationsdistribution umfasst den Prozess, in dem Informationen aus verschiedenen Quellen geteilt werden und dadurch neue Informationen oder ein neues Verständnis entsteht (Huber, 1991: 90). Im Prozess der *information interpretation* bzw. der Informationsinterpretation werden der distribuierten Information eine oder mehrheitlich verstandene Interpretationen gegeben (Huber, 1991: 90). Das *organizational memory* bzw. das Organisationsgedächtnis stellt am Ende des Prozesses das Mittel dar, mit dem das Wissen für die Zukunft aufbewahrt wird, z.B. IT-gestützt (Huber, 1991: 90, 106). Dieses Wissen ist dann auch wieder Ausgangspunkt für folgende Informationsakquiseprozesse.²⁰

Die Kombination der ersten drei Konstrukte wird als *information processing* bezeichnet, da diese drei Konstrukte prozessuale Vorgänge darstellen (Huber, 1991: 89). *Organizational memory* ist zwar auch stets veränderbar, aber dabei handelt es sich nicht um Vorgänge, sondern z.B. um Datenbanken oder IT-Systeme. Sinkula (1994: 36) schließt dagegen z.B. alle vier Konstrukte im *information processing* ein. Da die Vorgänge im organisationalen Kontext erfolgen, lässt sich dieser Ansatz in Anlehnung an Chou, Chang, Cheng, und Tsai, (2007: 408) insgesamt als *Organizational Information Processing* bezeichnen.

Verständnis von Huber (1991) aufgezeigt werden, jedoch auch der Unterschied zwischen dem inhaltlichen Fokus deutlich gemacht werden. Galbraith hat bereits 1974 ein Paper mit dem Titel „*Organization design: An information processing view*“ veröffentlicht. Sowohl Huber (1991) – insbesondere auch vorherige Arbeiten wie z.B. Huber (1982) – als auch Galbraith (1974) gehen in ihren Ausführungen von der gleichen Basis aus, dem Framework von Lawrence und Lorsch (1967), und sind somit mittelbar aus dem SA entstanden. Die Grundidee in dem Paper von Galbraith (1974: 28) bezieht sich jedoch darauf, dass die Unterschiede in Organisationsformen auf unterschiedlichen Strategien der Organisationen basieren. Ebenso haben sich Tushman und Nadler (1978) mit dem Zusammenhang von Organisationsstruktur und *information processing* auseinandergesetzt und dies mithilfe des SA untersucht. Ihr *Information-Processing-Model* betrachtet dabei auch Aspekte wie Koordinations- und Kontrollmechanismen des *information processing* (Tushman & Nadler, 1978: 622). Doch hier lag der zentrale Fokus ebenfalls nicht auf dem tatsächlichen Vorgang des *information processing*.

²⁰ Huber (1991) beschreibt alle vier Dimensionen detailliert in seinem Paper und geht zudem auf verschiedene Subkonstrukte und Subprozesse ein, die den vier Konstrukten zugrundeliegen.

3.3.2 Relevanz in der Marketingforschung

Das organisationale Lernen ist von der Marketingforschung bereits ausgiebig aufgegriffen worden. So haben Forscher nicht nur übergreifend den Zusammenhang zwischen Marketing/Marketern und organisationalem Lernen thematisiert (Day, 1994a; Sinkula, 1994). Auch im Hinblick auf verschiedene Zusammenhänge zwischen organisationalem Lernen und z.B. Unternehmenskultur und Neuproduktentwicklung (Moorman, 1995, s. dazu auch Kapitel 3.3.4), Marketingkanälen (Lukas, Hult, & Ferrell, 1996) oder IT-Systemen im Marketing (Tippins & Sohi, 2003). Das Forschungsgebiet im Marketing, das sich am meisten mit organisationalem Lernen befasst hat, ist der Bereich der Marktorientierung (insbesondere: Baker & Sinkula, 1999; Hurley & Hult, 1998; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1995).

Als Teil des Market Sensing integriert Day (1994b: 43) die drei Konstrukte des information processing nach Huber (1991) in seinem Ansatz:

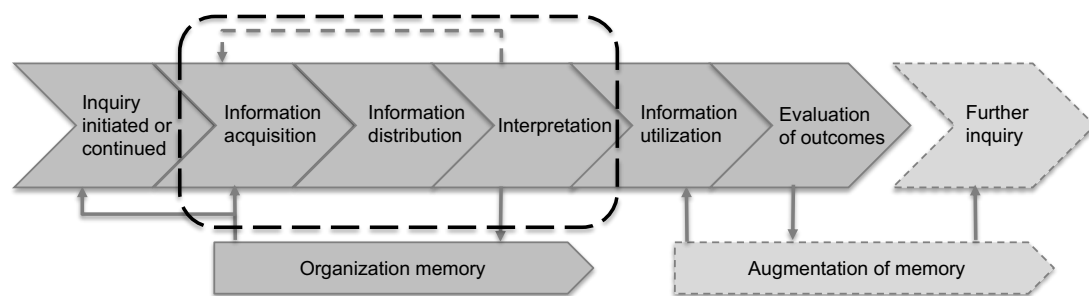


Abbildung 5: Grundidee des Market Sensing nach Day (1994b) und Hervorhebung des „information processing“

Die Sequenz des Market Sensing bezieht sich nach Day (1994b: 43) auf die Anforderungen der Marktorientierung, bei der es einer systematischen, umsichtigen und antizipativen Verwendung von Marktinformationen bedarf. Im Sinne der Idee der Marktorientierung von Kohli und Jaworski (1990) und Narver und Slater (1990) verläuft dieser Prozess abteilungsübergreifend und benötigt abteilungsübergreifende Koordination, um überdurchschnittlichen Kundenwert zu erzielen (Day, 1994b: 43).

Neben dieser Grundlagenliteratur gibt es weitere, teils neuere Studien in dem Bereich. So stammt eines der bedeutendsten Paper, die im Schnittstellengebiet Marketing und Management zum OIP veröffentlicht wurden, von Hult, Ketchen, und Slater (2004).

Sie untersuchen den Zusammenhang der Dimensionen des information processing am Beispiel strategischer Supply Chains und damit auch über verschiedene Unternehmensabteilungen hinweg. So konnte unter anderem ein positiver Zusammenhang zwischen Wissensakquise- und Informationsdistributionsaktivitäten sowie zwischen Informationsdistributionsaktivitäten und shared meaning (was inhaltlich als Äquivalent von Informationsinterpretation angesehen werden kann) aufgezeigt werden (Hult et al., 2004: 249). Jiménez-Castillo (2016) untersucht OIP im Kontext von Public-Relations-Aktivitäten und nimmt vor allem eine Perspektive ein, bei der die Relevanz von interner Kommunikation im Fokus steht. Deren Bedeutung für Informationsdistribution (in der Studie als information dissemination bezeichnet) als Teilkonstrukt von OIP konnte empirisch gezeigt werden (Jiménez-Castillo, 2016).

3.3.3 Kritische Würdigung

Kritische Auseinandersetzungen mit OIP sind vergleichsweise rar. Selbstverständlich gilt auch für OIP, dass es sich um keine Theorie handelt – dieser Anspruch wurde aber auch nie formuliert. Was es durchaus allgemein zu kritisieren gilt, ist die Fülle immer neuer Ansätze und Konzepte, die sich mit Informationsmanagement in Unternehmen auseinandersetzen (Picot et al., 2001: 80). So wird häufig auch die (neue) Institutionenökonomik als Grundlage für die Untersuchung von Informationen und Marketingorganisation herangezogen (Freiling & Köhler, 2014: 56f). Der Versuch, einen einheitlichen oder konsistenten Erklärungsansatz zu entwickeln, wurde bislang nicht unternommen.

Weiterhin kann die von Huber (1991) nicht immer trennscharf vorgenommene Verwendung zentraler Begrifflichkeiten als Problem angesehen werden. Huber selber gibt an, die Begriffe „Information“ und „Wissen“ in seinem Paper synonym zu verwenden (Huber, 1991: 89) – auch wenn er Definitionen der beiden Begriffe vornimmt und die Unterschiede erläutert. Der von Tushman und Nadler (1978: 614) formulierte Zusammenhang zwischen Daten, Information, Wissen und information processing stellt eine gute Ausgangsbasis dar, die Begriffsproblematik einzugrenzen:

“Information refers to data which are relevant, accurate, timely and concise. As information must effect a change in knowledge, data may or may not be information, and data processing may or may not be information processing.” (Tushman & Nadler 1978: 614)

Um einheitlich und begrifflich konsistent vorzugehen, werden daher im Folgenden die Termini Informationsakquise, Informationsdistribution und Informationsinterpretation genutzt.

3.3.4 Organizational Information Processing und die Dispersion von Marketingaktivitäten

Aufbauend auf den Arbeiten von Galbraith (1974), der den Grundlagenbeitrag für die Verbindung zwischen Organisationsstrukturen und dem information processing geschrieben hat (s. Kapitel 3.3.1), haben bereits 1979 Nonaka und Nicosia den Zusammenhang zur Marketingorganisation hervorgehoben und ein Paradox in der damaligen Forschungsausrichtung aufgezeigt: Die immer stärkere Fokussierung auf den Forschungsbereich *decision making* kritisieren sie insofern, als für die Entscheidungsfindung zunächst einmal belastbare Informationen vorliegen sollten, die von verschiedenen Personen, Aktivitäten und Aufgabengebieten zusammengetragen werden müssen. Piercy (1985: 67) hat direkt an diese Aussage anknüpfend die Bedeutung der Identifikation, Definition und Allokation von Marketingaufgaben betont, da die Marketingabteilung allein keine ausreichende Grundlage dafür biete. Piercy hat darüber hinaus in einem Modell zu organisationalen Dimensionen des Marketings²¹ den Zusammenhang zwischen Marketingstruktur und information processing als eine der zentralen Dimensionen des Marketings dargestellt. Neben Einflüssen aus der Umwelt (insbesondere Unsicherheiten des Marktes, der Käufer, der Kanäle usw.) integriert er Aspekte wie sozialen Austausch, Managemententscheidungen zu strategischer Ausrichtung oder auch organisationale Machtdimensionen in dieses Model (Piercy, 1985: 17). Denn, so Piercy (1985: 67), der reale Austausch zwischen Personen – in Form von information processing und informaler Interaktion – werde bei der traditionellen Analyse der Marketingorganisation neben der Analyse von Organigrammen und formalen Beziehungen häufig ausgeblendet. Piercy stellt damit einen klaren Bezug zwischen der Dispersion von Marketingaktivitäten (die Verteilung der Marketingaufgaben und -aktivitäten auch über die Marketingabteilung hinaus) und dem information processing dar.

²¹ Das Modell ist in Abbildung 6 im Kapitel 3.4 dargestellt.

Der konkrete Vorgang des information processing wurde dabei jedoch noch nicht berücksichtigt. Moorman (1995: 319) hat u.a. in Anlehnung an Huber (1991) vier organizational market information processes identifiziert. Dabei handelt es sich um *information acquisition*, *information transmission*, *conceptual utilization*, *instrumental utilization* (Moorman, 1995: 319). Insbesondere die ersten beiden haben große Ähnlichkeit mit den beiden Konstrukten Informationsakquise und Informationsdistribution von Huber (1991). Das Konstrukt *conceptual utilization* von Moorman wird inhaltlich noch mal in zwei Bereiche aufgesplittet: *information commitment* und *information processing*. Letzteres ist dem dritten Konstrukt von Huber (1991) – Informationsinterpretation – stark verwandt. *Instrumental utilization process*, der vierte von Moorman (1995) eingeführte Prozess, bezieht sich vor allem auf die Anwendung der Informationen, was einen großen Unterschied zum organisationalen Gedächtnis von Huber (1991) darstellt.

In Bezug auf die Dispersion von Marketingaktivitäten sind die von Moorman (1995) entwickelten organizational market information processes zu eng gefasst, da es sich dabei insbesondere um die vom Markt – also extern – erfassten Informationen handelt. Für die Dispersion von Marketingaktivitäten sind jedoch auch intern vorhandene und zu erfassende Informationen von zentraler Bedeutung. Die Ergebnisse der F&E zu einer Neuproduktentwicklung, die von den Werbern neu zusammengestellten Informationen für eine produktbegleitende Dienstleistung – solche Informationen benötigt beispielsweise der Außendienst und ist somit auch auf information processing, das sich nicht nur auf Märkte bezieht, angewiesen.

Wie in Forschungslücke V abgeleitet wurde, ist im Hinblick auf Informationen vor allem der Zusammenhang zwischen der Dispersion von Marketingaktivitäten und der Koordination von Informationen relevant. Das organisationale Lernen als Ganzes wäre ein der Informationskoordination (teilweise) nachgelagertes Phänomen, das sicherlich große Bedeutung hat²², jedoch sollten zunächst die ersten Teilschritte im Sinne der Koordination von Informationen durchdrungen werden. Aufgrund der Aufgliederung in die Teilschritte des OIP kann jede Dimension separat betrachtet werden. Der Fokus der weiteren Ausführungen liegt daher zunächst auf den beiden ersten Dimensionen:

²² Siehe dazu auch die Ausführungen zum künftigen Forschungsbedarf in Kapitel 5.4.

der Informationsakquise und der Informationsdistribution. Die Informationsinterpretation geht inhaltlich schon einen Schritt weiter und steht nicht mehr im unmittelbaren Zusammenhang zur abteilungsübergreifenden Dispersion von Marketingaktivitäten. So schreiben Huber und Daft (1987: 10f), dass es zwei Probleme gibt, die die Organisation lösen muss, um zu lernen. Das erste Problem bezieht sich auf die Notwendigkeit der Akquise und Distribution von Informationen, das zweite Problem auf die Notwendigkeit, geteilte Interpretationen zu entwickeln. Eine Abgrenzung zwischen den beiden ersten und der dritten Dimension ist daher inhaltlich möglich.

In Bezug auf die Informationsakquise schreibt Huber (1991: 91):

„Many formal organizational activities are intended to acquire information or knowledge. Examples are customer surveys, research and development activities, performance reviews, and analyses of competitor's products. Many informal behaviors also are directed toward obtaining information or knowledge, for example, reading the WallStreetJournal or listening to coffee break 'news'.“

Hierbei wird insbesondere in den ersten beiden Sätzen der starke Bezug vor allem zu formalen Marketingaktivitäten deutlich. Inwieweit diese gewonnenen Informationen z.B. geteilt werden oder ob sie an die „richtigen“ Empfänger gesendet werden, steht im Rahmen der Informationsakquise noch nicht im Vordergrund. Vielmehr ist im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten die zentrale Fragestellung, ob aufgrund der Verteilung der Marketingaktivitäten intern alle relevanten (internen und externen) Informationen zusammengetragen werden, oder ob es bei der Akquise zu Informationsverlusten kommt, da die Aktivitäten verteilt sind und ggf. keine Kenntnis darüber herrscht, wo welche Informationen verortet sind und dass manche Informationen überhaupt existieren.

Dies leitet zur Informationsdistribution über, so Huber (1991: 101):

„Organizational units with potentially synergistic information are often not aware of where such information could serve, and so do not route it to these destinations. Also, units which might be able to use information synergistically often do not know of its existence or whereabouts. How those who possess nonroutine information and those who need this information find each other is relatively unstudied [...].“

Die Informationsdistribution schließt daher nahtlos an die Informationsakquise an und bekommt durch die Verteilung der Marketingaktivitäten in der Organisation eine zusätzliche Hürde: Nicht nur sind die Empfänger nicht immer klar erkennbar. Sie sind gegebenenfalls über verschiedene Unternehmensbereiche verteilt und wissen teilweise

gar nichts von den Informationen, die potenziell an sie distribuiert werden sollen. Huber (1991: 100) beschreibt dies auch so: Organisationen wissen häufig nicht, was sie wissen. Informationssysteme enthalten zumeist nur „harte“ Informationen. Eine breit angelegte Informationsdistribution, die verschiedenste Bereiche im Unternehmen ansteuert, ist daher für Huber (1991: 100f) eine wichtige Voraussetzung für Erfolg.

In Bezug auf Informationssysteme schreibt auch Day (1994b: 44), dass zwar Informationen in Form von standardisierten Daten aus den Bereichen Accounting oder Sales in den Systemen hinterlegt sind, gerade Informationen z.B. hinsichtlich Wettbewerbern jedoch häufig nicht eingepflegt werden. Ryals und Knox (2001: 537) bemerken in diesem Zusammenhang, dass Informationssysteme genutzt werden könnten, damit Organisationen sich entlang des Kunden organisieren – und dass dies aber zumeist nicht geschieht. Stattdessen wird den Marketingabteilungen diese Aufgabe übertragen und damit das Ziel verfehlt. Produktmanagern oder Marketingplanern fehlen Kompetenzen oder auch Ressourcen. Für ein erfolgreiches CRM müssen beispielsweise verschiedene Aktivitäten kombiniert koordiniert werden. Als Best-Practice-Verfahren wird in der Literatur ein drei Stufen umfassender Vorgang genannt und anhand von Praxisbeispielen illustriert (Freiling & Köhler, 2014: 240ff; Ryals & Knox, 2001: 535f): 1. Verbindungen schaffen zwischen Vertriebsmitarbeitern und anderen Organisationsbereichen (z.B. über Reportingtools), 2. über online analytical programming (OLAP) einen ersten Teil zur Datenanalyse beitragen und bestimmte Muster oder Trends erkennen und 3. mithilfe von Data Mining beispielsweise Zusammenhänge und Korrelationen analysieren. Die Grundlagen für diese Analyseauswertungen des CRM liegen jedoch in der Informationsakquise – so wie auch bei anderen Informationssystemen.²³ Laut Day (1994b: 44) sind die Voraussetzungen für die Akquise und Distribution von Informationen, die nicht nur „harte“ Routineinformationen darstellen, in Organisationen, die marktorientiert sind, besser ausgeprägt. Die Informationsflüsse sind nicht auf Silos oder einzelne Unternehmensbereiche begrenzt, sondern werden umfassend abteilungsübergreifend geteilt und geschätzt (Day, 1994b: 44). Dies schließt auch Informationen ein, die von der Dispersion der Marketingaktivitäten betroffen sind.

²³ In Bezug auf Informationssysteme wird jedoch fast ausschließlich auf CRM-Systeme verwiesen, die inhaltlich jedoch nicht alle Bereiche der Marketingaktivitäten umfassen.

Die Forschung zur Marktorientierung hat sich zu großen Teilen auch mit abteilungsübergreifender Koordination und Informationsakquise sowie -distribution beschäftigt (Kohli & Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993; Narver & Slater, 1990). Während Narver und Slater (1990) dies eher auf den abteilungsübergreifenden Austausch allgemein beziehen und Informationsdistribution aus ihrer Sicht einen Teilbereich davon abdeckt, beziehen sich Kohli und Jaworski (1990) und Kohli et al. (1993) konkret auf drei Teilbereiche der Marktorientierung, in denen neben der „*responsiveness*“ die „*intelligence generation*“ und „*intelligence dissemination*“ die zentralen Dimensionen sind. Der Begriff „intelligence“ wird später in anderen Arbeiten teils durch die Begriffe „information“ oder auch „knowledge“ ersetzt (s. dazu z.B. Hult et al. (2004)). „*Dissemination*“ bezieht sich bei Kohli et al. (1993: 468) inhaltlich nicht nur auf den Aspekt der Distribution, sondern schließt auch Austausch über „*intelligence*“ bzw. Informationen mit ein. Für die Dispersion von Marketingaktivitäten liegt in dem abteilungsübergreifenden Ansatz der Marktorientierung und insbesondere der *intelligence* bzw. *Information generation* und *dissemination* eine große Überschneidung.

Die Koordination von Informationsaktivitäten über alle Unternehmensmitglieder hinweg wird als Ausgangspunkt für die Schaffung von Kundennutzen und letztlich Wettbewerbsvorteilen angesehen (Freiling & Köhler, 2014: 22). Der Zusammenhang zwischen organisationalen Strukturdimensionen wie etwa Formalisierung (s. Kapitel 3.1.4.5) und Zentralisierung (s. Kapitel 3.1.4.4) zur Informationsdistribution wird in verschiedenen Arbeiten hervorgehoben. Dabei entsteht auch eine Verknüpfung von SA, OIP und der Dispersion von Marketingaktivitäten. Insbesondere in stark arbeitsteiligen Organisationen ist die Herausforderung groß, die über verschiedene Bereiche verteilten Informationen zu Marketingaktivitäten an die Mitglieder zu verteilen, die sie benötigen (Picot, 1991: 80). Kohli und Jaworski (1990: 10ff) stellen hierzu folgende Hypothese auf: Je größer die Zentralisierung, je größer die Formalisierung oder auch je feingliedriger die Abteilungsbildung, desto geringer sind *intelligence generation* und *dissemination*. Der Zusammenhang zwischen verschiedenen Organisationsstrukturdimensionen und der Informationsakquise sowie -distribution wurde daher bereits zu Beginn der Marktorientierungsforschung manifestiert. Wiersema (2012: 31) bekräftigt die weiterhin gültige Aktualität des Themas in seiner B2B-Agenda. Demnach handelt es sich bei dem Wissen der Marketer über Kunden um Informationen, die über die gesamte Organisation hinweg geteilt und zusammengeführt werden müssen, damit die

Unternehmen auf sich ändernden Märkten bessere Chancen wahrnehmen zu können. Die Perspektive des Wertkettenmanagements als Grundlage für abteilungsübergreifende Informationsakquise und -information wird von Flint und Mentzer (2014: 141) im Sinne des Value-in-Use der Service-dominant logic eingenommen. Um entlang aller betroffenen Unternehmensbereiche der Supply Chain Wert zu schaffen, erfolge der Informationsfluss auch mithilfe von Co-Creation mit Kunden in bestimmten Nutzungssituationen (Flint & Mentzer, 2014: 141).

3.4 Verknüpfung der Managementansätze und Ableitung der Forschungsfragen der empirischen Untersuchung

Der vorgestellte konzeptionelle Rahmen der Untersuchung und insbesondere die Anknüpfungspunkte der jeweiligen Ansätze zur Dispersion von Marketingaktivitäten haben bereits an einzelnen Stellen gezeigt, dass es Bezugspunkte zu den in Kapitel 2.6 formulierten Forschungslücken gibt. Nachdem nun noch einmal kurz der jeweilige Haupterklärungsbeitrag der Ansätze für das Gebiet der Dispersion von Marketingaktivitäten und die Verbindungen zwischen den einzelnen Ansätzen aufgezeigt wird, werden sodann die Forschungsfragen der Untersuchung abgeleitet.

Der SA erklärt, wo Marketingaktivitäten innerhalb der Organisationsstruktur durchgeführt werden und welche Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen die Marketingorganisationsvariablen bedingen. Mithilfe des OCB kann erklärt werden, warum von formalen Strukturen abgewichen wird und welche Auswirkungen dieses Verhalten in aggregierter Form auch auf die Unternehmensperformance haben kann. Im Fokus des OIP steht dagegen, dass Informationsakquise und -distribution abteilungsübergreifend für die verschiedenen Marketingaktivitäten erfolgen müssen. Die Verbindung zwischen SA und OCB wurde schon in verschiedenen Forschungsarbeiten betrachtet (z.B. Nielsen et al., 2012; Organ, 1988; Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 1997). So können etwa Einflussfaktoren im Sinne des SA den Aufgabenkontext maßgeblich beeinflussen und sich so auf den Zusammenhang zwischen OCB und Unternehmensperformance auswirken. Nielsen et al. (2012: 669) haben untersucht, inwiefern Performance auf Gruppenlevel durch bestimmte Einflussfaktoren das OCB beeinträchtigt. Führt beispielsweise die Aufgabenverantwortlichkeit aufgrund der Dispersion von Marketingaktivitäten zu Unmut, schlechteren Arbeitsbedingungen etc., so kann sich

dies auch auf OCB auswirken, was in Summe die Abteilungspersormance schmälern kann.

“The contingency approach to organizational design is based on an organizational information processing point“ – so formuliert Piercy (1985: 23) den Zusammenhang zwischen SA und OIP. Denn die Aufgabe der Organisationsstrukturierung liege entweder darin, das Informationslevel pro Abteilung zu reduzieren oder Informationskanäle zu schaffen, die einen freien Informationsfluss zwischen Abteilungen sicherstellen (Piercy, 1985; Weitz & Anderson, 1981). Zwar kommen die Einflussfaktoren aus der Situation; die Dimensionen der Organisationsstrukturen bieten jedoch Handlungsspielräume, in denen der Informationsfluss eine zentrale Rolle einnehmen sollte.

Die Verbindung zwischen OCB und OIP beschreiben DeGroot und Brownlee (2006: 1119) unter Bezugnahme auf Podsakoff und MacKenzie (1997) wie folgt:

„OCB can positively affect an organization by helping spread 'best practices' information through a work group or department, freeing up a manager's time to work on more productive tasks, and helping the organization to attract and retain the best employees.“

Die Informationsdistribution wird vom OCB unterstützt, wenn etwa der Produktionsleiter das vom Beschwerdemanagement an ihn weitergeleitete Kundenproblem beim Mittagessen in der Kantine auch an den Key-Account-Manager weitergibt, damit dieser es bei anstehendem Kundenbesuchen kennt. Im Sinne des OCB ist die Informationsweitergabe in diesem Beispiel auf Eigeninitiative des Produktionsleiters erfolgt.

Eine Integration aller Ansätze kann mit Blick auf Piercys (1985: 17) grafische Darstellung zu den organisationalen Dimensionen des Marketings erfolgen, in der alle drei Perspektiven unmittelbar oder mittelbar widergegeben werden (s. Abbildung 6). Mittelpunkt von Abbildung 6 ist die Marketingstruktur. Informationsflüsse kommen extern aus der Umwelt und zirkulieren in Form von *„information processing characteristics“* im direkten Umfeld der Marketingstruktur. Der SA zeigt sich in Form von internen und externen Einflussfaktoren (z.B. organisationale Macht, Strategieentscheidungen, Unsicherheit durch Kunden, Unsicherheit durch Wettbewerb).

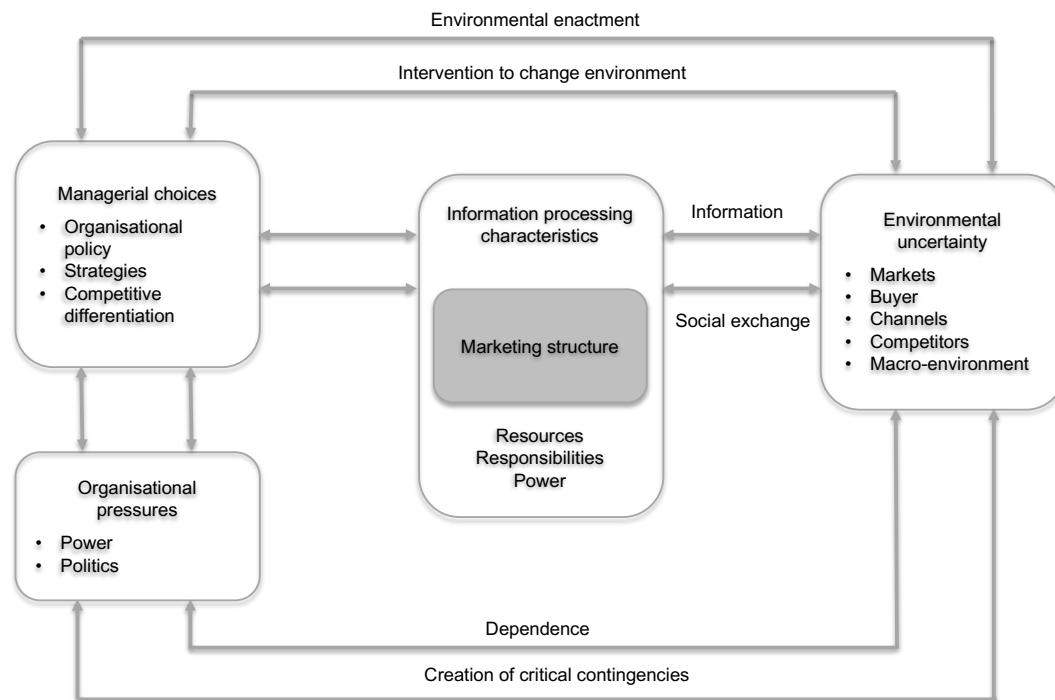


Abbildung 6: Die organisationalen Dimensionen des Marketings (Piercy, 1985: 17)

Wie in Kapitel 3.3.4 ausgeführt, beschreibt Piercy (1985: 67) den Austausch von Personen im Rahmen der Betrachtung von Marketingstruktur als häufig fehlend. Direkt wird das informale Handeln in Organisationen in der Grafik nicht aufgegriffen, aber sozialer Austausch, Informations- und Machtprozesse sowie Managerverhalten enthalten implizit Informalität, wodurch OCB in Piercy's Modell indirekt abgebildet ist.

Eine Modifikation der Abbildung von Piercy ist folglich notwendig, um die genaue Verknüpfung der drei Managementansätze im Kontext dieser Forschungsarbeit darzustellen. Die Zusammenhänge von SA, OCB, OIP und der Dispersion von Marketingaktivitäten können Abbildung 7 entnommen werden. Während der SA die Basis für die Zusammenhänge zwischen der Situation (intern in der Organisation und extern in der Umwelt) sowie der Organisationsstruktur (hier in Form der formalen und informalen Dispersion von Marketingaktivitäten) und den Auswirkungen (Outcome-Dimensionen) bildet, zeigt der gepunktete Pfeil die Verbindung zwischen der informalen Dispersion von Marketingaktivitäten und den Outcome-Dimensionen, was durch das Verständnis des OCB dargestellt werden kann. OIP, konkret in Form von Informationsakquise und Informationsdistribution, spiegelt der gestrichelte Kasten wider: Vornehmlich auf organisationsinterne Informationen bezogen, aber auch Umweltinformationen

(wie Märkte, Wettbewerb etc.) im Blick, erfolgt Informationsakquise und Informationsdistribution entlang des gesamten Prozesses (Einflussfaktoren, Dispersion von Marketingaktivitäten, Outcome-Dimensionen).

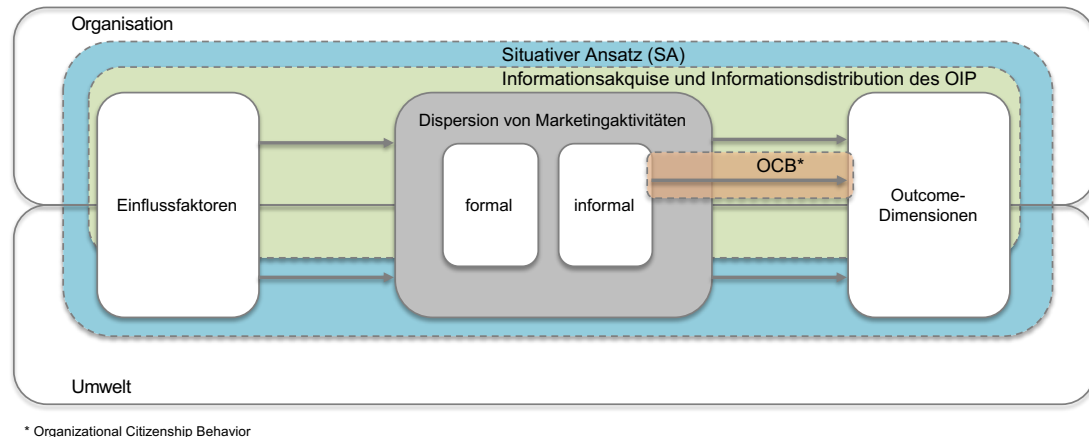


Abbildung 7: Verknüpfende Darstellung der Managementansätze im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten

Basierend auf den in Kapitel 2.6 formulierten Forschungslücken (s. Abbildung 2) kann nun mithilfe der entsprechenden theoretischen Fundierung eine Übersicht der Forschungsthematik erstellt werden. Es geht daher im Folgenden darum, konkrete Forschungsfragen aus den Forschungslücken abzuleiten und darzustellen, wie der theoretische Bezugsrahmen bei der Beantwortung dieser Forschungsfragen behilflich ist. Die grafische Darstellung kann Abbildung 8 entnommen werden. Der jeweilige konkrete Zusammenhang zwischen den Forschungsfragen und den empirischen Untersuchungen wird Gegenstand der Kapitel 4.1, 4.2.1, 4.3.1 und 4.4.1 sein.

Betrachtet man die einzelnen Forschungslücken, so wird deutlich, dass es bei der ersten Forschungslücke vor allem darum geht, das Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten greifbarer zu machen. Das heißt, dass das Phänomen besser verstanden, beschrieben und innerhalb eines bestimmten Rahmens definiert wird. Dies stellt die Grundlagenarbeit für die Behandlung aller weiteren Forschungslücken dar. Eine theoretische Fundierung ist daher bei der Auseinandersetzung mit **Forschungslücke I** nicht notwendig; es geht dabei vielmehr darum, die aktivitätsbezogene Perspektive des Marketings als Grundlage für das Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten zu verwenden und zu verstehen, welche Marketingaktivitäten dabei eine Rolle spielen. Die Marketingabteilung ist dabei explizit nicht Ausgangspunkt der Analyse, da dies

einem funktionsbasierten Ansatz entsprechen würde. Weiterhin geht es darum zu verstehen wo die strukturelle Verankerung der Marketingaktivitäten vorliegt. Für die erste Forschungslücke können daher folgende Forschungsfragen gestellt werden:

Forschungsfrage 1: Welche Aktivitäten werden im Kontext der aktivitätsbezogenen Marketingperspektive als Marketingaktivitäten in Business-to-Business-Unternehmen verstanden?

Forschungsfrage 2: Wo sind die Marketingaktivitäten innerhalb und außerhalb der Marketingorganisation verankert?

Im Hinblick auf **Forschungslücke II** kann der situative Ansatz einen Teilbeitrag leisten (s. Abbildung 7 und Abbildung 8). Zwar steht das Instrumentarium des Messvorgangs im Vordergrund der Forschungslücke; die Messung basiert jedoch darauf, dass die Verteilung durch Dimensionen der Organisationsstrukturen des SA beeinflusst ist. Dabei bedingen insbesondere die Ausprägungen der Spezialisierung und Konfiguration die Messung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten, aber auch Entscheidungsdelegation und Formalisierung spielen mit hinein. Betrachtet man die Marketingorganisation mithilfe der aktivitätsbezogenen Perspektive, so stehen zwar nicht die einzelnen Abteilungen oder Funktionen im Vordergrund, aber anhand der Organisationsstrukturdimensionen kann betrachtet werden, welche Marketingaktivitäten welchen Organisationsbereichen zugeordnet sind. Der Ausgangspunkt der Messung sollte demnach nicht die Marketingabteilung sein. Stattdessen sollte sich der Fokus zunächst auf die Marketingaktivitäten richten, um im zweiten Schritt zu schauen, wo diese im Unternehmen angesiedelt sind. Mit Bezug auf die von Kieser (2014: 167) formulierten Fragestellungen zum Forschungsprogramm des SA (s. Kapitel 3.1.1) stellen sich folgende Forschungsfragen:

Forschungsfrage 3: Wie kann der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten in Business-to-Business-Unternehmen gemessen werden?

Forschungsfrage 4: Wie unterscheidet sich der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten zwischen Unternehmen?

Forschungsfrage 5: Wie unterscheidet sich der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten zwischen den verschiedenen Marketingaktivitäten?

Forschungslücke III thematisiert den Kontext des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten und im Speziellen die Einflussfaktoren und Auswirkungen. Mit Bezug zum SA kann der Kontext beschrieben und ein größeres Verständnis dafür erlangt werden, welche Einflussfaktoren sich konkret auf diese Form der Marketingorganisation auswirken (s. Abbildung 7). Neben den bereits bei der Formulierung der Forschungslücke vorgestellten, in der Literatur diskutierten internen und externen Einflussfaktoren soll daher untersucht werden, welche Einflussfaktoren die Dispersion von Marketingaktivitäten bedingen. Auch die im SA betrachtete Performance-Komponente soll näher beleuchtet werden. Da es jedoch nicht nur monetäre Auswirkungen gibt, soll die Forschungsfrage offener ausgerichtet sein und sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Outcome-Dimensionen umfassen. Der der Forschungsfrage unterliegende Zusammenhang wird in Abbildung 8 dargestellt.

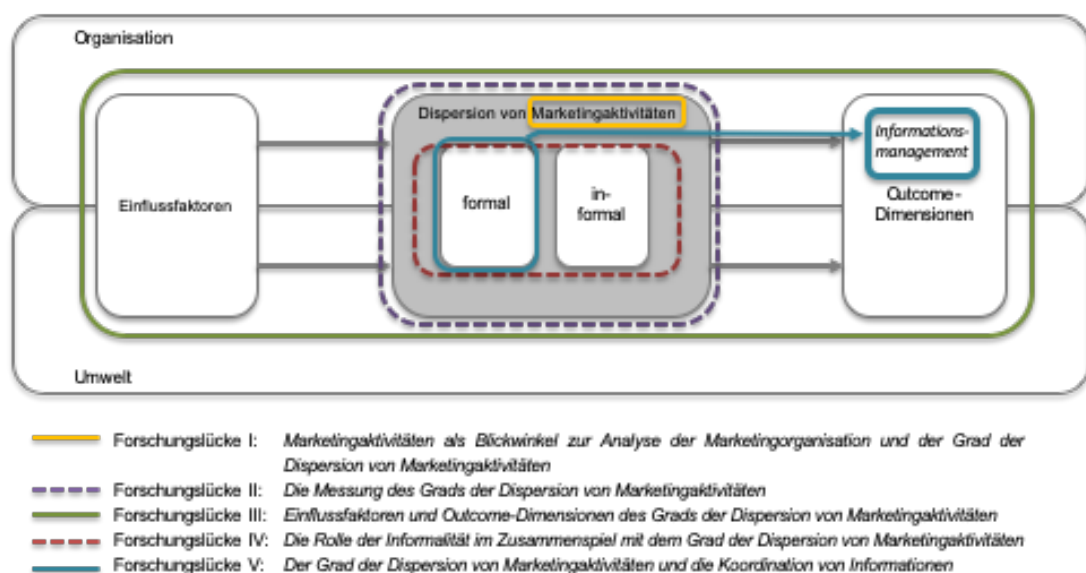


Abbildung 8: Grafische Übersicht der Forschungsthematik im Zusammenspiel mit den Forschungslücken

Auch hier existiert eine direkte Verbindung zu dem von Kieser formulierten Forschungsprogramm des SA (s. Kapitel 3.1.1):

Forschungsfrage 6: Welche Einflussfaktoren wirken auf den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten?

Forschungsfrage 7: In welche Outcome-Dimensionen resultiert der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten?

Die Rolle der Informalität ist der zentrale Aspekt von **Forschungslücke IV**. Wie in Abbildung 8 erkennbar, kann die Dispersion von Marketingaktivitäten nicht nur auf Basis der in der Formalisierung dargestellten Form betrachtet werden. Es gibt auch eine informale Komponente, die die tatsächliche Durchführung der Marketingaktivitäten mitbestimmt. Neben der Organisationsstrukturdimension „Formalisierung“ liefert vor allem das OCB einen Beitrag zu Erklärung für die Abweichung von formalen Strukturen und zeigt auf, wie dies im Zusammenhang zu Outcome-Dimensionen zu verstehen ist (s. Abbildung 8). Die Bedeutung der abteilungsübergreifenden Informalität der Marketingorganisation ist im Rahmen der Marktorientierungsforschung bislang nur nebenbei behandelt worden. Inwieweit die Informalität ausgedrückt wird oder auch gefördert werden kann, war bislang nicht im Fokus von Untersuchungen. Die Koordination durch Eigeninitiative (s. Kapitel 3.2.4) stellt dabei ein mögliches verbindendes Element dar. Es stellt sich daher die folgende Forschungsfrage:

Forschungsfrage 8: Wie unterscheidet sich der Grad der formalen Dispersion von Marketingaktivitäten und der Grad der informalen Dispersion von Marketingaktivitäten in einem Unternehmen?

Der letzte Forschungsfragen-Block bezieht sich auf **Forschungslücke V**, in der das Zusammenspiel der Dispersion von Marketingaktivitäten und dem Informationsmanagement thematisiert wird. Der abteilungsübergreifende Informationsfluss spielt eine wesentliche Rolle für die Koordination der Dispersion von Marketingaktivitäten (s. beispielsweise Kapitel 3.1.4.2 und 3.3.4). In Kapitel 3.1.4.1 wurde außerdem bereits thematisiert, dass eine zu starke Spezialisierung dazu führt, dass Mitarbeiter einzelner Bereiche Informationen zwar ohne Probleme innerhalb des Bereichs tauschen, bereichsübergreifend aber tendenziell größere Probleme bestehen (Tushman & Scanlan, 1981: 219f). Nicht nur KAM, Projektmanager oder Produktmanager als FTM sind zentrale abteilungsübergreifende Informationskoordinatoren – PTM, Mitarbeiter mit Kundenkontakt und auch Kunden können potenzielle Informationsträger oder Informationsdistributoren sein. Zudem ist es interessant, ob OCB das Informationsmanagement positiv beeinflussen kann. Auch negative Auswirkungen auf Informationsakquise und Informationsdistribution durch die Dispersion von Marketingaktivitäten sind denkbar (s. Kapitel 3.3.4). Die Übertragung der beiden OIP-Dimensionen Informationsakquise und Informationsdistribution in Form von „Informationsmanagement“

auf den Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten (s. Abbildung 8) zielt daher in einem ersten Schritt zur Verständnisverbesserung auf folgende Forschungsfragen:

Forschungsfrage 9: Wie ist der Zusammenhang zwischen der Dispersion von Marketingaktivitäten und der marketingbezogenen Informationsakquise sowie der Informationsdistribution in B2B-Unternehmen?

Forschungsfrage 10: Welche Faktoren wirken sich positiv oder negativ auf diesen Zusammenhang aus? (Moderations-/Interaktionseffekte)

Eine Zusammenfassung aller aus dem Stand der Forschung und den theoretischen Rahmenbedingungen abgeleiteten Forschungslücken und Forschungsfragen ist in Abbildung 9 dargestellt. Welche Forschungsfrage in welcher Untersuchungsform genauer betrachtet werden sollte, wird Gegenstand von Kapitel vier sein, in dem auf Basis eines Mixed-Methods-Designs auch eine Präzisierung der Forschungsfragen erfolgt.

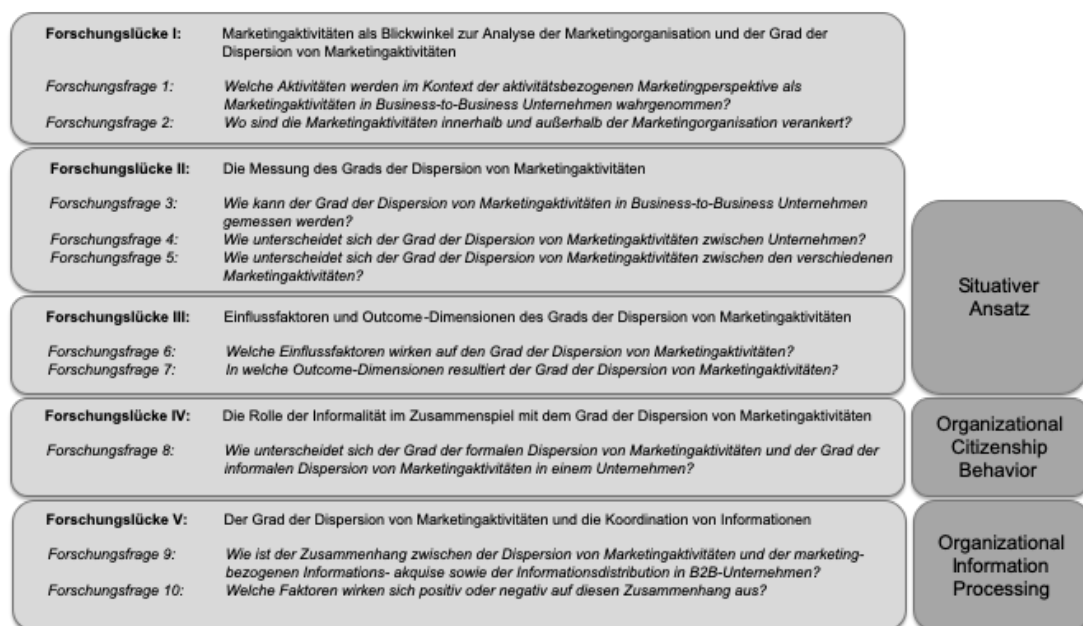


Abbildung 9: Zusammenfassende Darstellung der abgeleiteten Forschungslücken und Forschungsfragen mit theoretischem Bezugsrahmen

4 Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten: Untersuchung des Phänomens mit einem Mixed-Methods-Design

Der empirische Teil der Arbeit hat das Ziel der Beantwortung der formulierten Forschungsfragen bzw. der Annäherung daran. Dabei geht es im Kern darum, den Grad

der Dispersion von Marketingaktivitäten innerhalb von B2B-Unternehmen besser zu verstehen. Es geht aber auch darum, die Erkenntnisse über den Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten innerhalb der Marketingorganisation zu erweitern und zu beschreiben, wie der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen tatsächlich ausgeprägt ist. Bei der Formulierung der Forschungsziele spielen neben dem Schwerpunkt der Arbeit – dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten – die Themengebiete Einflussfaktoren, Outcome-Dimensionen, Informalität und Informationsmanagement eine Rolle. Es zeigt sich daher, dass das empirische Vorgehen sowohl von Aspekten des Entdeckens (z.B. Forschungsfrage 1), also einem explorativen Forschungsziel, als auch des Erklärens (z.B. Forschungsfragen 4 und 5), einem deskriptiven Forschungsziel, geprägt ist. Im Hinblick auf die Forschungsfragen 9 und 10 spielen auch konfirmatorische Aspekte mit hinein, so dass das Forschungsdesign durch verschiedene Facetten geprägt ist, was sich auch im gesamten Forschungsprozess widerspiegelt. Die aufgezeigten Forschungslücken bedingen ein vielfältiges Vorgehen, so dass ein Mixed-Methods-Design der geeignete Weg ist, um die verschiedenen Forschungsziele und Ansprüche an das Forschungsdesign zu adressieren. Während in Kapitel 4.1 Mixed-Methods-Forschung genauer dargestellt und das Forschungsvorhaben im Kontext dessen erläutert wird, werden die Forschungsziele der einzelnen Studien in den jeweiligen Kapiteln der Studien präzisiert (Kapitel 4.2.1, 4.3.1., 4.4.1). Eine Übersicht über die drei Studien kann Tabelle 5 entnommen werden. In Anhang 2 wird zudem die Darstellung auch mit den zehn Forschungsfragen abgebildet.

Tabelle 5: Übersicht der drei Studien (empirischer Fokus, inhaltlicher Fokus und konzeptionelle Fundierung)

	Inhaltlicher Fokus der Studien	Konzeptionelle Fundierung
--	--------------------------------	---------------------------

Vorstudie Kapitel 4.2 Qualitative Interviews, Vorstudie	Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten (Forschungslücke I), Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen der Dispersion von Marketingaktivitäten (Forschungslücke III), Rolle der Informalität im Zusammenspiel mit dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten (Forschungslücke IV)	Situativer Ansatz (Kapitel 3.1) und OCB (Kapitel 3.2)
Fallstudie Kapitel 4.3 Qualitative Fallstudienuntersuchung	Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten (Forschungslücke I), Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen der Dispersion von Marketingaktivitäten (Forschungslücke III), Rolle der Informalität im Zusammenspiel mit dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten (Forschungslücke IV)	Situativer Ansatz (Kapitel 3.1) und OCB (Kapitel 3.2)
Fragebogen Kapitel 4.4 Quantitative Fragebogenuntersuchung	Messung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten (Forschungslücke II), Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und die Koordination von Informationen (Forschungslücke V)	OIP (Kapitel 3.3), Situativer Ansatz (Kapitel 3.1) und OCB (Kapitel 3.2)

4.1 Relevanz des Mixed-Methods-Forschungsdesigns im Forschungsprozess und wissenschaftstheoretische Positionierung der Untersuchung

Im Rahmen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den Paradigmengrundlagen gibt es die sogenannten „*quantitative purists*“, die zumeist dem Positivismus zugeordnet werden können, und die „*qualitative purists*“, die zumeist dem Konstruktivismus und Interpretativismus zugeordnet werden können (Creswell & Plano Clark, 2018: 36ff; Johnson & Onwuegbuzie, 2004: 14f) und damit bestimmte wissenschaftstheoretische Grundpositionen vertreten (Kuß, 2010: 116). Diese Forschungsgruppen widmen sich jeweils nur einem Forschungsparadigma und vertreten teilweise die Auffassung der Inkompatibilität der Paradigmen. Mixed-Methods-Design unterliegt dagegen dem sogenannten Pragmatismus, der zwar nicht als eigenes Paradigma verstanden wird (Biesta, 2010: 117), sich jedoch „zwischen den beiden Stühlen“ der quantitativen und qualitativen Puristen positioniert (Johnson & Onwuegbuzie, 2004: 14f). So ist die ontologische Perspektive der Pragmatisten sowohl auf eine einzige Realität als auch auf multiple Realitäten gerichtet (eine Realität ist eine Perspektive der Positivisten, multiple Realitäten sind eine Perspektive der Konstruktivisten) und ebnet dadurch den Weg für methodische Kombinationen z.B. von qualitativen Interviews und quantitati-

ven Fragebogenstudien (Creswell & Plano Clark, 2018: 37ff). Und auch die methodologische Positionierung des Pragmatismus ist breiter angelegt. Während die sogenannten „*quantitative purists*“ deduktiv vorgehen und die „*qualitative purists*“ induktiv oder teilhabend, ist der Pragmatismus auch für kombinierende Ansätze offen (Creswell & Plano Clark, 2018: 38). Diese Offenheit lässt sich auch auf das zentrale Verständnis von Wissen innerhalb des Pragmatismus zurückführen, nach dem es bei Wissen immer um eine Beziehung von Handlung und Konsequenzen geht (Biesta, 2010: 107).

Diese philosophische und methodologische Positionierung des Pragmatismus „in der Mitte“ erlaube es Forschern, das Forschungsdesign – auch abseits von Positivismus, Konstruktivismus und Interpretativismus und damit teilweise strengen Paradigma-Ausprägungen (Johnson & Onwuegbuzie, 2004: 15, 17) – so aufzustellen, dass mutmaßlich nicht-kombinierbare methodische Ansätze gemeinsam anwendbar sind und so auch die methodische Trennung von quantitativer und qualitativer Forschung aufzuheben (Kuß, 2010: 115). Mithilfe von Mixed-Methods-Designs kann die Chance zur Beantwortung einer Forschungsfrage entstehen, die bei alleiniger Verfolgung quantitativer oder qualitativer Ansätze gegebenenfalls nicht möglich gewesen wäre (Johnson & Onwuegbuzie, 2004: 15, 17). Dies wird z.B. über Tiefe und Breite erlangt, die im Rahmen von methodischer Triangulation entstehen kann (Flick 1995: 433). Auf Basis einer Umfrage unter führenden Mixed-Methods-Forschern haben Johnson, Onwuegbuzie & Turner (2007) genau das als Zielsetzung von Mixed-Methods-Forschung herausgearbeitet und folgende Definition formuliert:

„Mixed methods research is the type of research in which a researcher or team of researchers combines elements of qualitative and quantitative research approaches (e.g., use of qualitative and quantitative viewpoints, data collection, analysis, inference techniques) for the broad purpose of breadth and depth of understanding and corroboration.“ (Johnson et al., 2007: 123)

Die Kombination verschiedener qualitativer und quantitativer Forschungselemente in sequenzieller oder simultaner Anwendung ist dabei der prägende Bestandteil und bildet auch eine entscheidende Stärke, da durch diese Kombination potenziell mehr Verständnis erlangt werden kann als bei der Verwendung eines einzelnen Ansatzes (Creswell & Plano Clark, 2018: 13). Döring und Bortz (2016: 27) sehen eine Erhöhung der Aussagekraft durch die Verknüpfung verschiedener Methoden.

Innerhalb der Mixed-Methods-Forschung werden drei Kern-Forschungsdesigns verwendet: konvergierendes, explanativ-sequenzielles und explorativ-sequenzielles Design (Creswell & Plano Clark, 2018: 65). Während beim konvergierenden Design die qualitativen und quantitativen Studien inhaltlich nicht aufeinander aufbauen und somit separat durchgeführt, analysiert und im Anschluss Unterschiede, Gemeinsamkeiten, Themen oder Muster beider Untersuchungen herausgearbeitet werden, sind die beiden anderen Designs dadurch geprägt, dass sie aufeinander aufbauen (Creswell & Plano Clark, 2018: 65, 70). Das explanativ-sequenzielle Design beginnt mit einer quantitativen Studie, auf deren Ergebnissen eine qualitative Studie entwickelt wird. Am Schluss erfolgt eine gemeinsame Interpretation (Creswell & Plano Clark, 2018: 66f). Beim explorativ-sequenziellen Design wird dagegen zuerst eine qualitative und im Anschluss eine quantitative Studie durchgeführt (Creswell & Plano Clark, 2018: 66f). Der Abschluss des explorativ-sequenziellen Designs in einer dritten Sequenz stellt zumeist das Testen des auf Basis der vorherigen Sequenzen entwickelten „Features“ dar. Dies können z.B. neue Variablen, Instrumente oder auch eine App sein. (Creswell & Plano Clark, 2018: 67). Diese Kern-Forschungsdesigns werden häufig erweiternd oder ergänzend angewendet (Creswell & Plano Clark, 2018: 101ff).

Das Forschungsdesign dieser Studie ist an ein explorativ-sequenzielles Forschungsdesign angelehnt (s. Abbildung 10). Die **erste Sequenz** ist eine *qualitative* Vorstudie mit Leitfadeninterviews. Die **zweite Sequenz** ist eine *qualitative* Fallstudienuntersuchung, die sich auf einen einzelnen Fall fokussiert. Die **dritte Sequenz** ist eine *quantitative* Fragebogenuntersuchung.

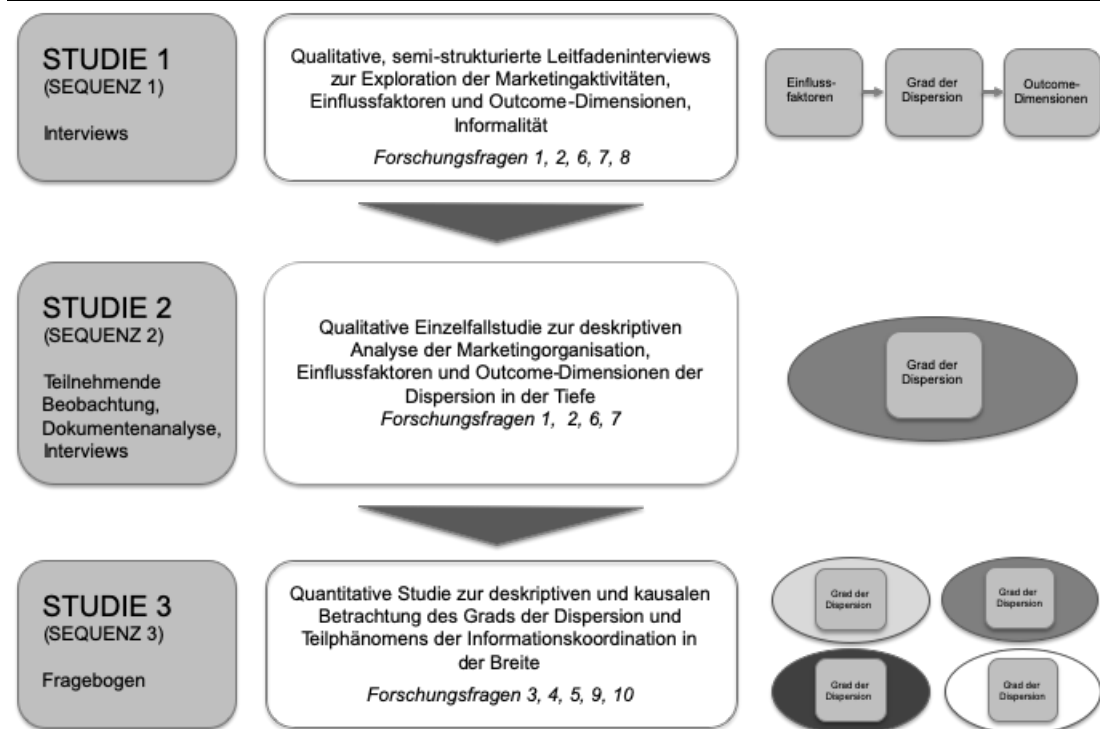


Abbildung 10: Darstellung des angewandten Mixed-Methods-Forschungsdesign

Betrachtet man den Studienaufbau anhand der in Kapitel 2.6 formulierten fünf Forschungslücken, so kann die zweite Forschungslücke als die Kernthematik der Arbeit hervorgehoben werden. Forschungslücke II, zur Messung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten, wird in der ersten Sequenz vorbereitet (Marketingaktivitäten), in der zweiten Sequenz in der Fallstudienuntersuchung wird das Messinstrument erstmals angewendet und in der dritten Sequenz in der Breite durch einen Online-Fragebogen von Mitarbeitern verschiedener Unternehmen untersucht. Die empirische Analyse von Forschungslücke II erfolgt daher mithilfe des gewählten Mixed-Methods-Designs aus unterschiedlichen Perspektiven. Während Forschungslücke I eine Art Grundgerüst für die weiteren Forschungssequenzen darstellt und eine qualitative Interviewstudie die Basis bildet, werden die im Fokus von Forschungslücke III stehenden Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen der Dispersion von Marketingaktivitäten mithilfe der qualitativen Interviews der ersten Sequenz zunächst extrahiert, um schließlich im qualitativen Teil der Fallstudienuntersuchung durch die Analyse eines Beispielunternehmens in der Tiefe untersucht zu werden. Auf Basis beider Studien können Propositionen zu Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten formuliert werden. Weiterhin werden die For-

schungslücken IV und V als ausgewählte, mit der Hauptthematik verbundene Konstrukte im jeweils geeigneten empirischen Design betrachtet, so dass die Forschungslücke IV, die die Informalität der Dispersion von Marketingaktivitäten in den Vordergrund stellt, zunächst in der qualitativen Vorstudie besser verstanden soll. In Forschungslücke V, die sich auf den Zusammenhang zwischen Dispersion von Marketingaktivitäten und Informationsmanagement bezieht, erfolgt in der dritten Sequenz dann eine quantitative Untersuchung.

Die von Kuß (2010: 120f) aufgegriffenen sogenannten „*zusätzlichen Leistungen*“ von Mixed-Methods-Design, die als Mehrwert durch die Methodenkombination verstanden werden können und von Mixed-Methods-Forschern wie Greene, Caracelli, und Graham (1989) Tashakkori und Teddlie (1998) tiefergehend formuliert wurden, werden anhand des beschriebenen, sequenziellen Aufbaus deutlich: Triangulation entsteht durch die Überprüfung der Annäherung der Ergebnisse, die auf Basis verschiedener Methoden erhoben wurden (Kuß, 2010: 120f). Im vorliegenden Studienaufbau werden die Ergebnisse aller drei Studien hinsichtlich des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten mithilfe von qualitativen Interviews, einer qualitativ ausgerichteten Fallstudienuntersuchung sowie einer quantitativen Fragebogenstudie betrachtet. Die Studien haben unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte und untersuchen zudem noch weitere Aspekte (Forschungslücken IV und V), woraus eine Komplementarität der verschiedenen Teilstudien resultiert (Kuß, 2010: 120f). Ebenso erfolgt eine Ausweitung des Wissenstands durch die verschiedenen Methoden (Kuß, 2010: 120f). Die Analyse von Informalität der Dispersion von Marketingaktivitäten stellt eine Thematik dar, die sich in einer Fallstudienuntersuchung in der Tiefe besser untersuchen lässt, da die Verbindungen zwischen Mitarbeitern nur so durchdrungen werden können. Zumal der bisherige Kenntnisstand zur Dispersion von Marketingaktivitäten relativ gering ist. Eine rein quantitative Betrachtung wäre somit in diesem Fall nicht zielführend gewesen.

So entsteht ein großer Mehrwert des Mixed-Methods-Forschungsdesigns dadurch, dass ein Phänomen aus mehreren Methoden-Blickwinkeln betrachtet werden kann, was auch als ein Aspekt der Validierung verstanden werden kann (Flick, 1995: 433). O’Cathain (2010) setzt sich detailliert mit Fragen der Validität im Mixed-Methods-Research auseinander. So beschreibt sie, dass zweierlei Vorgehen prinzipiell möglich

ist: Entweder werden Validitätskriterien pro Studie basierend auf den dafür bereits existierenden Validitätskriterien verwendet oder Validitätskriterien der Mixed-Methods-Forschung angewendet. Viele Mixed-Methods-Forscher haben sich in den vergangenen Jahren mit Validitätskriterien auseinander gesetzt (Creswell & Plano Clark, 2007; Onwuegbuzie & Johnson, 2006; Teddlie & Tashakkori, 2009, zit. nach O’Cathain, 2010). Während Teddlie und Tashakkori (2009, zit. nach O’Cathain, 2010) und Onwuegbuzie und Johnson (2006) auf den Begriff „Validität“ gänzlich verzichten und stattdessen „*inference quality*“ bzw. „*legitimation*“ verwenden, argumentieren Creswell und Plano Clark (2018: 250), dass es sich bei dem Begriff „Validität“ um einen feststehenden Forschungsausdruck handle und dieser daher auch in der Mixed-Methods-Forschung angebracht sei. Neben der Terminologie existieren sehr viele verschiedene Auflistungen von „Validitätskriterien“ der Mixed-Methods-Forschung, die O’Cathain (2010: 542ff) zusammengetragen und kategorisiert hat. Dabei sind nicht nur diverse Überschneidungen mit Validitätskriterien der qualitativen und quantitativen Forschung im Allgemeinen erkennbar (z.B. Transparenz, Genauigkeit (rigor), adäquate Passung von Forschungsdesign und Methoden), sondern auch die Tatsache, dass es innerhalb des Forschungszweigs der Mixed-Methods-Forschung noch keine überzeugende Einigkeit gibt. So sehen z.B. auch Creswell und Plano Clark (2018: 250) die Validitätsdiskussion in der Mixed-Methods-Forschung noch nicht als abgeschlossen an. Kuß (2010: 122) führt darüber hinaus an, dass Ergebnisse mehrerer, unterschiedlicher Studien zu einer Forschungsthematik nicht zusammengefügt werden können, um die Generalisierbarkeit zu stärken, da dies nicht nur aus theoretischen, sondern auch aus praktischen Aspekten problematisch sei.

Daher sind im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht Gütekriterien der Mixed-Methods-Forschung, sondern die etablierten Gütekriterien qualitativer und quantitativer Forschung die Grundlage für die Gütekriterien der einzelnen Sequenzen, auf die detailliert im Rahmen der einzelnen Studien eingegangen wird.²⁴ Dennoch kann das

²⁴ Analog dazu empfiehlt Yin (2018: 235) auch über die Ergebnisse der einzelnen Studien/Sequenzen innerhalb des Mixed-Methods-Designs separat zu berichten, bevor die Gesamtergebnisse präsentiert werden. Sowohl die Darstellung der Ergebnisse als auch die Ausführungen zu Gütekriterien erfolgt daher im Anschluss an die jeweilige Einzel-Studie. Die Gesamtdiskussion der Ergebnisse findet schließlich in Kapitel 5 statt.

grundlegende Vorgehen der Mixed-Methods-Forschung aufgrund der Perspektivenvielfalt und unterschiedlichen Blickwinkel auf das Forschungsphänomen zu mehr Validität führen. Döring und Bortz (2016: 114f) formulieren zwei Aspekte, die – auch übergreifend auf das Mixed-Methods-Design bezogen – eingehalten werden sollten: zum einen die Mixed-Methods-Designqualität und zum anderen die Mixed-Methods-Interpretations-/Meta-Interpretationsqualität. Die Mixed-Methods-Designqualität bezieht sich darauf, dass die Verknüpfung der einzelnen Sequenzen im Forschungsprozess aussagekräftig sein muss (Döring & Bortz, 2016: 115). Dies wurde bereits in diesem Kapitel begonnen und wird sowohl bei jeder Sequenz als auch in der zusammenfassenden Ergebnisdarstellung im fünften Kapitel iterativ weiterverfolgt. Der zweite Aspekt, die Mixed-Methods-Interpretations-/Meta-Interpretationsqualität, zielt darauf ab, dass ein Bezug zwischen den Teilergebnissen der einzelnen Sequenzen hergestellt wird und diese in einer Gesamtinterpretation miteinander verknüpft werden, um schließlich eine Meta-Interpretation aller Sequenzen zu erhalten (Döring & Bortz, 2016: 115). Dieses Gütekriterium ist vor allem für das fünfte Kapitel relevant, in dem die Gesamtergebnisse diskutiert und reflektiert werden. Auch die sequenziell dargestellten Teilergebnisse der einzelnen Studien basieren bereits auf Ergebnissen der vorherigen Sequenzen und sind somit ein erster Schritt zur Mixed-Methods-Interpretations-/Meta-Interpretationsqualität.

4.2 Vorstudie zur Herleitung des Forschungsmodells zum Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten mit qualitativen Interviews

Das Forschungsziel der Vorstudie ist breit angelegt (s. Kapitel 4.2.1 zur detaillierten Formulierung des Forschungsziels), da nicht nur das Verständnis der Marketingorganisation im Zusammenspiel mit der Dispersion von Marketingaktivitäten, sondern auch Einflussfaktoren und Auswirkungen sowie die Rolle der Informalität beleuchtet werden sollen. Das empirische Vorgehen ist somit durch einen explorativen Charakter geprägt. Die Entdeckung von unternehmensübergreifenden Entwicklungslinien in der Marketingorganisation geschah bislang durch qualitative Interviews (Homburg & Jensen, 2009: 1068). Sinnvoll ist eine qualitative Vorgehensweise auch mit Blick auf die Grundidee des für die Vorstudie wichtigen situativen Ansatzes. Danach können die Analyse der Situation und das Eruiere von Einflussfaktoren über die Befragung von Organisationsmitgliedern im Rahmen von Interviews erfolgen (Kieser, 2006: 221).

Die Dispersion von Marketingaktivitäten wird durch eine Vielzahl von Einflussfaktoren geprägt. In der Literatur wurden bislang in verschiedenen Kontexten potenzielle Einflussfaktoren mittelbar und unmittelbar im Hinblick auf die Dispersion von Marketingaktivitäten genannt (s. Kapitel 4.2.1). Deutlich weniger Beachtung findet dagegen die nachgelagerte Perspektive der Dispersion von Marketingaktivitäten. Um sowohl die vorgelagerte als auch die nachgelagerte Stufe zur Dispersion von Marketingaktivitäten – im Sinne der Logik des situativen Ansatzes – besser zu verstehen, ist eine Analyse der Marketingorganisation von großer Relevanz und es ist im Speziellen zu analysieren, was genau unter Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen verstanden wird. Die Fokussierung auf den Kontext, die Erforschung von Prozessen und das Verständnis mit damit einhergehenden Outcomes sind typische Fragestellungen qualitativer Forschung (Griffin, 2012: 660). Insgesamt entsteht somit ein Forschungsmodell, das die Abfolge der Elemente des situativen Ansatzes (s. Abbildung 3 und Abbildung 4 in Kapitel 3.1.1) in Bezug auf die Dispersion von Marketingaktivitäten beschreibt. Dabei wird die qualitative Vorstudie auch dazu genutzt, Aspekte der formalen und informalen Dispersion von Marketingaktivitäten genauer zu erkunden und somit die organisationale Variable im Zentrum des Forschungsmodells konkreter verstehen zu können.

4.2.1 Zielsetzungen und Inhalt der Vorstudie

Die Forschungslücken I, II und IV sind der Ausgangspunkt dieser ersten Studie (s. Kapitel 2.6). Da für die Messung des Grads der Dispersion (Forschungslücke II) zunächst noch Grundlagen geschaffen werden müssen, ist die zweite Forschungslücke nur mittelbar Gegenstand der Vorstudie. Mit Blick auf die erste Forschungslücke stehen die Marketingaktivitäten im Zentrum der Untersuchung. Wie bereits in Kapitel 2.1 und den zugehörigen Kapiteln deutlich wurde, stellt sich die Frage, welche Marketingaktivitäten im Kontext der aktivitätsbezogenen Perspektive als Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen verstanden werden (Forschungsfrage 1) und wo diese strukturell angesiedelt sind (Forschungsfrage 2). Die qualitativen Interviews eignen sich insofern für die Erforschung des Verständnisses, da die Teilnehmer nicht nur direkt danach gefragt werden können, sondern auch alle im Verlaufe des Gesprächs von den Interviewteilnehmern als Marketingaktivitäten genannten Aktivitäten im Sinne des aktivi-

tätsbasierten Ansatzes erfasst werden können – also alle Aktivitäten, die sich auf Prozesse des „*creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners and society at large*“ beziehen (American Marketing Association, 2013). Die **Zielsetzung** der Vorstudie hinsichtlich **Forschungslücke I** und der darauf bezogenen **Forschungsfragen 1 und 2** lässt sich demnach wie folgt formulieren: Es sollen solche Marketingaktivitäten mithilfe der semi-strukturierten Leitfaden-Interviews extrahiert werden, die von den in B2B-Unternehmen arbeitenden Akteuren als Marketingaktivitäten wahrgenommen werden. Dabei sollen die aktivitätsbasierte Perspektive der Marketingorganisation und die Definition der AMA von 2013 als Grundlage verwendet werden. Zudem erfolgt ein Abgleich mit den aus der Literatur analysierten Aufzählungen und Kategorisierungen von Marketingaktivitäten, so dass eine Übersicht der Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen entsteht, die Grundlage für die Studie der zweiten Sequenz des Mixed-Methods-Designs darstellt, nämlich die durchzuführende Messung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten. Darüber hinaus ist es Ziel zu analysieren, wo die Marketingaktivitäten innerhalb und außerhalb der Marketingabteilung strukturell verankert sind.

Während die in Forschungslücke III thematisierten Einflussfaktoren im Gesamtkontext der Marketingorganisation bereits recht umfangreich erforscht wurden (darauf wird im weiteren Verlauf des Kapitels noch genauer eingegangen), gibt es bislang nur wenig konkrete Forschung zu den Einflussfaktoren auf die Dispersion von Marketingaktivitäten. Auch die Auswirkungen oder Outcome-Dimensionen dieses Phänomens sind bislang kaum untersucht worden. Die **Zielsetzung** für **Forschungslücke III** und die dazu gehörenden **Forschungsfragen 6 und 7** ist daher, mithilfe der Fundierung des SA ein Forschungsmodell abzuleiten, das die konkreten Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen der Dispersion von Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen darstellt. Die qualitativen Interviews bieten für die Entwicklung von Leitlinien eines Forschungsmodells eine bessere Grundlage als andere Untersuchungsdesigns (Homburg & Jensen, 2009: 1068). Im konkreten Fall dieser Studie trifft dies insofern zu, da es zunächst darum geht zu verstehen, welche Einflussfaktoren aus der allgemeineren bzw. übergeordneten Perspektive der Marketingorganisation auch eine Berechtigung im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten haben, welche weiteren

Einflussfaktoren mithilfe der Interviewteilnehmer entdeckt werden können und welche Outcome-Dimensionen direkt mit der Dispersion von Marketingaktivitäten verbunden werden können.

Der dritte inhaltliche Fokus der Vorstudie liegt auf der Informalität und insbesondere dem Unterschied zwischen der formalen und der informalen Dispersion von Marketingaktivitäten (Forschungslücke IV). Der explorative Charakter qualitativer Interviews bietet dabei die Möglichkeit, das Verständnis zu diesem Themenkomplex zu erweitern, indem die Interviewteilnehmer das Organigramm ihrer Marketingorganisation skizzieren und/oder beschreiben und dabei über Abweichungen von der formalen Struktur berichten können. Das wird in der **Zielsetzung** für die **vierte Forschungslücke** und die **Forschungsfrage 8** aufgespannt: Übergeordnet wird der Unterschied zwischen Formalität und Informalität der Dispersion von Marketingaktivitäten insofern erforscht, da typischerweise nicht immer die formal verantwortliche Person auch die entsprechende Marketingaktivität durchführt.

Somit zeigt sich, dass die Stärke der qualitativen Interviews in der ersten Sequenz des Mixed-Methods-Designs genutzt werden kann, um das Forschungsvorhaben an dieser Stelle zu unterstützen. Die explorative Untersuchung ermöglicht es nicht nur, die wahrgenommenen Marketingaktivitäten der Akteure des Forschungsfeldes, sondern auch Einflussfaktoren abzugleichen und zu erweitern, Outcome-Dimensionen zu entdecken und den Unterschied zwischen formaler und informaler Dispersion von Marketingaktivitäten besser zu verstehen. Insbesondere bietet die qualitative Vorstudie jedoch die Möglichkeit, viele verschiedene Facetten und vor allem in der Gesamtbeurteilung ein ganzheitliches Bild des Phänomens der Dispersion von Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen zu erhalten.

Das Hauptziel der Vorstudie stellt die Herleitung des Forschungsmodells dar (Forschungslücke III). Dafür gilt es, tiefer in die kurz erwähnten, vorhandenen Inhalte der Forschung einzusteigen, da das Framework nicht auf Basis eines Grounded Theory Ansatzes entwickelt wird, sondern existierende Forschungsaspekte als Ausgangspunkt zur Framework-Entwicklung verwendet werden sollen (Griffin, 2012: 666).

Es konnten in bisherigen Studien drei Forschungsmodelle ausgemacht werden, die sich in Teilen oder im weiteren Sinne mit der Thematik der Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten auf Basis des SA

beschäftigen. In chronologischer Reihenfolge ist dabei zunächst das Modell von Piercy (1985: 17) zu nennen, das bereits in Abbildung 6 vorgestellt wurde. Piercy geht dabei nicht auf Terminologien wie Einflussfaktoren oder Outcome-Dimensionen ein, es zeigt sich in den Beziehungen der einzelnen Modellkomponenten jedoch, dass zumindest ein gewisses Wechselspiel zwischen der Marketingstruktur und betrieblichen Entscheidungen, organisatorischem Druck und Umweltunsicherheiten abgebildet werden soll. Kurz danach haben Ruckert und Walker (1987) ein Framework veröffentlicht, das die Interaktionen des Marketings mit anderen Funktionen in Unternehmen darstellt (s. Anhang 3). Es basiert auf der Struktur des SA und benennt sowohl situative Dimensionen als auch Outcome-Dimensionen (Ruckert & Walker, 1987: 3). Die informale Komponente der Struktur- und Prozessdimensionen wird in diesem inhaltlichen Kontext bereits ein erstes Mal unter dem Aspekt des „informalen Einflusses“ aufgegriffen. Die Autoren unterscheiden zwischen internen und externen Umweltkonditionen als situative Dimensionen und funktionalen und psychosozialen als Outcome-Dimensionen. Die Struktur- und Prozessdimensionen – als betrachtete organisationale Variable im Sinne des SA – sind hier zwar gänzlich anders gewählt, da der Fokus der Untersuchung auf dem Austausch zwischen Abteilungen liegt, dennoch ist das Grundgerüst des Frameworks ein guter Ansatzpunkt. Ruckert und Walker (1987) verwenden in ihrem Forschungsbeitrag jedoch ausschließlich die funktionsbasierte Perspektive der Marketingorganisation.

Anders dagegen das konzeptionelle Framework von Workman et al. (1998: 28), bei dem Umweltdimensionen als Einflussfaktoren auf Dimensionen der Marketingorganisation herausgearbeitet wurden (s. Anhang 3). Die Dispersion von Marketingaktivitäten ist eine der nicht-strukturellen Dimensionen der Marketingorganisation. Die Autoren betrachten sie zwar aus einer aktivitätsbasierten Perspektive, nehmen diese Perspektive aber nicht im gesamten Framework ein (Workman et al., 1998: 31). Sie beziehen sich bei der Erstellung ihres Frameworks auf den SA und unterscheiden die Einflussfaktoren nach unternehmensexternen Dimensionen, unternehmensspezifischen Faktoren und SBU-spezifischen Faktoren. Problematisch an dieser Betrachtung ist, dass die Dispersion von Marketingaktivitäten – insbesondere bei einem expliziten Bezug auf den SA – unabhängig von den fünf Dimensionen der Organisationsstrukturen aufgestellt wird. Die Analyse in den Kapiteln 3.1.4.1 bis 3.1.4.5 hat gezeigt, dass die Dispersion von Marketingaktivitäten als genau die organisationale Variable des

SA betrachtet werden kann, die durch die fünf Dimensionen des SA aufgespannt wird. Darüber hinaus erfolgt keine Betrachtung von Auswirkungen der Dimensionen der Marketingorganisation im Rahmen dieses Frameworks.

Neben der unterliegenden SA-Logik, die für die Untersuchung der Dispersion von Marketingaktivitäten als plausibel analysiert wurde (s. Kapitel 3.1) und damit die Grundlage des Forschungsmodells ist, stellt sich die Frage, welche genaueren inhaltlichen Aspekte (Einflussfaktoren bzw. Outcome-Dimensionen) des Grundgerüsts dazu bereits in vorhandener Forschung thematisiert wurde. Da es zu potenziellen Einflussfaktoren auf organisationale Bezugsvariablen eine umfangreiche Basis von Forschungsarbeiten gibt, wird die tabellarische Darstellung der bisherigen Forschungen zu Einflussfaktoren auf organisationale Bezugsvariablen der Marketingorganisation begrenzt und andere Thematiken wie z.B. Innovationsverhalten, zu denen es Analogien gibt, werden ausgeblendet. Nur die von Kieser (2014: 171) dargelegten Einflussfaktoren, die sich allgemein auf die Organisationsstruktur auswirken, sollen kurz vorgestellt werden: Dimensionen der internen Struktur sind als gegenwartsbezogene Faktoren das Leistungsprogramm, die Größe, die Fertigungs- und Informationstechnik sowie die Rechtsform bzw. Eigentumsverhältnisse. Als vergangenheitsbezogene Faktoren sind das Alter der Organisation, die Art der Gründung und das Entwicklungsstadium der Organisation aufgeführt. Dimensionen der externen Struktur sind in Bezug auf die aufgabenspezifische Umwelt die Konkurrenzverhältnisse, die Kundenstruktur, die Dynamik der technischen Entwicklung und in Bezug auf die globale Umwelt die gesellschaftlichen und kulturellen Bedingungen (Kieser, 2014: 171).

Wie Tabelle 6 entnommen werden kann, gibt es verschiedene organisationale Bezugsvariablen innerhalb der Marketingorganisation, auf die sich die Einflussfaktoren beziehen. Einflussfaktoren werden zumeist nach internen und externen Dimensionen unterschieden. Durch die tabellarische Auflistung wird deutlich, dass die Dispersion von Marketingaktivitäten ganz konkret nur von Workman et al. (1998) thematisiert wurde. Potenziell bilden aber alle Einflussfaktoren der Marketingorganisation auch eine Grundlage für die Dispersion von Marketingaktivitäten.

Tabelle 6: Übersicht zu Untersuchungen von Einflussfaktoren auf die organisationale Bezugsvariablen der Marketingorganisation

Quelle	Einflussfaktoren	Organisationale Bezugsvariable der Marketingorganisation
Piercy (1985)	Betriebliche Entscheidungen, Umweltunsicherheiten, Charakteristika der Informationsverarbeitung, Ressourcen, Verantwortung, Macht	Marketingstruktur
Ruekert & Walker (1987)	Interne Umweltkonditionen: Ressourcenabhängigkeit, Bereichsähnlichkeit, Strategische Anweisungen; externe Umweltkonditionen: Komplexität, Turbulenzen	Transaktionen zwischen Marketing und anderen Funktionen, Kommunikationsfluss zwischen Marketing und anderen Funktionen, Koordinationsmuster zwischen Marketing und anderen Funktionen
Tull et al. (1991)	Markt-/Umweltkomplexität	Marketingorganisation
Workman et al. (1998)	Externe Umweltdimensionen: Marktunsicherheit, Technologieunsicherheit, Branchensektor, Gesellschaftlicher Kontext; Unternehmensspezifische Dimensionen: Größe, Zusammenhang von Marketing- und Vertriebsaufgaben BU-übergreifend; SBU-spezifische Dimensionen: Strategische Orientierung, Marktorientierung, Kundenkonzentration, globale Orientierung	Strukturelle Dimensionen der Marketingorganisation: Struktur innerhalb Marketing und Vertrieb, Formalisierung und Zentralisierung, strukturelle Aufhängung Marketing und Vertrieb; Nicht-Strukturelle Dimensionen: abteilungsübergreifende Dispersion von Marketingaktivitäten, Einfluss der Marketing-Subunit, Abteilungsübergreifende Interaktion
Homburg, Workman, et al. (1999)	Externe Determinanten: Marktwachstum, Marktunsicherheit (Marktkomplexität, Häufigkeit Marktveränderungen, Unvorhersehbarkeit Marktveränderungen), Technologieunsicherheit; Interne Determinanten: Strategie (Differenzierung, Kostenführerschaft), Anteil Direktvertrieb, Kundenkonzentration, Institutionelle Determinanten: CEO mit Marketing-Hintergrund, Branche (B2B, B2C), Gesellschaftlicher Hintergrund (Ländervergleich)	Einfluss des Marketing
Verhoef & Leeflang (2009) und Verhoef et al. (2011)	Verantwortlichkeiten, Innovativität, Kundenverbindungen, Kreativität, Integration/Kooperation mit anderen Unternehmensabteilungen (Vertrieb, F&E, Finanzen)	Einfluss des Marketingdepartments (wahrgenommener Einfluss, Respekt des Top-Managements, Entscheidungseinfluss)
Biemans et al. (2010)	Größe der Firma, Wachstumsrate, Produkte, Branche, Organisationsstruktur	Rolle und Verantwortung von Marketing und Vertrieb
Merlo (2011)	Marktturbulenz, Bürokratiemacht, kritische Kontingenzmacht, Network-Macht, psychologische Macht	Einfluss des Marketing
Wirtz et al. (2014)	Charakteristika des Marketingdepartments (Verantwortlichkeiten, Ressourcenlevel), Wettbewerbsstrategie (Differenzierungs-, Kostenführerschaftstrategie), Fachlicher Hintergrund des CEO	Einfluss des Marketingdepartments

Quelle	Einflussfaktoren	Organisationale Bezugsvariable der Marketingorganisation
Moorman & Day (2016)	Größe der Firma, globale Orientierung, Marktorientierung, Kurz-/Langzeitorientierung, Kunden-/Produktorientierung, Informationsteilung, Rolle von Wissenstypen, Strukturtypen	Aufhängung Marketing und Vertrieb

Weiterhin gibt es auch Literatur dazu, aus welchen Gründen z.B. die Marketingorganisation anzupassen ist, was potenziellen Einflussfaktoren inhaltlich nahe kommt. Freiling und Köhler (2014: 50f) nennen dabei etwa, dass auf Anbieterseite „*Besonderheiten der angebotenen Leistungen (z.B. Standardisierung vs. Individualisierung, Sach- vs. Dienstleistung), der Leistungserstellung (z.B. Produktionsverfahren, logistisches Handling, Vertriebsaspekte) und der Leistungspotenziale*“ bei Anpassungsüberlegungen zu berücksichtigen seien.

Tabelle 7 zeigt dagegen die in der Forschung bislang betrachteten Outcome-Dimensionen von Marketingorganisationsvariablen. Dabei fällt auf, dass es sich um eher nachgelagerte Performance-Variablen handelt, die in Unternehmen aber häufig noch von sehr vielen anderen Variablen beeinflusst werden. Ein weiterer problematischer Aspekt ist, dass durch die Verteilung der Marketingaktivitäten auf verschiedene Funktionen eine genaue Zurechenbarkeit erschwert wird bzw. die vorhandenen Unternehmensperformance-Kennzahlen dies nicht widerspiegeln (Clark et al. 2006: 192). Auf die Frage, ob insgesamt positive oder negative Auswirkungen der Dispersion von Marketingaktivitäten zu erwarten sind, scheint eine allgemeingültige Antwort nicht möglich. Denn auch wenn eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit häufig eher damit in Verbindung gebracht wird, dass ein besserer Marketing-Outcome entsteht (Gök & Hacıoglu, 2010; Kohli & Jaworski, 1990; Krohmer et al., 2002; Narver & Slater, 1990), sind durchaus auch andere Folgen vorhanden. So argumentieren Webster et al. (2005: 36) beispielsweise, dass bei einer Dispersion von Marketingaktivitäten auch Akteure Marketingaktivitäten ausführen, die keinen fachlichen Hintergrund und damit kein Gefühl dafür haben, was das Marketing beitragen könne. Auch größere Kontrollspannen oder längere Informationswege werden als Beispiele für kritische Auswirkungen thematisiert (Teece, 1996: 202; Tull et al., 1991: 3). Homburg (2012: 1259) spricht dagegen davon, dass erst bei einer „*Überspezialisierung*“ Probleme auftreten können, die zu langen Entscheidungs- und Koordinationsprozessen führen. In einer anderen

Forschungsarbeit postuliert Homburg daher auch, dass bei der vertikalen Verteilung von Preisaktivitäten in Unternehmen eine umgekehrte U-Kurve in Bezug auf die Auswirkungen (in diesem Falle ROA) zu erwarten sei (Homburg, Jensen, et al., 2012).

Tabelle 7: Übersicht zu Untersuchungen von Outcome-Dimensionen organisationaler Bezugsvariablen der Marketingorganisation

Literaturquelle	Outcome-Dimensionen	Organisationale Bezugsvariable der Marketingorganisation
Piercy (1985)	Betriebliche Entscheidungen, Umweltunsicherheiten, Charakteristika der Informationsverarbeitung, Ressourcen, Verantwortung, Macht	Marketingstruktur
Ruekert & Walker (1987)	Funktionsbezogener Outcome (Marketingziele, Ziele anderer Funktionen, gemeinsame Ziele), Psychosozialer Outcome (Effektivität der Beziehung, Konflikte)	Transaktionen zwischen Marketing und anderen Funktionen, Kommunikationsfluss zwischen Marketing und anderen Funktionen, Koordinationsmuster zwischen Marketing und anderen Funktionen
Tull et al. (1991)	Koordinationskosten, Effizienz, Kontrollspanne	Binäre Dispersion von Marketingaktivitäten
Krohmer et al. (2002)	Marketingperformance (Effizienz, Effektivität und Anpassungsfähigkeit)	Einfluss des Marketingdepartments
Vorhies & Morgan (2003)	Marketingeffektivität (Marktanteilwachstum, Umsatzwachstum, Marktposition), Marketingeffizienz (Marketing- und Vertriebsausgaben, Gesamterlöse)	Strukturelle Charakteristika der Marketingorganisation (Zentralisierung, Formalisierung, Spezialisierung), Aufgabencharakteristika (Aufgabenkomplexität, Marketing Mix-bezogene Marketingcapabilities, Marketing Strategie-bezogene Marketingcapabilities)
Verhoef & Leeflang (2009) und Verhoef et al. (2011)	Unternehmensperformance	Einfluss des Marketingdepartments (wahrgenommener Einfluss, Respekt des Top-Managements, Entscheidungseinfluss)
Homburg, Jensen, et al. (2012)	Pricing-Performance (return on assets (ROA))	Vertikale Delegation der Pricing-Autorität, Horizontale Dispersion der Pricing-Autorität

Betrachtet man diese Aussagen, so wird deutlich, dass inhaltlich zwischen Effektivitäts- und auch Effizienzdimensionen als möglichen Outcome-Dimensionen der Dispersion von Marketingaktivitäten unterschieden werden kann. Zu möglichen Effektivitätsdimensionen mit Bezug auf die Marketingorganisation zählen beispielsweise Koordinations-, Motivations-, Marktanpassungs- und Innovationsfähigkeit, aber auch das

Sicherstellen der Informationsversorgung und die Eignung von Zielkontrollen (Freiling & Köhler, 2014: 80). Zu Effizienzdimensionen der Marketingorganisation können Kosten verschiedener Organisationsformen gezählt werden, wie etwa „Personalkosten für bestimmte Organisationseinheiten, Geräte- und Softwarekosten bzw. Kosten der Telekommunikation sowie Systemkosten (z.B. für Customer Relationship Management (CRM) bei kundenbezogenen Organisationseinheiten), Raumkosten (z.B. für ein Verkaufsbüro), Kosten der Informationsgewinnung (z.B. spezifische Marktforschungskosten für Organisationseinheiten mit der Zuständigkeit für bestimmte Produkte, Kunden oder Regionen), Reise- oder Logistikkosten bei unternehmensextern eingesetzten Organisationseinheiten (z.B. Außendienst)“ (Freiling & Köhler, 2014: 79). Inwiefern diese in verschiedenen Effektivitäts- und Effizienzdimensionen der Marketingorganisation in Bezug auf die Dispersion von Marketingaktivitäten zutreffen und ob es weitere relevante Aspekte gibt, soll im Rahmen der Interviews herausgefunden werden.

4.2.2 Vorgehensweise zu Untersuchungsdesign, Datengewinnung und Datenanalyse

Die qualitative Studie wurde in Form von semi-strukturierten Interviews durchgeführt. Diese Leitfaden-gestützten Interviews bieten die Möglichkeit, ein „*Gerüst für die Datenerhebung und Datenanalyse*“ (Bortz & Döring, 2006: 314) zu schaffen und gleichzeitig ausreichend Raum zu gewinnen, um flexibel und offen weitere Fragen oder Themen aufkommen zu lassen. Gerade bei Themengebieten wie den Outcome-Dimensionen oder der Informalität hat sich in den vorherigen Ausführungen gezeigt, dass ein offenes Vorgehen sinnvoll ist.

In den Leitfaden wurden die wesentlichen Themen integriert und es wurde die folgende Struktur verwendet²⁵:

1. Einführung in das Interview
2. Kontext des Unternehmens sowie der Person

²⁵ Siehe Anhang 4 für die vollständige Abbildung des Leitfadens. Der Leitfaden wurde im Laufe der Interviews immer wieder angepasst und leicht verändert. Im Anhang befindet sich die finale Version des Leitfadens.

3. Einführung in die Marketingaktivitäten/Marktbearbeitungsaktivitäten²⁶ des Unternehmens
4. Formale Organisationsstruktur
5. Formale und informale Organisation
6. Einflussfaktoren
7. Outcome-Dimensionen

Die Interviews wurden nach Möglichkeit in Form eines direkten Gespräches geführt, so dass weitere Aspekte unmittelbar aufgenommen werden konnten.

Da das Themengebiet der Dispersion von Marketingaktivitäten potenziell in jedem B2B-Unternehmen eine Rolle spielt und nicht nur Marketer, sondern auch Nicht-Marketer tagtäglich damit konfrontiert sind, wurden beide Personengruppen in die Befragung einbezogen. Die Auswahl der Gesprächspartner erfolgte kriterienorientiert (Schreier, 2010: 241). Als entscheidendes Kriterium wurde dabei festgelegt, dass die entsprechenden Organisationen im B2B-Bereich aktiv sein müssen. Ein zweites Kriterium war, dass sowohl herstellende Unternehmen als auch Dienstleistungsunternehmen in der Stichprobe vertreten sein sollten, um verschiedene Wertschöpfungsstrukturen abzudecken, die in unterschiedlichen Anforderungen an die Marketingorganisation resultieren. Bei der Auswahl der Interviewteilnehmer wurde Wert darauf gelegt, dass Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen, Positionen, Branchen und unterschiedlich großen Unternehmen befragt wurden, um in Anlehnung an Ulaga und Eggert (2006) eine möglichst heterogene Stichprobe – unter der Limitation einer geringen Personenanzahl, da es sich um eine Vorstudie handelt – zu erreichen. Da die qualitative (Sozial-)Forschung nicht das Ziel einer statistischen Generalisierbarkeit verfolgt (Schreier, 2010: 238), können die Anforderungen der Stichprobenziehung bei qualitativer und quantitativer Forschung nicht verglichen werden.

Tabelle 8 gibt eine Übersicht über die Hintergründe der einzelnen Interviewteilnehmer und die dazugehörigen Informationen. Die Namen der Teilnehmer wurden geändert,

²⁶ Aufgrund des möglicherweise fehlgeleitenden Verständnisses, was Marketingaktivitäten in Unternehmen sind (s. Kapitel 2.1 und 2.2), wurde die Begrifflichkeit „Marktbearbeitungsaktivitäten“ anstelle von Marketingaktivitäten in den Interviews verwendet. Dies hat sich in Gesprächen mit Praktikern als näher zum Untersuchungskontext erwiesen und wurde den Interviewteilnehmern im Rahmen der Einführung in das Interview als „*alle Absatzaktivitäten, die auf Kunden, potenzielle Kunden und Wettbewerber gerichtet sind*“ erläutert.

damit die Anonymität gewahrt wird. Wie sich zeigt, sind Unternehmen verschiedener Größe in der Stichprobe abgebildet. So wurden insgesamt neun semi-strukturierte Interviews geführt, von denen sechs telefonisch und drei vor Ort durchgeführt wurden. Die persönlichen Interviews fanden in den Räumlichkeiten der jeweiligen Unternehmen statt. Bei den telefonischen Interviews waren die meisten Interviewteilnehmer in ihrem Büro.

Tabelle 8: Übersicht der Stichprobe der Vorstudie

	Name	Branche	Position	Größe der Organisation (Stand 2011)
1	Anna	Projektmanagement-Beratung	Consultant	Mitarbeiter: 50, Umsatz: nicht öffentlich
2	Rainer	Chemische Industrie	Marketingmanager	Mitarbeiter: 17.168, Umsatz: 4,91 Mrd. €
3	Niklas	Metallbe- und Verarbeitung	Technischer Anwendungsberater	Mitarbeiter: 6.382, Umsatz: 2,875 Mio. €
4	Thomas	Maschinenbau	Bereichsleiter für Branchencluster	Mitarbeiter: 38.000, Umsatz: 6,4 Mrd. €
5	Oliver	Management- und IT-Beratung	Seniormanager	Mitarbeiter: 19.754, Umsatz: 1,748 Mio. €
6	Rolf	Verpackungsindustrie	Direktor Qualität	Mitarbeiter: 16.000, Umsatz: 2 Mrd. €
7	Sophie	(Finanz-)Software	Leiterin Marketing, Kommunikation, Geschäftsfeldentwicklung, Portfoliosteuerung	Mitarbeiter: 267, Umsatz: 26,9 Mio. €
8	Matthias	Strategie-/Management-/IT-Beratung	Head of Knowledge Management	Mitarbeiter: 119.707, Umsatz: 9,693 Mio. €
9	Johannes	Pharmaindustrie	Marktforscher	Mitarbeiter: 110.000, Umsatz: 4,7 Mrd. €

Die Bereitschaft aller Interviewteilnehmer zur Beantwortung der Fragen war insgesamt sehr hoch. Einschränkungen waren insoweit vorhanden, als Rainer Fragen teilweise ausweichend beantwortete, da nicht zu viele Interna preisgegeben werden sollten. Niklas war zum Zeitpunkt des Interviews sehr müde, sodass Fragen mehrmals wiederholt bzw. tiefergehend erläutert werden mussten. Johannes äußerte zunächst starke Bedenken wegen der Vertraulichkeit, gab im weiteren Verlauf aber sehr detail-

lierte Antworten. Die Interviews dauerten zwischen 35 und 105 Minuten. Der Erhebungszeitraum war November bis Dezember 2012. Alle Interviews wurden vollständig transkribiert (insgesamt 111 Text-Seiten) und um Aufzeichnungen bezüglich des Interview-Umfelds sowie Organigramme der Marketingorganisation (und teilweise der Gesamtorganisation) ergänzt.

Als Methodik der Datenauswertung wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) angewendet, die auf drei wesentlichen Grundtechniken basiert: Zusammenfassungen, Explikationen, Strukturierungen (Mayring, 2010: 602). Das Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse umfasst mehrere Schritte, bei der das zentrale Instrument ein Kategoriensystem darstellt, das sowohl induktiv als auch deduktiv entwickelt wird (Mayring, 2010: 603). Da z.B. im Hinblick auf Marketingaktivitäten und Einflussfaktoren bereits eine gewisse Kenntnis aus der existierenden Literatur vorherrscht, sind beide Vorgehensweisen relevant, gerade auch um einem Kritikpunkt des SA (s. Kapitel 3.1.3) zu begegnen und ein offenes Vorgehen zu verfolgen. So wird in Anlehnung an das Verständnis von Reinhoffer (2005: 133) eine Kombination aus deduktiver und induktiver Kategorienbildung vorgenommen. Die existierenden (theoretischen und forschungsbasierten) Kenntnisse werden als Ausgangspunkt zur Kategorienbildung verwendet, jedoch mit Hilfe des vorliegenden Datenmaterials ergänzt.

Nachdem das Textmaterial der Interviews entsprechend der qualitativen Inhaltsanalyse eingeordnet und vorbereitet wurde, erfolgte das Festlegen der Kategoriedefinitionen. Für das deduktive Vorgehen wurde anschließend ein Kodierleitfaden²⁷ erstellt. Das induktive Vorgehen benötigt dagegen die Bestimmung des Abstraktionsniveaus, das in diesem Fall analog zu den deduktiven Kategorien festgelegt wurde (Mayring, 2010: 605). Im Anschluss wurden – mit mehreren Rückkopplungsschleifen (inklusive Probekodierungen und Sammeln von Ankerbeispielen) – die Kategoriedefinitionen festgelegt (Mayring, 2010: 605). Dabei wurde in einer ersten Kodierungswelle in Bezug auf die Einflussfaktoren und Marketingaktivitäten eine geleitete Kodierung auf Basis der ex-ante Vorstellungen und des Vorwissens durchgeführt und in Bezug auf die formale/informale Durchführung sowie die Outcome-Dimensionen der Dispersion

²⁷ Die Kategoriedefinitionen werden in der Ergebnisdarstellung in 4.2.3.2 und 4.2.3.3 abgebildet. Der Kodierleitfaden, in dem auch Ankerbeispiele enthalten sind, ist in Anhang 5 beigelegt.

von Marketingaktivitäten eine offenere Herangehensweise gewählt (Gläser & Laudel, 2010: 199). Die Auswertung erfolgte mithilfe von MAXQDA.

Als Gütekriterien des qualitativen Forschungsprozesses werden von Mayring (2012: 298) zehn Schritte benannt, die insbesondere einen transparenten und nachvollziehbaren Forschungsprozess abbilden (z.B. konkret formulierte Fragestellung, begründete Ableitung des Forschungsdesigns, klare Ergebnisdarstellung). Insgesamt fordert er Nachvollziehbarkeit (bei Einhaltung des vorgegebenen Ablaufs und transparenter Beschreibung des Vorgehens), Triangulation (durch Rückkopplung mit anderen Studien/Ergebnissen, s. dazu sowohl 4.2.1 als auch 4.2.3.2 und 4.2.3.3) und Reliabilität. Zur Reliabilitätsüberprüfung wurde mithilfe von Cohens Kappa-Koeffizienten die Interkoderreliabilität berechnet (Cohen, 1960, 1968), bei dem eine Wahrscheinlichkeit für zufällig übereinstimmend zugeordnete Codes herausgerechnet wird. Dafür wurden jeweils zwei Forscherinnen 10 % und einem Praktiker 20 % der insgesamt vergebenen Code-Zitate zufällig zugewiesen und von den drei Personen kodiert. Es konnte auf Basis der Vorgehensweise von Grouven, Bender, Ziegler, und Lange (2007: 65ff) eine Interkoderreliabilität von 0,62 berechnet werden. Grouven et al. (2007: 66) sprechen ab einem Wert von 0,61-0,8 von einer guten Übereinstimmungsstärke. Zusätzlich soll auch neben dem zuvor bereits thematisierten nachvollziehbaren und transparenten Forschungsprozess noch kurz auf weitere Gütekriterien eingegangen werden: Im Sinne der Forderung nach „rigor“ in induktiver Forschung ist die Anwendung der Gioia-Methode zur Erstellung einer Datenstruktur sinnvoll (Corley & Gioia, 2004; Gioia, Corley, & Hamilton, 2012), diese wird sowohl für die Einflussfaktoren des Frameworks, die in 4.2.3.2 dargestellt werden, als auch für die Outcome-Dimensionen, deren Datenstruktur in 4.2.3.3 abgebildet wird, angewendet. Weiterhin wird in diesen Kapiteln eine argumentative Absicherung im Rahmen der Datendiskussion vorgenommen, die die kommunikative Validität gewährleisten soll (Mayring, 2007: 147). Dafür werden Interpretationen durch entsprechende Interviewpassagen ergänzt, um so eine bessere Nachvollziehbarkeit zu erlangen.

4.2.3 Darstellung der Ergebnisse

Entsprechend der Zielsetzungen für die Vorstudie sollen zunächst die explorativ-deskriptiven Ergebnisse zu Marketingaktivitäten und Marketingorganisation, danach zu Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen und zuletzt zum Unterschied formaler vs. informaler Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten aufgezeigt werden. Die Analyse der Ergebnisse findet mithilfe von Interview-Zitaten statt, durch die auch eine Charakterisierung der Richtungsbeschreibungen der Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten vorgenommen wird.

4.2.3.1 Deskriptive Ergebnisse zu Marketingaktivitäten und Marketingorganisation

Um die Verteilung von Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen zu untersuchen, muss zunächst die Frage beantwortet werden, was genau unter Marketingaktivitäten zu verstehen ist (Forschungsfrage 1). Dafür wurden die in Kapitel 2.2 dargestellten, vorhandenen Grundlagen mit den in den Interviews genannten Marketingaktivitäten verglichen und ergänzt. Dabei wurden alle Marketingaktivitäten berücksichtigt, die im gesamten Interviewverlauf genannt wurden. So konnten insgesamt 181 Marketingaktivitäten ausgemacht werden, die mithilfe existierender Kategorisierungen (s. Kapitel 2.2) und sachlogischer Überlegungen zu zwölf Marketingaktivitätsbündeln zusammengefasst wurden. Eine Übersicht dazu kann Tabelle 9 entnommen werden. Dabei ist zu beachten, dass es sich bei den 181 Marketingaktivitäten aus den Interviews nicht um eine abschließende „Liste“ aller existierenden Marketingaktivitäten handelt. Sie bilden den Ausgangspunkt zur Erstellung der Bündel, zu der noch eine deutlich größere Anzahl an Marketingaktivitäten zugehörig ist.

Tabelle 9: Primäre und unterstützende Marketingaktivitätsbündel

	Kategorie	Marketingaktivitätsbündel (aggregierte Dimension)	Beispiele der Marketingaktivitätsgruppen	Beispiele der Marketingaktivitäten
1	Primär	Kommunikation	Branding, Social Media	Planung von Kundenevent, Konzeptualisierung des Internetauftritts
2		Produkt	Produktmanagement, Produktentwicklung	Organisation des globalen Produktmanagements, Analyse von Produkthanforderungen
3		Preis	Pricing	Preisgestaltung, Preispositionierung
4		Vertrieb	Außendienst, KAM	Erarbeitung kundenspezifischer Verkaufsstrategien, Interne Zusammenarbeit von Qualitätsmanagement und KAM aufbauen
5	Unterstützend (sekundär)	Strategisches Marketing	Strategic Business Management, Evaluierung and Monitoring	Definition von Zielkunden, Business Review Meetings
6		Operatives Marketing	Operatives Business Management	Erstellung von Statusreports, lokales Management von Branchenclustern
7		(Neu-)Kundenakquise	Kundengewinnung, Kundenkontaktpflege	Referenzkunden gewinnen, Akquisitionsgespräche führen
8		Informationsmanagement	Interner Informationsaustausch, CRM-Systeme	Interne Wiki-Plattform, Reporting in das CRM System
9		Markt- und Umweltanalyse	Marktanalyse, Umweltanalyse	Beobachtung von Mitwettbewerbern, Marketmonitoring
10		Schulung und Weiterbildung	Training, Bildung	Webinare, Ausbildung des Außendienstes
11		Drittparteienkontakt	Lobbyismum, Forschungsinstitute, Enkunden	Endkundenbetreuung, Zusammenarbeit mit Universitäten und Instituten
12		Beschwerdemanagement	Beschwerdemanagement	Beschwerdemanagement, Reklamationsmanagement

Es wurden insgesamt 33 verschiedene Abteilungen (Mehrfachnennungen wurden zusammengefasst) genannt, die formale Verantwortung für die Durchführung von Marketingaktivitäten haben (Forschungsfrage 2). Diese sind in alphabetischer Reihenfolge in Tabelle 10 aufgelistet. Die Problematik hinter dem Begriff „Marketingabteilung“ im Zusammenhang mit Marketingaktivitäten wird dadurch auch verdeutlicht.

Tabelle 10: Übersicht der Abteilungen mit formaler Verantwortlichkeit für Marketingaktivitäten

Außendienst	Innovations-Engineering	Produktion
Branchenapplikation	Key Account Management	Produktmanagement
Business Development	Key Institutions Management	Sales-Abteilung
Business Innovation	Kommunikation	Strategischer Vertrieb
Business Support	Logistik	Strategisches Marketing
Channel Management	Market Access	Technik
Digital Management	Marketing	Technische und qualitative Verkaufsunterstützung
Endkunden Key Account Management	Marketingabteilung (Deutschland)	Technisches Marketing
Forschung und Entwicklung	Marketingabteilung (global)	Unternehmenskommunikation
Geschäftsfeldentwicklung	Marketmonitoring	Verkauf
HR-Abteilung	Portfoliosteuerung	Werbeabteilung

Eine Übersicht über die Organigramme der Marketingorganisationen der Unternehmen, in denen die Interviewpersonen arbeiten, findet sich in Anhang 6. Insgesamt lässt sich dazu festhalten, dass Unterschiede im Hinblick auf die Größe der Unternehmen erkennbar sind. Während in der kleinsten Organisation (Anna) in der Stichprobe keine explizite Marketingabteilung vorhanden war (Vertriebs- und Marketingaktivitäten wurden vornehmlich vom Verantwortlichen einer anderen Abteilung durchgeführt), konnte in zwei mittelgroßen Organisationen (Niklas, Oliver) eine „flankierende“ Marketingabteilung ausgemacht werden, die anlassbezogen für die Durchführung von einzelnen, ausgewählten Marketingaktivitäten involviert wird (z.B. Messekonzeption), jedoch keine umfassende Marketingverantwortung hat. Im Falle der großen Unternehmen in der Stichprobe wurde dagegen von Interaktionen zwischen globalen/zentralen Marketingabteilungen und länderspezifischen/dezentralen Marketingabteilungen berichtet (Matthias, Johannes), bei denen einzelne Marketingaktivitäten vollständig von den globalen/zentralen Abteilungen durchgeführt wurden und somit keine Relevanz mehr auf SBU-Ebene besteht, wie etwa die Entwicklung von Corporate Design Standards.

4.2.3.2 Einflussfaktoren des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten

In den Daten wurden insgesamt 126 Codes für die Thematik der Einflussfaktoren Daten vergeben. Mithilfe des Kodierleitfadens konnten den aus der Literatur bereits thematisierten Einflussfaktoren Textstellen aus den Interviews zugewiesen werden. Darüber hinaus wurden induktiv weitere Einflussfaktoren aus den Daten abgeleitet. Entsprechend der Gioia-Methode (Corley & Gioia, 2004; Gioia et al., 2012) wurden zunächst 15 First-Order-Categories abgeleitet, die wiederum zu sieben Second-Order-Themes aggregiert werden können (Forschungsfrage 6). Im Folgenden wird die Datenstruktur abgebildet (s. Abbildung 11).

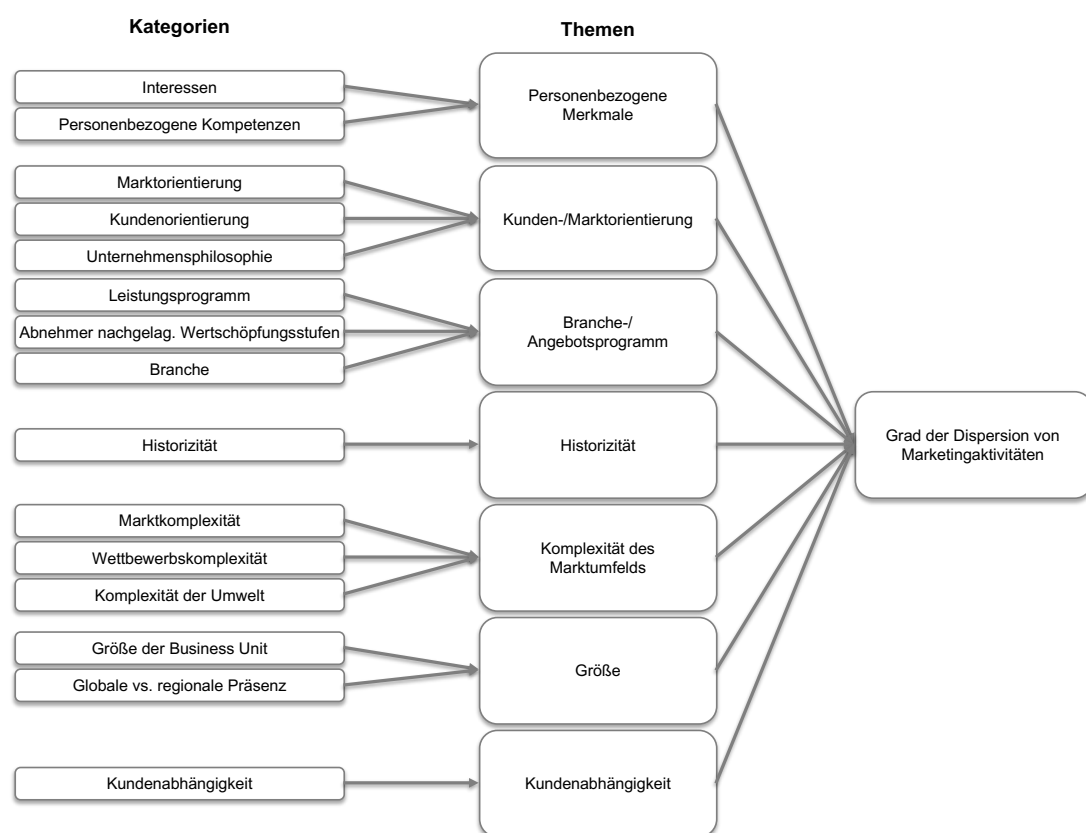


Abbildung 11: Datenstruktur der Einflussfaktoren der Dispersion von Marketingaktivitäten (First Order Categories, Second Order Themes)

Die First Order Categories werden in Tabelle 11 definiert²⁸. Zusätzlich kann Anhang 7 entnommen werden, in welchen Interviews welche Einflussfaktoren genannt wurden.

²⁸ Eine ausführliche Darstellung inklusive Ankerbeispielen kann in Anhang 5 eingesehen werden.

Tabelle 11: Definitionen der First Order Categories der Einflussfaktoren der Dispersion von Marketingaktivitäten

Second Order Themes	First Order Categories
Personenbezogene Merkmale	<p>Interessen</p> <p>Interessen spiegeln sich in Form von politischen Prozessen in Organisationen wider, die zum Beispiel als „verdeckte Maßnahmen“ durchgesetzt werden, um persönliche Interessen, Interessen der Abteilung oder auch der Business Unit zu fördern oder Interessen anderer zu stoppen (Kohli & Jaworski, 1990: 10ff; Schreyögg, 2012).</p>
	<p>Personenbezogene Kompetenzen</p> <p>Personenbezogene Kompetenzen können z.B. idiosynkratisches Wissen oder individuelle Kompetenzen sein (z.B. „Vertriebshändchen“, bestimmtes Netzwerk). Idiosynkratisches Wissen beinhaltet bspw. Wissen über spezifische Skills, Präferenzen von Individuen, Besonderheiten von Maschinen. Dieses Wissen ist schwierig oder unmöglich aggregierbar oder zusammenfassbar. (Jensen & Meckling, 1995: 252)</p>
Kunden-/Marktorientierung	<p>Marktorientierung</p> <p>Marktorientierung bezieht sich auf die unternehmensweite Generierung, Verteilung und Reaktionsbereitschaft zu Marktintelligenz mit dem Ziel, einen größeren Kunden- und Marktfokus zu erzielen. (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990)</p>
	<p>Kundenorientierung</p> <p>Kundenorientierung ist eine Orientierung des Managements, die davon ausgeht, dass die Kenntnis der Kundenbedürfnisse und ein abgestimmter Marketing-Mix einen entscheidenden Vorsprung im Wettbewerb schaffen (Plinke, 2000: 110).</p>
	<p>Unternehmensphilosophie</p> <p>Die Unternehmensphilosophie besteht aus formulierten Normen und Werten und beinhaltet die Leitsätze für das Unternehmensverhalten. (Bamberger & Wrona, 2012: 143f).</p>
Branche/Angebotsprogramm	<p>Leistungsprogramm</p> <p>Beim Leistungsprogramm handelt es sich um alle Produktionsfaktoren, die einem Anbieter langfristig zur Verfügung stehen und über die er autonom, also selbständig disponieren kann (Kleinaltenkamp & Jacob, 2006: 14)</p>
	<p>Bedeutung Abnehmer mehrerer nachgelagerter Wertschöpfungsstufen (B2B vs. B2C)</p> <p>Die Nachfrage auf B2B-Märkten hängt von Beschaffungsentscheidungen nachgelagerter Weiterverarbeitungs- und/oder Handelsstufen ab, weshalb sich die Bedeutung der Abnehmer von denen auf B2C-Märkten unterscheidet (Kleinaltenkamp & Rudolph, 2002: 285).</p>
	<p>Branche</p> <p>Die Branche beschreibt die Ansammlung verschiedener Organisationen mit einer ähnlichen Produkt-/Dienstleistungsausrichtung.</p>
Historizität	<p>Historizität</p> <p>Historizität wird durch Entwicklungen in der Vergangenheit geprägt, in der z.B. Ressourcen in einer bestimmten Zeit und an einem bestimmten Ort ausgestaltet wurden. (Barney, 1991: 107f)</p>

Second Order Themes	First Order Categories
Komplexität des Mark- tumfelds	Marktkomplexität Ausmaß, Häufigkeit und Unvorhersehbarkeit von Veränderungen in relevanten Marktdimensionen, wie beispielsweise Kundenpräferenzen (Tull et al., 1991: 15f; Workman et al., 1998: 29).
	Wettbewerbskomplexität Ausmaß, Häufigkeit und Unvorhersehbarkeit von Veränderungen in relevanten Wettbewerbsdimensionen, wie beispielsweise das Wettbewerbsverhalten (Workman et al., 1998: 29).
	Komplexität der Umwelt Ausmaß, Häufigkeit und Unvorhersehbarkeit von Veränderungen in relevanten Umweltdimensionen, wie Technologie oder Gesellschaft (Workman et al., 1998: 29).
Größe	Größe des SBU-Unternehmens Anzahl der Mitarbeiter in der Firma, in der eine bestimmte SBU angesiedelt ist (Workman et al., 1998: 29).
	Globale vs. regionale Präsenz Organisationen können nur in einem Land ihre Produkte/Dienstleistungen verkaufen oder eine globale Orientierung einnehmen (Workman et al., 1998: 29).
Kundenabhängigkeit	Kundenabhängigkeit Eine Kundenabhängigkeit entsteht hauptsächlich durch große Abnahmemengen, aber auch Ressourcenzugänge wie bspw. Distributionskanäle, woraus die Notwendigkeit entsteht, diese Kundenbeziehung aufrecht zu erhalten. (Eggert & Ulaga, 2010; Scheer, Miao, & Palmatier, 2015)

Als **Interessen** wurden in den Interviews vor allem Machtinteressen oder politische Interessen genannt.

„Bei den Geschäftsführern müssen die Bereiche, die drunter hängen, auch personell auch immer ausgeglichen sein.“ (Sophie)

Es ging bei der Frage nach der strukturellen Verankerung demnach insbesondere auch darum, wer als Führungskraft wie viele Mitarbeiter führt. Die strukturelle Anordnung der einzelnen Marketingaktivitäten wurde dementsprechend in Abhängigkeit der Machtinteressen der Geschäftsführer getroffen. Merlo (2011) und Piercy (1985) haben Machtinteressen bereits im Zusammenhang mit der Marketingorganisation untersucht. Auch Workman (1993) hat dies in der Fallstudienuntersuchung zu High-Tech-Unternehmen bereits beschrieben: Die Macht der Entwickler in High-Tech-Unternehmen ist so groß, dass sie darüber entscheiden, ob und in welchem Umfang Marketingaktivitäten dem Entwicklungsbereich zugeordnet werden oder nicht (Workman, 1993: 412). Der Ort der strukturellen Verankerung als auch der tatsächlichen Durchführung von

Marketingaktivitäten kann demnach durch persönliche Interessen (z.B. Machtinteressen) beeinflusst werden. Die Wirkung des Einflussfaktors „Interessen“ ist abhängig von den Inhalten der Interessen: sie kann in einer weiteren oder engeren Verteilung der Marketingaktivitäten resultieren und sich somit auch abhängig vom Inhalt bzw. der Position der Person, deren Interessen durchgesetzt werden, sowohl auf die Spezialisierung und Konfiguration als auch auf die Entscheidungsdelegation auswirken. Für den Einflussfaktor „Interessen“ ist demnach keine konkrete Richtungsbeschreibung möglich.

Personenbezogene Kompetenzen sind dagegen eher auf das Wissen, die Fähigkeiten oder auch das Netzwerk zurückzuführen. Dies kann sowohl auf intern ausgerichtete Prozesse bezogen sein, aber auch auf extern gerichtete Netzwerke oder Fähigkeiten dem Kunden gegenüber.

„Also ich glaub, wenn es so einfach wär, da irgendwas Formales noch irgendwie zu etablieren, dann hätten wir bestimmt auch mehrere Leute, die sich um diese Art von Projekten kümmern, aber es ist halt so, der kann es einfach nicht weitergeben. Also es ist halt viel zu viel tazites Wissen, sag ich jetzt einfach mal, dabei.“ (Anna)

„Dass wir einen guten Zugang haben, eben nicht mit irgendwelchen Broschüren kommen müssen, sondern bereits bei bestehenden Kunden, das ist wirklich sehr entscheidend, [...] So wie der Kunde ja dann auf der anderen Seite sehr klar sagt: „Ja ich möchte bei Ihnen ein Projekt machen, aber bitte mit dem und dem und dem Projektleiter“. Das wird dann nachher wirklich auf Personen runter gebrochen, individualisiert.“ (Matthias)

Durch den Besitz von idiosynkratischem Wissen, spezifischen Kenntnissen, Fähigkeiten und persönlichen Netzwerken wird der Ort der strukturellen Verankerung als auch der tatsächlichen Durchführung von Marketingaktivitäten angepasst bzw. neu geschaffen, typischerweise erfolgt dies stärker auf einer dezentralen Ebene. In der Literatur wurde die Betrachtung bislang jedoch ausschließlich auf den CEO und dessen fachlichen Hintergrund gerichtet. So haben Homburg, Workman, et al. (1999); Verhoef und Leeftang (2009) und Wirtz et al. (2014) dies als Einflussfaktor für den Einfluss des Marketings identifiziert. Auch bei diesem Einflussfaktor wird letztlich deutlich, dass es keine eindeutige Richtungsbeschreibung im Zusammenspiel mit der Dispersion von Marketingaktivitäten geben kann. Das erste Zitat beschreibt einen Fall, indem das tazite Wissen zu einer Bündelung von Marketingaktivitäten bei einer Person und damit zu einem geringeren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten führt. Das zweite Zitat zeigt aber, dass es nicht nur zu einer Bündelung, sondern auch zu

einer großen Streuung kommen kann, wenn der Kunde sich bestimmte Mitarbeiter des Anbieters für die Kooperation aussucht. Es zeigt sich, dass davon verschiedene Dimensionen der Marketingorganisationsstruktur betroffen sein können: Nicht nur auf die Spezialisierung, auch auf die Koordination und Konfiguration können sich personenbezogene Kompetenzen auswirken.

Die **Marktorientierung** im Kontext der Marketingorganisation ist in der Literatur bereits betrachtet worden. So haben sich z.B. Moorman und Day (2016), Wirtz et al. (2014) und Workman et al. (1998) mit der Marktorientierung als Einflussfaktor auseinander gesetzt. Letztere haben einen positiven Zusammenhang zwischen Marktorientierung und der Dispersion von Marketingaktivitäten postuliert (Workman et al. 1998: 32). Dies spiegelt sich auch in den Äußerungen der Interviewpartner wider, wie beispielsweise bei Rolf:

„Und insofern sind vielleicht die Marktbearbeitungsaktivitäten ein bisschen anders. Also wir laufen nicht jedem Trend hinterher, sondern wir versuchen, wenn wir glauben ein gutes oder ein besseres Produkt als die Konkurrenz zu haben, das beim richtigen Kunden ins Spiel zu bringen. Oder noch anders, wenn die neue [Produkt-]Entwicklungen haben, praktisch in der parallelen [Produkt-]Entwicklung dabei zu sein. Also als kompetenter Ansprechpartner.“ (Rolf)

Die (Produkt-)Entwicklung ist aktiv in die Informationslage des Marktes, des Wettbewerbs und der Kunden eingebunden und reagiert entsprechend. Die Einbeziehung von Markt-/Wettbewerber- und Kundeninformationen/-bedürfnissen wirkt sich auf die Ausgestaltung der Verteilung von Marketingaktivitäten in verschiedenen Organisationsbereichen, -funktionen und -segmenten aus, z.B. in der Ausgestaltung und Priorisierung von Marktforschungsaktivitäten in der Organisation. Von der Marktorientierung werden insbesondere die Spezialisierung und die Koordination als Dimensionen der Organisationsstruktur beeinflusst.

Kundenorientierung ist dagegen im Zusammenhang mit der Dispersion von Marketingaktivitäten in der Literatur nicht konkret analysiert worden. In den Interviews war die Kundenorientierung jedoch deutlich präsent:

„Aber im Wesentlichen dadurch, dass der Vertrieb oder jetzt auch die Branchenorganisation das führende Organisationsinstrument ist, ordnet sich dem im Wesentlichen auch alles unter. Und deswegen ist der Kunde das führende Thema, ja. Das zum Thema Kundenorientierung. Schon alleine, wie gesagt, diese Änderung der Organisation hin zu mehr Kundenorientierung ist schon mal ein Beweis dafür.“ (Thomas)

„Das heißt, wir organisieren uns an dem Kunden und stellen uns so auf, wie er sich selbst auch strukturiert.“ (Oliver)

Durch die Berücksichtigung von Kundeninteressen/-bedürfnissen ist die Verteilung von Marketingaktivitäten in verschiedenen Organisationsbereichen, -funktionen und -segmenten beeinflusst. Nicht nur die aktive Kundenorientierung der Mitarbeiter, sondern auch Prozesse und Strukturen wie z.B. das Einsetzen von CRM-Verantwortlichen, die die Kundenorientierung in der Verteilung der Marketingaktivitäten widerspiegeln. Auch hier zeigt sich daher analog zur Marktorientierung, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten besteht. In der Praxis können eine Zunahme der kundenorientierten Spezialisierung (von der etwa Oliver spricht) und eine Abnahme der Spezialisierung nach Produkten oder Regionen beobachtet werden (Homburg, 2012: 1117), was zeigt, dass die Kundenorientierung sich auf die Organisationsstrukturdimension der Spezialisierung auswirkt. Auch die Koordination der Marketingaktivitäten spielt bei der Kundenorientierung eine große Rolle.

Die **Unternehmensphilosophie** ist in der Forschung bislang gar nicht als Einflussfaktor der Marketingorganisation in Erscheinung getreten, wurde jedoch in drei Interviews genannt.

„Also wir legen da schon Wert drauf, dass wir so nah beim Kunden wie möglich sind. Das ist ja auch Unternehmensphilosophie.“ (Anna)

Gerade wenn die Unternehmensphilosophie auf die Befriedigung von Kundenbedürfnissen ausgerichtet ist, kann sich dies in einem höheren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten ausdrücken. Unternehmensphilosophie und Kundenorientierung sind daher nicht immer überschneidungsfrei zu sehen, dies ist abhängig vom Inhalt der Unternehmensphilosophie. Laut Kieser (2006: 235, 238) sind Leitvorstellungen oder auch Gestaltungsphilosophien als interne Faktoren anzusehen, mit denen der Kritik am SA begegnet werden kann. Die Dateninhalte heben demnach diese Kritik auf (s. Kapitel 3.1.3). Die Unternehmensphilosophie kann sich etwa auf die Formalisierung oder die Koordination auswirken.

Das **Leistungsprogramm** kann durch die Sortimentstiefe und -breite die Anzahl der Abteilungen beeinflussen, die in Marketingaktivitäten involviert sind. Auch die Erklärungsbedürftigkeit eines Produktes ist relevant im Kontext der Dispersion von Marke-

tingaktivitäten, da sie die Marketingorganisation häufig beeinflusst. So sind beispielsweise mehr Ingenieure in den Vertrieb involviert als bei Produkten, die weniger erklärungsbedürftig sind.

„Unser Produkt ist so komplex, so hochwertig, so speziell, dass man wirklich als Sales-Verantwortlicher nicht in einer Zentralabteilung sitzen kann und [...] überlegen [kann], wie man das Unternehmen positioniert, sondern ich muss [...] als Sales-Verantwortlicher, als Marketing-Verantwortlicher, muss ich im Alltag mich ganz operativ mit der Lösung beschäftigen, also mit dem Produkt ganz konkret beschäftigen. Und deswegen ist es geboten, nein es ist erzwungenermaßen so, dass das Thema, deswegen ist das Thema Marketing in den Bereich Sales, Produktentwicklung mit hineingehört. Und auch dezentral verteilt sein muss.“ (Oliver)

„Aber man hat eben gemerkt, dass es hier im Medical-Bereich eben auch indikations-spezifische Spezialisierungen gibt und es deswegen sinnvoller wäre, diesen Bereich, der jetzt nur im Bereich A unterwegs ist, zu nehmen und einer konkreten Business Unit eben zuzuschlagen und so hat die Business Unit B zum Beispiel auch ihren eigenen Medical-Bereich. So dass quasi in der Business Unit A diejenigen sind, die Vertriebsmaßnahmen oder Marktbearbeitungsmaßnahmen entwickeln, diejenigen, die ein Auge darauf haben, und diejenigen, die sie dann quasi operativ ausführen.“ (Johannes)

Während im ersten Zitat die Komplexität des Produktes im Vordergrund steht, macht das zweite Zitat deutlich, dass aufgrund der Breite des Leistungsprogramms unternehmensübergreifend unterschiedliche BU-Spezialisierungen notwendig sind. Der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten ist dadurch in beiden Fällen größer, so dass als Richtungsbeschreibung formuliert werden kann: Bei einem breiten, tiefen oder komplexem Leistungsprogramm ist eine größere Dispersion von Marketingaktivitäten zu erwarten. Insbesondere Spezialisierung und Konfiguration sind davon betroffen.

Der Einflussfaktor **Bedeutung der Abnehmer nachgelagerter Wertschöpfungsstufen** könnte auch mit „B2B vs. B2C“ abgekürzt werden, da es dabei im Wesentlichen um die unterschiedlichen Anforderungen bei B2B-Unternehmen geht (s. dazu auch Kapitel 2.4 sowie dazugehörige Kapitel). Organisationen, die im B2B-Bereich tätig sind, richten sich nicht nur auf den direkten Kunden, sondern auch auf Kunden nachgelagerter Wertschöpfungsstufen. Eine organisationale Verankerung von Aktivitäten, die auf eine solche abgeleitete Nachfolge zielen, ist abhängig von der Bedeutung der Abnehmer. Es konnten in den Interviews folgende Beispiele für Marketingaktivitäten gefunden werden, die sich stark unterscheiden im Vergleich zum B2C-Markt und was sich auf die Relevanz und damit auch auf die Organisationsstruktur auswirken: So be-

richtete Anna von Projektplattformen, die im B2B-Geschäft mehr auf Geschäftsbeziehungsaspekte und weniger auf Quantität als im B2C-Bereich ausgerichtet seien, so dass auch andere Formen der (End-)Kundenkommunikation stattfinden, was sich formal und informal auf die Struktur auswirke. Oliver sieht aufgrund der geringeren Anzahl von Kunden in seinem B2B-Geschäft andere strukturelle Gegebenheiten als in B2C-Unternehmen. Dies wird auch von Workman et al. (1998: 32) als entscheidender Aspekt angesehen: B2B-Unternehmen haben eine stärker ausgeprägte und sich öfter verändernde Netzwerkstruktur, weshalb die Dispersion von Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen größer sei als in B2C-Unternehmen. Die Zusammenarbeit mit Instituten oder auch die Endkundenbetrachtung sind Marketingaktivitäten, die von den Interviewpartnern genannt wurden und im Einklang mit der von Workman et al. (1998) formulierten Richtungsbeschreibung sind. Spezialisierung und Konfiguration sind daher insgesamt die Organisationsstrukturdimensionen, die bei dem Einflussfaktor Bedeutung der Abnehmer nachgelagerter Wertschöpfungsstufen betroffen sind.

Auch die **Branche** hat einen Einfluss auf den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und wurde in den Interviews besonders häufig genannt (in sieben Interviews). Besonderheiten z.B. hinsichtlich der rechtlichen Rahmenbedingungen einer Branche haben Auswirkung auf die Dispersion von Marketingaktivitäten. Auch besonders technisch geprägte Branchen haben aufgrund des hohen Bedarfs an technischem Input in Marketingaktivitäten tendenziell eine anders geprägte Marketingorganisation. In den Interviews wurde dies z.B. so hervorgehoben:

„Das hängt nicht nur mit der Wettbewerbsstruktur zusammen, sondern auch mit der Branche. Weil wir haben letztendlich, der Endkunde ist der Patient, ist der, der das Arzneimittel verabreicht bekommt, oder selber einnimmt. Und durch diese spezielle Struktur haben wir da auch eine sehr, sehr hohe Verantwortung. [...] Im schlimmsten Fall kann ein Mensch sterben am Ende, ja. Und insofern spielt Qualität per se eine sehr, sehr hohe, wichtige Rolle. Und das gehört natürlich dann auch wieder als Element in die Marktbearbeitung rein.“ (Rolf)

„[S]o wie ich es auch kenne [bei] IT und Software, ist es eben ganz klar noch so: Entwicklung oder Produktion, die [haben] einen riesigen Stellenwert [...]. Und Marketing war, ja, Werbeabteilung oder so ein bisschen Beiwerk.“ (Sophie)

Die Integration von Qualitätsmanagement in den Marktbearbeitungsprozess und auch das sehr eng gefasste Verständnis von Marketing in IT-Unternehmen verdeutlichen, dass es sehr unterschiedliche Ausprägungen gibt, inwiefern die Branche den Grad der

Dispersion von Marketingaktivitäten beeinflusst. Als Organisationsstrukturdimensionen sind auch hier hauptsächlich Konfiguration und Spezialisierung betroffen.

Aus den Interviews konnte zudem der Einflussfaktor **Historizität** abgeleitet werden. Die Ausgestaltung der Marketingorganisation basiert auf Ereignissen der Vergangenheit, wie z.B. Phasen, in denen großes Wachstum stattfand und zusätzliche Abteilungen entstanden. So schreibt Homburg (2012: 1257f) etwa, dass bei vielen Unternehmen eine historisch gewachsene produktbezogene Organisationsstruktur besteht. Auch in den Interviews konnten Ausprägungen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten ausgemacht werden, die auf Historizität beruhen. Im Falle von Niklas wird dies sogar als der Haupteinflussfaktor für die Marketingorganisation genannt.

„Und es ist natürlich historisch gewachsen, dass dieser Bereich des Key Account Managements, der Außendienst und das Marketing so ein bisschen isoliert voneinander sind.“ (Johannes)

„Es ist eigentlich mehr historisch bei uns, dass [das] Qualität[-smanagement] sehr viele technische Fragestellungen bearbeitet. Das kommt eigentlich aus dem Reklamationsmanagement und aus Audits und aus sehr engem Kundenkontakt.“ (Rolf)

Eine einzelne Richtungsbeschreibung kann für die Historizität im Zusammenhang zum Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten nicht formuliert werden, da sowohl eine starke Bündelung historisch gewachsen sein kann wie auch eine starke Verteilung. Alle fünf Organisationsstrukturdimensionen können zudem von der Historizität geprägt sein.

In der Literatur haben die Einflussfaktoren der Komplexität des Marktumfeldes mit am meisten Aufmerksamkeit erhalten. Über den Zusammenhang zwischen externen Umweltveränderungen und internen Organisationsentwicklungen schreiben etwa Gök und Hacioglu (2010: 291):

„Many well-understood forces, such as globalization, technology, fierce competition, and increasing complexity in customer demand, have led to changes in marketing concepts and their related activities in practice. Marketing activities have become more diverse and are often carried out by several companies and/or in several functional areas“.

Die **Marktkomplexität** wurde in Untersuchungen von Homburg, Workman, et al., (1999), Homburg, Jensen, et al. (2012), Wirtz et al. (2014) und Workman et al. (1998) mit jeweils leicht unterschiedlicher inhaltlicher Ausrichtung im Zusammenhang mit

der Marketingorganisation thematisiert. Im Rahmen der Interviews konnte dieser Einflussfaktor jedoch nur in einem Interview ausgemacht werden:

„Also ich mein‘, natürlich gibt es immer irgendwie überall Marktunsicherheiten. Man muss sich halt durch eine Struktur irgendwo auch dann absichern können sozusagen.“
(Anna)

Bei einer großen Marktkomplexität steigt die Notwendigkeit, Märkte zu monitoren und dies auch in der gesamten Organisation widerzuspiegeln (Merlo, 2011: 1158). Dies stützt auch die Proposition von Workman et al. (1998: 32), in der formuliert wird, dass sich Situationen mit größerer Marktunsicherheit auf eine größere abteilungsübergreifende Dispersion von Marketingaktivitäten auswirken. Als Organisationsstrukturdimensionen werden insbesondere Spezialisierung, Formalisierung, Koordination und auch Konfiguration beeinflusst.

Auch die **Wettbewerbskomplexität** gehört zum Marktumfeld. In den Interviews wurde beispielsweise angesprochen, dass aufgrund von Wettbewerbsdruck und -intensität Aufgabengebiete verschoben worden sind oder auch Vertriebsstrukturen geschaffen wurden, was sich auch auf den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten auswirkt:

„Es geht nicht nur unserem Produkt so, es geht unserem ganzen Portfolio im Prinzip so, dass der Wettbewerbsdruck, die Wettbewerbsintensität immer stärker wird, aber wir passen unsere Struktur hier eigentlich nicht an. Maximal dadurch, dass wir Aufgabengebiete verschieben. Das heißt aber auch nur, dass wir einen Produktmanager haben, der jetzt für Spezialisten zuständig ist.“ (Johannes)

„Also bei uns war das der Auslöser für die Strukturveränderung, weil früher hatte man vielleicht ne Monopolstellung, aber als halt IT aufkam 2000, da konnte man mit seinem Produkt punkten und da musste man auch nicht wahnsinnig viel Vertrieb machen. Das ist heute, jetzt natürlich zehn Jahre später, sehr, sehr viel schwieriger. Und das hat man einfach gemerkt in den Zahlen und hat sich daraufhin Maßnahmen überlegt. Wäre das weiterhin so, dass alles, was man tut, aus den Händen gerissen wird, dann glaube ich hätte man nicht über Strukturveränderung nachgedacht.“ (Sophie)

Die erhöhte Wettbewerbskomplexität resultiert daher in einem höheren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und wirkt sich ebenso wie die Marktkomplexität auf Spezialisierung, Formalisierung, Koordination und Konfiguration aus.

Weiterhin kann **Komplexität** auch aus der **Umwelt** entstehen wie z.B. durch neue Technologien, Bewältigung größerer Datenmengen, sich verändernde Geschäftsmodelle oder auch demografische Veränderungen (Wirtz et al., 2014: 175). Webster

(1997: 55) sieht aufgrund von höherer Umweltdynamik für Organisationen eine größere Flexibilitätsnotwendigkeit, die sich in Form der Dispersion von Marketingaktivitäten auswirkt. Einen weniger eindeutigen Zusammenhang zeigen Wirtz et al. (2014: 188) auf: Zum einen sollte in Marketingabteilungen aufgrund von dynamischen Umweltveränderungen die Verantwortung für alle 4P gebündelt werden, zum anderen sollte für diese Umweltveränderungen aber möglichst breit in Unternehmen ein Bewusstsein angelegt sein und damit einhergehende organisatorische Veränderungen auch breit umgesetzt werden.

„Aber wir brauchen natürlich auch für solche Fälle Strukturen, wenn es mal sehr schnell gehen muss. Also Stichwort 'Pandemie'. Dass man dann darauf reagieren kann.“ (Rolf)

Es zeigt sich demnach, dass Flexibilität in den Strukturen bei einer höheren Komplexität der Umwelt insgesamt als Ausprägung einer höheren Dispersion von Marketingaktivitäten angesehen werden kann. Was auch der Richtungsbeschreibung der anderen beiden Komplexitätseinflussfaktoren entspricht. Ebenso können Spezialisierung, Formalisierung, Koordination und Konfiguration als die hauptsächlich davon beeinflussten Organisationsstrukturdimensionen identifiziert werden.

Im Hinblick auf den Einflussfaktor der **Größe des Unternehmens der (betrachteten) Business Unit** konnte in sieben Interviews eine Relevanz abgeleitet werden. Workman et al. (1998: 32) sehen einen linearen Zusammenhang zwischen der Größe und der Dispersion von Marketingaktivitäten: Je kleiner die Organisation, desto größer die Dispersion von Marketingaktivitäten. Auch Kotler et al. (2006) schreiben, dass es in kleinen Unternehmen häufig gar keine Marketingabteilung gibt und daher die Marketingaktivitäten verteilt sind. Auf der anderen Seite ist aber in größeren Organisationen die Notwendigkeit der Spezialisierung größer, weshalb es auch dort eine größere Verteilung und häufig auch Redundanz von Marketingaktivitäten geben kann. In den Interviews zeigte sich, dass im kleinsten Unternehmen der Stichprobe (50 Mitarbeiter, Anna) eher ein geringerer Grad der Dispersion vorherrschte, da sehr viele Marketingaktivitäten von einer einzigen verantwortlichen Person durchgeführt wurden. In dem Unternehmen der Stichprobe mit den meisten Mitarbeitern (120.000 Mitarbeiter, Matthias) wurde von zusätzlich geschaffenen Stellen berichtet, um Zwischenebenen zur Koordination der Accounts zu erstellen:

„Allein dadurch, dass wir hier so viele kleine wuselnde Einzelpersonen sind, dann eben in diesen drei Disziplinen, wie sie bei uns heißen, BU 1, BU 2, BU 3, nochmal gegliedert sind, brauchen wir eben so ne weitere gebündelte Kraft in Account Executives. Das wäre sicherlich nicht notwendig, wenn wir nur im Bereich BU 1 wären.“
(Matthias)

Auf Basis der Interviews würde daher insgesamt eher keine deutliche Richtungsbeschreibung resultieren. Neben der Spezialisierung werden auch alle anderen vier Organisationsstrukturdimensionen von der Größe beeinflusst.

Die **globale vs. regionale Präsenz** kann als ein weiterer Einflussfaktor genannt werden, der sich in den Interviewdaten gezeigt hat. Marketingaktivitäten stehen häufig in einem Bezug zu bestimmten Regionen. Sofern eine Organisation in mehreren Märkten/Ländern aktiv ist, wird sich dies in der Struktur der Marketingorganisation widerspiegeln. Die Richtungsbeschreibung ist in diesem Fall eindeutig möglich: Auf je mehr Märkten die Organisation tätig ist, desto größer ist der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten. Dies lässt sich unter anderem durch bisherige Forschungsarbeiten (Homburg, Workman, et al., 1999; Workman et al., 1998) und auch die Interviews stützen:

„Dadurch, dass wir eben dann mehrere Standorte in Asien haben, ist es erforderlich, dass man eben auch dort dann technisches Marketing und Verkauf aufbaut. Das wiederum ist aber nicht so einfach, weil das dann zum Teil ganz lokale Mitarbeiter sind, denen dann einfach die Erfahrung aus der Produktion hier fehlt. Das heißt, es hat zur Folge, dass der Verkauf und das Marketing aus Deutschland auch Asien mitbetreuen und auch eben regelmäßig drüben vor Ort sind.“ (Niklas)

Durch diesen Einflussfaktor werden die Organisationsstrukturdimensionen Spezialisierung, Koordination und Entscheidungsdelegation beeinflusst.

Schließlich kann noch die **Kundenabhängigkeit** als Einflussfaktor genannt werden, der in den Gesprächen häufig vorgekommen ist (in sieben Interviews). In der existierenden Literatur wurde die Kundenabhängigkeit bislang allerdings nicht sehr umfangreich thematisiert. Homburg, Workman, et al. (1999) und Workman et al. (1998) haben die sogenannte „customer concentration“ in ihre Arbeiten aufgenommen, die inhaltlich der Kundenabhängigkeit sehr nah ist. Dazu wird als Richtungsbeschreibung angegeben:

„When customer concentration is higher, it is more common for nonmarketing units to interact with key accounts and for some of the marketing activities to be dispersed across organizational units.“ (Workman et al., 1998: 33).

Durch die Kundenabhängigkeit wird die Marketingorganisation insgesamt größer, da z.B. KAM-Stellen geschaffen werden, man sich an die formalen Strukturen der Hauptkunden anpasst oder zusätzliche Verkaufsteams etabliert werden, wie z.B. in Niklas' Unternehmen:

„Deswegen haben wir dann ja auch für die großen Kunden ein eigenes Verkaufsteam mit einem eigenen technischen Marketing und einem eigenen Mitarbeiter, der hauptsächlich nur für den einen Kunden verantwortlich ist.“ (Niklas)

Es zeigen sich also zwei Entwicklungen: Zum einen werden viele Abteilungen in Marketingaktivitäten involviert, da für die wichtigen Kunden möglichst die besten Leistungen erbracht werden sollen, zum anderen werden diese dann aber auch direkt innerhalb der Key Accounts angesiedelt, was wiederum zu einer Bündelung der Marketingaktivitäten durch Kundenabhängigkeit führt. Es ist daher keine eindeutige Richtungsbeschreibung möglich. Von den Organisationsstrukturdimensionen ist in jedem Fall die Koordination sehr stark betroffen, durch die Schaffung eigener Stellen allerdings auch Konfiguration und gegebenenfalls Spezialisierung sowie Entscheidungsdelegation.

Bei der Identifikation der Einflussfaktoren aus dem Datenmaterial wurde angestrebt, dass möglichst keine inhaltlichen Überschneidungen entstehen. Dennoch wird z.B. deutlich, dass die Geschehnisse hinter dem Einflussfaktor „Historizität“ ursprünglich vermutlich auf einem der anderen Einflussfaktoren basieren. Diese Geschehnisse sind aber entweder nicht mehr bekannt oder werden in den Unternehmen nicht mehr unter diesem ursprünglichen inhaltlichen Aspekt wahrgenommen. Darüber hinaus können zwischen den Einflussfaktoren weitere Zusammenhänge bestehen: Zwischen einer globalen Ausrichtung und der Marktkomplexität kann ein Zusammenhang vorhanden sein, da die Unsicherheit mit wachsendem Länderportfolio zunehmen kann (Gnizy & Shoham, 2014: 52, 53). Als weiteres Beispiel kann der Zusammenhang zwischen personenbezogenen Kompetenzen und der Größe der Organisation aufgeführt werden. Denn eine Auswirkung auf formale Organisationsstrukturen aufgrund persönlicher Kompetenzen wird es eher in kleineren (teilweise auch mittelgroßen) Unternehmen geben. Es gibt also diverse Interdependenzen zwischen den Einflussfaktoren.

Des Weiteren sollte auch deutlich geworden sein, dass ein einzelner Einflussfaktor die Marketingorganisation nicht allein bestimmen kann. Es geht immer um das Zusam-

menspiel verschiedener Einflussfaktoren, die den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen beeinflussen. Ein Beispiel dafür ist das KAM, das in einer strukturellen Verankerung aufgrund von Kundenabhängigkeit, Kundenorientierung und B2B-Markt resultiert.

Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass – abgesehen von Unternehmensphilosophie und Historizität – alle Einflussfaktoren mittelbar oder unmittelbar bereits eine Rolle in der übergeordneten Literatur zur Marketingorganisation gespielt haben. Aus der Kernliteratur zum SA von Kieser konnten unmittelbar die Einflussfaktoren „Leistungsprogramm“ und „Größe“ in den Interviews identifiziert werden und mittelbar Themenkomplexe zu „Konkurrenzverhältnissen“/„Wettbewerbskomplexität“, „Kundenstruktur“/„Kundenabhängigkeit“, „technische Dynamik“/ „Komplexität der Umwelt“, „gesellschaftliche und kulturelle Bedingungen“/ „globale vs. regionale Präsenz“.

Neben den in den Interviews identifizierten 15 Einflussfaktoren wird in der Literatur ein weiterer Einflussfaktor diskutiert, der sich jedoch nicht in den Interviewdaten widerspiegelt. Die strategische Ausrichtung (Kostenführerschaft/Differenzierung) wird z.B. von Homburg, Workman, et al. (1999), Ruckert und Walker (1987), Wirtz et al. (2014), Workman et al. (1998) thematisiert. Aufgrund der fehlenden Relevanz in den Interviews (strategische Ausrichtung konnte bei der offenen Frage nach Einflussfaktoren induktiv nicht als Einflussfaktor ausgemacht werden) wird dies im Framework jedoch nicht als Einflussfaktor aufgenommen.

4.2.3.3 Outcome-Dimensionen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten
75 Codes konnten in den Daten zu Outcome-Dimensionen vergeben werden. Abgesehen davon, dass es sowohl Effektivitäts- und Effizienzdimensionen gibt (s. dazu Kapitel 4.2.1), sind keine weiteren Vorkenntnisse aus der Literatur eingeflossen, so dass ein vornehmlich induktives Kodierverfahren nach Mayring (2000, 2010) angewendet wurde und analog zu den Einflussfaktoren eine Datenstruktur mithilfe der Gioia-Methode erstellt wurde (Corley & Gioia, 2004; Gioia et al., 2012). So konnten 15 First-Order-Categories extrahiert werden, aus denen dann fünf Second-Order-Themes gebildet wurden (Forschungsfrage 7). Die Datenstruktur kann Abbildung 12 entnommen werden.

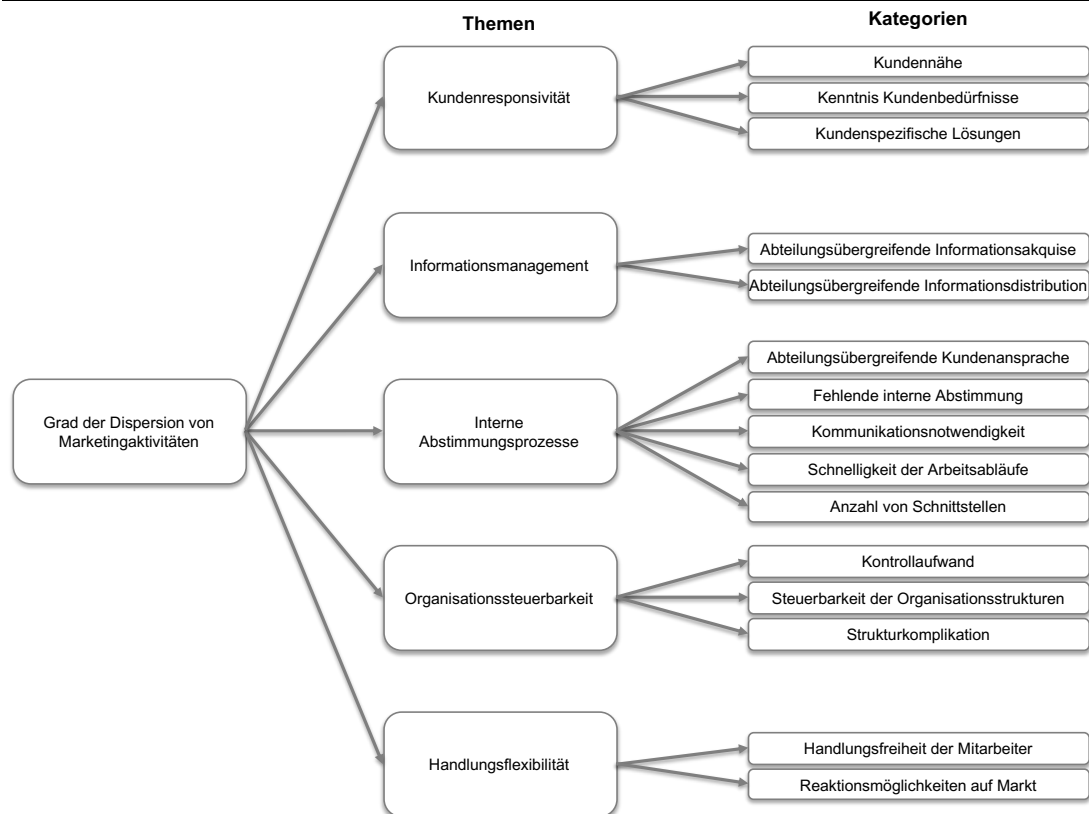


Abbildung 12: Datenstruktur der Outcome-Dimensionen der Dispersion von Marketingaktivitäten (First Order Categories, Second Order Themes)

Die Definitionen der First Order Categories sind in Tabelle 12 aufgeführt.²⁹ In Anhang 7 ist darüber hinaus tabellarisch dargestellt, in welchen Interviews welche Outcome-Dimensionen genannt wurden.

Aufgrund der induktiv geprägten Ableitungen werden die Outcome-Dimensionen vornehmlich mit Zitaten inhaltlich argumentativ dargestellt und mit existierender Literatur vor allem aus der allgemeinen Organisationsforschung und weniger der Marketingorganisationsforschung im Speziellen untermauert und abgeglichen. Auch weil es in den Interviews vor allem darum ging, die direkten Auswirkungen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten zu verstehen und nicht die nachgelagerten Performance-Größen, gab es nur wenig Bezugspunkte zur Literatur im Bereich Marketingorganisation.

²⁹ Eine ausführliche Darstellung inklusive Ankerbeispielen findet sich in Anhang 5.

Tabelle 12: Definitionen der First Order Categories der Outcome-Dimensionen der Dispersion von Marketingaktivitäten

Second Order Themes	First Order Categories
Kundenresponsivität	<p>Kundennähe</p> <p>Unternehmensmitarbeiter arbeiten eng mit Kunden zusammen, was durch die Organisationsform gefördert wird (z.B. aufgrund kundenbezogener Spezialisierung) (Homburg, 2012: 1117).</p>
	<p>Kenntnis Kundenbedürfnisse</p> <p>Aufgrund von Organisationsstrukturen mit beispielsweise Marktforschungsabteilungen oder Key Account Management können Organisationen besser über konkrete Kundenangelegenheiten informiert sein. (Homburg, Grozdanovic, & Klarmann, 2007; Joshi, 2010: 94; Workman et al., 1998: 31)</p>
	<p>Kundenspezifische Lösungen</p> <p>Zielgenaue, auf einzelne Kunden gerichtete Entwicklung von Lösungen, die teilweise mit dem Kunden zusammen geschieht. (Gordon & Perrey, 2015; Homburg et al., 2007)</p>
Informationsmanagement	<p>Abteilungsübergreifende Informationsakquise</p> <p>Informationen, die im Unternehmen vorhanden sind, werden gebündelt als Grundlage von Informationsanalysen verwendet und müssen daher über entsprechende Informationskanäle aus verschiedenen Unternehmensbereichen zusammengeführt werden. (Choo, 2002: 25; Goetz, Hoelster, & Krafft, 2013: 355; Piercy, 1985: 67; Weitz & Anderson, 1981)</p>
	<p>Abteilungsübergreifende Informationsdistribution</p> <p>Informationen erreichen die Person, die sie benötigt, indem die Informationen (zielgerichtet) und abteilungsübergreifend weitergegeben werden. (Challagalla et al., 2014: 17; Choo, 2002: 25; Homburg et al., 2000; Ruckert & Walker, 1987: 4; Storbacka et al., 2009: 892f)</p>
Interne Abstimmungsprozesse	<p>Abteilungsübergreifende Kundenansprache</p> <p>Kunden werden nicht von mehreren Ansprechpartnern einer Organisation kontaktiert, sondern koordiniert betreut (z.B. „one face to the customer“), was durch interne Strukturen gewährleistet werden muss. (Storbacka et al., 2009: 893)</p>
	<p>Fehlende interne Abstimmung</p> <p>Es erfolgt keine/zu wenig Zusammenarbeit im Hinblick auf die gemeinsame Bearbeitung und Betreuung von Kunden. (Bathen & Jelden, 2014: 31; Kotler et al., 2006: 68; Ruckert & Walker, 1987: 13)</p>
	<p>Kommunikationsnotwendigkeit</p> <p>Das Resultat einer wachsenden Spezialisierung kann eine Kommunikationsverdünnung zwischen verschiedenen Abteilungen sein. Dies gilt insbesondere auch bei geografisch verteilten Standorten. (Kotler et al., 2006: 76; Schreyögg, 2012: 41; Storbacka et al., 2009: 892f)</p>
	<p>Schnelligkeit der Arbeitsabläufe</p> <p>Der Aufbau einer Organisationsstruktur kann zu längeren oder komplexeren Entscheidungswegen führen, was eine Verzögerung von Entscheidungen zur Folge haben kann (Schreyögg, 2012: 54).</p>

Second Order Themes	First Order Categories
	<p>Anzahl von Schnittstellen</p> <p>Arbeitsteilung führt zu Schnittstellentätigkeiten, deren Ausmaß je nach Spezialisierung variiert. Für eine geschlossene Leistungserstellung müssen diese Aktivitäten auch wieder zusammengeführt werden (Bathen & Jelden, 2014: 60; Hult, 2011; Schreyögg, 2012: 41).</p>
Organisationssteuerbarkeit	<p>Kontrollaufwand</p> <p>Wenn Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse über die Organisation verteilt sind, muss auch eine adäquate Überprüfung dieser stattfinden. (Tull et al., 1991: 28)</p>
	<p>Steuerbarkeit der Organisationsstrukturen</p> <p>Alle Teilaufgaben einer Organisation müssen in überschaubare Bereiche und Strukturen überführt werden, die u.a. Verantwortlichkeiten regeln. (Bathen & Jelden, 2014: 60)</p>
	<p>Strukturkomplikation</p> <p>Durch die Schaffung von Strukturen in horizontaler und vertikaler Richtung kann die Marketingorganisation komplex und ggf. unübersichtlich werden, so dass bspw. Abstimmungs- oder Koordinationsmechanismen erschwert werden. (Lawrence & Lorsch, 1967; Piercy, 1985: 20; Schreyögg, 2012: 54)</p>
Handlungsflexibilität	<p>Handlungsfreiheit der Mitarbeiter</p> <p>Über beispielsweise dezentrale Strukturen wird Mitarbeitern insbesondere im Vertrieb ermöglicht, einen eigenen Stil zu verfolgen und Zielvorstellungen aufgrund geringerer Abhängigkeit zu zentral aufgestellten Abteilungen eigenständiger zu planen. (Bruhn, 2012: 281; Challagalla et al., 2014: 14; Homburg, Jensen, et al., 2012: 56; Hult, 2011: 513; Mastenbroek, 1990: 135)</p>
	<p>Möglichkeit der Reaktion auf den Markt</p> <p>Gemeint ist die Fähigkeit zur Anpassung an Marktveränderungen, um schnell und flexibel Entscheidungen treffen zu können. So können z.B. dezentrale Strukturen dazu führen, dass auf Teilmärkte mit lokalem Wissen reagiert werden kann. (Bathen & Jelden, 2014: 35; Bruhn, 2012: 281; Wiersema, 2012: 52)</p>

Die drei Outcome-Dimensionen Kundennähe, Kenntnis der Kundenbedürfnisse und kundenspezifische Lösungen bilden das übergreifende Thema „**Kundenresponsivität**“. Dabei geht es darum, dass die formalen Strukturen der Organisation darauf ausgerichtet sind, ein besseres Kundenverständnis zu erzielen. Unternehmensprozesse responsiver auf Kundenbedürfnisse auszurichten, ist eine mögliche Ausgestaltungsform der Dispersion von Marketingaktivitäten (Homburg et al., 2000: 466f, Krush et al., 2015: 32).

Die **Kundennähe** ist die erste Outcome-Dimension des Themas Kundenresponsivität. Homburg et al. (2000: 466f) nennen zwar die Nähe zum Kunden als einen von zwei entscheidenden Gründen hin zu mehr Dispersion von Marketingaktivitäten, weitere

Erklärungen dazu bleiben jedoch aus. In den Interviews wurden jedoch ganz konkrete Beispiele genannt:

„Und in der KMU sind sie einfach viel näher am Kunden dran und diese Tradition, die eigentlich für diese Art von Geschäft sehr günstig ist, die versuchen wir mal auch strukturell noch weiter zu führen. Auch wenn wir heute ein Konzern sind mit ja wahrscheinlich in dem Sektor dem besten globalen footprint, den man so haben kann. Aber wir versuchen halt, die Vorteile, die man aus der Zeit hatte, dann noch rüber zu retten.“ (Rolf)

„Wir haben jetzt die volle Kundenverantwortung bei den Branchenclustern. Auch für die nächste Marktstufe [...]. Und es hat sich auch bewährt, es funktioniert sehr gut, weil die, ich sag mal die Business Developer, die [...] sind jetzt, ich sag mal im direkten Kontakt, im Büro und auch persönlich, sag ich jetzt mal, mit den Endkunden-Leuten und seitdem funktioniert das viel viel besser, viel effektiver, viel effizienter.“ (Thomas)

Aufgrund der Dispersion von Marketingaktivitäten gibt es mehr Kundennähe, da z.B. mehrere Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen in engem Kundenkontakt stehen und für verschiedene Kundentätigkeiten einbezogen werden. Ein höherer Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten führt daher zu einer größeren Kundennähe.

Die **Kenntnis der Kundenbedürfnisse** wird ebenfalls vom Grad der Dispersion der Marketingaktivitäten beeinflusst. Durch Letztere werden mehr direkte Interaktionspunkte mit Kunden geschaffen, z.B. bei High-Tech-Unternehmen von technischem Personal aus F&E, die somit einen besseren Einblick in die Abläufe und Anforderungen der Kunden erlangen (Workman et al., 1998: 31). Die Kenntnis der Kundenbedürfnisse wurde von allen Outcome-Dimensionen am häufigsten genannt (sieben Interviews). Dass ein höherer Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten zu einer besseren Kenntnis der Kundenbedürfnisse führt, wird durch die Aussagen von Niklas und Rolf gestützt:

„[Das] wäre dann vielleicht ein Nachteil von der zentralen Struktur, dass [...] man irgendwann zu allgemein wird und dann von allem nur noch so ein bisschen aufschnappt und das Expertenwissen verloren geht, das könnte die Gefahr sein.“ (Niklas)

„Sie merken es aber auch durch den sehr engen Kontakt, den wir zu diesen Kunden haben, so im persönlichen Gespräch. Wir sind zum Beispiel da auch relativ konservativ. Wir haben da natürlich die Möglichkeiten von Videoconferencing und so weiter. Aber wir machen das eigentlich sehr selten. Wir ziehen immer das Face-to-face-Meeting vor. Wir gehen zu den Leuten, wir kennen unsere Partner.“ (Rolf)

Auch **kundenspezifische Lösungen** können ein Resultat der Dispersion von Marketingaktivitäten sein. Nicht nur in Dienstleistungsunternehmen werden Kunden immer

mehr in die Entwicklung von Produkten involviert, wodurch sie Co-Producer und Value-Co-Creator werden (Bowen, Schneider, & Kim, 2000; Wang, Lo, Chi, & Yang, 2004). Die Integration des Kunden als externen Faktor in die Leistungserstellung (Kleinaltenkamp, 1997: 351) – mit dem Ergebnis von kundenspezifischen Lösungen – erfolgt häufig in Zusammenarbeit mit verschiedenen Abteilungen, u.a. mit F&E, Produktmanagement und Vertrieb.

„Und genau das ist ja auch das Ziel, dass das technische Marketing möglichst nah am Kunden dran ist, um individuelle Lösungen zu erzeugen, durch die man auch einen höheren Deckungsbeitrag erwirtschaften kann. Weil mit genormten Materialien lässt sich nicht mehr viel Geld verdienen.“ (Niklas)

„Wir gehen mit unseren Logistikern zum Kunden und zeigen denen, wie wir besser, ich sag mal, am Kunden Logistik machen, unsere Lieferperformance machen. Wir zeigen, wie wir produzieren. Wir bringen sogar dem Kunden Dinge bei, die wir besser machen, also in Sachen Produktion, dass wir versuchen sämtliche Hebel zu ziehen, wenn es darauf ankommt. Dann haben wir wirklich eine extrem übergreifende Marktbearbeitung.“ (Thomas)

Die Einbeziehung des Kunden in Logistik- und Produktionsabläufe, aber auch die formalisierte Zusammenschließung zum technischen Marketing sind Formen der Dispersion von Marketingaktivitäten, die zu kundenspezifischen Lösungen führen. Es lässt sich als Richtungsbeschreibung ableiten, dass ein höherer Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten kundenspezifischen Lösungen zugutekommt.

Das übergeordnete Thema **„Informationsmanagement“** umfasst die beiden Outcome-Dimensionen Informationsakquise und -distribution. Die Organisationsstruktur bestimmt den Informationstransfer innerhalb der Organisation und stellt damit auch eine Grundlage für die Entscheidungsfindung dar (Homburg, Jensen, et al., 2012: 50). Dem Managen der Informationen muss eine gewisse Infrastruktur zugrundeliegen, damit auch andere Abteilungen das Wissen erfolgreich nutzen können (Bathen, Jelden 2014: 16). Nicht nur für das Produkt-, Kunden-, Category-, Regional- oder Projektmanagement sind Informationen relevante Arbeitsgrundlagen (Freiling & Köhler, 2014: 267), auch für andere Marketingaktivitäten aus den Marketingaktivitätsbündeln Preisaktivitäten oder auch Strategische Marketingaktivitäten müssen Informationen aus diversen Abteilungen zusammengebracht und an die richtigen Stellen verteilt werden. In Bezug auf Vertriebsaktivitäten fassen Storbacka et al. (2009: 892f) die beiden Teilschritte des Informationsmanagements so zusammen:

„The process of business-to-business selling must be two-way, firstly collecting customer information and requirements and feeding them back to their own organization and secondly collating organizational knowledge and resources.“

Bruhn (2012: 282) schreibt zum Informationsmanagement, dass die Aufbau- und Ablauforganisation der Marketingorganisation ein effizientes, abteilungsübergreifendes Informationsmanagement benötige, um Nachteile der Spezialisierung auszugleichen.

Als erste Outcome-Dimension dieses Themas wird die **abteilungsübergreifende Informationsakquise** aufgegriffen. Durch die Spezialisierung werden Hürden für die Akquise von Informationen geschaffen, da diese in verschiedenen Unternehmensbereichen verteilt sind und somit auch eine Vermehrung von Informationsquellen aufgrund von Spezialisierung vorherrscht (Choo, 2002: 25; Tushman & Scanlan, 1981: 291f). Die abteilungsübergreifende Informationsgewinnung wird notwendig, da die Marketingaktivitäten in diversen Unternehmensbereichen stattfinden und auch die Informationen somit verteilt sind. Storbacka et al. (2009: 892f) zeigen dies am Beispiel des Vertriebs auf:

„For salespeople to succeed in a servitised sales process they require knowledge held not just by marketing (unique selling features, value in use, competitive advantage, segmentation, branding) but also by operations (product issues, production scheduling, quality control, R&D, delivery timelines and reliability), and finance (profit and loss information).“

Die Notwendigkeit der abteilungsübergreifenden Akquise von Informationen aufgrund von strukturell verteilten Marketingaktivitäten konnte auch in den Interviews ausgemacht werden:

„Früher war der Außendienst oder die ganze Linie mit dem Außendienst unabhängig von dieser [Produkt XY] Unit und die standen dann quasi unabhängig voneinander da und haben mit verschiedenen Personen an die Geschäftsführung berichtet und da hat man sicherlich auch erkannt, dass es mehr Sinn macht, wenn wir irgendwie diejenigen, die Gespräche zu den Produkten führen sollen und diejenigen, die Gespräche zu Produkten entwickeln sollen, formell, aber auch räumlich zusammenbringen und dadurch entstand eben diese vernetzungsbegünstigende formelle Struktur, dass eben das Marketing und der zuständige Außendienst jetzt in einer Business Unit verortet sind.“ (Johannes)

„Weil wie gesagt, wir haben einen zentralen Ansprechpartner der einfach Bescheid weiß und es geht nicht immer so: ‘Ach ja das, oh nee ich wusste ich jetzt nicht, wer hat das denn schon gesagt?’. Also es gibt dann dieses Hin und Her nicht.“ (Anna)

Die Interviewzitate zeigen, dass aufgrund der dispergierten Informationslage eine Regelung zur zentralen Zusammenbringung von Informationen in den Unternehmen geschaffen wurde. Bei höherer Dispersion von Marketingaktivitäten ist die Notwendigkeit zu abteilungsübergreifender Informationsakquise größer.

Folgendes Beispiel macht das deutlich: Vertriebsmitarbeiter akquirieren in Kundengesprächen Daten, die der Kunde dem Reklamationssteam bereits vor einiger Zeit mitgeteilt hat, und die Produktentwicklung fordert von der Marktforschung genau zu diesem Thema zeitgleich eine Studie an. Da die Informationen jedoch nicht an die anderen Bereiche weitergegeben wurden, war deren Existenz nicht bekannt.

Eine **abteilungsübergreifende Informationsdistribution** ist bei der Dispersion von Marketingaktivitäten wichtig, damit alle Akteure, die die entsprechenden Informationen benötigen, im Bilde sind. Die Effektivität der Informationsverteilung kann z.B. durch Unsicherheiten in der Zuständigkeit oder Aufgabenzuordnung durch organisatorische Strukturen behindert werden (Homburg, Jensen, et al., 2012: 52).

„Das hat sehr hohe Auswirkungen, dadurch dass mehrere Geschäftsbereiche parallel mit ihrem Verkauf und verschiedenen Aktivitäten am Markt tätig sind. Wenn man da nicht genau weiß, wer in dem Geschäftsbereich den Kunden parallel betreut und warum er jetzt dahin fährt. [...], da gehen dann natürlich Informationen verloren. Es kann sein, dass man mit verschiedenen Produkten aus einem Unternehmen im gleichen Projekt arbeitet, das kommt auch schon mal vor und dann arbeitet man quasi gegeneinander.“ (Niklas)

Analog zur Auswirkung der Dispersion von Marketingaktivitäten auf die abteilungsübergreifende Informationsakquise kann festgestellt werden: Je größer die Dispersion von Marketingaktivitäten, desto größer die Notwendigkeit einer abteilungsübergreifenden Informationsdistribution.

Die fünf Outcome-Dimensionen abteilungsübergreifende Kundenansprache, fehlende interne Abstimmung, Kommunikationsnotwendigkeit, Schnelligkeit der Arbeitsabläufe und Anzahl von Schnittstellen vereinen sich in dem übergeordneten Thema der **„Internen Abstimmungsprozesse“**. Dabei geht es um operative Prozesse, die aus der Dispersion von Marketingaktivitäten resultieren, die intern stattfinden und sich auf Kommunikation, Interaktion und Koordination von Abstimmungsaspekten beziehen.

Zunächst wird die Outcome-Dimension **abteilungsübergreifende Kundenansprache** dargestellt. Aufgrund der Dispersion von Marketingaktivitäten wird es schwieriger, das Konzept „one face to the customer“ beizubehalten. Bathen und Jelden (2014: 8) sprechen in diesem Kontext davon, dass sich durch Spezialisierung so viele Silos in Organisationen bilden und der Kunde so viele Kontaktpunkte hat, dass ein „*erfolgreiches Gesamtmarketing*“ erschwert wird. Häufig wird versucht, diesem Problem durch KAM zu begegnen, um so Konsistenz in der Kundenkommunikation zu erzielen.

„Wenn wir dann eben von so einem Kunden reden wie [internationales Großunternehmen], dann, es ist quasi das gesamte Portfolio für die interessant und da geht dann glaube ich schon das Potenzial verloren, wenn man mit einem begrenzten Produktportfolio da auftaucht und die Potenziale nicht erkennt, was man da dann vielleicht noch präsentieren könnte.“ (Niklas)

Es lässt sich daher folgende Richtungsbeschreibung ableiten: Je größer der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto höher die Notwendigkeit einer abteilungsübergreifenden Kundenansprache.

Bedingt durch die Dispersion von Marketingaktivitäten entsteht als weitere Outcome-Dimension **fehlende interne Abstimmung**. Dies wird in der Literatur als Synchronisierungsproblem thematisiert (Bathen & Jelden, 2014: 31; Kotler et al., 2006: 68). Diese Problematik wurde auch von den Interviewteilnehmern berichtet:

„Und zum Key Account Management muss ich auch hier sagen, das ist quasi ganz unabhängig vom Bereich [Produkt XY]. Was ein Problem ist, weil irgendwie ‘Außendienstmitarbeiter‘ kann ja das Key Account Management sein, kann auch der ganz normale [...] Außendienst sein. Und organisatorisch sind die eben in ganz unterschiedlichen Einheiten verhaftet, so dass es sein kann, dass ein ganz wichtiger Key Opinion Leader [...] von unserem normalen Spezialisten-Außendienst betreut wird, also vom normalen [...] Außendienst und gleichzeitig von unserem Key Account Management und das würde eben bedeuten, dass von zwei Seiten unabgestimmt Informationen auf unseren Endkunden, auf unseren Kunden, einprasseln, die überhaupt nicht koordiniert sind. Das provoziert eben diese unterschiedliche strukturelle Aufhängung.“ (Johannes)

„Beim Beispiel Kunden, da laufen dann vier Leute [herum]. So und wenn da ne größere Aktivität war, bei Key Account oder so, dann saßen da schnell mal zehn [Mitarbeiter unserer Firma] am Tisch, die dann beim Kunden [waren], das geht so nicht. Teilweise auch unkoordiniert. Die Kunden, die haben sich beschwert, die haben gesagt: ‚Gestern war doch noch einer von euch da.‘ Die haben sich untereinander auch nicht unterhalten, weil sie auch keine Vernetzung hatten miteinander.“ (Thomas)

Die beiden Beispiele zeigen, dass die Dispersion von Marketingaktivitäten in fehlernder interner Abstimmung resultieren kann, da die Marketingaktivitäten z.B. teilweise

redundant strukturell verankert sind. Bei höherer Dispersion von Marketingaktivitäten ergibt sich auch ein höheres Potenzial an fehlender interner Abstimmung.

Während der Fokus bei interner Abstimmung auf Interaktion und mehrseitiger Abstimmung liegt, geht es bei der Outcome-Dimension **Kommunikationsnotwendigkeit** vor allem um jene Kommunikation, die nicht auf die einzelne Abteilung begrenzt ist, sondern über Grenzen hinweg stattfindet.

„Weil man gemerkt hat, dass diese, dass die Kommunikation zwischen Vertrieb und Entwicklung nicht so funktioniert, hat man gesagt, man macht halt diese Zwischenfunktion. Man hat ja wirklich in die Geschäftsfeldentwicklung die sehr gut und sehr weit denkenden Produktmanager benannt. Das kann ja auch nicht jeder. Manche denken ja auch nur so in ihren Produktkästchen. Und das wurde in Mitarbeiterversammlungen kommuniziert. Also es wird überall kommuniziert.“ (Sophie)

„Die Kommunikation zwischen Marketing- und Außendienstleiter oder Außendienst allgemein funktioniert im Prinzip über zwei Ebenen. Diejenigen, die miteinander sprechen, sind die Direktoren und die Außendienstleiter, weil die ja wie gesagt Tür an Tür sitzen und die Produktmanager und die Außendienstleiter. Die Regionalleiter, diese mittlere Ebene des Außendienstes, die wird quasi nicht in erster Linie mit von unserem Marketing mitbetreut, sondern alles, was von Marketingseiten aus erstellt und sich ausgedacht wird, kommt erst mal auf die Außendienstleiter, die das dann an ihre Regionalleiter weitervermitteln.“ (Johannes)

Da sich Marketingaktivitäten in verschiedenen Abteilungen abspielen, muss zwischen den Bereichen Kommunikation stattfinden. Das komplexe Zusammenspiel verschiedener Vertriebsbereiche und des Produktmanagers wie im Beispiel von Johannes oder auch die Schaffung einer Zwischenfunktion wie bei Sophie zeigen, dass es in diesen Unternehmen eine Notwendigkeit gibt, abteilungsübergreifend zu kommunizieren. Sie ist umso höher, je größer die Dispersion von Marketingaktivitäten ist.

Interne Abstimmungsprozesse prägen auch die **Schnelligkeit der Arbeitsabläufe**. Insbesondere wenn die Bearbeitungsschritte der Marketingaktivitäten nicht nur über verschiedene Akteure, sondern auch verschiedene Abteilungen verteilt sind, wirkt sich dies auf die Dauer der Arbeitsabläufe und nachgelagert schließlich auf Entscheidungsfindungsprozesse aus (Teece 1996: 200f). Nicht nur bezogen auf die horizontale Dispersion von Marketingaktivitäten ist dies relevant. Auch das Zusammenspiel von zentraler und dezentraler Ebene bei der Bearbeitung von Marketingaktivitäten wirkt sich auf den Zeitaufwand aus.

„Früher hat man eben noch mehr individuell gehandelt, mehr regionaler, war viel schneller eigentlich auch bei den Entscheidungen. Jetzt wenn Sie im Konzern sitzen

und das zentral organisiert wird zunächst mal, dann haben Sie schon leicht längere Entscheidungswege. Sie sind auch persönlich nicht mehr so flexibel. Also alles wird irgendwo ein bisschen langsamer, träger und zäher.“ (Rolf)

Es scheint daher, dass mit steigender Dispersion von Marketingaktivitäten, langsamere Arbeitsabläufe einhergehen.

Schließlich gehört zu den Outcome-Dimensionen der Internen Abstimmungsprozesse auch die **Anzahl von Schnittstellen**. Sie ergibt sich aus dem Grad der Spezialisierung (Schütz & Bloch, 2006: 32) und kann dem Organigramm entnommen werden. Gerade bei einer hohen Dispersion von Marketingaktivitäten ergibt sich für die Marketingabteilung eine hohe Anzahl an Schnittstellen, bei denen sie jedoch formal nicht (immer) die Verantwortung für die unterliegenden Prozesse inne hat (Klaus et al. 2014: 198).

„Was verbesserungswürdig ist, ist wie gesagt, dass man die Geschäftsbereiche, die im Prinzip in die gleiche Branche liefern, dass man die zusammenfassen müsste, einfach um weniger Schnittstellen zu haben und einen besseren Austausch zu gewährleisten.“ (Niklas)

„Wir sind effizienter unterwegs, weil wir wie gesagt, im Prinzip ich sag mal Schnittstellen reduziert haben, ich sag mal die Vertriebssteuerung etwas einfacher geworden ist.“ (Thomas)

Bei einem höheren Grad der Spezialisierung und einem damit einhergehenden höheren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, kann eine größere Anzahl an Schnittstellen abgeleitet werden.

Das vierte übergeordnete Thema ist die „**Organisationssteuerbarkeit**“. Als Folge der Teilung von Aufgaben durch die Dispersion von Marketingaktivitäten, müssen diese zu einem effektiven Gesamtbild wieder zusammengeführt werden (Schreyögg, 2012: 25). Insbesondere, wenn die Dispersion von Marketingaktivitäten die Komplexität der Organisationsstrukturen erhöht, wirkt sich dies auf die Steuerbarkeit der Organisation aus. Das Thema teilt sich in drei Outcome-Dimensionen: Kontrollaufwand, Steuerbarkeit der Organisationsstrukturen, Strukturkomplikation.

Kontrollaufwand wurde bereits von Tull et al. (1991: 3, 7) als Outcome der Dispersion von Marketingaktivitäten thematisiert. Ein erhöhter Kontrollaufwand ergibt sich durch die Verteilung von Marketingaktivitäten auf verschiedene Abteilungen. Das gilt insbesondere, wenn diese an verschiedenen Standorten angesiedelt sind. Auch in den Interviews kommt dies zur Sprache:

„Dann haben wir überall weltweit in unserem Ansatz so die gleichen Strukturen, die gleichen Prozesse. Wenn sie es dezentral machen, dann müssen sie den Leuten einfach mehr Freiheit geben. Und sie haben da einen höheren Kontrollaufwand, stell ich mir vor.“ (Rolf)

Es lässt sich daher folgende Richtungsbeschreibung festhalten: Je höher die Dispersion von Marketingaktivitäten, desto höher der Kontrollaufwand.

Die zweite Outcome-Dimension des Themas ist die **Steuerbarkeit der Organisationsstrukturen**. Ruekert und Walker (1987: 13) sehen etwa in der Strukturierung von SBUs einen Weg, um Koordinationsmechanismen oder abteilungsübergreifende Interaktionen zu organisieren und so die Steuerbarkeit zu gewährleisten. Dies stellt allerdings eine relativ weit oben angesiedelte Form der Steuerbarkeit der Organisationsstrukturen da. Die Dispersion von Marketingaktivitäten findet potenziell auf allen Organisationsebenen statt und erfordert damit eine allgemeine Steuerbarkeit. Daher kann eine Großzahl an Mitarbeitern mit unabhängigen Rollen betroffen sein (Galbraith, 1974: 28).

„Ja natürlich muss man ganz klar sagen, man muss natürlich Unternehmen in, ich sag es mal mit einfachen Worten, in steuerbare, führbare Teile aufteilen. Man kann, ich glaub wir machen dieses Jahr so um die 6,9 Milliarden oder so. Man kann so ein Unternehmen nicht als ein Brei, sag ich jetzt mal, steuern, das geht einfach nicht. Kriegen Sie nicht hin, viel zu komplex. Erst recht in der überdurchschnittlichen Komplexität, in der wir unterwegs sind, müssen sie entscheiden zu teilen, wo sie klare Verantwortung, klare Zuständigkeit haben.“ (Thomas)

„Also zentrale Marktbearbeitung hat die Vorteile, dass, sagen wir mal, eine Gruppe den totalen Überblick hat.“ (Rainer)

In diesem Falle lässt sich folgende Richtungsbeschreibung formulieren: Je höher der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto höher die Notwendigkeit der Steuerbarkeit der Organisationsstrukturen.

Durch Komplexität in der Marketingorganisation entsteht demnach auch Unübersichtlichkeit, die zu **Strukturkomplikation** führen kann. Dies spiegelt sich z.B. in Form von Bürokratisierung, da vermehrt Abstimmungssitzungen oder Protokolle erstellt werden müssen (Schreyögg, 2012: 54), oder auch in Form von durch Dezentralisierung entstandene Doppelungen und Redundanzen von Stellen (Challagalla et al., 2014: 14). Insgesamt kann der Zusammenhang zur Dispersion von Marketingaktivitäten so dargestellt werden kann: Je größer die Dispersion von Marketingaktivitäten, desto größer

die Strukturkomplikation. Dies zeigt auch folgendes Zitat aus dem Interview mit Matthias:

„Also wenn man sich anschaut, an wen ich reporte und wer dann, wie weit das hoch geht. Also ich kann bestimmt zwanzig Mal weiter klicken bis ich dann endlich mal ganz ganz oben bin. Und das geht natürlich nicht ohne einen großen organisatorischen Aufwand vor sich. Und da verlieren wir, denk ich, auch oftmals einfach den Kunden aus dem Blick. Wir überlegen zu selten, braucht das der Kunde jetzt wirklich, sondern ist das denn auch mit Soundso abgestimmt.“ (Matthias)

Das letzte der fünf Themen ist die **„Handlungsflexibilität“**. Diese umfasst zwei Flexibilitäts-Outcome-Dimensionen: auf der individuellen Ebene die Handlungsfreiheit der Mitarbeiter, die im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten insbesondere für den Vertrieb eine zentrale Rolle spielen, und auf der organisationalen Ebene die Reaktionsmöglichkeiten auf den Markt. Die Handlungsflexibilität wird auch als Outcome einer marktorientierten Marketingorganisation genannt (Bruhn, 2012: 281).

Die erste Outcome-Dimension, die **Handlungsfreiheit der Mitarbeiter**, bezieht sich zum einen auf solche Marketingaktivitäten, die aufgrund der Dispersion von Marketingaktivitäten dezentraler ausgeführt werden. und die Mitarbeiter können somit z.B. autonomer über die Ressourceneinteilung verfügen und haben weniger Abhängigkeiten (Mastenbroek, 1990: 135). Dies wird insbesondere bei Vertriebsaktivitäten verfolgt, da die Handlungsfreiheit hier nicht nur flexiblere Arbeitsweisen ermöglicht (z.B. in der Preisgestaltung in Form von Rabatten oder Ähnlichem), sondern im Vertrieb auch als Motivationsmechanismus eingesetzt wird (Homburg, Jensen, et al., 2012: 53, 56). Zum anderen sind aber auch Marketingaktivitäten davon betroffen, die in Stabsstellen angesiedelt sind, wie z.B. bei einem Chief Digital Officer (CDO), der digitale Themen quer zu den existierenden Unternehmensbereichen bearbeitet und aufgrund der zentralen Hierarchieposition über gewisse Handlungsfreiheiten verfügt (Bathen & Jelden, 2014: 33).

„Sie brauchen einen gewissen Formalismus, aber im Prinzip brauchen die Leute auch ein gewisses ‚freedom to act‘, also die müssen auch Freiheiten haben. Also wenn sie einen total durchstrukturierten Verkäufer haben, dann glaube ich dann ist der viel schlechter als wenn sie einen Verkäufer haben, der gewisse Formalien erfüllen muss, aber dann auch gewisse Freiheiten hat.“ (Rainer)

„Die Gründe sind, dass der Key Accountler oder der zuständige Sales-Mann mit seiner persönlichen Einschätzung einfach näher dran ist, als irgendwelche Formalisten, die man global definiert hat. Und dass man ihm eben diesen individuellen Spielraum einräumt.“ (Rolf)

Zwar können Handlungsfreiheiten der Mitarbeiter auch bei einer gebündelten Aufhängung innerhalb der Marketingaktivitäten entstehen, wie beim Beispiel des CDO, die Interviewdaten beziehen sich jedoch vor allem auf die mit der Dezentralisierung einhergehenden Handlungsfreiheiten der Mitarbeiter. Daraus kann abgeleitet werden: Je höher der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto höher kann die Handlungsfreiheit der Mitarbeiter sein.

Als letzte Outcome-Dimension kann die **Reaktionsmöglichkeit auf Marktgegebenheiten** genannt werden. Für Bruhn (2012: 281) ist die schnelle und flexible Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen eine zentrale Outcome-Dimension der Marketingorganisation. Wiersema (2012: 52) und Challagalla et al. (2014: 14) sehen etwa durch die Dezentralisierung von Marketingentscheidungen auf Unterabteilungen mehr Flexibilität und Responsivität auf Marktbedürfnisse. Nicht nur Marketingentscheidungen sind betroffen. Im Rahmen der Dezentralisierung findet zumeist gleichzeitig auch eine Dispersion von Marketingaktivitäten statt, da einzelne Aufgabenbereiche zwar dezentralisiert werden, andere Aufgabenteile aber zentral oder in anderen Abteilungen durchgeführt werden. Aaker (2008: 145) warnt jedoch auch davor, dass bei zu starker dezentraler Dispersion von Marketingaktivitäten nicht mehr angemessen auf Marktgegebenheiten reagiert werden kann, da Kunden verstärkt BU-übergreifend Lösungen und Dienstleistungen einfordern und der dadurch entstehende Zwischenschritt der Zusammenführung der Marketingaktivitäten keine flexible und schnelle Reaktion ermöglicht. In den Interviews zeigte sich die Reaktionsmöglichkeit auf Marktgegebenheiten auch vor allem im Kontext der Dezentralisierung:

„Auf der anderen Seite können Sie vielleicht besser auf Marktgegebenheiten reagieren, weil, wenn Sie das nur in der Zentrale machen und Sie haben etwas dezentral, dann können Sie von der Zentrale vielleicht schon mal die Übersicht verlieren: ‘Was wird in dem Markt eigentlich genau benötigt?’ Das kann natürlich einer vor Ort besser erkennen.“ (Rainer)

„Es gibt Regionen, wo es vielleicht sinnvoller ist, es dezentral zu bearbeiten. Also wir hatten so eine Phase in Südostasien, also Stichworte China, Indien, Japan, wo man einfach mehr dezentral vorgegangen ist, weil die in ihren Bedürfnissen nicht so unbedingt in die globale Strategie reinpassen.“ (Rolf)

Aus den Interviews lässt sich ableiten, dass es bei größerer Dispersion von Marketingaktivitäten zwar insgesamt zu einer höheren Reaktionsmöglichkeit auf Marktgegebenheiten kommen kann, bei zu starker Dispersion kann jedoch gegebenenfalls aufgrund

der Zusammenführung der Marketingaktivitäten nicht immer eine schnelle Reaktion erfolgen.

Auch hier wurde auf Basis des Datenmaterials versucht, möglichst überschneidungsfreie Kategorien zu bilden. Der Aspekt des Informationsmanagements könnte gegebenenfalls auch als Teil interner Abstimmungsprozesse angesehen werden, was jedoch dem Inhalt der Interviews nicht ausreichend gerecht würde. Bei der Unterscheidung zwischen formalem und informalem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten macht das Informationsmanagement einen wesentlichen Unterschied aus. Die Abgrenzung zwischen internen Abstimmungsprozessen und der Organisationssteuerbarkeit kann im Wesentlichen auf die strategischere Ausprägung der Kategorie Organisationssteuerbarkeit zurückgeführt werden, während die Kategorie Interne Abstimmungsprozesse eher auf die alltägliche, operative Zusammenarbeit bezogen ist. Die Outcome-Dimensionen sind nicht isoliert zu betrachten. Es gibt Interdependenzen, so gehen beispielsweise die abteilungsübergreifende Informationsdistribution von Kundenbedürfnissen mit der Erstellung von kundenspezifischen Lösungen durch die Entwickler einher (Gordon & Perrey, 2015: 10).

Genau wie bei den Einflussfaktoren gibt es sowohl interne als auch externe Outcome-Dimensionen. Während Kundenresponsivität und Handlungsflexibilität aus internen Strukturen resultieren, aber auf direkte Interaktion mit der Umwelt gerichtet sind, bilden Informationsmanagement, interne Abstimmungsprozesse sowie die Organisationssteuerbarkeit interne Outcome-Dimensionen.

Anders als bei den Einflussfaktoren bestand kaum Vorwissen aus der existierenden Literatur, die sich eher mit nachgelagerten Performance-Variablen auseinandersetzt. Die Outcome-Dimensionen wurden induktiv aus den Daten abgeleitet. Es zeigen sich daher lediglich Überschneidungen mit den von Piercy (1985) genannten „Charakteristika der Informationsverarbeitung“ und „Informationsmanagement“ sowie den von Tull et al. (1991) hervorgebrachten „Koordinationskosten“, die in Bezug zur Outcome-Dimension „Kontrollaufwand“ gesehen werden können. Trotz der Fokussierung auf die direkten Auswirkungen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten konnten in den Interviews auch die Zusammenhänge zu nachgelagerten Erfolgsgrößen ausgemacht werden. So hat beispielsweise Niklas den Zusammenhang zwischen kundenspezifischen Lösungen und einem höheren Deckungsbeitrag hervorgehoben. Und

Thomas hat erläutert, dass durch die Reduzierung von Schnittstellen in der Organisationsstruktur eine höhere Effizienz erzielt werden kann. Die Auswirkungen auf Erfolgsgrößen aufgrund des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten können folglich identifiziert werden, aber nicht als alleiniger Treiber.

Die vor Durchführung der Studie aus der Literatur abgeleitete Unterscheidung zwischen Effektivitäts- und Effizienzdimensionen der Outcome-Dimensionen hat sich in den Interviews bestätigt. Während beispielsweise Kundenresponsivität oder auch Handlungsflexibilität Effektivitätsdimensionen darstellen, zeigen sich innerhalb der Organisationssteuerbarkeit und auch den internen Abstimmungsprozessen effizienz-basierte Dimensionen wie z.B. der Kontrollaufwand oder auch die Schnittstellenanzahl.

4.2.3.4 Informaler und formaler Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten

Für die Untersuchung von Forschungsfrage 8, bei der es um den Unterschied zwischen dem formalen und dem informalen Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten geht, soll zunächst auf die allgemeine Relevanz der Betrachtung von Informalität und im Anschluss auf von den Interviewteilnehmern dargestellte Beispiele für formale und informale Dispersion von Marketingaktivitäten eingegangen werden.

„Und ich halte trotzdem manchmal diese Regeln nicht ein, weil ich einfach weiß, dass ich von dem [Außendienstmitarbeiter] aus dem Norden zum Beispiel bessere Informationen bekomme oder dass er sich sauberer auf Kundentermine vorbereitet als jemand anderes. Und dann kann ich mir überlegen, ob ich mich an den Prozess halte oder ob ich ein gutes Ergebnis haben möchte. Und selbst als Führungskraft lasse ich da manchmal die Prozesse Prozesse sein.“ (Sophie)

Sophie setzt also zum Beispiel informale Dispersion von Marketingaktivitäten ganz gezielt ein, um an bessere Informationen zu kommen. Johannes erzählt von informalen Austauschprozessen und deren Bedeutung in seinem Unternehmen:

„Und was noch viel wichtiger ist, also viel wichtiger als die formale Struktur, die dahintersteht, ist dass die nur zwei bis drei Türen auseinander sitzen. Ich glaube, das ist viel wertvoller als die Tatsache, dass die quasi in einem Organigramm an den gleichen Menschen berichten, also die sitzen quasi Tür an Tür.“ (Johannes)

In verschiedenen Situationen mit Kundenbezug berichten Thomas, Johannes, Rolf und Rainer Folgendes:

Beispiel **informale** Dispersion von Marketingaktivitäten Neukundengewinnung

„Es war jetzt ein Kunde aus Spanien da [...]. Das ist ein wichtiger Zielkunde. Die setzen heute [Wettbewerber] ein und wir wollen die von unserer Lösung überzeugen. Und wir sind da schon sehr lange unterwegs, und einer der Bausteine war jetzt, wir haben deren Geschäftsleitung eingeladen [...]. Dann macht dann eben zum Beispiel den Werkrundgang nicht ein Mitarbeiter, sondern es macht dann der Werkleiter. [...] Dann ruft halt der [Chef der Branchenleitung] dann den Werksleiter an und sagt: ‚Hier, Henning, kannst du nicht hier den Rundgang für uns machen, es ist sehr wichtig.‘ Und dann sagt der: ‚Ja versteh ich, mach ich.‘ Wie das halt so üblicherweise funktioniert.“ (Thomas)

Beispiel **informale** Dispersion von Marketingaktivitäten Kundenbetreuung

„So kann es tatsächlich dazu kommen, dass besonders bestimmte oder besonders hervorragende Key Opinion Leader gegebenenfalls auch in dieser Linie oder von dieser Linie betreut werden, also direkt vom Marketing. Das sind entweder Dinge, die sich so ergeben haben, weil zum Beispiel ein ehemaliger Außendienstleister [...] dann vielleicht seine Lieblingskunden oder die Kunden, mit denen er besonders gut kann, weiter betreut. Jetzt habe ich neulich auch gesehen, dass ein ganz wichtiger Key Opinion Leader, dadurch dass sie quasi mal in einer gleichen Straße gewohnt haben, einen Marketing Director einfach duzt. Das ist dann natürlich ein wahnsinnig großer Vorteil, wenn man auf Du mit einem Key Opinion Leader ist, dass man davon dann aber einfach nicht abkommt und das dann keine noch so tolle Betreuung durch einen Außendienstleiter, einen [Produktlinie] Director oder die KAMs das ersetzen kann, was hier eine Duz-Bekanntheit mit einem [Produktlinie] Director gewährleisten könnte.“ (Johannes)

Beispiel **formale** Dispersion von Marketingaktivitäten Kundenmeeting

„Wir haben in der Größenordnung zehn Key Accounts definiert, die von insgesamt ein, zwei, drei, vier, fünf, von fünf Key Account Managern betreut werden. Und wir von der Qualitätswelt haben – dem gegenüber gestellt – einen Key Account Management aus Qualitätsaspekten, wo sehr viel technische Fragen auch abgedeckt werden, und wir arbeiten quasi mit Kollegen aus Sales und Marketing 1:1 zusammen. Also, es ist meistens so, dass wir zu solchen Großkunden zu Business Review Meetings oder auch zu technischen Meetings immer wenigstens zu zweit gehen. Also der Key Account selber aus Sales und Marketing und der zuständige Qualitäts-Key Accountler, so dass da eigentlich so eine Art Symbiose da ist.“ (Rolf)

Im Interview mit Rainer tauchten für unterschiedliche Teilschritte der Neuproduktentwicklung sowohl ein Beispiel für informale als auch für formale Dispersion von Marketingaktivitäten auf. In der Forschungsliteratur werden informale Strukturen gerade in Bezug auf Innovationen Bedeutung beigemessen (Teece, 1996: 193). Eines von Rainers Beispielen für **informale** Dispersion von Marketingaktivitäten bei Produktentwicklungen:

„Sagen wir mal so, sobald Sie etwas in einen konkreten Projektstatus bringen, wird es sehr formal, bürokratisch. Das ist einfach so. Da gibt's Phasen, da muss das Ganze

gesteuert werden. Das heißt aber, so lange Sie jetzt mal der Meinung sind ‚Mensch ich hab da mal eine Idee‘ und das könnte was sein und hole mir da erst mal die Informationen, dann ist das ja alles erst mal informell. Sie reden dann ja auch mal mit Kollegen und sagen: ‚Hör mal, du hast doch mal eine Erfahrung da in deinem Bereich, da habt ihr doch schon mal sowas gemacht, kannst du mir da mal was schicken?‘ Das passiert alles auf der informellen Ebene, das ist das Persönliche. [...] Sie können so lange informell bleiben, solange Sie kein Geld brauchen. Sobald Sie aber für eine Aktivität Geld benötigen, weil Sie sagen: ‚Ich muss hier mal forschen oder ich brauche eine neue Anlage‘, dann wird es automatisch formal, weil das muss ja gesteuert werden.“ (Rainer)

Ein Beispiel für **formale** Dispersion von Marketingaktivitäten bei Produktentwicklungen:

„Das heißt, wie soll denn jemand [Sales Manager], der sagen wir mal auch relativ viel unterwegs ist, im Prinzip dann auch noch mal ein Produkt neu entwickeln? Dann geben die Informationen an die Forschungsabteilung und die Forschungsabteilung versucht dann, [...] Informationen [zu] kriegen, nicht nur vom Anwendungstechniker, sondern die rufen natürlich auch mal mich [Marketingmanager] an und fragen dann: ‚Wie teuer darf denn so ein Produkt sein?‘ Auch hier [...] geht das wieder bereichsübergreifend. Also das ist ja nicht so, dass wir eine ganz separate Linie verfolgen, sondern der holt sich dann Informationen und fragt dann: ‚Wie teuer darf das sein, welche Absatzmengen werden erwartet?‘ Also, das läuft dann ja schon meistens in Projektform ab. [...] Und in diesem Projekt werden Leute definiert, ein Projektleiter, und der ist dann dafür verantwortlich. Also, es ist nicht immer der Marketingmanager, weil Sie können ja nicht alles machen, dass dann so ein Projekt auch mal an die Forschung delegiert wird und dann habe ich da einen Projektleiter und der muss sich dann eben die Informationen alle besorgen.“ (Rainer)

Anhand dieser Beispiele wird bereits deutlich, dass die Interviewteilnehmer sich der Unterscheidung, aber auch dem Zusammenspiel von formaler und informaler Durchführung von Marketingaktivitäten bewusst sind. Sophie formulierte vier Gründe für informale Dispersion von Marketingaktivitäten: Persönliches/Macht, Kommunikationsprobleme, Zeitnot, Qualität (von Informationen):

„Warum das abweicht? Weil, manchmal sind das persönliche Geschichten, dass zum Beispiel Prozesse nicht eingehalten werden, weil jemand was für seinen Bereich haben möchte. [...] Dann die klassischen Kommunikationssachen. Das merk ich jetzt mit immer mehr Führungsverantwortung: ‚Das hat mir keiner gesagt‘, ‚Das wusst ich aber nicht, dass ich das machen sollte‘, ‚Ich konnte einfach noch nichts schreiben, weil der hat mir noch nichts gegeben‘. Ja und dann ist die Zeitnot da, das ist ja manchmal auch so ein Aspekt. Und dann werden eben einfach Schritte übergangen. Oder ich weiß auch, dass ich von manchen Abteilungen nicht, obwohl sie im Prozessschritt genannt sind, nicht die Qualität bekomme, die ich brauche. Und dann spar ich mir die Arbeit und geh gleich andere Wege und gehe gleich andere Menschen an.“ (Sophie)

Als Beispiele für den internen Einsatz und das interne Fördern von Informalität wurden z.B. von Thomas folgende Maßnahmen genannt: Vertriebsforen (jährlich jeweils für eine bestimmte Bezugsgruppe des Unternehmens stattfindend, drei verschiedene Bezugsgruppen), Branchen-Wiki, E-Mail-Newsletter.

In den Interviews wurde Informalität im Zusammenspiel mit folgenden Outcome-Dimensionen genannt: Customer Responsiveness (3x: Thomas, Matthias, Johannes), Informationsmanagement (4x: Anna, Rainer, Thomas, Sophie), Interne Abstimmungsprozesse (4x: Anna, Thomas, Sophie, Johannes), Handlungsflexibilität (5x: Niklas, Thomas, Oliver, Rolf, Johannes). Einzig die Organisationssteuerbarkeit wurde im Zusammenhang mit der Informalität nicht thematisiert, was sich jedoch begründen lässt, da es sich dabei ausschließlich um formale Strukturen handelt. Es konnten zudem keine Unterschiede hinsichtlich Dienstleistungs- und Nicht-Dienstleistungsunternehmen und auch keine Unterschiede hinsichtlich der Größe der Interviewunternehmen ausgemacht werden. Insbesondere bei Letzterem sehen Menguc und Auh (2010: 821) jedoch Unterschiede: Bei größeren Firmen herrsche tendenziell mehr Formalisierung und Standardisierung, was sich wiederum darin auswirke, dass es in großen Unternehmen weniger Informalität gibt als in kleineren Unternehmen.

Der Unterschied des *Grads* der Dispersion zwischen formal und informal durchgeführten Marketingaktivitäten ist aus den Interviews jedoch nur schwierig abzuleiten. Lediglich Johannes traf dazu eine klare Aussage:

„Deswegen denke ich, dass es sicherlich Abweichungen gibt, die dann aber nicht auf oder die dann vor allen Dingen auf einer sehr persönlichen Ebene auf einer längeren Zusammenarbeit stattfinden und deswegen außerhalb dieser Struktur stehen. Ich denke einfach, in 99 % der Fälle, auch wenn das irgendwie ein bisschen enttäuschend ist, halten wir uns im Rahmen der Marktbearbeitung schon an diese Struktur.“ (Johannes)

Es existiert lediglich eine Studie dazu, wie formale und informale Marketingaktivitäten der Neuproduktentwicklung miteinander in Beziehung stehen. Workman hat (1993) eine neunmonatige teilnehmende Beobachtung in einem High-Tech-Unternehmen durchgeführt und dabei zur Neuproduktentwicklung festgestellt:

„Though there are such formal processes, it is important to realize that much of the work and influence is done informally and outside the formal systems“. (Workman, 1993: 410)

Im oben dargestellten Beispiel von Rainer wurden sowohl informale als auch formale Vorgänge in Abhängigkeit von der Entwicklungsstufe thematisiert. Anhand der Interviews und der vorliegenden Literatur ist es daher im Rahmen der Interviewstudie nicht möglich, konkretere Aussagen zur Unterscheidung zwischen dem Unterschied des Grads der formalen und der informalen Dispersion von Marketingaktivitäten zu treffen.

Auch wenn diese Unterscheidung in den Interviews schwer zu erfassen war, konnten zu dem **Grad der formalen Dispersion von Marketingaktivitäten** Erkenntnisse gewonnen werden. So kann etwa anhand der Organigramme der jeweiligen Unternehmen, die in Anhang 6 abgebildet sind, die formale Verteilung der Marketingaktivitäten zusätzlich auch grafisch dargestellt werden. In den Interviews wurde deutlich, dass die Dispersion der einzelnen Marketingaktivitäten deutlich variiert. Während einige Marketingaktivitäten vermehrt auf verschiedene Abteilungen verteilt sind, wie z.B. Pricing oder auch Produktentwicklung, gibt es andere Marketingaktivitäten, die zum Teil vollständig in einer Abteilung verankert sind, z.B. Beschwerdemanagement.

4.2.4 Darstellung des Forschungsmodells und Zwischenfazit

Mithilfe der Interviews konnten Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen des formalen Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten identifiziert werden. Das Forschungsmodell auf Basis der Idee des SA kann daher wie folgt abgebildet werden:

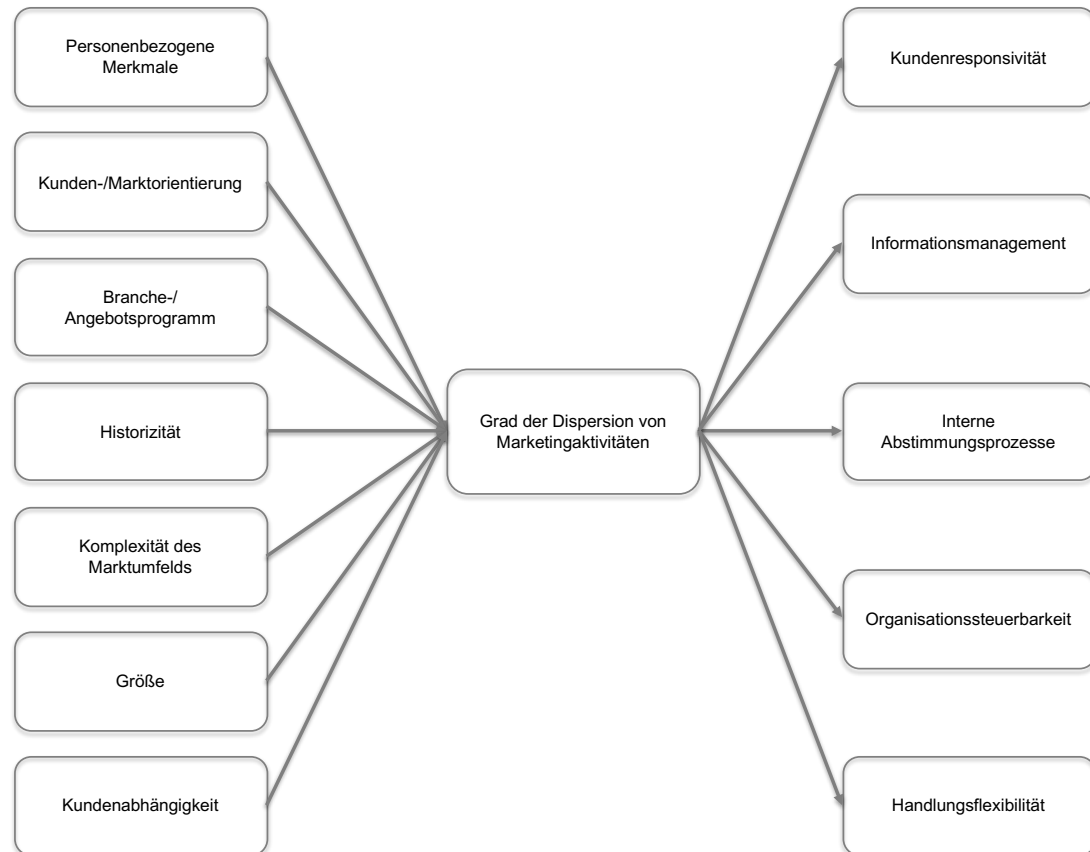


Abbildung 13: Darstellung des Forschungsmodells zu Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen des formalen Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten

Aus den Interviews konnten sieben Einflussfaktoren und fünf Outcome-Dimensionen abgeleitet werden (s. Abbildung 13), wobei sich sowohl die Einflussfaktoren als auch die Outcome-Dimensionen jeweils aus 15 Kategorien zusammensetzen, was auf die Beantwortung der Forschungsfragen 6 und 7 abzielt. Es sind interne und externe Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen in dem Framework enthalten, die sich in Effizienz- und Effektivitätsdimensionen unterteilen lassen können. Dementsprechend kann das Framework auch abstrahierend wie in Abbildung 14 dargestellt werden.



Abbildung 14: Aggregierte Darstellung des Forschungsmodells mit internen und externen Einflussfaktoren sowie Effektivitäts- und Effizienzdimensionen

Darüber hinaus sind Prozesse und Strukturen der Aufbau- und Ablauforganisation (s. dazu Kapitel 2.3.1) im Framework erkennbar, die sich insbesondere auch in Form der Organisationsstrukturdimensionen des Konstrukts „Dispersion von Marketingaktivitäten“ widerspiegeln.

Durch die Analyse der Richtungsbeschreibungen ist deutlich geworden, dass es insbesondere bei den Einflussfaktoren keine eindeutigen linearen Zusammenhänge für die einzelnen Einflussfaktoren oder auch für die übergeordneten Themen gibt. Eine Überprüfung des Forschungsmodells auf Basis der Idee des SA, um einen „Fit“ für die verschiedenen Ausprägungsformen zu erlangen (Kieser 2006: 215), scheint daher keine sinnvolle nächste Sequenz des Multi-Methods-Forschungsdesigns zu sein. Vielmehr gilt es – wie im folgenden Kapitel 4.3 dargestellt –, die einzelnen Kräfte tiefer zu verstehen.

Die Identifikation von zwölf Marketingaktivitätsbündeln, die sich wiederum in vier primäre und acht unterstützende Bündel gliedern lassen, stellt neben dem abgeleiteten Forschungsmodell eine weitere Grundlage für die folgenden Studien dar und beantwortet Forschungsfrage 1. Forschungsfrage 2, die auf den Ort der strukturellen Verankerung der Marketingaktivitäten gerichtet ist, konnte insofern thematisiert werden, als eine große Anzahl verschiedener, in die Durchführung von Marketingaktivitäten involvierter Abteilungen (33), aber auch die Organigramme durch die Interviews erfasst werden konnten. Auch die deutliche Wahrnehmung der Interviewteilnehmer zur Unterscheidung zwischen formaler und informaler Dispersion von Marketingaktivitäten wird in der zweiten Studie aufgegriffen (Forschungsfrage 8).

4.3 Fallstudie zur Analyse des Forschungsmodells und Spezifikation der Rolle der Informalität im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten

Die zweite Sequenz im Mixed-Methods-Forschungsdesign knüpft an die Ergebnisse der ersten Sequenz an. Den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten anhand eines Fallstudienunternehmens zu untersuchen, bietet die Möglichkeit, einen tieferen Einblick zu erlangen und somit das Verständnis des Forschungsschwerpunkts zu erweitern. So schreibt etwa auch Griffin (2012: 664) zum Gebrauch von Fallstudien in der B2B-Marketingforschung:

„A case study is a relatively intensive study and analysis of a single instance of a phenomenon, process or firm, gathering data very broadly. Case research is most appropriate when researchers are interested in complex questions that require an understanding of the context to understand the phenomenon.“

Das Unternehmen, bei dem genau diese Kontextuntersuchung stattgefunden hat, wird im Folgenden als SOTTA³⁰ bezeichnet. Im Rahmen der Fallstudie wurden die Anwendung des in der Vorstudie (s. Kapitel 4.2) abgeleiteten Forschungsmodells zu Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten mithilfe einer qualitativ-basierten Datentriangulation von beispielsweise teilnehmenden Beobachtungen, Dokumentenanalyse oder auch Workshops mit Mitarbeitern des Unternehmens durchgeführt. Dabei wurden Ergebnisse der ersten Sequenz aufgegriffen, wie z.B. das Forschungsframework oder auch die Marketingaktivitätsbündel. Eine der ersten bedeutenden Fallstudienuntersuchungen der B2B-Forschung stammt von Workman (1993) und ist im Themenbereich der Marketingorganisation angesiedelt. Der Erkenntnisgewinn, der durch die Durchführung der Fallstudie zum konkreten Thema der Rolle des Marketings in High-Tech-Unternehmen und zum Zusammenhang mit Neuproduktentwicklungen entstanden ist, prägt bis heute das Forschungsfeld: Dank tiefgehender Analyse von Verbindungen zwischen Marketing und Engineering sowie der Machtposition der Engineers, konnte Workman herausarbeiten, dass die Engineers tatsächlich einen Großteil der Marketingaktivitäten übernommen haben, was die Engineers selber nicht so formulieren würden:

„It is possible to argue that these engineering group managers are actually ‘doing marketing’ since most of them claim to meet with customers at least several times a month and they have profit and loss responsibilities. [...] Given the negative connotations the label marketing carries within engineering, it is doubtful these managers would agree that they are ‘doing marketing’. (Workman 1993: 412)

Workman (1993) führte zunächst Interviews, entschied sich dann aber für eine anschließende Fallstudienuntersuchung, um das Thema besser zu verstehen. Genau diese Notwendigkeit zeigte sich auch in den Interviews der ersten Sequenz. Zwar war die Analyse der involvierten Abteilungen in die Durchführung der Marketingaktivitäten ein erster Ansatzpunkt, die Bezeichnungen und auch die Organigramme variieren je-

³⁰ Zur Anonymisierung der Datengrundlage wurde mit dem Fallstudienunternehmen eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnet. Sämtliche Namen des Unternehmens auf individueller und organisationaler Ebene müssen daher in anonymisierter Form dargestellt werden.

doch, so dass eine detaillierte Analyse der strukturellen Verankerung der Marketingaktivitäten innerhalb und außerhalb der Marketingorganisation eine umfassende Aufgabe ist, die in Rahmen von einzelnen Interviews nicht vollständig gelöst werden kann. Wiersema (2012: 6f) betont die Relevanz von Fallstudien-Forschung im B2B-Bereich, um situationsspezifisch die Besonderheiten des B2B-Marketings (s. dazu auch Kapitel 2.5) zu analysieren. Der Verschiedenartigkeit der Marketingorganisation kann in situationsspezifischen Ansätzen wie dem Fallstudiendesign Rechnung getragen werden, da nicht die Generalisierbarkeit im Vordergrund steht und z.B. im ersten Schritt einzelne Firmen und im nächsten Schritt einzelne Branchen verstanden werden sollen. Die Möglichkeit, das Forschungsmodell in einer Einzelfallstudie in der sozialen Wirklichkeit detailliert abzubilden, und dabei Prozesse, Entwicklungen und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu berücksichtigen (Borchardt & Göthlich 2007: 36), soll im Folgenden dargestellt werden.

4.3.1 Zielsetzungen der Fallstudie

Im ersten Teil der Fallstudie wird das Fallstudienunternehmen SOTTA einer detaillierten Analyse der Marketingorganisation unterzogen. Dabei werden die typischen „*Wie*“- und „*Warum*“-Fragen einer Fallstudienuntersuchung gestellt (Yin, 2018: 9), um die Dispersion von Marketingaktivitäten, das Forschungsmodell mit Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen und die abgeleiteten Richtungsbeschreibungen aus der Vorstudie anhand eines konkreten Unternehmens detailliert zu verstehen. In Bezug auf **Forschungslücke I** ergibt sich zunächst die Frage, welche Aktivitäten bei SOTTA als Marketingaktivitäten verstanden werden (**Forschungsfrage 1**). Die **Zielsetzung** besteht insbesondere darin, die Komplexität der Marketingorganisation in Gänze zu erfassen, was nicht nur über die Marketingaktivitäten und die damit einhergehende aktivitätsbezogene Perspektive erfolgen soll, sondern auch durch die konkrete strukturelle Analyse, wo die Marketingaktivitäten verankert sind (**Forschungsfrage 2**). Die Charakteristika der Marketingorganisation von SOTTA sollen so erfasst werden. Mithilfe der qualitativen Fallstudie soll ein ganzheitliches, realistisches Bild der sozialen Welt entstehen (Lamnek, 2010: 273; Yin, 2018: 15). Der Mehrwert des Fallstudiendesigns besteht dabei nicht nur darin, den vollen Umfang der Marketingorganisation zu erfassen und damit der Frage nachzugehen, *wie* die Marketingorganisation aussieht,

was z.B. durch eine andere Erhebungsform schwierig wäre. Es geht auch darum zu verstehen, *warum* die Marketingaktivitäten die vorliegende strukturelle Verankerung haben. Dies leitet über zur **Forschungslücke III** und **Forschungsfrage 6**, bei der die Einflussfaktoren auf den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten im Vordergrund stehen. Gemeinsam mit der Analyse der Outcome-Dimensionen vom Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten bei SOTTA (**Forschungsfrage 7**) bietet sich damit die Möglichkeit, das in Kapitel 4.2 aufgestellte Forschungsmodell auf SOTTA anzuwenden. Da das Forschungsmodell so im Gesamtkontext eines Unternehmens betrachtet werden kann, ist die Fallstudie dafür geeignet. Es kann nicht nur neues Wissen über das Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten erschlossen werden, sondern auch die Entwicklung des Erklärungsmodells zu Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten vorangetrieben werden (Borchardt & Göthlich 2007: 46). Die **Zielsetzung** für diesen Teil der Untersuchung besteht schließlich darin, die formulierten Richtungsbeschreibungen aus den qualitativen Interviews der Vorstudie (Kapitel 4.2) mit den Erkenntnissen der Fallstudie rückzukoppeln und als Ergebnis des ersten Teils der Fallstudie Propositionen zu Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen zu formulieren, die auf den Überlegungen des SA fußen. Die Ableitung von Propositionen stellt einen weiteren Erkenntnisgewinn durch Fallstudien dar (Borchardt & Göthlich 2007: 46).

4.3.2 Vorgehensweise zu Untersuchungsdesign, Datengewinnung und Datenanalyse

Als Untersuchungsdesign wird eine Einzelfallstudie gewählt, mit der die in 4.3.1 formulierten Forschungsfragen multimethodisch (Methodentriangulation) beantwortet werden sollen. Das Untersuchungsobjekt der Einzelfallstudie stellt einen „typischen“ Fall eines B2B-Unternehmens dar, was die Auswahl des Untersuchungsobjekts begründet (Lamnek, 2010: 273; Yin, 2018: 50). Organisationen können das einzelne Element einer Einzelfallstudie sein, deren Ziel es ist, das Verständnis über das Zusammenwirken verschiedener Faktoren zu vergrößern und typische Vorgänge aufzufinden und herauszuarbeiten (Lamnek, 2010: 273ff).

Bevor auf die verschiedenen Methoden und die Datengewinnung eingegangen wird, wird der Fall näher definiert. Dazu gehören auch die Thematisierung der Fallgrenzen und das Interesse von SOTTA an der Teilnahme an der Untersuchung (Yin, 2018: 31).

Der Fall an sich kann als Unternehmen der Maschinenbaubranche beschrieben werden (SIC Code 356), das in Deutschland ca. 3000 und weltweit ca. 7000 Mitarbeiter hat. Es wurde in den 1960er Jahren gegründet. SOTTA ist eine GmbH mit ca. 20 Auslands-gesellschaften, Hauptsitz des Unternehmens ist Hamburg. SOTTA hat einen umfangreichen direkten Vertrieb und lässt sich als innovationsgetriebenes Unternehmen charakterisieren. Die Fallstudie bezieht sich auf den Zeitraum von Februar 2014 bis März 2015. Geschehnisse nach dieser Zeit sind nicht mehr Teil der Betrachtung. Die geografische Fallgrenze ist insoweit zu setzen, dass der Fokus auf Hamburg bzw. Deutschland liegt. Weltweit gibt es Vertriebsniederlassungen, die in die Analyse einbezogen wurden. Das Fallstudienunternehmen beteiligt sich vor allem deshalb an der Untersuchung, weil bei den Verantwortlichen ein generelles Interesse am Thema besteht. So erhielten sie nach Abschluss einen vereinbarten Ergebnisbericht mit Handlungsempfehlungen. Die Studiendurchführung war mit dem Geschäftsführer, dem Vertriebsleiter Deutschland und dem Marketingleiter abgestimmt. Zentrale Ansprechpartner waren drei Personen aus der Unternehmenskommunikation, die die von Gummesson (2002) geforderte Reflektivität eines Praktikers innehatten.

Bezogen auf die Methode der Einzelfallstudie lässt sich festhalten, dass sich hierfür kritische, extreme, einzigartige, bislang nicht zugängliche oder typische Fälle eignen, die für eine gewisse Zeitdauer betrachtet werden (Borchardt & Göthlich 2007: 36). Bei SOTTA handelt es sich um einen typischen Fall, denn das Unternehmen kann als „klassisches“ deutsches Unternehmen im B2B-Bereich bezeichnet werden. Typische Fälle eignen sich besonders, wenn Umstände und Konditionen einer alltäglichen Situation aufgenommen werden sollen, da darauf die entscheidenden Erkenntnisse beruhen (Yin, 2018: 50). Dies trifft für die Analyse der Marketingaktivitäten und -organisation zu. Neben der Analyse von informalen Prozessen, nennt Yin (2018: 63) auch die Erweiterung und Überprüfung von Erkenntnissen aus vorherigen Studien als eine veritable Entscheidungsgrundlage für die Einzelfallstudie. Durch die detailliertere, tiefere Perspektive als in der ersten Sequenz fügt sich die Einzelfallstudie mit einer alternativen Datengrundlage in ein Mixed-Methods-Forschungsdesign ein (Yin, 2018: 63). Yin (2018: 63) sieht durch die Integration der Einzelfallstudie in das Mixed-Methods-Design folgenden Mehrwert:

„As such, mixed-methods research can permit researchers to address more complicated research questions and collect a richer and stronger array of evidence than can be accomplished by any single method alone.“

Eine Übersicht über die in die Analyse eingehenden primären und sekundären Daten³¹ kann Tabelle 13 entnommen werden. Nach Yin (2018: 114) gibt es sechs potenzielle „Hauptquellen“ für Daten zur Fallstudien-Evidenz: Dokumentation, Archivierungen, Interviews, direkte Beobachtungen, teilnehmende Beobachtungen, physische Artefakte. Die Workshops und Treffen an der Universität fanden jeweils mit einem Team aus zwei (stets identischen) Forschern statt, die Inhalte wurden im Anschluss gemeinsam reflektiert. Gummesson (2005: 323) weist darauf hin, dass ein einzelner Forscher diese Leistung nicht erbringen kann, da Persönlichkeit und Subjektivität zu Verzerrungen führen könnten. Audio-Aufnahmen waren von Seiten des Unternehmens nicht erwünscht. Um alle Informationen zusammenzutragen und festzuhalten, wurden Aufzeichnungen, u.a. mit der Protokollierung von Zitaten, innerhalb von 24 Stunden vorgenommen. Der Abgleich mit Sekundärdaten war daher zusätzlich wichtig, um der durch die Protokollierung potenziell entstehenden Verzerrung entgegen zu wirken. Weiterhin wurden Zwischenergebnisse mit Unternehmensmitgliedern ausgetauscht und diskutiert, so dass eventuelle Missinterpretationen der Daten „korrigiert“ und die fehlerfreie Wiedergabe der Daten sichergestellt werden konnten. Dieses Vorgehen führt zu kommunikativer Validierung (Borchardt & Göthlich 2007: 45).

³¹ Alle schriftlich vorliegenden Daten zur Fallstudie sind aus Vertraulichkeitsgründen dieser Arbeit nicht beigefügt.

Tabelle 13: Datenquellen der Fallstudie und Abkürzungen für Ergebnisaufbereitung

Datenquelle und Abkürzung	Ausgestaltungsform und Abkürzung der Datenquellenbündel
Interviews bzw. Gespräche (IN)	<p>Vorab vereinbarte Interviews mit drei Mitarbeitern der Unternehmenskommunikation (in der Firmenzentrale) und dem Geschäftsführer (bei Messebesuch) (IN-1)</p> <p>Ad-hoc-Interviews mit Mitarbeitern am Rande eines Messebesuchs und eines Pressegesprächs, z.B. bei Mittagessen und Kaffeepausen (IN-2)</p> <p>Zwei Treffen an der Universität: Gespräche mit jeweils zwei der drei Hauptkontaktpersonen (1x Vorbereitung und Kennenlernen, 1x Austausch zu Zwischenstand und Klärung offener Fragen) (IN-3)</p> <p>Telefonate und E-Mail-Verkehr bei offenen Fragen, z.B. Rückfragen zur Beschreibung der Aufgabengebiete von Unternehmenskommunikation und internationalem Marketing, wann und warum zuletzt Änderungen am Organigramm durchgeführt wurden, welche formalisierten Prozesse der Ablauforganisation bestehen (IN-4)</p> <p>Führung durch Produktionsstätte am Hauptsitz mit Produktionsmitarbeiter (IN-5)</p>
Direkte Beobachtungen (DB)	<p>Workshops im Hauptsitz zum Thema Marketingorganisation, Dispersion von Marketingaktivitäten (DB-1), und Führung durch Produktionsstätte mit Produktionsmitarbeiter (DB-2)</p> <p>Messebesuch: ausführliche Einführung in diverse Marketingaktivitäten, z.B. hinsichtlich Vertriebsstrategien, Controlling, typische Kaufentscheidungsphasen von Kunden, Informationssysteme Vertrieb/Messe/Kommunikation, Anekdoten, Interne Abläufe zur Messeplanung (DB-3)</p> <p>Teilnahme Pressegespräch (Tagesevent), Vorstellung neues Produkt mit vielen Teilnehmern von SOTTA: Beobachtungen z.B. hinsichtlich Kunden- und Pressekontakten, Prozesse und Abläufe zwischen Vertriebs-, Entwicklungs- und Kommunikationsmitarbeitern, Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern verschiedener Abteilungen. Anschließend gemeinsames Mittagessen mit Mitarbeitern. (DB-4)</p>
Interne Quellen (IQ)	<p>Diverse Organigramme (teilweise mit formalem und informalem Einfluss eingezeichnet durch Chef der Unternehmenskommunikation) (IQ-1), Stellenbeschreibungen (IQ-2), Dokumentvorlagen für Mitarbeiterjahresgespräche (IQ-3), Zuordnung der Marketingaktivitätsbündel (welche für SOTTA relevant sind) (IQ-4), Brandbook (IQ-5), Unternehmensleitbild (IQ-6), neue Angebotsstrategie für Kunden im Solution Business (IQ-7)</p>
Extern zugängliche Quellen (EQ)	<p>Auszug Amadeus-Datenbank (EQ-1), Homepage (EQ-2), Stellenausschreibungen (EQ-3), Pressemitteilungen (EQ-4), Social-Media-Aktivitäten auf Facebook-Seite (EQ-5)</p>

Dies knüpft an die vier Prinzipien der Datengewinnung von Yin (2018: 126ff) an, die auf die Reliabilität der Forschungsergebnisse abzielen. Nach dem ersten Prinzip sind

multiple Quellen von Evidenz wichtig. Dabei spielt auch ein entscheidendes Merkmal der Methodentriangulation hinein: Durch das Vergleichen und Einbeziehen verschiedener Ansätze hilft das multimethodische Vorgehen, Methodenfehler zu vermeiden (Lamnek, 2010: 273). Das zweite Prinzip bezieht sich darauf, zwei separate Datensammlungen anzulegen (Daten/Evidenzbasis und Forschungsreporte/Protokolle), um subjektive und objektive Datengrundlagen zu trennen. Das dritte Prinzip bezieht sich auf das Pflegen einer „Beweis“-Kette, damit die Nachvollziehbarkeit der Argumentation von Datenquellen-übergreifenden Analysen sichergestellt ist. Als viertes Prinzip ruft Yin zur Vorsicht bei der Verwendung von Social-Media-Daten auf, welche im vorliegenden Fall jedoch nur eine äußerst geringe Menge der Gesamtdaten ausmachen.

Als übergeordnete Analysestrategie wurde für den ersten Teil der Fallstudie die Anlehnung an theoretische Propositionen nach Yin (2018: 168) angewendet. Dies ist im Einklang mit der Beantwortung der formulierten Forschungsfragen (s. 4.3.1) und bedingt die von Yin (2018: 168) geforderte Stringenz bei der Analyse der Daten. Diese konzeptionelle Orientierung prägt die Datenanalyse und hilft bei ihrer Strukturierung und Organisation (Yin 2018: 168).

Die konkrete Datenanalyse untergliederte sich in vier Phasen: In der ersten Phase wurde die Sammlung und Sortierung der Daten anhand von zwei Datensammlungen vorgenommen (dies überschneidet sich mit dem oben bereits beschriebenen Datensammlungsprozess). Innerhalb der Datengewinnung wurden somit die Vorstrukturierung für die Datenanalyse und erste Grundlagen für die Reliabilität geschaffen Yin (2018: 43ff, weitere Ausführungen zu Gütekriterien folgen im Verlauf dieses Kapitels). Die zweite Phase der Datenanalyse war durch die explorativ-deskriptive Beschreibung des Ist-Zustands der Marketingorganisation geprägt. Hierbei wurden verschiedene Ereignisse der Entwicklung der Marketingorganisation berücksichtigt, aber insbesondere die Leitlinien herausgearbeitet, die der allgemeinen Struktur der Marketingorganisation zugrundeliegen. Die deduktive Anwendung des Frameworks zu Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten in Anlehnung an die von Yin (2018: 175f) beschriebene Analysemethode des „pattern matching“ stellte die dritte Phase der Datenanalyse dar. Diese Methode wird auch Kongruenzmethode genannt, denn es geht darum, die vorab analysierten, beispielsweise aus Literatur und/oder anderen Forschungsergebnissen herausgearbeiteten

Muster mit denen in den empirischen Daten vorhandenen Mustern abzugleichen. Sofern diese Übereinstimmungen aufweisen, wird auch die interne Validität gestärkt. So wurden zunächst die Daten auf Einflussfaktoren und im Anschluss auf Outcome-Dimensionen hin analysiert. In der vierten Phase der Datenanalyse stand der Zusammenhang zwischen Einflussfaktoren, Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und Outcome-Dimensionen im Zentrum der Analyse. Das Datenmaterial wurde entsprechend der Logik des SA auf diesen Zusammenhang hin untersucht. Die gesamte Datenanalyse war iterativ geprägt, das heißt, dass immer wieder auf Datenquellen zurückgegriffen wurde und verschiedene Erklärungsansätze abgewogen wurden. Da die Daten über einen gewissen Zeitraum hinweg gesammelt wurden, ergab sich erst am Schluss ein Gesamtbild und die Zwischenanalysen mussten mehrfach herangezogen und mit neuen Daten angereichert werden.

Bereits bei vorherigen Ausführungen wurden Bezugspunkte zu Gütekriterien des Forschungsprozesses angeschnitten. Sowohl im Rahmen des Forschungsdesigns und der Datengewinnung als auch der Datenanalyse sollten bestimmte Vorgänge oder Kriterien eingehalten werden, damit die Forschungsergebnisse reliabel und valide sind. Validität kann in drei verschiedenen Unterkategorien adressiert werden: Konstruktvalidität, interne Validität und externe Validität. Auch von B2B-Forschern wird die Anwendung der Gütekriterien nach Yin bei einer Fallstudienuntersuchung postuliert (Griffin, 2012: 674). Der Konstruktvalidität kann insofern Rechnung getragen werden, als dass multiple Evidenzquellen im Laufe der Datensammlung Beachtung finden und durch die Verwendung mehrerer Erhebungsmethoden (Triangulation) eine Vielzahl von Perspektiven auf das untersuchte Phänomen entsteht (Borchardt & Göthlich 2007: 44). Unbeabsichtigt entstehenden Verzerrungen durch die Verwendung einzelner Datenquellen kann somit ebenfalls begegnet werden (Borchardt & Göthlich 2007: 44). Weiterhin sollte ein Austausch mit Key Informants stattfinden, bevor ein Ergebnisbericht abgeschlossen ist (Yin, 2018: 43). Wie bereits beschrieben, wurden beide Ansätze verfolgt. Darüber hinaus trägt die Einbeziehung mehrerer Forscher in den Untersuchungsprozess zu Konstruktvalidität bei. Beim kritischsten Aspekt – der Tatsache, dass keine Audiodateien eingesetzt werden konnten – wurde dem begegnet, indem zwei Forscher involviert waren.

Die Anwendung der Analysetechnik des pattern matching trägt zur internen Validität bei. Außerdem wurden alternative Erklärungsansätze berücksichtigt, was in der Ergebnisdarstellung in 4.3.3 deutlich wird. Die externe Validität wird durch die theoretische bzw. konzeptionelle Grundlage des SA und des zugrundeliegenden Forschungsmodells unterstützt (Yin, 2018: 43). Im qualitativen Einzelfallstudiendesign wird keine externe Validität im Sinne einer statistischen Generalisierbarkeit angestrebt, vielmehr stehen theoretische und konzeptionelle Propositionen sowie analytische Generalisierbarkeit im Vordergrund (Borchardt & Göthlich 2007: 46). Die Reliabilität, bei der Transparenz und Präzision der Datengewinnung, -dokumentation und -analyse eine entscheidende Voraussetzung darstellen, wurde bereits zuvor im Rahmen der vier Prinzipien der Datengewinnung thematisiert.

4.3.3 Darstellung der Ergebnisse

Auf Basis der verwendeten Datenquellen werden die Ergebnisse vorgestellt und jeweils die Abkürzung der entsprechenden Datenquelle aus Tabelle 13 angegeben, aus der die Ergebnisse kommen, um einer transparenten und dennoch anonymisierten Ergebnispräsentation gerecht zu werden. Die Darstellung der Ergebnisse zeigt im ersten Teil die Ergebnisse der zweiten Datenanalyse-Phase: Der Ist-Stand der Marketingorganisation und die Ausprägungen der Marketingaktivitäten werden wiedergegeben (s. Kapitel 4.3.3.1). Die Ergebnisse der dritten Phase, die sich auf Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen beziehen, werden in den Kapiteln 4.3.3.2 und 4.3.3.3 dargestellt. Dazu werden die 15 Einflussfaktoren und 15 Outcome-Dimensionen, die aus den Interviews der Vorstudie abgeleitet wurden, in den Falldaten analysiert und mithilfe des pattern matchings (Yin 2018: 175f) verglichen. Darüber hinaus werden Erkenntnisse zum Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten in Kapitel 4.3.3.4 vorgelegt, bevor im Zwischenfazit (s. Kapitel 4.3.4) die Zusammenhänge und Propositionen zum Forschungsmodell vorgestellt werden.

4.3.3.1 Deskriptive Ergebnisse zu Marketingaktivitäten und Marketingorganisation
74 der 181 aus den Interviews der ersten Sequenz abgeleiteten Marketingaktivitäten werden primär von der Unternehmenskommunikation durchgeführt, dies beinhaltet neben „klassischen“ Marketingaktivitäten der Unternehmenskommunikation wie etwa Messeplanung, Branding und Corporate-Design-Entwicklung auch Aktivitäten wie Vertriebsschulungen, Koordination der Aktivitäten der Produktmanager, Bestimmung der Produkthanforderungen oder auch Preispositionierung (IQ-1, IQ-4, IN-1, DB-1, DB-2, DB-4). 34 Marketingaktivitäten werden gemeinsam von der Unternehmenskommunikation und weiteren Abteilungen durchgeführt. Dazu zählen insbesondere Marketingaktivitäten der Bündel Produktaktivitäten, strategisches Marketing und (Neu-)Kundenakquise. Auffällig ist, dass das interne und externe Informationsmanagement insgesamt sehr umfangreich von der Unternehmenskommunikation durchgeführt wird, aber keine der Aktivitäten in Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen stattfindet (IQ-1, IQ-4, IN-1, IN-2, IN-4).

Betrachtet man die Aufbauorganisation von SOTTA, so ist zu erkennen, dass das Gebiet „Marketing“ in zwei von vier Geschäftsbereichen präsent ist. Erstens gibt es den Bereich „Geschäftsführung Sales & Marketing“, in dem ein sehr großer Anteil der Marketingaktivitäten angesiedelt ist. Zweitens findet sich direkt unter dem Vorsitzenden der Geschäftsführung zusätzlich die Unternehmenskommunikation, was durch das persönliche Interesse des CEOs und den einhergehenden Stellenwert der Unternehmenskommunikation im Unternehmen erklärt wird (EQ-2, IQ-1, IN-1, IN-2).

Dem Organigramm lässt sich darüber hinaus entnehmen, dass der Bereich „Geschäftsführung Sales & Marketing“ diverse weitere Vertriebsuntergliederungen hat. Der Bereich „Marketing“ ist neben diesen Vertriebsuntergliederungen zusammengefasst abgebildet. Davon allein lässt sich zwar noch nicht ableiten, dass das Unternehmen „vertriebslastig“ ist und das Verständnis des Marketings sich entsprechend stark darauf ausrichtet (IQ-1, DB-3, DB-4, IN-1). Die Dominanz des Vertriebs ist historisch gewachsen und hat auch mit den Spezifikationen des Produktes, seiner Komplexität und der sich daraus ergebenden Erklärungsbedürftigkeit zu tun. Der Vertrieb wird entsprechend der ihm zugesprochenen Relevanz für den Unternehmensumsatz abgebildet und reproduziert (DB-3, DB-4, IN-1).

Prinzipiell wird bei SOTTA „das Marketing“ als Teil des Vertriebs verstanden (DB-1, DB-3, IQ-1). Damit liegt eine der drei klassischen Organisationsweisen im Zusammenspiel von Marketing und Vertrieb vor (Bruhn 2012: 80). Dies wird ebenfalls im Organigramm abgebildet. Auch die Bezeichnung als „Service Center Marketing“ innerhalb des Vertriebs verdeutlicht die Rollenverteilung. Der Bereich „Geschäftsführung Sales & Marketing“ wird in der Organigramm-Übersicht zu „GF/M“ (= Geschäftsführung Marketing) abgekürzt, auf der Homepage jedoch lautet die Bezeichnung „CSO“ (= Chief Sales Officer) – eine gewisse Ambivalenz ist erkennbar (IQ-1, EQ-2). Auch aus folgender Aussage der für den Geschäftsbereich zuständigen Person lässt sich schließen, dass es langfristig eventuell eine leichte Verschiebung der Position des Vertriebs im Organigramm und im Verständnis der Mitarbeiter geben könnte: *„Wir wollen weg von der Vertriebs- und hin zur Marketingorganisation.“* (IN-1)

Generell ist erkennbar, dass der Vertrieb eher als getrennt von Kommunikationsaktivitäten angesehen wird (IQ-1). Dies rührt daher, dass der Vertrieb insgesamt als (einer) der Kernbereiche des Unternehmens gilt (IQ-1, DB-1 bis DB-4). Die Unternehmenskommunikation agiert wiederum aber relativ eigenständig, was auch dadurch bedingt sein kann, dass sie formal sowohl dem Vorsitzenden der Geschäftsführung als auch dem Vertrieb zugeordnet ist (IQ-1). Auf der einen Seite ist das Verständnis der Unternehmenskommunikation so, dass man sich als Einheit des Vertriebs versteht. Andererseits klingt eine gewisse Eigenständigkeit an (IN-1, IN-3, DB-3). Die umfangreiche Beteiligung der Unternehmenskommunikation an Aufgaben, die typischerweise nicht im Bereich „Kommunikation“ liegen, wie bspw. Preisgestaltung, Marktforschung oder Vertriebsschulungen, unterstreicht die zentrale Rolle dieses Bereichs innerhalb des Unternehmens (IQ-4). Es ist insgesamt deutlich erkennbar, dass Marketing bei SOTTA als „Kommunikation“ verstanden und nur bedingt als ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt wird, in dem der Vertrieb als ein Instrument neben den anderen Marketing-Mix-Instrumenten Produkt, Preis, Kommunikation aufgefasst werden kann (IQ-4, IQ-5, IN-1, DB-3, DB-4). Die internationalen Marketingaktivitäten sind bei SOTTA sehr unterschiedlich angelegt, etwa was die Eigenständigkeit und fachlichen Hintergründe (Personalkompetenz vor Ort) der verschiedenen Länder und auch Niederlassungen betrifft (IQ-1, IQ-2, IN-1, IN-4). Der Grad der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung unterscheidet sich für das internationale Marketing in einzelnen Fällen erheblich (IQ-1, IN-1).

4.3.3.2 Einflussfaktoren des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten

Die 15 identifizierten Einflussfaktoren des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten wurden anhand des Beispiels von SOTTA analysiert. Die konkrete Ausprägung jedes einzelnen Einflussfaktors wurde betrachtet.³² Die Definitionen der jeweiligen Einflussfaktoren sind Kapitel 4.2.3.2 zu entnehmen.

Bezogen auf das Unternehmen kann zum Einflussfaktor **Interessen** beispielhaft das persönliche Interesse des Vorsitzenden der Geschäftsführung genannt werden, der Marketingaktivitäten und insbesondere kommunikationspolitische Aktivitäten als wichtig erachtet, woraus der entsprechende Stellenwert im Unternehmen resultiert (IN-1, DB-3). Dies führt wiederum dazu, dass potenziell mehr Mitarbeiter bereitwillig an Marketingaktivitäten partizipieren. Als ein weiteres Beispiel kann das unterschiedliche Ausmaß von Marketinginteresse in den Niederlassungen genannt werden (IN-1). Je höher das persönliche Interesse dort ausgeprägt ist, desto stärker setzt man sich damit auseinander, schafft Verantwortlichkeiten, Budget etc. Während das Interesse des CEOs zu einem höheren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten führen kann, sorgen die Interessenslagen der Niederlassungsleiter lediglich für Verschiebungen zwischen Marketing- und Vertriebsabteilungen, was gemäß der Definition des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten diesen nicht beeinflusst.

Besondere, spezifische oder fehlende **Kompetenzen von Personen** können auch dazu führen, dass die Marketingorganisation beeinflusst wird. Im Falle von SOTTA lassen sich beispielsweise die Verantwortlichen aus Niederlassungen und Auslandsgesellschaften nennen, die Marketingtätigkeiten als PTM wahrnehmen, wodurch beispielsweise große Unterschiede – entsprechend der persönlichen Kompetenz – in den Ergebnissen erkennbar sind, z.B. Polen, Niederlassungen Bremen und Hannover, die Marketingaktivitäten in größerem Ausmaß nutzen (IQ-1, IN-1). Auch die Ausrichtung der Stelle des Leiters der Unternehmenskommunikation (Jobbeschreibung) hängt mit seiner Kompetenz in der Veranstaltungsplanung zusammen (IN-1, IN-4, IQ-2). Zwar wurde die Stelle nicht neu geschaffen, aber inhaltlich anders ausgestaltet. Der Fokus liegt stärker auf dem Bereich Veranstaltungen. Die Entwicklung einer Vertriebs-App

³² Die grafische Übertragung der relevanten Einflussfaktoren für SOTTA auf das Forschungsmodell findet in Kapitel 4.3.3.4 statt.

durch einen Homepage-Verantwortlichen, der das Projekt aufgrund seiner persönlichen Affinität vorangetrieben hat, ist nicht nur ein abteilungsübergreifendes Beispiel, sondern zeigt auch das Erfolgspotenzial der Einbindung von Part-Time- bzw. Non-Marketern (IN-3). Ein Beispiel für die „umgekehrte“ Dispersion von Marketingaktivitäten ist die organisatorische Verankerung des Vertriebstrainings im Bereich Marketing/Kommunikation. Typischerweise werden Trainings von HR-Bereichen übernommen. Bei SOTTA hat man sich aufgrund der nötigen Kompetenz in der Vernetzung von technischem Know-how, Kundennutzen und der Argumentation beim Kunden jedoch dazu entschieden, das Training nicht im HR-Bereich zu verankern (IN-1). Bei den Beispielen der Vertriebs-App und des Vertriebstraining sind neben Marketing und Vertrieb weitere Abteilungen involviert. Während das erste Beispiel auf eine Erhöhung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten hindeutet, zeigt das zweite Beispiel eine umgekehrte Dispersion von Marketingaktivitäten und ist somit in Bezug auf den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten eher neutral zu sehen.

Personenbezogene Merkmale (Interessen & personenbezogene Kompetenzen)

wirken sich bei SOTTA insgesamt geringfügig auf einen höheren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten aus. Die Beobachtungen beziehen sich vornehmlich auf Bereiche des Marketings und Vertriebs, es sind nur wenige andere Unternehmensbereiche einbezogen.

Während in Bezug auf die **Marktorientierung** kein Einfluss auf die Dispersion von Marketingaktivitäten erkennbar ist, kann man aus der **Kundenorientierung** Erkenntnisse ableiten. Das KAM und die beobachtbare Entwicklung hin zu mehr Kundenteams in der Verkäuferstruktur sind aus der Kundenorientierung abzuleiten (IN-1, IQ-1, DB-3). Es gibt sowohl Fachleute als auch spezielle, regional angepasste Trainings.

Der entscheidende Einflussfaktor des Unternehmens ist jedoch die **Unternehmensphilosophie**. Hierbei ist erstens die Verschriftlichung von Werten (Markenwerte) und Leitbildern („one face to the customer“) zu nennen sowie zweitens – und hierauf liegt ein starkes Gewicht – die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, was bei SOTTA eher auf der informalen Ebene erkennbar war (IN-1, IQ-5, IQ-6, DB-2, DB-3, EQ-2, EQ-4, EQ-5). Die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich in anderen Unternehmensbereichen einzubringen, um dem Unternehmen als Ganzem einen Mehrwert zu

verschaffen, war zum Beispiel durch die Integration der Produktentwickler im Pressegespräch, abteilungsübergreifende Teams in der Messebetreuung, aber auch immer wieder zwischen den Zeilen in der Kommunikation zu den Forschern deutlich spürbar (DB-1 bis DB-4). Diese Identifikation mit dem Unternehmen und die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich über Jobbeschreibungen und ihre Abteilungszugehörigkeit hinaus einzubringen, ist die Voraussetzung für einen hohen Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten. In diesem Punkt ist bei SOTTA ein Anhaltspunkt durch die **Unternehmensphilosophie** beobachtbar.

Jedoch verkörpert die Unternehmensphilosophie sehr stark Inhalte, die eine große Nähe zu der **Kundenorientierung** aufweisen (IQ-6). Aus der Kombination von Kundenorientierung und Unternehmensphilosophie bei SOTTA lässt sich ableiten, dass eine höhere Kundenorientierung und insbesondere die stärkere Ausrichtung der Unternehmensphilosophie auf Kundenbedürfnisse zu einem höheren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten führen.

Zur nächsten Gruppe von Einflussfaktoren, die auf den Kontext SOTTA angewendet wird, gehören das **Leistungsprogramm**, die **Bedeutung von Abnehmern nachgelagerter Wertschöpfungsstufen** sowie die **Branche**. Diese Einflussfaktoren beziehen sich alle auf das Produkt-/Serviceumfeld des Unternehmens. Das **Leistungsprogramm** des Unternehmens ist auf der einen Seite sehr umfangreich, z.B. aufgrund der großen Anzahl von Konfigurationsmöglichkeiten und der Komplexitätsgrade der Produkte (IQ-7, EQ-2, EQ-4). Auf der anderen Seite ist es aber auch relativ deutlich definiert (drei Hauptbereiche) (IQ-1, EQ-2). Die Marketingorganisation wird bspw. dadurch beeinflusst, dass entsprechende Verantwortlichkeiten geschaffen werden (ein Bereich hat separate Marketingverantwortliche), wenn die unterschiedlichen Leistungsprogrammelemente eine einheitliche Bearbeitung nicht sinnvoll erscheinen lassen (IQ-1). Auch in diesem Fall geschieht bei SOTTA eine Verteilung der Marketingaktivitäten innerhalb des Marketings, so dass der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten dadurch nicht beeinträchtigt wird.

Im B2B-Marketing spielen **nachgelagerte Wertschöpfungsstufen** häufig eine große Rolle. Bei SOTTA ist dies jedoch nicht der Fall. Zwar werden auch die Kunden von Kunden betrachtet – z.B. durch verbesserte Umweltbilanzen in der Produktion (IN-5,

DB-3) – die Bedeutung dieser nachgelagerten Stufen ist jedoch vergleichsweise gering, was sich auch darin zeigt, dass sie keine explizite Berücksichtigung in der Marketingorganisation finden (IQ-1) und der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten diesbezüglich gering ist.

Die **Branchenzugehörigkeit** hat bei SOTTA Einfluss auf den grundsätzlichen Aufbau der Marketingorganisation. Es konnten jedoch keine außergewöhnlichen Charakteristika der Dispersion von Marketingaktivitäten identifiziert werden, die auf die Branche zurückzuführen sind. Die Maschinenbaubranche (EQ-1) ist beispielsweise nicht durch umfangreiche Regulierungen geprägt, so dass dies insgesamt in einem niedrigen Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten resultiert.

Fasst man die Einflussfaktoren Leistungsprogramm, Abnehmer nachgelagerter Wertschöpfungsstufen sowie die Branche zusammen, so kann festgehalten werden, dass die Produkte zwar eine relativ hohe Komplexität haben, dies jedoch durch eine Strukturierung aufgefangen wird, die nur Marketing und Vertrieb betreffen. Da die Bedeutung der nachgelagerten Abnehmer gering ist und die Branche keinen Einfluss hat, kann im Hinblick auf das übergeordnete Thema **Branchen-/Angebotsprogramm** eher von einem Einfluss hin zu einem geringen Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten gesprochen werden.

Ein wichtiger Aspekt für das Unternehmen ist der historisch gewachsene Vertriebsfokus. Aus der geschichtlichen Entwicklung heraus obliegen dem Vertriebsgeschäftsführer die gesamten Marktbearbeitungsentscheidungen, die gemeinsam mit den Niederlassungs- & Auslandsgesellschaftsleitungen besprochen werden (IN-1, IN-4, IQ-1). Entscheidungen hinsichtlich aller Marketingaktivitäten haben somit eine gewisse „Vertriebsverzerrung“. Dies kann zum Teil auch dadurch erklärt werden, dass der Vertriebsverantwortliche früher gleichzeitig auch Vorsitzender der Geschäftsführung war (IQ-1). Die relativ späte Einführung des Produktmanagements (erst in den 2000ern) ist eine Konsequenz davon (IN-1, IN-4). Es wird jedoch auch deutlich, dass die **Historizität** sich auf Entwicklungen bezieht, die sich in der Ausgangsdefinition des Marketings wiederfinden, in der auch der Vertrieb zum Marketing zählt. Daher ist hier kein Einfluss auf den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten auszumachen.

Die **Marktkomplexität** von SOTTA spiegelt sich insbesondere in unterschiedlichen Ländermärkten wider, wobei es auch innerhalb von Ländern unterschiedliche Marktanforderungen gibt, z.B. durch Regionen mit vielen Großkunden (IN-1, IQ-1). Dies wirkt sich jedoch nur auf die Organisation des Vertriebs aus und ist somit als neutral für den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten einzustufen.

Wettbewerbskomplexität dagegen wird bei SOTTA vor allem in Form eines hohen Wettbewerbsdrucks wahrgenommen, der durch die Vergleichbarkeit der Produkte von anderen Anbietern entsteht (IN-5, DB-2). Diese resultieren auch in geringen Wechselkosten. Um diesem Wettbewerbsdruck zu begegnen, wird der Schwerpunkt von SOTTA an dieser Stelle auf den Verkauf von zusätzlichen Dienstleistungen (wie z.B. Wartungen, Schulungen, Software) gelegt (IQ-7). Hieraus resultiert auch eine Auswirkung auf den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, da weitere Unternehmensbereiche in Absatzaktivitäten integriert werden. SOTTA hat einen Dienstleistungsplan entwickelt. Dieses Tool ist aus diesem Gedankengang entstanden und die Zusammenarbeit bei der Konzipierung ist ein Beispiel für Marketingaktivitäten, die abteilungsübergreifend erfolgt (IN-2, IN-3, EQ-2). Ein höherer Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten ist demnach die Folge der höheren Wettbewerbskomplexität.

Die **Umweltkomplexität** ist insgesamt als gering einzuschätzen (IN-3) und führt daher eher zu einem niedrigeren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.

Im Hinblick auf die **Komplexität des Marktumfeldes** kann keine übergreifende Einflussrichtung festgestellt werden: Die Marktkomplexität wirkt sich neutral aus, die Wettbewerbskomplexität führt zu einem höheren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und die niedrige Umweltkomplexität wirkt sich in einem niedrigeren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten aus.

Gemäß der Amadeus-Datenbank kann das Unternehmen als sehr großes Unternehmen angesehen werden (EQ-1). Alle Bereiche, die Marketingaktivitäten betreffen, sind im Organigramm jedoch vollständig dem Marketing und Vertrieb zugeordnet, es gibt keine Dezentralisierungsmerkmale durch die **Größe** (IQ-1). Der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten hinsichtlich der Größe von SOTTA ist somit gering.

Das Unternehmen hat eine **internationale Präsenz** (IQ-1, EQ-2). Dazu können allerdings nur sehr unterschiedliche Aussagen getroffen werden. Einzelne Länder bzw.

Ländergruppen haben eigene Marketingabteilungen (z.B. Frankreich/Italien) und agieren dementsprechend autonom (z.B. Brasilien). In anderen Ländern wird dagegen die spezifische Zusammenarbeit mit Händlern fokussiert (z.B. Weißrussland) (IN-1). Die Divergenz der globalen Marketing-/Vertriebsansätze kann somit zu keiner unmittelbaren Aussage hinsichtlich des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten führen.

Eine übergreifende Einschätzung des Einflusses der Größe und der internationalen Präsenz kann somit nicht getroffen werden: Die Größe von SOTTA führt zu einem niedrigeren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und die internationale Ausrichtung ist zu divers, um eine Richtungsbeschreibung vorzunehmen.

Das deutsche und internationale KAM ist organisatorisch im Vertrieb verankert, so wirkt sich die **Kundenabhängigkeit** zwar in der Marketingorganisation aus, nicht jedoch im Hinblick auf den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten (IQ-1). Andere Elemente der Kundenabhängigkeit konnten in dem Beispielunternehmen nicht ausgemacht werden. Man kann daher von einem neutralen Zusammenhang ausgehen.

Tabelle 14: Zusammenfassende Darstellung des Zusammenhangs der Einflussfaktoren und des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten

Einflussfaktoren	Einflussstärke auf Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten
Interessen	Geringfügig hoch
Personenbezogene Kompetenzen	Geringfügig hoch
Marktorientierung	Neutral
Kundenorientierung	Geringfügig hoch
Unternehmensphilosophie	Hoch
Leistungsprogramm	Neutral
Abnehmer nachgelagerter Wertschöpfungsstufen	Niedrig
Branche	Neutral
Historizität	Neutral
Marktkomplexität	Neutral
Wettbewerbskomplexität	Hoch
Komplexität der Umwelt	Geringfügig niedrig
Größe	Niedrig
Globale vs. regionale Präsenz	Neutral
Kundenabhängigkeit	Neutral

In Tabelle 14 werden abschließend die Ausprägungen der Einflussfaktoren des Forschungsmodells zum Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten im Fallstudienunternehmen aufgeführt. Da es nicht bei allen übergeordneten Themen die gleichen Ausprägungen gibt, erfolgt die Darstellung für alle 15 Einflussfaktoren. Die tabellarische Übersicht verdeutlicht, wie unterschiedlich die Einflussfaktoren wirken: Es gibt sowohl neutrale Ausprägungen als auch Einflüsse hin zu einem niedrigeren oder höheren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten. Weitere Ausführungen zum Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten erfolgen in den Kapitel 4.3.3.4.

4.3.3.3 Outcome-Dimensionen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten

Aus dem zuvor mithilfe der Einflussfaktoren betrachteten Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten lassen sich Auswirkungen ableiten. Alle in Kapitel 4.2.3.3 identifizierten 15 Effektivitäts- und Effizienzdimensionen werden folgend auf das Fallstudienunternehmen bezogen analysiert.³³

Der erste thematische Block bezieht sich auf den Bereich **Kundenresponsivität**, der wiederum in die Themengebiete Kundennähe, Kenntnis Kundenbedürfnisse und kundenspezifische Lösungen aufgeteilt ist. Bei SOTTA konnte die **Kundennähe** vor allem durch die Aufstellung des Vertriebs zum Kunden hin betrachtet werden, wobei die Zuordnung in Deutschland insgesamt als gut funktionierend eingestuft wird (IQ-1, IN-1). Regionale Kooperationen, Mitarbeiteraustausch oder Arbeitsgemeinschaften sind in diesem Zusammenhang nicht genannt worden, so dass hier eher von einer geringen Auswirkung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten ausgegangen werden kann.

Kenntnis über Kundenbedürfnisse wird bei SOTTA vor allem durch den Vertrieb generiert. Das Unternehmen arbeitet mit CRM-Daten, die beispielsweise Customer-Value-Betrachtungen ermöglichen (IN-2, IN-3). Der Vertriebsfokus und das Verständnis, dass insbesondere der Vertrieb Kundenkontakt hat, werden deutlich und durch den Aufbau der Marketingorganisation bei SOTTA gefördert (DB-3, DB-4, IQ-1). Weitere Kontaktpunkte zum Kunden abseits des Vertriebs, etwa ein stärkerer Austausch der

³³ Die grafische Übertragung der relevanten Outcome-Dimensionen für SOTTA auf das Forschungsmodell findet in Kapitel 4.3.3.4 statt.

Produktentwickler mit dem Kunden oder der Einsatz von Mitarbeitern beim Kunden vor Ort, konnten nicht ausgemacht werden.

Die dritte Outcome-Dimension, die dem Themenkomplex „Kundenresponsivität“ zugeordnet wird, sind **kundenspezifische Lösungen**. Bei SOTTA können hierfür mehrere Beispiele bei Unternehmen verschiedener Branchen gefunden werden (IN-1, IN-5, EQ-5). Der Ablauf der Entstehung der Lösungen wurde dabei wie folgt dargestellt: Die Anforderungen wurden über das KAM an das Produktmanagement und von dort an die Entwicklungsabteilung weitergegeben, die dann die Lösungen ausarbeitete (IN-1, IN-4, IN-5). Insgesamt ist anhand einiger gelungener kundenspezifischen Lösungen zu erkennen, dass bei SOTTA ein Prozess existiert, der eben diese Lösungen ermöglicht.

Dieser Aspekt leitet direkt über zu dem nächsten Themenkomplex, den Konsequenzen der Dispersion von Marketingaktivitäten hinsichtlich des **Informationsmanagements**. Betrachtet man die **abteilungsübergreifende Informationsakquise** bei SOTTA, so können verschiedene Teilbereiche betrachtet werden: Informationssysteme sowie allgemeine Marketing-bezogene Informationen (in Deutschland) und internationale Informationsflüsse. Informationssysteme werden bei SOTTA genutzt und bilden häufig eine sehr wichtige Grundlage für die Zusammenführung und Analyse von Informationen, insbesondere auch aufgrund der großen Datenmengen (IN-1, IN-4). Neben jenen Informationen, die für die Einspeisung in Informationssysteme gedacht sind, gibt es weitere, die auf informaler Basis weitergereicht werden: „Go-to-customer“-Pläne, Marketingstrategieinformationen oder auch andere sensible Informationen (IN-1). Der alltägliche Austausch zwischen Mitarbeitern gehört ebenso dazu. Im vorherigen Kapitel wurde bereits der Dienstleistungsplan genannt, den das Unternehmen abteilungsübergreifend entwickelt hat (IN-2, IN-3, EQ-2). Hierfür mussten aus verschiedenen Bereichen Informationen akquiriert werden. Bei den internationalen Informationsflüssen gibt es wegen der sehr unterschiedlichen Aufstellung und Zentralisierung/Dezentralisierung in den einzelnen Ländern noch Optimierungspotenzial hinsichtlich ihrer Zusammenführung. Es gibt Bemühungen, diese internationalen Informationsflüsse zu vereinheitlichen. Die Schwierigkeiten bei Akquise, Koordination

und Vereinheitlichung von Informationen in unterschiedlichen Sprachen und verschiedenen länderspezifischen Vertriebs- und Marketingorganisationsausgestaltungen werden dabei jedoch ganz deutlich (IN-1, IN-3, IQ-1).

Im Rahmen dieses internationalen Projekts sollte auch die **übergreifende Informationsdistribution** neu aufgestellt werden. Wichtigstes Ziel ist, dass die Informationen an die richtigen Adressaten gelangen (IN-1, IN-3). Dafür ist es unter anderem entscheidend zu wissen, wer welche Verantwortlichkeiten hat. Im Falle von SOTTA stellt dies allerdings kein weitreichendes Problem dar. Zudem werden das CRM-System und weitere Medien, wie z.B. das Intranet, genutzt, um standardisierte Informationen zu verteilen (IN-1, IN-3). Die potenziell aus einem hohen Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten entstehende Verantwortungskomplexität, die unklare Zuordnung von Aufgaben und die geografisch weite Verteilung von Mitarbeitern führen zu einer größeren Notwendigkeit von abteilungsübergreifender Informationsakquise und -distribution. Diese Notwendigkeit konnte im Falle der Informationsakquise nur bedingt und im Falle der Informationsdistribution im Rahmen der Fallstudienanalyse nicht identifiziert werden.

Der nächste Themenkomplex befasst sich mit **internen Abstimmungsprozessen** und umfasst als Outcome-Dimensionen der Dispersion von Marketingaktivitäten die abteilungsübergreifende Kundenansprache, fehlende interne Abstimmung, Kommunikationsnotwendigkeit, Schnelligkeit der Arbeitsabläufe sowie Anzahl der Schnittstellen. Aufgrund der Konzentration auf den Vertrieb in der Kundenansprache und die damit verbundene Zuständigkeitsverteilung gibt es im Unternehmen nur wenige Überschneidungen und damit eine einheitliche, **abteilungsübergreifende Kundenansprache** (IQ-1, IQ-4). Die Organisationsstruktur führt nur in Fällen, in denen das KAM für den Kunden ebenso verantwortlich ist, gegebenenfalls zu doppelten Kundenansprachen. Sofern darüber hinaus Mitarbeiter von einem der anderen zwei Bereiche und Verkäufer vor Ort involviert sind, kann es zu Unklarheiten hinsichtlich der Verantwortlichkeiten kommen (IN-4, IQ-1). Größere Probleme dieser Art waren jedoch nicht bekannt.

Nicht nur im Hinblick auf die Kundenansprache ist es wichtig, sich intern abzustimmen. Beispiele für **fehlende interne Abstimmungen** bei SOTTA sind z.B. eine feh-

lerhafte Veröffentlichung von Produkteinführungsinformationen, weil vorherige Änderungen nicht abgesprochen wurden, oder auch die Erstellung eines „Faktenbuchs“, dessen Produktion zu spät erfolgte, wodurch letztlich doppelte Arbeiten entstanden (IN-1, DB-1). Diese Beispiele zeigen zwar, dass fehlende interne Abstimmung kein unbekanntes Phänomen der Marketingorganisation bei SOTTA ist. Auch wenn dadurch keine schwerwiegenden Probleme entstanden sind, ergibt sich beim Unternehmen ein gewisses Potenzial für fehlende interne Abstimmung durch die Dispersion von Marketingaktivitäten.

Kommunikationsnotwendigkeit wird hier im Kontext von Spezialisierung und Dezentralisierung betrachtet. Die Eigenständigkeit mancher Auslandsgesellschaften bei SOTTA wäre ein Beispiel dafür (IN-1, IQ-1). Die Kommunikation zwischen den verschiedenen Ländern findet nur teilweise statt, sodass hier eventuell Informationsverluste entstehen. Der Austausch an Informationen und Ideen wird dadurch gehemmt (IN-1, IN-3). Darüber hinaus wurde berichtet, dass zwischen bestimmten Bereichen zu wenig kommuniziert wird, da sich – auch aufgrund der Spezialisierung – Mitarbeiter manchmal nicht bewusst sind, welche nachgelagerten Prozesse an den einzelnen weitergegebenen Informationen hängen (IN-1, IN-3).

Insbesondere bei Aktivitäten, bei denen verschiedene Abteilungen und Bereiche in die Marketingaktivitäten eingebunden sind, gibt es das Problem der längeren Arbeitsabläufe, so dass dieser Bereich von der Dispersion der Marketingaktivitäten beeinflusst wird (IN-3, IN-5). So wurde z.B. in Bezug auf die **Schnelligkeit der Arbeitsabläufe** bei der Erstellung und Aktualisierung des Dienstleistungsplans oder der gemeinsamen Zusammenstellung des Faktenbuchs von langwierigen Prozessen berichtet, die nicht nur bei der aktiven abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit, sondern auch durch vor- und nachgelagerte Prozesse entstanden sind, bei denen zusätzlich weitere Abteilungen/Bereiche involviert waren (IN-2, IN-3).

Die **Anzahl von Schnittstellen** wurde dagegen weder als problematisch erachtet noch ist sie besonders hoch (IN-1, IQ-3). Zusammenfassend ist für das Thema **interne Abstimmungsprozesse** somit eine geringfügig negative Ausprägung durch den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten festzustellen. Allerdings wirken nicht alle Outcome-Dimensionen darauf ein: Die abteilungsübergreifende Kundenansprache und die Anzahl der Schnittstellen sind als neutral einzustufen.

Die **Organisationssteuerbarkeit** ist der vierte Themenblock. Im Unternehmen ergibt sich der **Kontrollaufwand** vornehmlich durch die Dezentralisierung auf Länderebenen und die Regionalisierung des Vertriebs innerhalb von Deutschland (IN-3). Beides ist jedoch innerhalb des Vertriebs ausgeprägt und hängt nicht mit der Dispersion von Marketingaktivitäten zusammen (IQ-1). Im Vergleich dazu fällt der Kontrollaufwand auf Länderebene sehr hoch aus, was vor allem auch der Unterschiedlichkeit des strukturellen Aufbaus zuzuschreiben ist.

Die **Steuerbarkeit der Organisationsstrukturen** wird durch die Zuweisung von Verantwortlichkeiten und Aufgabengebieten (z.B. Organigramme) geregelt (IN-1, IQ-1, DB-1). Durch die Dispersion von Marketingaktivitäten kann eine Komplexitätsdimension hinzukommen, die bei SOTTA jedoch nicht beobachtbar war.

Eine **Strukturkomplikation** kann in dem Unternehmen vor allem im Hinblick auf die unterschiedlichen Länderausprägungen beobachtet werden (IQ-1). Eine weitere Komplikation liegt in der doppelten Aufhängung der Unternehmenskommunikation – einmal direkt unter dem Vorsitzenden der Geschäftsführung und einmal im Vertrieb (IQ-1). Verantwortlichkeiten können hier von außen nicht einfach nachvollzogen werden.

Für die **Organisationssteuerbarkeit** ergibt sich daher insgesamt eine geringfügig negative Ausprägung (da invers formuliert) durch die Dispersion von Marketingaktivitäten.

Zuletzt wird **Handlungsflexibilität** mit den beiden Outcome-Dimensionen Handlungsfreiheit der Mitarbeiter und Reaktionsmöglichkeiten auf Marktgegebenheiten betrachtet. Typischerweise sind **Handlungsfreiheiten der Mitarbeiter** im Vertrieb stärker ausgeprägt. Auch bei SOTTA werden den Verkäufern diese eingeräumt, um individuell auf die Kunden eingehen zu können (IN-1, DB-3, DB-4). Dies hängt jedoch weniger mit einer bewussten Dispersion zusammen: Durch das persönliche Interesse des Vorsitzenden der Geschäftsführung und die damit einhergehende zentrale Verankerung im Organigramm liegt eine hohe Entscheidungsfreiheit vor.

Reaktionsmöglichkeiten auf Marktgegebenheiten waren nicht erkennbar, was auch mit den langen Produktentwicklungszyklen erklärt werden kann (IN-2, IN-5). Dennoch ist dieser Befund überraschend, wenn man z.B. die identifizierte Wettbewerbskomplexität betrachtet. Marketmonitoring wird jedoch nicht sehr umfangreich betrieben, sodass nur bedingt Informationen vorhanden sind – und wenn, dann nur über die

Vertriebsmitarbeiter (IN-4). Alles in allem lässt sich eine geringfügig hohe Ausprägung der Handlungsflexibilität durch die Dispersion erkennen.

Tabelle 15: Zusammenfassende Darstellung der Ausprägungen der Outcome-Dimensionen durch die Dispersion von Marketingaktivitäten

Outcome-Dimensionen	Ausprägung bei SOTTA durch die Dispersion von Marketingaktivitäten
Kundennähe	Neutral
Kenntnis Kundenbedürfnisse	Neutral
Kundenspezifische Lösungen	Hoch
Abteilungsübergreifende Informationsakquise	Geringfügig niedrig
Abteilungsübergreifende Informationsdistribution	Neutral
Abteilungsübergreifende Kundenansprache	Neutral
Fehlende interne Abstimmung	Geringfügig niedrig
Kommunikationsnotwendigkeit	Geringfügig hoch (invers formuliert)
Schnelligkeit der Arbeitsabläufe	Niedrig
Anzahl von Schnittstellen	Neutral
Kontrollaufwand	Geringfügig hoch
Steuerbarkeit der Organisationsstrukturen	Neutral
Strukturkomplikation	Geringfügig hoch
Handlungsfreiheit der Mitarbeiter	Geringfügig hoch
Reaktionsmöglichkeiten auf Markt	Neutral

Die tabellarische Zusammenfassung (s. Tabelle 15) zeigt, dass die Ausprägungen je nach Outcome-Dimension variieren und teilweise auch innerhalb der übergeordneten Themen nur bedingt zusammenzufassen sind, da durch die Aggregation Informationen verloren gehen würden, z.B. Kundennähe (neutral), Kenntnis Kundenbedürfnisse (neutral) und kundenspezifische Lösungen (hoch) zum übergeordneten Thema „Kundenresponsivität“. Weiterhin wird – analog zu den Einflussfaktoren – deutlich, dass nicht alle Outcome-Dimensionen bei SOTTA relevant sind. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Interviews – in keinem der Gespräche konnten alle Einflussfaktoren und alle Outcome-Dimensionen identifiziert werden.

4.3.3.4 Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten

Im Rahmen der Analyse wurde deutlich, dass die verschiedenen Einflussfaktoren beim Fallunternehmen insgesamt große Auswirkungen auf die Marketingorganisation haben; die Auswirkungen auf den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten sind jedoch nur vereinzelt erkennbar. Dies ist dadurch zu begründen, dass das Unternehmen eine sehr große Vertriebsorganisation aufweist, in der die Marketingaktivitäten zum großen Teil gebündelt werden – und somit nicht in die Ausgangsdefinition der Dispersion fallen. Andererseits wird ein Ungleichgewicht in der organisatorischen Verankerung zugunsten der Vertriebsaktivitäten innerhalb des Marketings deutlich. Der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten ist bei SOTTA insbesondere durch die Einflussfaktoren Unternehmensphilosophie und Wettbewerbskomplexität höher. Dagegen wirken sich die geringe Bedeutung der Abnehmer auf nachgelagerten Wertschöpfungsstufen und die Größe von SOTTA eher in einen niedrigeren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten aus. Eine Übersicht der relevanten Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen kann Abbildung 15 entnommen werden.

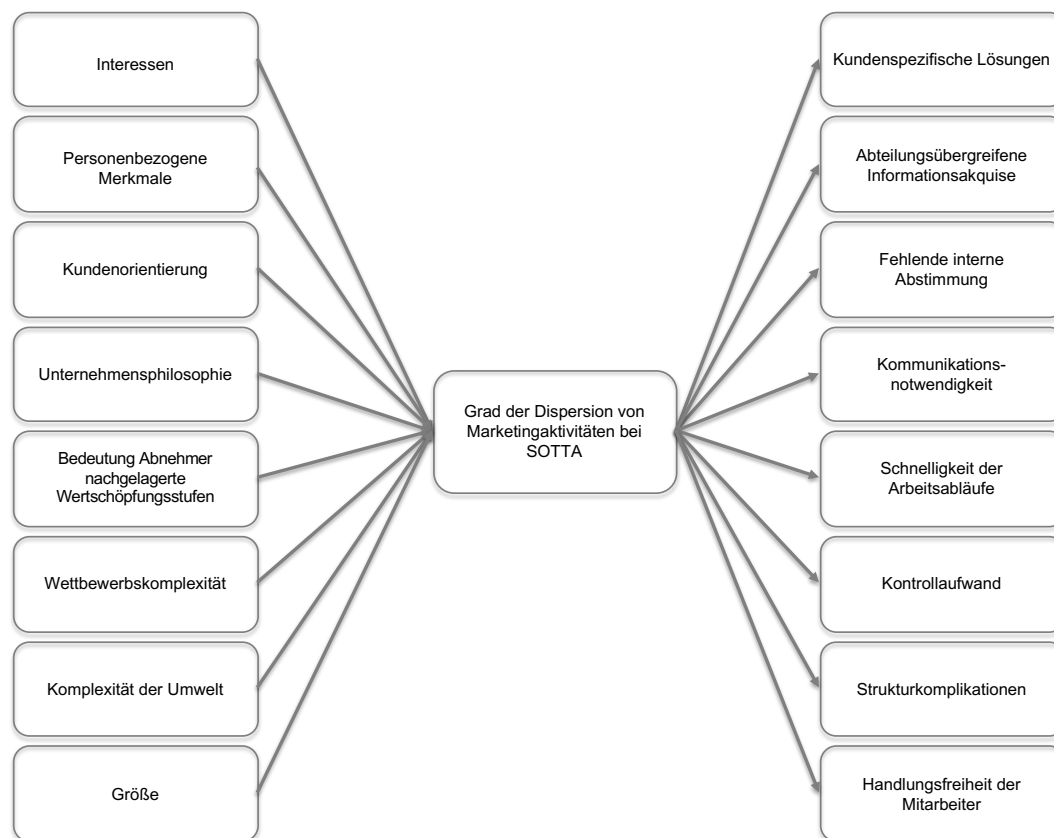


Abbildung 15: Anwendung des Forschungsmodells zu Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten auf das Fallstudienunternehmen

Die Auswirkungen der einzelnen Einflussfaktoren auf den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten sind jedoch divers (s. Tabelle 14), so dass ein konkreter Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten an dieser Stelle noch nicht feststellbar ist. Die Interpretation der bisherigen Erkenntnisse erlaubt es jedoch bei SOTTA eher einen geringen bis mittleren Dispersionsgrad auszumachen.

Besonderheiten in der Ausführung der Marketingaktivitäten bei SOTTA, die im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten zumindest mittelbar eine Rolle spielen, werden folgend dargestellt: Die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen, Bereichen und Geschäftsfeldern wird in dem Unternehmen als selbstverständlich wahrgenommen. Dass Produktentwickler bei Pressegesprächen einen Teil der Produktpräsentation gemeinsam mit dem Vertrieb übernehmen, ist ein Beispiel für die Vernetzung innerhalb des Unternehmens – auch wenn es für diese Zusammenarbeit keine formalisierten Prozesse oder Verantwortlichkeiten gibt. Die Unternehmenskommunikation agiert an dieser Stelle als Integrator und Verknüpfer verschiedener Unternehmensbereiche, wengleich dies nicht bewusst erfolgt. Die Rolle des Verknüpfers spiegelt auch den Einfluss des „Marketings“ bei SOTTA wider. Diese Rolle wird nicht zuletzt aufgrund der Wahrnehmung des Erfolgs der Unternehmenskommunikation im Unternehmen legitimiert. Der Kunde steht bei SOTTA relativ stark im Fokus. Man bemüht sich intensiv, einen hohen Kundennutzen zu generieren und dies zu kommunizieren, was z.B. in Form von Tagungen, Schulungen oder auch bei Pressegesprächen deutlich wird. Die Unternehmenskommunikation ist in viele Marketingaktivitäten involviert – teilweise auf Basis formaler Zuständigkeit, teilweise informal. Dies führt dazu, dass die Marketingaktivitäten zwar verteilt sein mögen, aber durch die Beteiligung der Unternehmenskommunikation erfolgt – zumindest in Teilen – eine Bündelung der Informationsflüsse bzw. Informationen laufen an einer zentralen Stelle zusammen.

4.3.4 Darstellung der Propositionen des Forschungsmodells und Zwischenfazit

„Während mit quantitativen Analysen v.a. das Ziel verfolgt wird, aus bestehenden Theorien abgeleitete Hypothesen zu testen und damit bestehendes Wissen zu spezifizieren, eignet sich der [...] Forschungsansatz der Fallstudie besonders dann, wenn es darum geht, komplexe, bisher wenig erforschte Phänomene in einem breiten Zugang und vor dem Hintergrund ihrer Kontextbezogenheit zu betrachten. Die Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien zielt dabei auf das Erschließen neuen Wissens, die Entwicklung von Erklärungsmodellen und Ableitung von Hypothesen ab.“ (Borchardt & Göthlich 2007: 46)

In diesem Sinne war ein Ziel der Fallstudienuntersuchung die Formulierung von Propositionen, die sich auf das bereits aus den Interviews entwickelte Forschungsmodell beziehen. Somit wird eine weitere Präzisierung des Forschungsmodells mithilfe der Fallstudienanalyse vorgenommen. Die Formulierung der Propositionen erfolgt daher in Rückkopplung mit den Richtungsbeschreibungen der Einflussfaktoren aus 4.2.3.2 und der Outcome-Dimensionen aus 4.2.3.3. Die Propositionen können nicht auf Ebene der übergreifenden sieben bzw. fünf Themen formuliert werden, da es innerhalb der Themen teilweise unterschiedliche Effekte gibt.

Das Ausmaß der „Bestätigung“ der Richtungsbeschreibungen der Interviewdaten zu den Fallstudien Daten variiert je nach Einflussfaktor. Manche Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen sind in den Daten sehr präsent, andere gar nicht (z.B. Marktorientierung). Es konnten jedoch bezüglich der nicht vorgefundenen Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen auch keine Widersprüche zu den Ergebnissen der Interviews ausgemacht werden. Daher basieren die Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen, die bei SOTTA keine Relevanz aufweisen, auf den Interviewdaten sowie der existierenden Literatur.³⁴

Einflussfaktoren können sich auf den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten auswirken oder nicht (z.B., wenn sich alles innerhalb des Marketings und des Vertriebs abspielt). Wenn Einfluss vorliegt, dann kann dies zu einem höheren oder niedrigeren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten führen. Bei einigen Einflussfaktoren

³⁴ Dies gilt für die Einflussfaktoren Marktorientierung, Leistungsprogramm, Branche, Historizität, Markt Komplexität, globale vs. regionale Präsenz und Kundenabhängigkeit, sowie für die Outcome-Dimensionen Kundennähe, Kenntnis Kundenbedürfnisse, abteilungsübergreifende Informationsdistribution, abteilungsübergreifende Kundenansprache, Anzahl von Schnittstellen, Steuerbarkeit der Organisationsstrukturen und Reaktionsmöglichkeiten auf den Markt. Insgesamt basieren demnach sieben Propositionen der Einflussfaktoren und sieben Propositionen der Outcome-Dimensionen vornehmlich auf Interviewdaten und der existierenden Literatur und wurden in der Fallstudie nicht widerlegt.

spielt die konkrete Ausgestaltung eine große Rolle, so dass nicht nur lineare Aussagen zu den Zusammenhängen getroffen werden können. So spielt beispielsweise hinein, um welche Branche es sich handelt (Einflussfaktor Branche) oder ob es beispielsweise Machtbündelungs- oder Machtverteilungsinteressen gibt (Einflussfaktor Interessen). Bei den betroffenen Einflussfaktoren wird dies jeweils in den Fußnoten spezifiziert.

Die folgenden, in Tabelle 16 aufgeführten Propositionen sind die Ergebnisse aus den bisherigen beiden Sequenzen des Mixed-Methods-Designs.

Tabelle 16: Propositionen zum Zusammenhang der Einflussfaktoren und des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten

Einflussfaktor	Propositionsformulierung
Interessen ³⁵	<i>Je nach Inhalt der Interessen, kann damit ein kleinerer oder größerer Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten einhergehen.</i>
Personenbezogene Kompetenzen ³⁶	<i>Je nach Situation, kann ein kleinerer oder größerer Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten mit personenbezogenen Kompetenzen einhergehen.</i>
Marktorientierung	<i>Je stärker die Ausprägung der Marktorientierung in der Organisation, desto größer ist der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.</i>
Kundenorientierung	<i>Je stärker die Ausprägung der Kundenorientierung in der Organisation, desto größer ist der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.</i>
Unternehmensphilosophie	<i>Je stärker die Unternehmensphilosophie auf die Befriedigung von Kundenbedürfnissen ausgerichtet ist, desto höher ist der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.</i>
Leistungsprogramm	<i>Je breiter, komplexer und tiefer das Leistungsprogramm einer Organisation, desto größer der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.</i>
Bedeutung der Abnehmer nachgelagerter Wertschöpfungsketten	<i>Je größer die Bedeutung der Abnehmer auf nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, desto größer der Grad Dispersion von Marketingaktivitäten.</i>
Branche ³⁷	<i>Je nach Branche kann der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten variieren.</i>
Historizität ³⁸	<i>Die Inhalte der historischen Entwicklung entscheiden darüber, ob eine Bündelung oder eine Verteilung der Marketingaktivitäten in den Unternehmen stattgefunden hat.</i>

³⁵ Wenn beispielsweise ein Machtinteresse besteht, aufgrund dessen mehrere Marketingaktivitäten gebündelt werden, z.B. um den Verantwortungsbereich eines Mitarbeiters zu vergrößern, wird der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten geringer.

³⁶ Wenn beispielsweise ein Mitarbeiter aus der IT besonders gut darin ist, das Messedesign zu erstellen und formal die Verantwortlichkeit dafür erhält, erhöht sich dadurch der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.

³⁷ In High-Tech-Branchen zeigt sich beispielsweise ein höherer Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, da die Ingenieure intensiver in die Durchführung der Marketingaktivitäten eingebunden sind.

³⁸ Eine Vergrößerung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten kann z.B. entstehen, wenn ein Merger stattgefunden hat und Marketingaktivitäten in beiden ursprünglichen Unternehmen beibehalten

Einflussfaktor	Propositionsformulierung
Marktkomplexität	<i>Je größer die Marktkomplexität, desto größer der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.</i>
Wettbewerbskomplexität	<i>Je größer die Wettbewerbskomplexität, desto größer der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.</i>
Komplexität der Umwelt	<i>Je größer die Komplexität der Umwelt, desto größer der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.</i>
Größe der Business Unit	<i>Bei kleinen Unternehmen kann sowohl ein großer als auch ein kleiner Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten vorliegen. Je größer ein Unternehmen ist, desto tendenziell geringer ist der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.</i>
Globale vs. regionale Präsenz ³⁹	<i>Auf je mehr Märkten die Organisation tätig ist, desto größer der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.</i>
Kundenabhängigkeit ⁴⁰	<i>Die Bündelung der Verantwortlichkeiten zu Key-Account-Stellen führt zu einem geringeren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.</i>

Für die Outcome-Dimensionen ergeben sich nach dem Abgleich der Ergebnisse der Interviews mit den Ergebnissen des ersten Teils der Fallstudie folgende in Tabelle 17 aufgeführte Propositionen.

Tabelle 17: Propositionen zum Zusammenhang des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten und der Outcome-Dimensionen

Outcome-Dimension	Propositionsformulierung
Kundennähe	<i>Je höher der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto größer die Kundennähe.</i>
Kenntnis Kundenbedürfnisse	<i>Je höher der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto besser ist die Kenntnis der Kundenbedürfnisse.</i>
Kundenspezifische Lösungen	<i>Je höher der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto besser werden kundenspezifische Lösungen erstellt.</i>
Abteilungsübergreifende Informationsakquise	<i>Je höher der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto höher die Notwendigkeit die Notwendigkeit zu abteilungsübergreifender Informationsakquise.</i>
Abteilungsübergreifende Informationsdistribution	<i>Je größer die Dispersion von Marketingaktivitäten, desto größer die Notwendigkeit einer abteilungsübergreifenden Informationsdistribution.</i>

wurden. Ein Beispiel für einen niedrigen Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten durch historische Entwicklungen ist, dass ein früherer Geschäftsführer entschieden hat, dass Marketing keine Relevanz habe und daher ausschließlich im Vertrieb durchgeführt wird.

³⁹ Bei kleinen Unternehmen ist entweder niemand formal verantwortlich oder eine Person übernimmt sämtliche Tätigkeiten.

⁴⁰ Durch hohe Kundenabhängigkeit wird versucht, möglichst viele Ressourcen für den Kunden zu mobilisieren, was zu besonderen abteilungsübergreifenden Herausforderungen bei der Bearbeitung von Aufträgen sehr wichtiger Kunden führen kann, wenn es keine formalisierte Stelle des KAM gibt. Dies bringt einen höheren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten mit sich.

Outcome-Dimension	Propositionsformulierung
Abteilungsübergreifende Kundenansprache	<i>Je größer der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto mehr Abteilungen müssen in eine abteilungsübergreifende Kundenansprache involviert werden, so dass die abteilungsübergreifende Kundenansprache zu einer größeren Herausforderung wird.</i>
Fehlende interne Abstimmung	<i>Je höher der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto eher ergibt sich ein höheres Potenzial an fehlender interner Abstimmung.</i>
Kommunikationsnotwendigkeit	<i>Je größer die Dispersion von Marketingaktivitäten, desto größer ist die Notwendigkeit abteilungsübergreifend zu kommunizieren.</i>
Schnelligkeit der Arbeitsabläufe	<i>Je größer die Dispersion von Marketingaktivitäten, desto geringer ist die Schnelligkeit der Arbeitsabläufe.</i>
Anzahl von Schnittstellen	<i>Je größer die Dispersion von Marketingaktivitäten, desto größer die Anzahl an Schnittstellen.</i>
Kontrollaufwand	<i>Je größer die Dispersion von Marketingaktivitäten, desto größer auch der Kontrollaufwand.</i>
Steuerbarkeit der Organisationsstrukturen	<i>Je höher der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto höher ist die Notwendigkeit der Steuerbarkeit der Organisationsstrukturen.</i>
Strukturkomplikationen	<i>Je größer die Dispersion von Marketingaktivitäten, desto größer die Strukturkomplikation.</i>
Handlungsfreiheit der Mitarbeiter	<i>Je höher der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto höher kann die Handlungsfreiheit der Mitarbeiter sein.</i>
Reaktionsmöglichkeiten auf Marktgegebenheiten	<i>Je größer die Dispersion von Marketingaktivitäten, desto größer die Reaktionsmöglichkeit auf Marktgegebenheiten.</i>

Auch in der Fallstudie zeigte sich, dass eine Unterteilung der übergeordneten Themen der Outcome-Dimensionen in Effektivitäts- und Effizienzdimensionen möglich ist und die Einflussfaktoren sich in externe und interne Einflussfaktoren einteilen lassen, was bereits in der ersten Sequenz grafisch dargestellt wurde (s. Abbildung 14). Nach der Durchführung der Interviews und dem ersten Teil der Fallstudie lässt sich für die Effektivitätsdimensionen zusammenfassend sagen, dass ein höherer Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten tendenziell zu besseren Resultaten führt. Für die Effizienzdimensionen ist eher ein niedrigerer Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten förderlich.

Im Hinblick auf die internen und externen Einflussfaktoren kann keine übergeordnete Auskunft erfolgen. Es zeigte sich allerdings, dass die Einflussfaktoren innerhalb von SOTTA ganz unterschiedlich wirken und manche zu einem größeren, andere dagegen zu einem kleineren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten führen (s. Tabelle 14). Das Mixed-Methods-Forschungsdesigns ermöglichte eine Einzelfallstudienunter-

suchung, die tiefe, detaillierte Einblicke in verschiedene Aspekte des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten bietet. In Teil 1 der Fallstudie wurden unterschiedliche qualitative Methoden herangezogen – mit dem Hauptziel, das in der Vorstudie abgeleitete Forschungsmodell auf einen konkreten Fall anzuwenden.

Sowohl in Bezug auf die Einflussfaktoren als auch auf die Outcome-Dimensionen konnte festgestellt werden, dass nicht alle Faktoren und Dimensionen in der Einzelfallstudie relevant sind, sondern im entsprechenden Fall unterschiedliche Ausprägungsformen ihre Daseinsberechtigung haben und eine Tiefenanalyse im Einzelfall Aufschluss geben kann. Die inhaltlich-interpretative Zusammenfassungen der First-Order-Categories zu Second-Order-Themes mithilfe der Gioia-Methode ist möglich (Gioia et al., 2012) – z.B. Kundennähe, Kenntnis Kundenbedürfnisse und Kundenspezifische Lösungen als First-Order-Categories zu Kundenresponsivität als Second-Order-Theme. Jedoch hat sich in der Anwendung auf den konkreten Fall gezeigt, dass ein Informationsverlust entstehen kann, wenn nur die Second-Order-Themes betrachtet werden, da die Ausprägungsformen der einzelnen First-Order-Categories unterschiedlich ausfallen können. Auch bei der weiteren Zusammenfassung der Einflussfaktoren in interne und externe Einflussfaktoren und der Outcome-Dimensionen in Effektivitäts- und Effizienzdimensionen ist zu beachten, dass dies lediglich eine Aggregation ist, die einzelnen First-Order-Categories jedoch inhaltlich mehr Auskunft geben.

Darüber hinaus muss eine klare Trennung vorgenommen werden zwischen Einflussfaktoren, die im Zusammenhang mit der Marketingorganisation im weiteren Sinne stehen, und jenen, die mit der konkreten Dispersion von Marketingaktivitäten verbunden sind. Denn bei SOTTA hat sich gezeigt, dass zwar eine große Auswirkung auf die Marketingorganisation besteht, der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten aber nur bedingt betroffen ist, da sich die relevanten Aspekte bei SOTTA vornehmlich im Innenverhältnis zwischen Marketing und Vertrieb abspielen.

Als weiteres Ergebnis der qualitativen Fallstudienanalyse konnten Propositionen auch auf Basis der ersten Sequenz (der qualitativen Interviews) formuliert werden, so dass für alle 15 Einflussfaktoren jeweils der Zusammenhang zum Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten (s. Tabelle 16) und auch der Zusammenhang zwischen dem Grad

der Dispersion von Marketingaktivitäten und den 15 Outcome-Dimensionen (s. Tabelle 17) spezifiziert werden. Es konnte eine grundsätzliche Bestätigung des Forschungsmodells der ersten Sequenz durch die zweite Sequenz erfolgen.

4.4 Analyse des formalen Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten im Zusammenhang mit dem Informationsverhalten anhand einer quantitativen Fragebogenstudie

Dieses Kapitel beinhaltet die dritte und letzte Sequenz des Mixed-Methods-Designs der vorliegenden Arbeit. Mit einem rein quantitativen Fokus wird erstens deskriptiv die Messung des formalen Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten vorgenommen und dabei zweitens zusätzlich explorativ das Zusammenspiel mit der abteilungsübergreifenden Informationskoordination branchenübergreifend, innerhalb des B2B-Wertschöpfungsmarktes untersucht. Ziel der Untersuchung ist es, mithilfe theoretischer Fundierung sowie den Ergebnissen der vorangegangenen Sequenzen Propositionen für beide inhaltlichen Schwerpunkte zu formulieren, die sodann anhand der Daten der Fragebogenuntersuchung reflektiert werden, um schließlich Hypothesen daraus abzuleiten. Als Grundlage dienen hierzu die formulierten Forschungslücken II und V (s. Kapitel 2.6), die in Kapitel 4.4.1 weiter konkretisiert werden.

Die Relevanz des Themengebiets „Informationen“ im weiteren Sinne wurde bereits in den ersten beiden Sequenzen immer wieder deutlich: in Form der Informationsmanagementaktivitäten als ein Marketingaktivitätsbündel, in Form der abteilungsübergreifenden Informationsdistribution und Informationsakquise als Outcome-Dimension des Forschungsmodells und in Form der Intelligence Dissemination-Items der Marktorientierung, der potenziellen Informalitätskomponente. Der stetige Berührungspunkt mit Informationen, der auch durch die Organisationsstrukturdimensionen der Spezialisierung und Koordination relevant ist (Bruhn, 2012: 282; Homburg, Jensen, et al., 2012: 50; Tushman & Scanlan, 1981: 291f), sowie der Austausch mit Praktikern haben gezeigt, dass die Informationskoordination hohe Bedeutung für Forschung und Praxis hat, weshalb die folgende quantitative Untersuchung ein Hauptaugenmerk auf diese Verbindung legen wird. Die folgende inhaltliche Einführung mit theoretischer Verknüpfung verdeutlicht die Bedeutung zusätzlich. Darüber hinaus werden nun die Formulierung der Zielsetzungen der dritten Untersuchungssequenz vorgenommen.

4.4.1 Zielsetzung, Inhalt und Formulierung der Propositionen

Neben der inhaltlichen Aufteilung der beiden genannten Schwerpunkte (1. quantitative branchenübergreifende Messung des formalen Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten und 2. der Zusammenhang zum Informationsmanagement), können die beiden Untersuchungsaspekte auch dahingehend unterschieden werden, dass sich der erste Teil aus den Ergebnissen der vorherigen Sequenzen ableitet, der zweite Teil dagegen in diesem Kapitel konzeptionell spezifiziert wird. Dafür werden zunächst die Zielsetzungen anhand der zugrundeliegenden Forschungsfragen konkretisiert. Im Anschluss folgen die Formulierung der Propositionen zur Messung des formalen Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten (Forschungslücke II) und eine tiefergehende Auseinandersetzung mit der Thematik der Informationskoordination. Darauf basierend werden schließlich die dazugehörigen Propositionen für den zweiten Themenschwerpunkt bestimmt (Forschungslücke V).

Die dritte Sequenz bezieht sich auf die Forschungslücken II und V (zur Veranschaulichung und genauen Formulierung der Forschungslücken und Forschungsfragen s. Abbildung 9 und Kapitel 2.6 sowie Kapitel 3.4). Forschungslücke II bezieht sich auf die Messung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten. Die **Zielsetzung** für diese Forschungslücke besteht darin, das Messinstrument, das bereits in der Fallstudie angewendet wurde, in einem breiteren Kontext zu erforschen (**Forschungsfrage 3**). Damit einher geht **Forschungsfrage 4**, da hierbei der unterschiedliche Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten in verschiedenen Unternehmen besser verstanden werden soll. Daher wird keine Fallstudienuntersuchung durchgeführt, sondern eine quantitative empirische Fragebogenstudie mit einer Stichprobe von Unternehmen, die im B2B-Markt angesiedelt sind (Döring & Bortz, 2016: 183f). Auch **Forschungsfrage 5** ist darauf gerichtet, Unterschiede bezüglich des formalen Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten zu analysieren, jedoch liegt hier der Fokus auf den Unterschieden der zwölf Marketingaktivitätsbündel. Die **Zielsetzung** von Forschungslücke V bezieht sich auf den Blickwinkel des Zusammenspiels der Koordination von Informationen mit dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten. Insbesondere die beiden Ausprägungsformen der abteilungsübergreifenden Informationsakquise und Informationsdistribution haben sich in den vorangegangenen Sequenzen immer wieder als bedeutend gezeigt. Den genauen Zusammenhang dazu soll **Forschungsfrage 9** aufzeigen.

Die **Forschungsfrage 10** geht noch tiefer auf potenzielle Moderationseffekte ein, indem zum einen positive und negative Faktoren thematisiert werden, die den Zusammenhang bestimmen, zum Beispiel wird auch die Rolle des OCB im Kontext der abteilungsübergreifenden Informationsakquise und Informationsdistribution aufgegriffen. Die Propositionen zu Forschungslücke II fußen insbesondere auf den bisherigen Erkenntnissen und beziehen sich auf die Forschungsfragen 4 und 5.⁴¹ In der zweiten Sequenz wurde bereits deutlich, dass die *zwölf Marketingaktivitätsbündel* aufgrund der Höhe des Dispersionsgrads (niedrige, mittlere und hohe Dispersion) drei unterschiedlichen Dispersionstypen zugeordnet werden konnten. Daher scheint die Möglichkeit zu bestehen, die zwölf Marketingaktivitätsbündel entsprechend der unterschiedlichen Ausprägungen hinsichtlich ihres Dispersionsgrades empirisch verschiedenen Dispersionsgruppen zuzuordnen, woraus sich die folgende Proposition 1a ableiten lässt:

P_{1a}: *Die zwölf Marketingaktivitätsbündel weisen ein unterschiedliches Ausmaß des formalen Grads der Dispersion auf und können darauf basierend zu verschiedenen Dispersionstypen gruppiert werden (Clusteranalyse).*

Hier besteht die Möglichkeit, mithilfe einer Clusteranalyse als multivariate Analyse-methode jene Marketingaktivitätsbündel zusammenzufassen, die eine homogene Ausprägung in Bezug auf den formalen Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten aufweisen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Marketingaktivitätsbündel analysieren zu können.

Neben der Clusterung der zwölf Marketingaktivitätsbündeln hat sich anhand der bisherigen Ergebnisse eine weitere Clustermöglichkeit aufgezeigt, für die eine zweite Proposition formuliert wird. In der ersten Sequenz wurden Interviews in verschiedenen Unternehmen durchgeführt, wobei bereits deutlich wurde, dass die formale Durchführungsverantwortung der Marketingaktivitäten unterschiedlich ausgestaltet sein kann. Es konnten aber zwischen den entsprechenden *Unternehmen* auch bestimmte Gemeinsamkeiten festgestellt werden (s. Kapitel 4.2.3.1 und Anhang 7), so dass sich für die Proposition 1b der dritten Sequenz diese Formulierung ergibt:

⁴¹ Die Propositionen P_{1a} und P_{1b} haben keine Richtungsbeschreibung inne und unterliegen keinem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang.

P_{1b}: *Unternehmen, die innerhalb des B2B-Wertschöpfungsmarktes agieren, weisen anhand der Unterschiedlichkeit der Dispersion der zwölf Marketingaktivitäten eine Gruppierungsmöglichkeit auf (Clusteranalyse).*

Diese zweite Clusteranalyse kann dabei helfen, anhand bestimmter Merkmalsausprägungen homogene Cluster der Untersuchungsobjekte zu bilden, wobei sich die einzelnen Cluster maximal unterscheiden (Döring & Bortz, 2016: 624). Inwieweit die verschiedenen Unternehmen sich bestimmten Clustern und wie vielen Clustern zuordnen lassen, wird Teil der Datenanalyse sein. Während die erste Clusteranalyse sich auf die Marketingaktivitätsbündel bezieht, stehen in der zweiten Clusteranalyse die Unternehmen als Clusterungseinheiten im Fokus.

Neben den beiden Propositionen mit dem Ziel zwei Clusteranalysen durchzuführen, spannt eine weitere Fragestellung die Untersuchung auf, die somit die dritte Analyse der dritten Sequenz ist: Durch die Beleuchtung des OIP (s. Kapitel 3.3) wurde bereits deutlich, dass der Zusammenhang zwischen der Dispersion von Marketingaktivitäten und dem Informationsmanagement in Unternehmen von großer Bedeutung ist. Warum dies der Fall ist, soll nun genauer analysiert werden: Die Verknüpfung des SA mit dem OIP im Kontext der Marketingorganisation wurde bereits vor einiger Zeit vorgenommen, so schreiben Weitz und Anderson (1981, zit. nach Piercy, 1985: 23) in Bezug auf die Organisation der Marketingabteilung:

„The contingency approach to organizational design is based on an information processing viewpoint. The principle objective of the organizational structure is either to reduce the level of information needed by a unit to make decisions or provide channels of communications for information to flow freely between units.”

Auch Nonaka und Nicosia (1979: 289) betonen die Relevanz der SA-Logik und der Organisation der Marketingaktivitäten anhand von Informationsflüssen. In einem weiteren Schritt diskutieren sie die Vor- und Nachteile der damit einhergehenden Zentralisierung/Dezentralisierung und formulieren schließlich, dass Marketingaktivitäten inter- und intraorganisational so alloziert werden müssen, dass (Markt-)Informationsflüsse optimal verlaufen können (Nonaka & Nicosia, 1979: 292).

Informationsmanagement (im Sinne des information processing view, s. Kapitel 3.3.1) bezieht sich nach Homburg, Jensen, et al., (2012: 50) darauf, dass organisationale Strukturen dahingehend ausgerichtet sein müssen, Informationsflüsse und -interpreta-

tionen für die Entscheidungsfindung zu unterstützen. Dies gelingt durch organisationalen Informationstransfer, insbesondere auch innerhalb der Organisation, und dem Zugang dazu (Homburg, Jensen, et al., 2012: 50). Bathen und Jelden (2014: 16) weisen zudem darauf hin, dass etwa durch Vorgänge wie das Tracken der Customer Journey umfassendere Daten zur Verfügung stehen und der *„Druck auf die Marketingabteilung [wächst], diese Daten zielführend zu analysieren und andere Abteilungen zu unterstützen“*. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn Informationen zunächst von verschiedenen Bereichen zusammengebracht werden und auch wieder allen Bereichen zur Verfügung gestellt werden, die diese Informationen benötigen. Informationen werden dabei als Vorstufe zu Wissen(sgenerierung) angesehen, die zur Entscheidungsfindung notwendig ist (Nonaka 1994). Hier geht es jedoch um die vorgelagerten Schritte, die Homburg, Jensen, et al. (2012: 50) als *„organisationalen Informationstransfer“* und *„organisationalen Informationszugang“* mit Bezug zum Information Processing View bezeichnen. Auf Basis der induktiven Analyse der Interviews im Kontext der Dispersion konnten diese in der ersten Sequenz als *„abteilungsübergreifende Informationsakquise“* sowie *„abteilungsübergreifende Informationsdistribution“* spezifiziert werden. Der Fokus der weiteren Untersuchung liegt daher auf diesen beiden Ausprägungsformen.

Bonoma (1985: 202) hat angemerkt, dass die Koordination von Marketingaktivitäten über verschiedene Unternehmensbereiche hinweg so komplex ist und noch nicht ausreichend verstanden wird, um sie zu quantifizieren. Das Informationsmanagement soll daher zunächst einen ersten Eindruck vermitteln und als Teilphänomen der Koordination (s. Kapitel 3.1.4.2) erstmals in diesem Kontext untersucht werden. Es ist daher in dieser Studie nur möglich, einen Teilaspekt der Koordination zu untersuchen, alles Weitere stellt zukünftigen Forschungsbedarf dar. Das Informationsmanagement wurde aus verschiedenen Gründen für diese Studie ausgesucht.

Insbesondere im Austausch mit Praktikern zeigt sich, dass die Dispersion von Marketingaktivitäten immer wieder darin resultiert, dass Informationen nicht ausreichend abteilungsübergreifend geteilt oder kommuniziert werden, z.B. weil man sich gar nicht bewusst ist, dass jemand anderes in einer anderen Abteilung für diesen Sachverhalt zuständig ist, oder weil Kunden zu viele Ansprechpartner innerhalb eines Unternehmens haben und diese nicht ausreichend vernetzt sind. Dies kann unter anderem zu

großer Unzufriedenheit oder Frustration führen (s. hierzu auch die Ergebnisse der qualitativen Interviews in Kapitel 4.2). Neben den Praxisbeispielen zeigt sich auch in der Literatur, dass nicht immer „rationale“ Informationswege gewählt werden. So schreiben etwa Picot et al. (2001: 80f) *„Nicht selten werden relevante Informationen nicht genutzt, obwohl sie verfügbar sind. Manchmal beginnt die Suche nach relevanten Informationen erst nach einer Entscheidung. [...] Dem Informationsmanagement kommt deshalb eine wichtige Bedeutung in Unternehmen zu.“* Im Falle der Dispersion von Marketingaktivitäten konnten im Rahmen dieser Arbeit jedoch andere als die beispielhaften „Probleme“ im Informationsmanagement von Picot et al. (2001) ausgemacht werden: die abteilungsübergreifende Zusammenführung interner Informationen sowie die abteilungsübergreifende Informationsdistribution.⁴²

Wie bereits in Tabelle 12 formuliert, handelt es sich bei der **abteilungsübergreifenden Informationsakquise** um Informationen, die im Unternehmen vorhanden sind, und gebündelt als Grundlage von Informationsanalysen verwendet und daher über entsprechende Informationskanäle aus verschiedenen Unternehmensbereichen zusammengeführt werden müssen (Choo, 2002: 25; Goetz, Hoelter, & Krafft, 2013: 355; Piercy, 1985: 67; Weitz & Anderson, 1981). Auch die Definition der **abteilungsübergreifenden Informationsdistribution** basiert auf den Ergebnissen der ersten Sequenz und lautet wie folgt: Informationen erreichen die Person, die sie benötigt, indem die Informationen (zielgerichtet) und abteilungsübergreifend weitergegeben werden (Challagalla et al., 2014: 17; Choo, 2002: 25; Homburg et al., 2000; Ruckert & Walker, 1987: 4; Storbacka et al., 2009: 892f). Choo (2002: 25) thematisiert die Ziele der Informationsdistribution mit dem übergreifenden Ziel der Steigerung des Informationsaustauschs im Unternehmen. Spezifischer geht es dabei aber insbesondere auch darum, allen Mitarbeitern in der Organisation die Möglichkeit zu geben, bei bestmöglicher Informationsdistribution ihrer Arbeit nachzugehen. Challagalla et al. (2014: 17) weisen zudem darauf hin, dass es im Rahmen der Informationsdistribution auch darum geht, einen „Informations-Overload“ zu vermeiden und eine gewisse „guidance“ der Informationsflüsse zu etablieren. Ein mangelndes oder schlecht ausgerichtetes An-

⁴² Zur Rolle von IT-Systemen siehe Kapitel 4.4.2.

reizsystem kann beispielsweise auch dazu führen, dass Vertriebsmitarbeiter ihre Informationen absichtlich nicht im Unternehmen verteilen (Homburg, Workman, & Jensen, 2000; Storbacka et al., 2009: 892f).

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden somit in Anlehnung an das OIP zwei Dimensionen des Information Processings betrachtet, die für den konkreten Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten auf Basis der Voruntersuchungen angepasst wurden. So hat die abteilungsübergreifende Zusammenführung eine hohe Bedeutung dafür, dass die interne Akquirierung von Informationen – die Voraussetzung für einen effektiven Gebrauch der Informationen ist – funktioniert (Kohli & Jaworski, 1990; Maltz, Menon, & Wilcox, 2006: 148; Narver & Slater, 1990): „*Combining information from different subunits leads not only to new information but also to new understanding*“ (Huber, 1991: 101)⁴³. Als konkretes Beispiel kann das Controlling genannt werden. Das Controlling ist nicht nur für die Bereitstellung von Informationen wichtig (Informationslieferant), sondern benötigt für die Erstellung von Reports Informationen (Informationsempfänger) aus verschiedenen Unternehmensbereichen wie etwa Produktmanagement, Produktion, Regionalmanagement etc. (Freiling & Köhler, 2014: 267).

Häufig sind sich Abteilungen gar nicht bewusst, dass in einem anderen Unternehmensbereich bestimmte Informationen hilfreich wären, oder Abteilungen wissen nicht, dass Informationen in anderen Unternehmensbereichen überhaupt existieren, z.B. aufgrund verschiedener Mindsets oder verschiedener inhaltlicher Perspektiven (Rouziès et al., 2005), wodurch in diesen Fällen keine Zusammenführung entsteht (Huber, 1991: 101). Durch eine hohe Dispersion von Marketingaktivitäten können diese Vorgänge noch verstärkt werden, beispielsweise weil diverse Einzelpersonen in verschiedenen Positionen an Teilaufgaben der Aktivitäten arbeiten, aber auch, weil Zuständigkeitszuteilungen durch die Dispersion von Marketingaktivitäten noch komplexer werden können. Nur bei einer zielgerechten Verteilung von (zusammengeführten) Informationen können diese von den „richtigen“ Stellen im Unternehmen genutzt werden. Das Teilen

⁴³ Organisationales Lernen wird im Kontext der abteilungsübergreifenden Informationsverarbeitung von vielen Autoren thematisiert (z.B. Choo, 2005; Huber, 1991; Nonaka, 1994). So schreibt beispielsweise Huber (1991: 100), dass neue Informationen aus verschiedenen Unternehmensbereichen zusammengesetzt werden müssen, um Potenziale für organisationales Lernen erzielen zu können. Organisationales Lernen an sich ist jedoch ein nachgelagerter Prozess der abteilungsübergreifenden Informationszusammenführung und nicht Bestandteil dieser Arbeit.

der Informationen über verschiedene Kanäle steht dabei im Vordergrund (Choo, 2005: 25). Als ein wichtiges Beispiel kann die Entwicklung von neuen Produkten genannt werden: So betonen beispielsweise Olson et al. (1995: 48), dass Unternehmensbereiche wie Design, F&E oder Produktion schnell und ausreichend mit Informationen versorgt werden müssen, um den Entwicklungsprozess nicht zu gefährden. Dieser Informationstransfer wird durch die Organisationsstruktur beeinflusst (Homburg, Jensen, et al., 2012: 50). Um innerhalb der Unternehmensgrenzen bei hoher Dispersion von Marketingaktivitäten Informationen zu verteilen, sind (zumeist) gute Kenntnisse der Unternehmensstrukturen notwendig. Die Komplexität der Informationsdistribution steigt, je mehr Akteure in unterschiedlichen Abteilungen Informationen benötigen. Es lassen sich daher die nachstehenden Schlussfolgerungen ziehen, die in P_{2a} und P_{2b} münden:

P_{2a}: *Bei hohem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten findet weniger abteilungsübergreifende Informationsakquise statt.*

P_{2b}: *Bei hohem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten findet weniger abteilungsübergreifende Informationsdistribution statt.*

Es kann daraus auch abgeleitet werden, dass Mechanismen zur abteilungsübergreifenden Informationszusammenführung und -distribution insbesondere in B2B-Unternehmen mit einem hohen Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten relevant sind.

Setzt man die abteilungsübergreifende Informationszusammenführung und Informationsdistribution in den Kontext des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten und der konzeptionellen Fundierung des OIP (s. Kapitel 3.3.1) und bettet dies in die erste und zweite Sequenz ein, ergibt sich Abbildung 16.

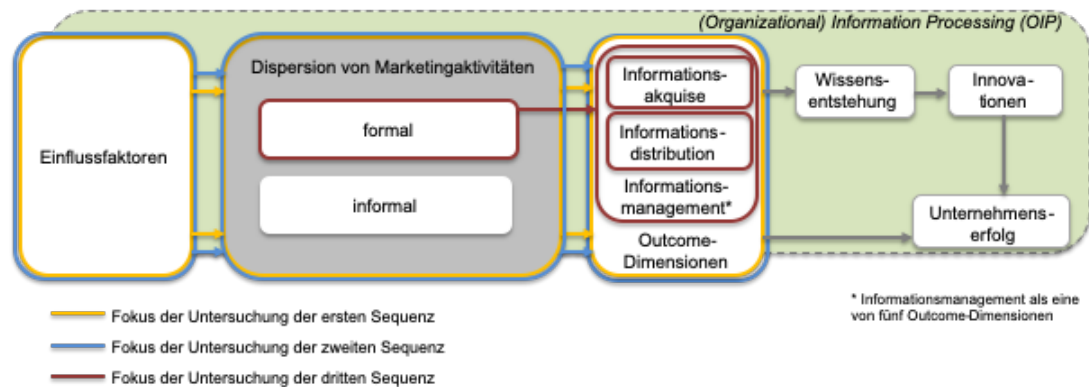


Abbildung 16: Darstellung des Zusammenhangs zwischen den Sequenzen 1-3 im Kontext des Organizational Information Processing

Es bleibt jedoch anzumerken, dass in der dritten Sequenz nur der konkrete Zusammenhang zwischen dem formalen Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und dem Informationsmanagement untersucht wird (Hervorhebung in roter Farbe in Abbildung 16). Für die dritte Sequenz ergeben sich daher insgesamt vier Propositionen, die untersucht werden sollen. Dies wird in Abbildung 17 inklusive der zugehörigen Forschungsfragen grafisch wiedergegeben.

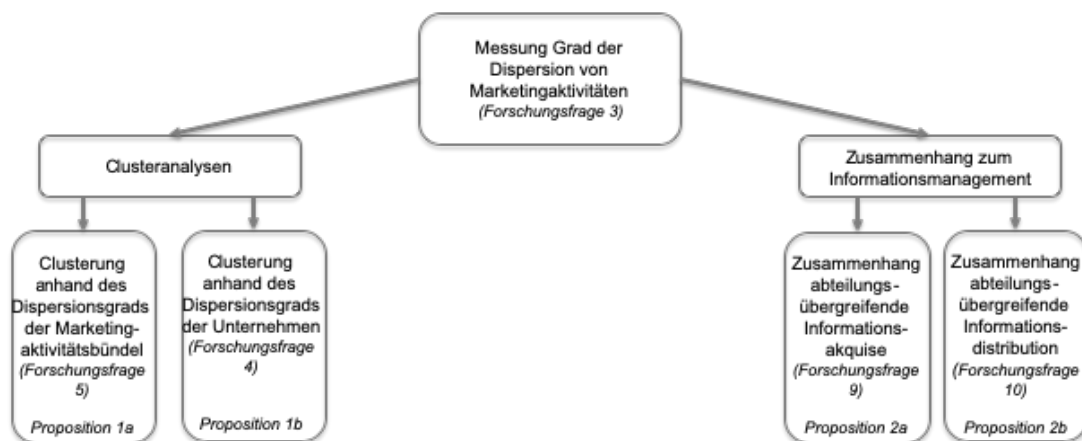


Abbildung 17: Propositionen und Forschungsfragen der dritten Sequenz

4.4.2 Vorgehensweise zu Untersuchungsdesign, Datengewinnung und Datenanalyse

Nach Sequenz 1 (Vorstudie mit qualitativen Interviews) und Sequenz 2 (Fallstudie mit explorativen Elementen) reiht sich in das Mixed-Methods-Design der Arbeit nun mit

Sequenz 3 eine rein quantitative Untersuchung ein. Forschungsdesigns wie Experimente oder teilnehmende Beobachtungen eignen sich für die Bearbeitung der Forschungsfragen nicht. So ist beispielsweise für die Messung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten die Zuweisung von Anteilen notwendig, die jede Abteilung an der Zuständigkeit für Marketingaktivitäten hat – dies kann am sinnvollsten anhand einer Fragebogenstudie vorgenommen werden. Es gibt bereits andere Studien im Bereich der Marketingorganisation, die sich anhand von Fragebogenerhebungen dem Forschungsgebiet nähern. Dies umfasst vor allem Arbeiten, an denen Christian Homburg beteiligt war (z.B. Homburg, Jensen, et al., 2012, 2015, 1999; Krohmer et al., 2002).

Im Folgenden steht nicht das Testen von Hypothesen anhand von erhobenen Daten im Vordergrund. Statt dessen hat die Herangehensweise aufgrund der noch wenig erforschten Materie einen quantitativ-explorativen Charakter, den Bortz und Döring (2006: 354) als *„mehr oder weniger systematische Sammeln von Informationen über einen Untersuchungsgegenstand“* beschreiben, der *„die Formulierung von Hypothesen und Theorien vorbereitet“*. Der Untersuchungstyp der Exploration ist dann sinnvoll, wenn zwar ein theoretisches Vorverständnis existiert, dies jedoch noch nicht ausreichend ausgeprägt ist, um operationale bzw. statistische Hypothesen abzuleiten (Bortz & Döring, 2006: 356). Die explorativ-quantitative Datenanalyse umfasst verschiedene Analysetypen, die im Folgenden angewendet werden: sowohl deskriptive Analysen wie auch multivariate Explorationstechniken, in dieser Arbeit in Form von Clusteranalysen, und exploratives Signifikanztesten⁴⁴. Doch auch wenn eigene Daten im Rahmen einer explorativ-quantitativen Studie erhoben werden, gelten analog zu explanativen Untersuchungen die gleichen Erhebungsregeln (Bortz & Döring, 2006: 371). Die genaue Operationalisierung der Konstrukte und tiefere inhaltliche Bestimmung im Sinne von Konzeptspezifikationen (Konstruktvalidität) wird parallel zur Beschreibung des Fragebenaufbaus aufbereitet (Döring & Bortz, 2016: 99).

Der Fragebogen ist in die folgenden sechs Blöcke unterteilt:⁴⁵

⁴⁴ Anders als bei statistischer Hypothesenprüfung hat exploratives Signifikanztesten einen vorläufigen Charakter und zielt nicht darauf ab, A-priori-Hypothesen vorherzusagen (Bortz & Döring, 2006: 379), sondern z.B. aufgrund von früheren Ergebnissen oder Theorien vermutete Zusammenhänge von einem interessierenden Konstrukt zu erheben (Bortz & Döring, 2006: 371).

⁴⁵ Der vollständige Fragebogen ist in Anhang 8 abgebildet.

1. Einführung, Zusicherung Anonymität, Fragebogeninstruktion
2. Filterfragen/Szenariozuordnung: B2C/B2B, Güter/Dienstleistung, Abteilungsstruktur
3. Messinstrument zum formalen Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten
4. Moderatoren, Informationsmanagement
5. Statistische Angaben
6. Möglichkeit für Feedback, Dank an die Teilnehmer, Möglichkeit des Zusendens der Studienergebnisse

Die Struktur des Fragebogens orientiert sich an einem standardisierten Fragebogen (Döring & Bortz, 2016: 406). Die inhaltlichen Frageblöcke sind im dritten und vierten Block angesiedelt und werden nach der Erläuterung der Filterfragen sowie der Szenariozuordnung weitergehend thematisiert. Da die Untersuchungsobjekte dieser Studie SBUs von B2B-Unternehmen sind, musste vorab sichergestellt werden, dass nur solche Personen an der Befragung teilnehmen, die die Untersuchungsobjekte repräsentieren können. Der Fokus wurde auf SBUs gelegt, da frühere Untersuchungen zeigen, dass Marketingaktivitäten auf dieser Ebene strukturiert durchgeführt werden und das Corporate-Level keine sinnvolle Untersuchungsebene bildet (Piercy, 1985; Workman et al., 1998). Die erste Filterfrage lautete: „Auf welchen Märkten macht Ihr Unternehmen hauptsächlich Umsatz?“. Sofern „B2C-Märkte (Kunden sind Konsumenten)“ angeklickt wurde, konnten die Teilnehmer den Fragebogen nicht weiter ausfüllen. Anders als bei den Untersuchungen von Tull et al. (1991) und Workman et al. (1998) sind in dieser Studie explizit sowohl produzierende B2B-Unternehmen als auch Dienstleistungs-B2B-Unternehmen Zielgruppe. Während Tull et al. (1991) Dienstleistungsunternehmen deshalb ausgeschlossen haben, da sie eine zu hohe Varianz in der Abteilungsstruktur erwarteten, begründen Workman et al. (1998) den Ausschluss nicht. Um der Varianz der Abteilungsstruktur gerecht zu werden, sind zwei Szenarien im Fragebogen eingebaut: produzierende B2B-Unternehmen und Dienstleistungs-B2B-Unternehmen. Darüber hinaus gibt es eine Filterfrage, um sicherzustellen, dass nur solche SBUs im Sample vertreten sind, die in etwa die sieben (Dienstleistungs-B2B-Unternehmen) bzw. acht (produzierende B2B-Unternehmen) Abteilungen besitzen, die im

Fragebogen enthalten sind (Finance/Accounting, IT, Marketing, outgesourct (extern)⁴⁶, Personal (HR), Produktentwicklung (F&E), Vertrieb und – je nach Szenario – Produktion. Um eine Vergleichsbasis für die weitere Analyse zu schaffen, sind also non-konforme und kleine Unternehmen von der Untersuchung ausgeschlossen – so thematisieren bspw. Kotler et al. (2006), dass es in kleinen Unternehmen zumeist gar keine Marketingabteilung gibt. Auch weitere Abteilungen wie Qualitätsmanagement oder Logistik hätten aus inhaltlicher Perspektive noch in die Liste der Abteilungen aufgenommen werden können, da diese z.B. gerade beim KAM sehr relevant sein können (Homburg et al, 2002: 38). Jedoch musste aus forschungsökonomischer Perspektive eine Begrenzung erfolgen und die Zahl der aufgenommenen Abteilungen ist bereits umfangreicher als in bisherigen Studien (s. Tabelle 18).

Die inhaltlichen Fragenblöcke beginnen mit der Messung des formalen Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten. Dazu wurden mithilfe einer Punkteskala (in Summe 100 Punkte) jeweils die Anteile der Zuständigkeit zu zwölf verschiedenen Marketingaktivitäten je Aktivitätsbündel abgefragt. Dieser Vorgang basiert auf einem Messinstrument, das Homburg, Workman, et al. (1999) für die Messung des Einflusses des Marketings auf elf verschiedene strategische Themen angewendet haben. Bei der Entwicklung des Messinstruments beziehen sich die Autoren auf drei Arbeiten, die sich insbesondere mit organisationaler/n Machtverteilung/-strukturen auseinandergesetzt haben (Enz, 1986; Hinings, Hickson, Pennings, & Schneck, 1974; Pfeffer, 1981). Im Kontext der Forschung zum Einfluss des Marketings hat sich dieses Messinstrument bereits über 20 Jahre in mehreren empirischen Studien bewährt (Homburg, Jensen, et al., 2012; Homburg et al., 2015; Krohmer et al., 2002; Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef et al., 2011), so dass es als eine fundierte Grundlage für die vorliegende Studie angesehen werden kann.

Homburg, Jensen, et al. (2012: 52) schreiben in Bezug auf Preisaktivitäten, dass die horizontale Dispersion der Verantwortung maximal ist, wenn Vertrieb, Marketing und Finanzen zu gleichen Teilen involviert sind, und minimal, wenn die Aktivitätsverantwortung nur in einer Abteilung liegt. Prinzipiell lässt sich das auf diese Untersuchung

⁴⁶ Bei der Formulierung „outgesourct (extern)“ wurde keine weitere Spezifizierung, z.B. Werbeagentur, Callcenter, vorgenommen, da sehr unterschiedliche externe Anbieter in dieser Gruppe/„Abteilung“ sein können und keine konkrete Assoziation zu einzelnen Marketingaktivitäten entstehen sollte.

übertragen, jedoch sind bei den zwölf Marketingaktivitäten deutlich mehr Abteilungen involviert (darauf wird im Folgenden noch genauer eingegangen). Die Bestimmung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten soll daher anhand eines Werts von null bis 100 erfolgen und somit abbilden, inwieweit ausschließlich Marketing und Vertrieb eine Marketingaktivität durchführen (keine Dispersion) oder ob Marketing und Vertrieb gar nicht an der Durchführung der Marketingaktivität beteiligt sind (maximale Dispersion). Eine Zuteilung für ein Aktivitätsbündel von z.B. Marketing: 20, Vertrieb: 10, Finanzen: 30 und Produktion: 40 bedeutet, dass der Grad der Dispersion dieses Marketingaktivitätsbündels bei 70 % liegt.

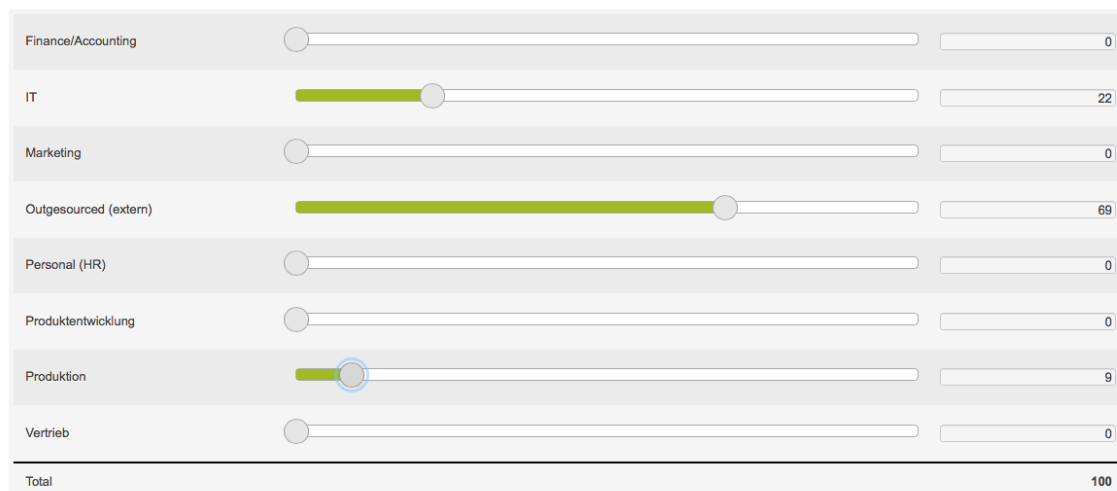


Abbildung 18: Exemplarische Vorgehensweise für die Zuordnung formaler Zuständigkeit bei einem produzierenden B2B-Unternehmen

Im Vorfeld der Fragebogenerhebung wurde eine Auswahl konkreter Marketingaktivitäten aus den zwölf Bündeln getroffen (Domain-Sampling, s. Döring und Bortz (2016: 462)). Für diese Auswahl wurde von fünf Praktikern eine Zuordnung aller 181 extrahierten Marketingaktivitäten aus der ersten Sequenz vorgenommen und auf Basis der höchsten Übereinstimmung jeweils eine Aktivität pro Bündel für die Zuordnung im Fragebogen bestimmt, so dass die Zuordnung der 100 Punkte nicht z.B. in Bezug auf „Preisaktivitäten“ erfolgt, sondern konkret nach der Aktivität „Preisgestaltung“ gefragt wird. Die Zuordnung konnten die Fragebogenteilnehmer mithilfe von Schieberegler und einer automatischen Summenfunktion vornehmen (s. Abbildung 18). In Studien zu angrenzenden Thematiken wurden die in Tabelle 18 aufgelisteten Abteilungen berücksichtigt. Die Möglichkeit der Verteilung auf sechs Abteilungen stellt somit im Vergleich eine detaillierte Untersuchung dar.

Tabelle 18: Verwendete Abteilungen in bisherigen Studien zur Marketingorganisation

Forschungsarbeit	Abteilungen
Ruekert & Walker (1987)	Marketing, Produktion, F&E, Accounting
Tull et al. (1991)	Marketing, Corporate Marketing/Marktforschung, Produktmarketing, Vertrieb & Services, Werbung & PR, Finanzen, F&E, Produktion & Einkauf, Geschäftsführung
Homburg, Workman, et al. (1999)	Marketing, Vertrieb, F&E, Operations, Finanzen
Krohmer et al. (2002)	Marketing, Vertrieb, F&E, Produktion, Finanzen & Accounting
Verhoef & Leeftang (2009)	Finanzen, Vertrieb, F&E, Marketing
Verhoef et al. (2011)	Finanzen, Vertrieb, F&E, Marketing
Homburg, Jensen, et al. (2012)	Marketing, Vertrieb, Finanzen
Koster (2013)	F&E, Neuproduktentwicklung, IT, Vertrieb und HR
Homburg et al. (2015)	Marketing, Vertrieb, F&E, Operations, Finanzen

Im Anschluss an die Zuordnung der jeweiligen Marketingaktivität wurde basierend auf der Idee der Messung der Kundenbeziehungsperformance (Moorman & Rust, 1999) abgefragt, wie erfolgreich das Unternehmen im Vergleich zum Hauptwettbewerber die jeweilige Marketingaktivität umsetzt (z.B. Preisgestaltung). Der inhaltliche Frageblock zur Messung des formalen Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten schließt mit zwei Fragen, erstens zum allgemeinen Verteilungsgrad der Marketingaktivitäten und zweitens zum allgemeinen Erfolg der Marketingaktivitäten im Vergleich zum Wettbewerb.

Darauf folgend sind fünf der möglichen Moderatoren im Fragebogen integriert. Insgesamt sind acht mögliche Moderatoren in der Studie vorgesehen. Die drei anderen (Umsatz der SBU, Anzahl der Mitarbeiter der SBU und die Anzahl der involvierten Abteilungen) werden jedoch an anderen Stellen des Fragebogens erhoben. Daher sind an dieser Stelle mit einer 7er-Likert-Skala Items zu Abteilungsdenken, Eigeninitiative, wahrgenommener Sinnhaftigkeit der IT-Systeme (z.B. CRM), Kundenabhängigkeit und Wettbewerbsintensität erfasst worden. Eine Übersicht aller Items ist in Tabelle 19 zusammengestellt. Die Moderatoren werden im Sinne der Konstruktvalidität nun genauer spezifiziert (Döring & Bortz, 2016: 99).

Unter Abteilungsdenken werden unterschiedliche Zielvorstellungen oder Zielinkompatibilität verschiedener Abteilungen verstanden, die zu Unstimmigkeiten führen (Jaworski & Kohli, 1993: 59). Abteilungsdenken wurde in den Fragebogen aufgenommen, da es in Organisationen mit Spannungen zwischen den Abteilungen weniger wahrscheinlich ist, dass Informationen abteilungsübergreifend geteilt werden, dies konnte bereits empirisch bestätigt werden (Jaworski & Kohli, 1993: 63). Auch die Forschung zum Silo-Denken bzw. Groupthink unterstützt diesen Zusammenhang (Aaker, 2008; Schütz & Bloch, 2006). Es könnte daher einen Moderationseffekt durch das Abteilungsdenken zwischen dem formalen Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und der abteilungsübergreifenden Informationsdistribution geben. In den Fragebogen wurden aus diesen Gründen Items der Skala von Jaworski und Kohli (1993) übernommen, die sich inhaltlich auf Abteilungsdenken und weniger auf Streit und Sympathie beziehen.

Eigeninitiative – als Teil des OCB (s. Kapitel 3.2.1) – ist als mögliche Moderationsvariable in den Fragebogen integriert, da Informationsflüsse in Unternehmen oftmals von der Bereitschaft der Mitarbeiter abhängen, ihr Wissen zu teilen. Das aktive Beteiligen am organisationalen Geschehen und ein übergreifendes Commitment gegenüber der Organisation (Podsakoff et al., 2000: 525), die durch die Eigeninitiative abgebildet werden, sind inhaltlich gesehen – neben der Dimension der Hilfsbereitschaft – am nächsten an der Untersuchungsthematik. Während sich die Hilfsbereitschaft jedoch noch mehr auf Problem- oder Konfliktlösungsbereitschaft bei Kollegen gerichtet ist (Staufenbiel & Hartz; 2000: 2) und somit einen internen Schwerpunkt hat, ist Eigeninitiative auch auf Kunden, Wettbewerber oder sonstige Umweltgeschehnisse gerichtet. Der besondere Fokus der Dimensionsdefinition von „Eigeninitiative“ auch auf Umweltgeschehnisse hat bei der Ausübung von Marketingaktivitäten große Relevanz (Homburg, 2012: 190). Neben den inhaltlichen Gründen ist zudem aus forschungsökonomischer Perspektive eine Begrenzung der Länge des Fragebogens notwendig. Die OCB-Skalen sind bei der Verwendung aller Dimensionen extrem umfangreich. Das abteilungsübergreifende Commitment von Akteuren der Organisation kann sich auch in der Weitergabe von Informationen widerspiegeln (Podsakoff et al., 2000: 525). Wie bereits in Kapitel 3.4 thematisiert wurde, besteht eine inhaltliche Verbindung zwischen OCB und OIP (DeGroot & Brownlee, 2006; Podsakoff & MacKenzie, 1997): Insbesondere

als Koordinationsmittel ist Eigeninitiative sowohl für die abteilungsübergreifende Informationsakquise als auch -distribution hilfreich, damit der Informationsfluss aktiv aufrechterhalten wird. Eigeninitiative stellt daher einen Gegenpol zum Abteilungsdenken dar, das abteilungsübergreifende Informationsakquise und -distribution hemmt.

IT-Systeme werden in Unternehmen eingesetzt, um Daten zu managen und die Möglichkeit zu schaffen, Informationen zum Kunden und der eigenen Organisation zu strukturieren, zu archivieren und zu analysieren (Ryals & Knox, 2001: 537). Durch die Verwendung von IT-Systemen können abteilungsübergreifende Informationsakquise als auch die abteilungsübergreifende Informationsdistribution variieren. Der Einfluss (positiv oder negativ) ist jedoch davon abhängig, inwieweit die IT-Systeme als sinnvoll erachtet und dementsprechend genutzt werden. Davis hat dazu 1989 einen vielbeachteten Aufsatz veröffentlicht, in dem er die wahrgenommene Sinnhaftigkeit von IT-Systemen als das Ausmaß definiert, zu dem eine Person glaubt, dass ein bestimmtes System seine oder ihre Jobperformance verbessern kann (Davis, 1989: 318). Es kann daher einen Moderationseffekt durch die Sinnhaftigkeit von IT-Systemen auf den Zusammenhang von formalem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und abteilungsübergreifender Informationsakquise und auch abteilungsübergreifender Informationsdistribution geben. Denn sofern die IT-Systeme nicht als sinnvoll erachtet werden, werden sie weniger genutzt und die Akquise und Distribution können geringer ausfallen. Im B2B-Marketing wurde die von Davis entwickelte Skala z.B. im Kontext von CRM-Systemen (Avlonitis & Panagopoulos, 2005) oder auch von E-Commerce (McKnight, Choudhury, & Kacmar, 2002) verwendet. Für die Aufnahme in den Fragebogen wurden die existierenden Items minimal angepasst (insb. Anpassung von individueller Ebene auf Organisations-/SBU-Ebene).

Die Abhängigkeit vom Kunden ist eine weitere Variable, die das Informationsmanagement beeinflussen kann, weshalb auch hier eine potenzielle Moderationsbeziehung in der Erhebung berücksichtigt wird. Durch den Einsatz von KAM-Teams, die sich typischerweise aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen zusammensetzen (Homburg et al., 2002: 38) und unter Berücksichtigung der Tatsache, dass das KAM auf abteilungsübergreifenden Informationsaustausch angewiesen ist (Storbacka et al., 2009: 892f) (s. auch Kapitel 2.5.1), wird deutlich, dass eine hohe Kundenabhängigkeit die

abteilungsübergreifende Informationsakquise und auch die abteilungsübergreifende Informationsdistribution fördern kann. Die Items, die für die Operationalisierung der Kundenabhängigkeit in den Fragebogen aufgenommen wurden, entstammen dem Paper von Heide und John (1988: 24), die Kundenabhängigkeit als das Ausmaß der Austauschbarkeit von Geschäftspartnern definieren, die durch transaktionsspezifische Assets entstehen.

Auch Wettbewerbsintensität und damit einhergehende schnelle Veränderungen der Umwelt wirken auf abteilungsübergreifende Informationsakquise und abteilungsübergreifende Informationsdistribution. Durch Unsicherheit entsteht ein höherer Informationsbedarf, der wiederum darin resultiert, dass Informationen zusammengebracht, verarbeitet und verteilt werden müssen, um der Komplexität gerecht zu werden bzw. diese zu reduzieren (Kohli et al., 1993; Premkumar, Ramamurthy, & Stoak Saunders, 2005). Die Marketingabteilung muss nicht nur Entscheidungen vorbereiten, sondern auch die Informationsflüsse aufrechterhalten, da Informationen bei hoher Wettbewerbsintensität besonders schnell zusammengebracht und verteilt werden müssen (Verhoef, Leeflang 2009: 9). In diesem inhaltlichen Kontext wurden in der Vergangenheit bereits häufig Kontrollvariablen in der Marketingorganisationsforschung eingesetzt, z.B. Markturbulenz (Verhoef & Leeflang, 2009), Marktdynamik (Krohmer et al., 2002; Workman et al., 2003), Marktunsicherheit (Homburg, Workman, et al., 1999; Workman et al., 1998) und auch Wettbewerbsintensität (Homburg, Jensen, et al., 2012; Jaworski & Kohli, 1993; Rouziès & Hulland, 2014; Workman et al., 2003). Die Items zur Wettbewerbsintensität in dieser Arbeit basieren auf den Items von Homburg, Jensen, et al. (2012); Jaworski und Kohli (1993); Lusch und Laczniaik (1987) und Rouziès und Hulland (2014) und stellen somit eine bereits etablierte Fundierung dar.

Als weitere Kontroll- bzw. Moderatorvariablen wurden Umsatz der SBU, Anzahl der Mitarbeiter der SBU und die Anzahl der involvierten Abteilungen in den Fragebogen aufgenommen. Auch wenn sie nicht in diesen Fragebogenblock eingeordnet sind, soll der Vollständigkeit halber nun kurz darauf eingegangen werden. Der Umsatz der SBU und die Anzahl der Mitarbeiter sind Indikatoren für die Größe, die z.B. den Umgang mit Informationen beeinflussen (Kotler et al., 2006; Sinkula, 1994). Die Informationswege sind in großen SBUs/Unternehmen länger als in kleineren. Im Extremfall von

Ein-Personen-Unternehmen fällt die Notwendigkeit der abteilungsübergreifenden Informationsakquise bzw. Informationsdistribution gänzlich weg. Daher wird auch die Anzahl der involvierten Abteilungen je Marketingaktivität berücksichtigt. So werden nur solche Abteilungen als involviert in die Ausübung aufgenommen, bei denen ein Anteil von mehr als 5 % im Rahmen der Zuordnung erfolgt ist.

Der letzte inhaltliche Block des Fragebogens bezieht sich auf das Informationsmanagement. Für die hierbei verwendeten Konstrukte der abteilungsübergreifenden Informationsakquise und der abteilungsübergreifenden Informationsdistribution (inhaltliche und definatorische Einführung s. Kapitel 4.4.1) existieren bereits Items. Unter anderem wurden in einer Forschungsarbeit von Hult et al. (2004) im Kontext des Information Processing Items verwendet, denen allerdings der abteilungsübergreifende Kontext fehlt, der für die Dispersion von Marketingaktivitäten sehr relevant ist. Für die Erfassung der abteilungsübergreifenden Informationsakquise geeigneter sind die Items von Narver und Slater (1990). Diese Autoren beziehen die abteilungsübergreifende Komponente explizit ein. Anders bei der abteilungsübergreifenden Informationsdistribution: Die von Hult et al. (2004) verwendeten Items, die wiederum auf Items von Jaworksi und Kohli (1993) basieren, haben einen abteilungs- und wertkettenübergreifenden Charakter. Für den Fragebogen wurden nur solche Items verwendet, die inhaltlich den Fokus auf der abteilungsübergreifenden Informationsdistribution haben.

Als nächster Schritt der empirischen Vorarbeit wurde ein Pretest durchgeführt, um die Datenerhebung zu verbessern (Kuß et al., 2018: 123f). Hierfür wurden fünf wissenschaftliche Fachkollegen/Experten herangezogen, die drei verschiedene Aspekte des Fragebogens überprüft und mithilfe der Pretest-Funktion bei Unipark schriftlich Kommentare formuliert haben: Zum einen ging es um den reibungslosen Ablauf im Hinblick auf technische Aspekte (Programmierung, Formatierung etc.), des Weiteren wurde Wert auf eine klare, verständliche Sprache gelegt (Döring & Bortz, 2016: 410) und schließlich ging es auch darum, in einer letzten Korrekturschleife den Itempool zu verfeinern (Döring & Bortz, 2016: 270).

Die Zielpopulation für die Durchführung der Datenerhebung sind Mitarbeiter von B2B-Unternehmen. Die Stichprobenziehung erfolgte auf Basis von gut erreichbaren Elementen (nicht-zufällige Stichprobe) (Döring & Bortz, 2016: 294). Von den Perso-

nen, die eine Umfrageeinladung erhalten haben, hat sich eine Selbstselektionsstichprobe aus den Teilnehmern gebildet, die die Umfrageeinladung angenommen haben (Döring & Bortz, 2016: 294). Der Fragebogen wurde per E-Mail und via XING an 713 Personen verschickt. Es wurde u.a. deshalb ein Online-Fragebogen gewählt, da von vielen Personen nur E-Mail-Adressen zur Verfügung standen, eine geografische Verteilung vorlag und die Anonymität der Befragten gut sichergestellt werden konnte.

Insgesamt haben 125 Personen an der Befragung teilgenommen, nach der Bereinigung der Daten umfasst die Stichprobe 74 Teilnehmer, von denen sich 48 Personen den Güter-B2B-Unternehmen und 26 Personen den Dienstleistungs-B2B-Unternehmen zugeordnet haben. Bevor das Sample konkreter beschrieben wird, muss darauf eingegangen werden, dass die Stichprobengröße für manche statistische Analyse zu gering ist. Eine Herausforderung kleiner Stichproben ist mangelnde statistische Teststärke, die zu uneindeutigen Ergebnissen führen kann und keine Generalisierbarkeit ermöglicht (Kuß et al., 2018: 70). Der Non-Response-Bias, der eine systematische Verzerrung zur Folge haben kann, wenn Personen zwar durch Befragung eingeladen wurden, aber nicht teilgenommen haben (Armstrong & Overton, 1977: 396) wurde versucht zu reduzieren, indem aktualisierte E-Mail-Adressen recherchiert wurden. Zudem wurden Reminder verschickt (Mehrfach-Kontaktierung), um mehr Personen zur Teilnahme zu bewegen (Döring & Bortz, 2016: 296). Schließlich wurde eine Rücklaufquote von 17,53 % erzielt (Rücklaufquote in Bezug auf die bereinigte Stichprobe liegt bei 10,37 %). Für einen Ausschluss von Doppelungen von BU im Sample wurde eine Kontrolle mithilfe einer Buchstabenkombination bestehend aus erster Buchstabe des Unternehmensnamens/Namens der Business Unit, letzter Buchstabe des Unternehmensnamens/Namens der Business Unit und erster Buchstabe der Stadt, in dem das Unternehmens/die Business Unit sitzt, im Fragebogen eingefügt. Der Zeitraum der Datenerhebung erstreckte sich von Oktober bis Dezember 2016. Eines der Ziele der Datenerhebung besteht darin, eine repräsentative Stichprobe für die Analyse der Fragestellungen zu erhalten, wofür es essenziell ist, dass die Merkmalszusammensetzungen von Stichprobe und (Gesamt-)Population übereinstimmen bzw. unverzerrt sind (Döring & Bortz, 2016: 298). Die Aussagekraft der vorliegenden Stichprobe ist gut – wenngleich die Einschränkung der Größe vorliegt – was wie folgt überprüft wurde: Die Auswertung der Stichprobe hat zum einen gezeigt, dass nicht nur Mitarbeiter der Marketin-

gabteilung, sondern auch aus anderen Bereichen im Sample vertreten sind (s. Abbildung 19). 15 Personen der Stichprobe sehen sich als PTM und haben neben der primären Abteilung noch mindestens eine weitere Abteilung angegeben, der sie angehören. Es sind beispielsweise keine Personen in der Stichprobe, die die IT-Abteilung als ihre „primäre“ Abteilung angegeben haben, aber drei Teilnehmer fungieren als PTM in der IT-Abteilung.

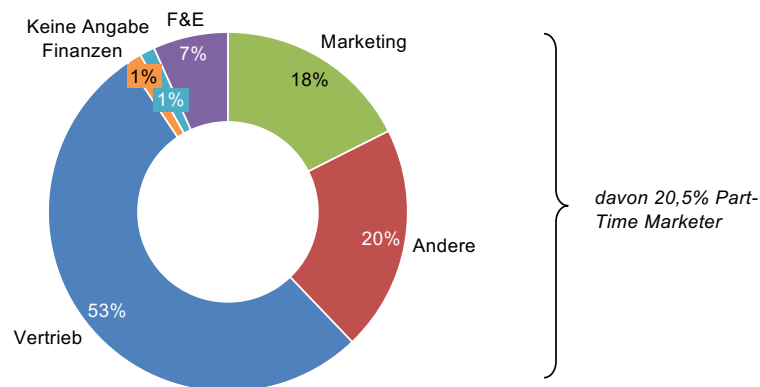
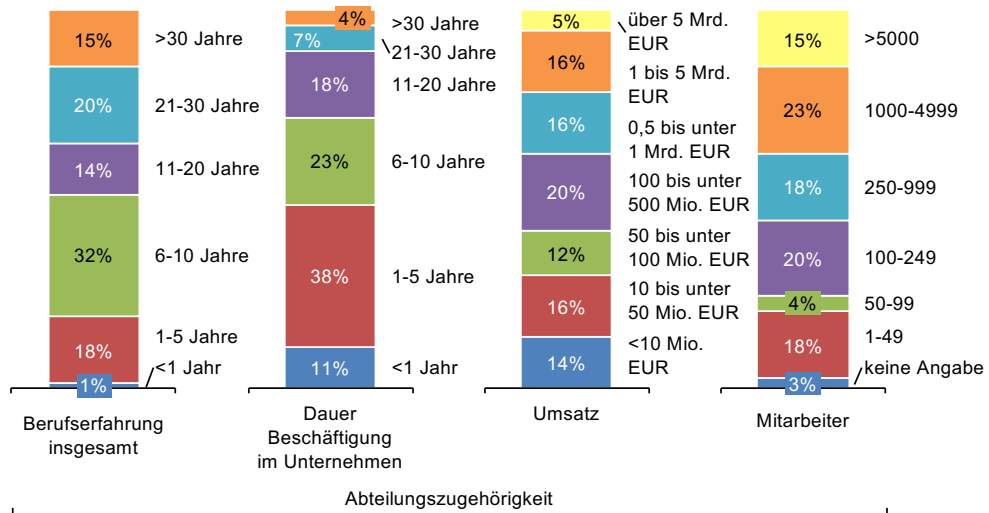


Abbildung 19: Übersicht deskriptiver Stichprobenbeschreibung der dritten Sequenz⁴⁷

Ein großer Teil der Teilnehmer hat sich dem Vertrieb (52,65 %) zugeordnet. Daher wurden Mittelwertvergleiche durchgeführt, um systematische Verzerrungen zu überprüfen (Mehrzuweisung von Zuständigkeitsanteilen aufgrund des Self-Serving-Bias (Döring & Bortz, 2016: 255). Da in gewisser Weise auch das eigene Arbeitsvolumen bei der Zuteilung der Durchführungsanteile von den Teilnehmern berücksichtigt wird,

⁴⁷ Als „andere“ Abteilungen wurden z.B. Geschäftsführung, Qualitätsmanagement, Einkauf, Innovationsmanagement, Corporate Development, Strategy & Business Development angegeben.

kann es im Sinne des Self-Serving-Bias zu Verzerrungen kommen (Miller & Ross, 1975: 213). Dies kann eintreten, wenn Selbstbeurteilungen durchgeführt werden. Es gibt keine einseitigen Verzerrungen durch die hohe Anzahl der Vertriebsmitarbeiter in der Stichprobe. Weiterhin zeigt sich auch, dass in B2B-Unternehmen deutlich mehr Vertriebsstellen existieren als beispielsweise Marketingstellen. So hat Jensen (2012) in einer Studie die Stellenangebote auf einem deutschen Online-Job-Portal verglichen und dabei festgestellt, dass im B2B-Bereich 66,38 % der Stellen im Vertrieb/Verkauf (11.731) und 33,62 % der Stellen im Marketing (3.944) ausgeschrieben waren (Jensen, 2012: 5). Dies stützt die externe Validität (Döring & Bortz, 2016: 96).

Das Zurückgreifen auf Single Key Informants im Rahmen der Befragung orientiert sich an dem Vorgehen existierender empirischer Untersuchungen im Themengebiet der Marketingorganisation (Krush et al., 2015; Olson, Slater, & Hult, 2005; Vorhies & Morgan, 2005). Krush et al. (2015: 40) betonen darüber hinaus, dass die Position im Unternehmen und die Beschäftigungsdauer relevant sind. Die Liste der Jobbezeichnungen der Teilnehmer ist in Anhang 9 beigefügt und zeigt, dass die Teilnehmer alle aus der Zielpopulation stammen und verschiedene Hierarchiestufen besetzen. Die Beschäftigungsdauer (insgesamt und im jeweiligen Unternehmen) ist in Abbildung 19 aufgeführt. Die Beschäftigungsdauer entspricht ungefähr den Werten von Krush et al. (2015), wenngleich in deren Untersuchung nur drei Zeitspannen enthalten waren. Auch die deskriptiven Analysen der Größe sowie Mitarbeiterzahlen zeigen, dass in der Stichprobe eine gute Verteilung besteht (s. Abbildung 19).

Die Datenaufbereitung erfolgte nach dem Übertrag der Daten aus Unipark in SPSS. Dafür wurde im Sinne der Konstruktvalidität eine systematische Datenbereinigung vorgenommen, wie z.B. die sachgerechte Behandlung fehlender Werte⁴⁸ (Döring & Bortz, 2016: 96). Im Sinne der Datenqualität wurden auch in umgekehrter Richtung formulierte Items (negative Items) im Fragebogen eingefügt, damit die Aufmerksamkeit der Teilnehmer bestehen bleibt und Antworttendenzen bzw. Response Bias vermieden werden (Korman, 1971). Diese Items mussten im Verlauf der Datenaufbereitung umgepolt werden (Döring & Bortz, 2016: 592). Die anschließende Datenanalyse

⁴⁸ Bei insgesamt 15 Marketingaktivitäten (1,68 % aller Marketingaktivitäten in der Stichprobe) wurden keine Punktevergaben durchgeführt, evtl. da es diese Marketingaktivitäten in den einzelnen Unternehmen nicht gibt oder andere Abteilungen, die nicht im Fragebogen enthalten waren, dafür zuständig sind. Für diese 15 Marketingaktivitäten wurden daher missing values eingesetzt.

wurde sowohl mit SPSS als auch mit Excel durchgeführt. Für die Berechnung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten wurden die einzelnen Durchführungsanteile der sieben bzw. acht Abteilungen als Grundlage verwendet. Da es – gemäß der Ursprungsdefinition der Dispersion von Marketingaktivitäten von Workman et al. (1998) – um den Anteil der Marketingaktivitäten geht, der nicht im Marketing (s. Kapitel 2.2 zur Begründung, warum Vertrieb zum Marketing gezählt wird) durchgeführt wird, werden für die Berechnung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten nur die Anteile der fünf bzw. sieben anderen Abteilungen berücksichtigt.

Zur internen Konsistenz (Reliabilität) der Skalen (s. Tabelle 19) wurde jeweils das Cronbachs Alpha der Skalen berechnet (Cortina, 1993: 98; Streiner, 2003: 99). Die Korrelation der Items konnte für die Skalen mit den in Tabelle 19 abgebildeten Cronbachs Alpha-Werten berechnet werden. Neben der nicht eindeutigen Diskussion zu den ursprünglich diskutierten Richtwerten (Cronbachs Alpha sollte $> ,70$ sein) von Nunnally (1978: 275), die z.B. von Streiner (2003) in Frage gestellt werden, gibt es durchaus im B2B-Marketing Studien, bei denen mit Cronbachs Alpha-Werten $< ,70$ von Reliabilität gesprochen wird (z.B. Homburg, Krohmer, & Workman, 1999). Zusätzlich wurde darüber hinaus eine Berechnung der kongenerischen Reliabilität (composite reliability) der Konstrukte vorgenommen, die auf der konfirmatorischen Faktoranalyse basiert und die geteilte Varianz beobachteter Variablen aufzeigt, die sich auf ein zugrundeliegendes Konstrukt beziehen (Fornell & Larcker, 1981). Die kongenerische Reliabilität wird von einigen Forschern der traditionellen Reliabilitätsberechnung anhand von Cronbachs Alpha vorgezogen (Homburg & Jensen, 2007: 130) und in B2B-Marketing Journal-übergreifend verwendet (z.B. Krohmer et al., 2002; Krush et al., 2015; Menguc & Auh, 2010). Bis auf das Konstrukt „Abteilungsdenken“ können alle Konstrukte in die weitere Analyse mitaufgenommen werden, da diese den vorgegebenen Wert von $> ,60$ (Bagozzi & Yi, 1988: 82), wie in Tabelle 19 deutlich wird übertreffen, so dass insgesamt von ausreichender Reliabilität ausgegangen werden kann. Weitergehende Häufigkeitsauswertungen, Berechnungen und Analysen werden nun im Rahmen der Darstellung der Ergebnisse aufgezeigt.

Tabelle 19: Übersicht der Konstrukte, Items und Reliabilitätswerte der dritten Sequenz

Konstrukt, Item-Name, Quelle, Cronbachs Alpha, kongenerische Reliabilität, Items⁴⁹	
Abteilungsdenken (Interdepartmental conflict); Jaworski & Kohli (1993); Cronbachs Alpha: ,578; kongenerische Reliabilität: ,59 <i>Cronbachs Alpha und kongenerische Reliabilität zu niedrig, keine weitere Berücksichtigung</i>	
AbtDenk_1	Mitarbeiter/-innen von einer Abteilung arbeiten generell nicht gerne mit Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen in unserem Unternehmen.
AbtDenk_2	Das Wohl der eigenen Abteilung zu beschützen wird von den Mitarbeiter/innen als selbstverständlich erachtet.
AbtDenk_3	Es gibt keinen bzw. kaum Konflikt zwischen den Abteilungen in unserem Unternehmen.
Eigeninitiative⁵⁰ (OCB); Staufenbiel & Hartz (2000); Cronbachs Alpha: ,814; kongenerische Reliabilität: ,88	
OCB_1	Mitarbeiter/innen informieren sich aktiv über neue Entwicklungen im Unternehmen.
OCB_2	Von Mitarbeiter/innen werden innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität in den Abteilungen gemacht
OCB_3	Um das Unternehmen vor möglichen Problemen zu bewahren, ergreifen Mitarbeiter/-innen die Initiative.
OCB_4	Die Mitarbeiter/innen beteiligen sich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen im Unternehmen.
Wahrgenommene IT-Sinnhaftigkeit (IT/CRM perceived usefulness); Davis (1989); Cronbachs Alpha: ,954; kongenerische Reliabilität: ,97	
ITuse_1	Das eingesetzte IT-System (z.B. CRM) zur Kundenbetreuung ist sinnvoll zur Erfüllung der Unternehmensaufgaben.
ITuse_2	Das eingesetzte IT-System (z.B. CRM) zur Kundenbetreuung vereinfacht die Durchführung von Unternehmensaufgaben.
ITuse_3	Durch die Verwendung unseres IT-Systems (z.B. CRM) für Marktbearbeitungsaufgaben sind wir produktiver.
Kundenabhängigkeit ; Heide, John (1988); Cronbachs Alpha: ,674; ; kongenerische Reliabilität: ,87	
KAbh_1	Wir versuchen häufig unsere Produkte für unsere Hauptkunden aufzuwerten, um ihnen eine besondere Leistung anbieten zu können.
KAbh_2	Für unser Unternehmen ist es sehr wichtig, die Bedürfnisse unserer Hauptkunden zu befriedigen, um erfolgreich zu sein.
KAbh_3	Wenn wir unseren Hauptkunden verlieren, könnte unser Unternehmen dies einfach auffangen. <i>Nicht weiter berücksichtigt (Cronbachs Alpha)</i>
Wettbewerbsintensität ; Lusch, Lacznia (1999), Kohli, Jaworksi (1993); Cronbachs Alpha: ,75; kongenerische Reliabilität: ,86	
WInt_1	In unserer Branche ist der Wettbewerb ruinös.

⁴⁹ Alle Items wurden mit 7er Likert Skala abgefragt.

⁵⁰ Im Vergleich zu den Items der Eigeninitiative Skala der zweiten Sequenz wurde auf Basis des erfolgten Pretests drei Items der Skala der zweiten Sequenz verwendet und ein neues Items hinzugefügt. Dies führte zu einer erheblichen Verbesserung des Cronbachs Alpha.

Konstrukt, Item-Name, Quelle, Cronbachs Alpha, kongenerische Reliabilität, Items⁴⁹	
WInt_2	Alles, das von einem Wettbewerber angeboten wird, kann von einem anderen Anbieter aufgegriffen werden.
WInt_3	Preiswettbewerb ist das Markenzeichen unserer Branche.
Abteilungsübergreifende Informationsakquise (Marktorientierung); Narver & Slater (1990); Cronbachs Alpha: ,8; kongenerische Reliabilität: ,88	
InfoAkq_1	Bei uns findet ein reger Austausch zwischen den Abteilungen über potenzielle und aktuelle Kunden statt.
InfoAkq_2	Uns ist es wichtig, mit anderen Abteilungen über erfolgreiche und nicht erfolgreiche Erfahrungen mit Kunden zu sprechen.
InfoAkq_3	Alle Abteilungen teilen ihr Wissen und ihre Betriebsmittel mit anderen Abteilungen, um sich gegenseitig in ihrer Arbeit zu unterstützen.
Abteilungsübergreifende Informationsdistribution (Marktorientierung); Jaworski, Kohli (1993); Cronbachs Alpha: ,62; kongenerische Reliabilität: ,83	
InfoDis_1	Wenn unserem Hauptkunden oder in unserem Hauptmarkt etwas Wichtiges passiert, ist das ganze Unternehmen schnell informiert.
InfoDis_2	Daten zu Kundenzufriedenheit werden auf allen Unternehmensebenen regelmäßig verteilt.
InfoDis_3	Wenn eine Abteilung etwas Wichtiges über einen unserer Wettbewerber herausfindet, dauert es lange bis andere Abteilungen informiert werden.

4.4.3 Darstellung der Ergebnisse

Der Ergebnisteil untergliedert sich in fünf Schritte analog zu den fünf adressierten Forschungsfragen der dritten Sequenz in Abbildung 17. Zuerst werden deskriptive Ergebnisse dargestellt (*1. Schritt: Forschungsfrage 3*), die die Dispersion von Marketingaktivitäten in Güter- und Dienstleistungsunternehmen adressieren. Anschließend stehen der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und die formulierten Forschungsfragen sowie Propositionen im Vordergrund: der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten (*2. Schritt: Forschungsfrage 5, P_{1a}, Clusteranalyse 1*) wird in Kapitel 4.4.3.3 thematisiert, ebenso die Detailbetrachtung der zwölf Marketingaktivitätsbündel (*3. Schritt: Forschungsfrage 4, P_{1b}, Clusteranalyse 2*). In Kapitel 4.4.3.4 wird schließlich auf die Ergebnisse der Zusammenhänge zum Informationsmanagement (*4. Schritt: Forschungsfrage 9, P_{2a} und 5. Schritt: Forschungsfrage 10, P_{2b}, Regressions-/Moderationsanalysen*) eingegangen. Im Sinne des Mixed-Methods-Designs finden in Kapitel 5 eine sequenzübergreifende Ergebnisdarstellung anhand der in Kapitel 2.6 abgeleiteten Forschungslücken sowie die Diskussion der Ergebnisse statt.

4.4.3.1 Deskriptive Ergebnisse zur Dispersion von Marketingaktivitäten in Güter- und Dienstleistungsunternehmen

Um die potenziellen Unterschiede zwischen Güter- und Dienstleistungsunternehmen im B2B-Bereich hinsichtlich der Dispersion von Marketingaktivitäten besser zu verstehen, werden nun verschiedene deskriptive Merkmale der Daten betrachtet. Die Grundlage hierfür sind 48 Antworten von Güter- und 26 Antworten von Dienstleistungsunternehmen. Zunächst ist festzuhalten, dass es auf die Frage „Für welche anderen Unternehmensbereiche übernehmen Sie Marktbearbeitungsaktivitäten?“⁵¹ unterschiedliche Antworten gibt: In Güterunternehmen werden auf Basis dieser Frage am meisten Marketingaktivitäten für die Marketingabteilung (32,14 %) übernommen, gefolgt von Produktentwicklung (26,19 %) und Vertrieb (17,85 %). In Dienstleistungsunternehmen ist die Reihenfolge dagegen anders: Für die Vertriebsabteilung übernehmen die Teilnehmer die meisten Marketingaktivitäten (26,67 %), danach folgen die Produktentwicklung (20 %) und die HR-Abteilung (17,78 %). Die Häufigkeit der Gesamtantworten (84 Nennungen bei Güterunternehmen und 45 Nennungen bei Dienstleistungsunternehmen) verteilt sich dagegen prozentual identisch zu der Anzahl von Güter- und Dienstleistungsunternehmen in der Stichprobe, so dass die Häufigkeit sich nicht unterscheidet, sondern nur die Abteilung, von der Aktivitäten übernommen werden. Einen Unterschied gibt es auch hinsichtlich der Häufigkeit des Auftretens der PTM. PTM der Stichprobe stammen zu 67 % aus Dienstleistungsunternehmen, die jedoch nur 35 % der Stichprobe ausmachen. Dies ist im Einklang mit der Analyse von Gummesson (1991), da der direkte Kontakt zu Kunden bei mehr Personen im Unternehmen vorhanden ist.

Die Anteile der formalen Verantwortung, die bei Marketing und/oder Vertrieb liegen, unterscheiden sich bei Güter- und Dienstleistungsunternehmen nur geringfügig: Die Marketingverantwortung liegt im Durchschnitt bei 20,26 % bei Güterunternehmen und bei 22,46 % bei Dienstleistungsunternehmen. Betrachtet man den Vertrieb, sind die Zahlen sehr nah beieinander: 46,6 % der formalen Verantwortung bei der Durchführung der Marketingaktivitäten sind bei Güterunternehmen in der Vertriebsabteilung verankert, 46,23 % bei Dienstleistungsunternehmen. Aus diesen Zahlen ergibt sich auch der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, der bei Güterunternehmen

⁵¹ Mehrfachnennungen möglich

33,14 % und bei Dienstleistungsunternehmen 31,22 % beträgt. Diese Werte und auch die Histogramme mit Normalverteilungskurven (s. Anhang 10) zeigen, dass es trotz des Unterschieds von acht bzw. sieben Abteilungen im Durchschnitt keine deutliche Abweichung zwischen Dienstleistungs- und Güterunternehmen gibt. Auf Basis dieses Ergebnisses und aufgrund der Stichprobengröße wird im Folgenden der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten für beide Gruppen gemeinsam analysiert.

4.4.3.2 Analyse des aggregierten Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten

Gemäß der Definition von Workman et al. (1998: 31) setzt sich der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten aus allen Bereichen zusammen, die nicht zum Marketing/Vertrieb gehören, aber in traditionelle Marketingaktivitäten involviert sind. Daher ist es zunächst interessant, die Rollenverteilung zwischen Marketing und Vertrieb genauer zu betrachten, bevor auf die Ergebnisse der Messung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten sowie die formulierten Propositionen näher eingegangen wird.

Der Vertrieb hat insgesamt deutlich höhere Zuständigkeitsanteile als die Marketingabteilung – Durchschnitt Marketing: 21,82 %, Durchschnitt Vertrieb: 45,26 %. Die formale Verantwortung des Marketings für die Durchführung der Marketingaktivitäten ist bei der Hälfte der befragten Unternehmen kleiner als 20 %. Bei acht der zwölf Marketingaktivitäten hat der Vertrieb die höchsten (Einzel-)Werte. Die anderen vier Marketingaktivitäten werden in zwei Fällen („Werbung“ und „Erstellung strategischer Marketingpläne“) vor allem von der Marketingabteilung und in zwei anderen Fällen („Produktentwicklung“ und „Zusammenarbeit mit Hochschulen und Instituten“) vor allem von F&E durchgeführt. In Tabelle 20 ist detaillierter dargelegt, wie sich die formalen Zuständigkeitsanteile auf Marketing und Vertrieb in den 74 Unternehmen der Stichprobe in Bezug auf alle zwölf abgefragten Marketingaktivitäten aufteilen. Die Dominanz des Vertriebs im Vergleich zum Marketing wird dabei sehr deutlich.

Tabelle 20: Anteile formaler Zuständigkeit von Marketing und Vertrieb (Sequenz 3)

Formale Zu- ständigkeit für	0 -	10 -	20 -	30 -	40 -	50 -	60 -	70 -
	9,9 %	19,9 %	29,9 %	39,9 %	49,9 %	59,9 %	69,9 %	79,9 %

Marketingaktivitäten								
Marketing	11	25	21	12	3	2	0	0
Vertrieb	2	2	4	13	31	12	8	2

Weiterhin kann anhand der Messungen zum Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten festgestellt werden, dass Marketingaktivitäten dem Phänomen der Dispersion unterliegen, da nur in 14 % (124 Mal) aller Fälle einer Abteilung 100 % der Zuständigkeitsanteile zugewiesen wurden.

Tabelle 21: Zuteilung von 100 Punkten (vollständige formale Zuständigkeitsverantwortung) der zwölf Marketingaktivitäten mit Häufigkeitswerten

Häufigkeit der Zuordnung von 100 Punkten	Marketingaktivität & jeweilige Abteilung	Häufigkeit der Zuordnung von 100 Punkten	Marketingaktivität & jeweilige Abteilung
21	Vertriebsaktivität in Vertrieb	2	Produktaktivität in Vertrieb
21	Akquiseaktivität in Vertrieb	1	Kommunikationsaktivität in Vertrieb
10	Beschwerdemanagementaktivität in Vertrieb	1	Preisaktivität in Finance/Accounting
8	Preisaktivität in Vertrieb	1	Produktaktivität in Marketing
7	Kommunikationsaktivität in Marketing	1	Operative Marketingaktivität in Produktion
5	Produktaktivität in F&E	1	Akquiseaktivität in Marketing
5	Strategische Marketingaktivität in Marketing	1	Informationsaktivität in Marketing
5	Strategische Marketingaktivität in Vertrieb	1	Markt- und Wettbewerbsanalyseaktivität in Marketing
5	Operative Marketingaktivität in Vertrieb	1	Markt- und Wettbewerbsanalyseaktivität extern
5	Schulungsaktivität in Vertrieb	1	Schulungsaktivität in Marketing
4	Markt- und Wettbewerbsanalyseaktivität in Vertrieb	1	Drittparteienaktivität in Vertrieb
4	Drittparteienaktivität in F&E	1	Beschwerdemanagementaktivität in Marketing
3	Operative Marketingaktivität in Marketing	1	Beschwerdemanagementaktivität in Finance/Accounting
3	Informationsaktivität in Vertrieb	1	Beschwerdemanagementaktivität in HR
3	Drittparteienaktivität in HR		

Bei allen zwölf Marketingaktivitäten traf dies mindestens zwei Mal zu, allerdings wurden insbesondere die Vertriebsaktivität und die Akquiseaktivität besonders häufig mit 100 Punkten einer Abteilung – der Vertriebsabteilung – zugeordnet. Nur in einem Fall fand eine vollständige Auslagerung einer Marketingaktivität statt (externe Zuständigkeit), dies betrifft die Markt- und Wettbewerbsanalyseaktivität. Insgesamt kann festgehalten werden, dass in 86 % aller Fälle somit mindestens eine weitere Abteilung für die Marketingaktivität formal zuständig ist. Die genaue Aufteilung der Nennungen mit 100 Punkten ist in Tabelle 21 abgebildet.

Der Grad der Dispersion aller zwölf Marketingaktivitäten beträgt 32,92 %. Betrachtet man die Verteilung der Unternehmen (s. Tabelle 22), ist erkennbar, dass es eine große Häufung von Unternehmen gibt, deren Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten zwischen 20 und 39,9 % liegt, was zwei Drittel der Unternehmen aus der Stichprobe entspricht. Ebenso wird deutlich, dass es nur ein Unternehmen mit einem Dispersionsgrad über 60 % gibt. Dies kann ein Indikator dafür sein, dass es in B2B-Unternehmen eine gewisse „Basis“ an Marketingaktivitäten gibt, die in Marketing und Vertrieb verankert sind, und darüber hinaus eine Verteilung auf andere Abteilungen existiert.

Tabelle 22: Häufigkeit des Vorkommens von Unternehmen bei verschiedenen Graden der Dispersion von Marketingaktivitäten

Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten	0 - 9,9 %	10 - 19,9 %	20 - 29,9 %	30 - 39,9 %	40 - 49,9 %	50 - 59,9 %	60 - 69,9 %	70 - 79,9 %
Anzahl der Unternehmen je Prozentgruppe	2	7	21	29	8	6	0	1

Auf der anderen Seite sind in der Stichprobe zwei Unternehmen enthalten, bei denen die Marketingaktivitäten zu sehr hohen Anteilen (über 90 %) in Marketing und Vertrieb stattfinden und somit nur ein sehr kleiner Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten vorliegt. Sowohl der kleinste Wert des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten (5,83 %) als auch der größte Wert (75,83 %) sind jeweils in Dienstleistungsunternehmen aufgetreten.

Wie bereits in der zweiten Sequenz deutlich wurde, ist die Aussagekraft des Grads der Dispersion aller Marketingaktivitäten begrenzt, so dass der Fokus der weiteren Analyse – entsprechend zu der Formulierung der Propositionen – auf dem Grad der Dispersion der zwölf Marketingaktivitäten im Detail liegt.

4.4.3.3 Analyse des Grads der Dispersion der zwölf Marketingaktivitäten

Auf Basis der Messung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten und dem jeweiligen Grad der Dispersion der zwölf Marketingaktivitäten (Forschungslücke 2, Forschungsfrage 3), liegt nun der Fokus zwar weiterhin auf der zweiten Forschungslücke, jedoch auf der fünften Forschungsfrage und damit der Analyse der Dispersionsgrade der zwölf Marketingaktivitäten und insbesondere der Analyse der Unterschiede zwischen den zwölf Marketingaktivitäten. Die Unterschiedlichkeit der Dispersionsgrade wird mithilfe von Tabelle 23 und Abbildung 20 sehr deutlich – und damit auch die Notwendigkeit, die Dispersion aller Marketingaktivitäten genauer zu analysieren und nicht einen aggregierten Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten pro Unternehmen/pro SBU zu betrachten. Der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten ist mit 8,92 % am kleinsten bei der Aktivität „Kundenakquise“ (s. Tabelle 23), die Teil des Bündels „Neukundenakquise“ ist. Der höchste Wert mit 67,12 % zeigt sich in der Aktivität „Produktentwicklung“, die das Marketingaktivitätsbündel der „Produktaktivitäten“ im Fragebogen repräsentiert hat.

Tabelle 23: Ergebnisse der Berechnung des Grads der Dispersion der zwölf Marketingaktivitäten

Marketingaktivität (Marketingaktivitätsbündel)	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Werbung (Kommunikation)	25,18	24	0	95

Marketingaktivität (Marketingaktivitätsbündel)	Mittelwert	Standardab- weichung	Minimum	Maximum
Preisgestaltung (Preis)	43,58	43	0	100
Produktentwicklung (Produkt)	67,12	67	0	100
Außendiensttätigkeit (Vertrieb)	14,15	14	0	80
Erstellung str. Marketingpläne (Str. Marketing)	19,41	19	0	70
Materialbereitstellung Kundentermine (Oper. Marketing)	36,31	36	0	100
Kundenakquise (Neukundenakquise)	8,92	9	0	80
Interne Verteilung kundenrelevanter Informationen (Informationsmanagement)	26	26	0	80
Sammlung von Marktinformationen (Markt- und WBW-Analyse)	20,12	20	0	100
Ausbildung Vertriebspersonal (Schulung & Weiterbildung)	31,53	31	0	100
Zusammenarbeit mit Hochschulen & Instituten (Drittparteien)	62,15	62	0	100
Reklamationsmanagement (Beschwerdemanagement)	40,65	40	0	100

Neben dem Mittelwert, der den jeweiligen Prozentsatz darstellt, sind auch die Werte der Minima und Maxima relevant: Die Werte der Minima sind für alle Marketingaktivitäten null. Das heißt, es gibt mindestens ein Unternehmen in der Stichprobe, bei dem diese Aktivität zu 100 % von Marketing und/oder Vertrieb ausgeführt wird. Dies bestätigt zusätzlich, dass es sich bei allen zwölf Aktivitäten tatsächlich um Marketingaktivitäten handelt und unterstreicht sowohl die Ergebnisse der ersten Sequenz (Extraktion der Marketingaktivitäten) als auch die Ergebnisse des Domain-Samplings (s. Kapitel 4.4.2) und trägt damit zur Inhaltsvalidität bei (Döring & Bortz, 2016: 462). Die Maxima geben Aufschluss darüber, dass bei den Aktivitäten mit Werten kleiner 100 immer ein gewisser Teil in Marketing und Vertrieb durchgeführt wird. Bei diesen Marketingaktivitäten liegt in keinem Unternehmen der Stichprobe eine Zuständigkeit ohne einen Beitrag von Marketing und/oder Vertrieb. Die Standardabweichung ist bei

„Kundenakquise“, „Außendiensttätigkeit“ und „Erstellung strategischer Marketingpläne“ am niedrigsten und bei „Produktentwicklung“, „Zusammenarbeit mit Hochschulen und Instituten“ und „Preisgestaltung“ jeweils am höchsten.

Für eine detailliertere Betrachtung der einzelnen Marketingaktivitäten sind in Abbildung 20 die formalen Zuständigkeitsanteile je Abteilung dargestellt und auch, zu welchen Anteilen die jeweilige Marketingaktivität extern verantwortet wird. Anhand der vier Marketingaktivitäten „Werbung“, „Preisgestaltung“, „Produktentwicklung“ und „Außendiensttätigkeit“, die die primären Marketingaktivitätsbündel (s. Ergebnisse erste Sequenz in Kapitel 4.2.3.1) repräsentieren, wird bereits deutlich, dass die Anteile je nach Aktivität stark divergieren. Nicht nur die Anteile der Abteilungen mit den höchsten Zuständigkeitsanteilen, auch die Aufteilung auf die anderen Abteilungen unterscheiden sich stark. So haben beispielsweise bei der Preisgestaltung vier Abteilungen Anteile von mehr als 10 % (Finanzen, Marketing, F&E und Vertrieb), bei der Außendiensttätigkeit hat dagegen nur der Vertrieb einen Anteil von mehr als 10 %. Bei der genauen Analyse der Zuständigkeitsanteile zeigte sich zudem, dass bei zehn der zwölf Aktivitäten davon gesprochen werden kann, dass eine Abteilung das „Zuhause“ ist. Dies bedeutet hier, dass ca. 50 % der formalen Verantwortung in einer Abteilung liegen. Lediglich die Marketingaktivitäten „Zusammenarbeit mit Instituten und Hochschulen“ sowie „Materialbereitstellung für Kundentermine“ haben niedrigere Werte (41 % und 32 %).

Bei der Betrachtung der Kreisdiagramme lassen sich Ähnlichkeiten feststellen: etwa zwischen „Außendiensttätigkeit“ und „Kundenakquise“, bei denen fast drei Viertel der Zuständigkeitsanteile im Vertrieb angesiedelt sind. Um diese Beobachtungen objektiv zu analysieren, wurde eine Clusteranalyse durchgeführt, die sich auf Proposition P_{1a} bezieht (s. Kapitel 4.4.1) und somit den zweiten Schritt der Ergebnisdarstellung der dritten Sequenz ausmacht.

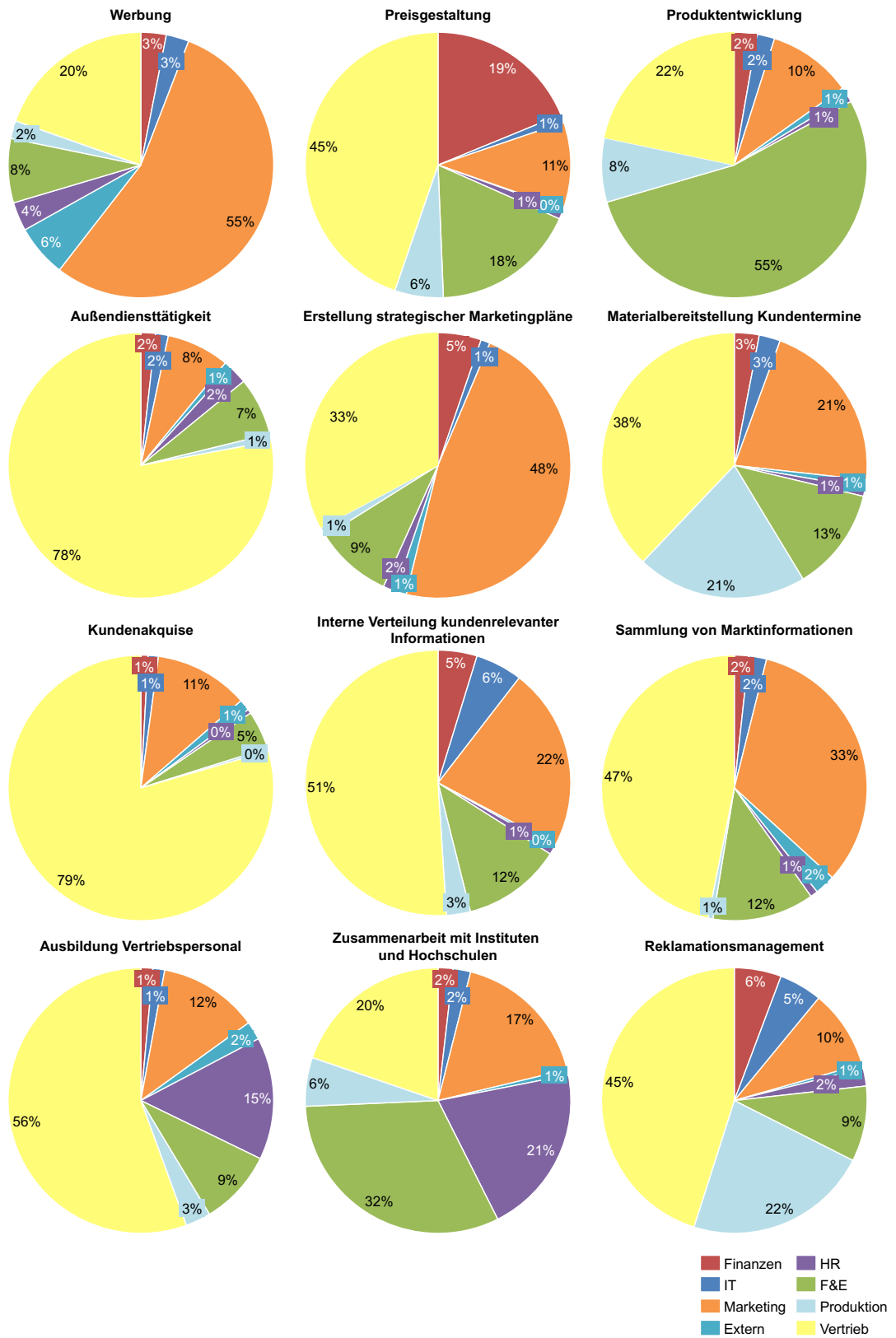


Abbildung 20: Kreisdiagramme der prozentualen Verteilung der Zuständigkeit von Marketingaktivitäten auf Abteilungen

In Proposition P_{1a} geht es darum, dass die Unterschiedlichkeit der zwölf *Marketingaktivitäten* eine Gruppierungsmöglichkeit bietet, so dass mithilfe der Clusteranalyse anhand bestimmter Merkmalsausprägungen homogene Cluster der Untersuchungsobjekte gebildet werden können (Döring & Bortz, 2016: 624).


P_{1a}: *Die zwölf Marketingaktivitätsbündel weisen ein unterschiedliches Ausmaß des formalen Grads der Dispersion auf und können darauf basierend zu verschiedenen Dispersionstypen gruppiert werden.*

Da die bisherigen Ergebnisse aus der zweiten Sequenz nur auf ein Unternehmen zurückzuführen sind, liegt keine ausreichend fundierte Annahme vor, wie viele Cluster sich aus den zwölf Marketingaktivitäten ergeben. Für die Durchführung der Clusteranalyse (mit SPSS) wurde daher ein hierarchisch-agglomeratives Klassifikationsverfahren – das Ward-Verfahren – verwendet, das der Varianzmethode unterliegt (Eckstein, 2012: 335). Das Ward-Verfahren geht wie folgt vor: Die Cluster werden anhand des kleinsten Zuwachses der Fehlerquadratsumme gebildet, bei der metrische Clustermerkmale einbezogen werden und das quadrierte euklidische Distanzmaß die Grundlage darstellt (Eckstein, 2012: 335). Das Ergebnis zeigt eine Vier-Cluster-Lösung, die in Tabelle 24 abgebildet ist. Die Lösung mit drei Clustern hatte weniger Informationsgehalt und die Lösung mit fünf Clustern nicht mehr Informationen als eine vier-Cluster-Lösung.

Die Cluster lassen sich anhand des Grads der Dispersion insofern beschreiben, als dass der eingezeichnete Pfeil in Tabelle 24 eine Steigerung der Dispersion darstellt. Die Beschreibung der Cluster bezieht sich auf die Vorstellung, dass ein formales „Zuhause“ für die jeweiligen Marketingaktivitäten existiert, wobei sich dies anhand der Unterschiedlichkeit der Dispersionsgrade differenziert ausgestaltet. Charakterisierungsmöglichkeiten der Cluster sind darin zu sehen, dass in Cluster 1 („*Konzentriertes Zuhause*“) die Marketingaktivitäten enthalten sind, bei denen eine Abteilung (Marketing oder Vertrieb) deutlich die höchsten Zuständigkeitsanteile innehat und die andere Abteilung (Marketing oder Vertrieb) jeweils den zweitgrößten Zuständigkeitsanteil

besitzt. Diese Aktivitäten haben somit zusätzlich auch ein eindeutiges Marketing-/Vertriebs-, „Zuhause“⁵² innerhalb der Unternehmen/SBUs. Der Grad der Dispersion der Marketingaktivitäten innerhalb des ersten Clusters ist < 26 %.

Tabelle 24: Clustereigenschaften der zwölf Marketingaktivitätscluster

Cluster 1 „Konzentriertes Zuhause“	Cluster 2 „Vertriebszuhause“	Cluster 3 „Kein Zuhause“	Cluster 4 „Auswärtiges Zuhause“	
Werbung	Schulung von Vertriebspersonal	Preisgestaltung	Produktentwicklung	
Außendiensttätigkeit				
Erstellung strategischer Marketingpläne	Materialbereitstellung für Kundentermine		Zusammenarbeit Institute und Hochschulen	
Kundenakquise				
Interne Verteilung kundenrelevanter Informationen	Reklamationsmanagement			
Sammlung von Marktinformationen				
Grad der Dispersion				
				
Marketingaktivitäten mit geringer Dispersion (<26 %)	Marketingaktivitäten mit geringer bis mittlerer Dispersion (32-41 %)	Marketingaktivität mit mittlerer bis hoher Dispersion (44 %)	Marketingaktivitäten mit hoher Dispersion (> 62 %)	
Eine Abteilung (Marketing oder Vertrieb) dominiert deutlich	Viele Abteilungen haben mittlere Anteile, Vertrieb jeweils den höchsten Anteil	Vier Abteilungen haben Zuständigkeitsanteile von >10 %, Vertrieb dominiert, Marketingabteilung geringer Stellenwert	F&E hat jeweils den höchsten Anteil	

Im zweiten Cluster hat die Vertriebsabteilung jeweils die höchsten Zuständigkeitsanteile („Vertriebszuhause“). Des Weiteren ist im zweiten Cluster keine Aktivität der primären Marketingaktivitätsbündel enthalten. Die Marketingabteilung spielt bei den Aktivitäten des zweiten Clusters nicht die zweite Rolle hinter der Vertriebsabteilung. So sind bei den Aktivitäten „Ausbildung Vertriebspersonal“ die HR-Abteilung und beim „Reklamationsmanagement“ die Produktionsabteilung an zweiter Stelle bei den

⁵² Die Formulierung des „Zuhause“ entspricht hier Anteilen der formalen Zuständigkeit von >50 %. Es kann nicht automatisch darauf geschlossen werden, dass diese Abteilung(en) auch die formale Hauptverantwortung/Entscheidungsbefugnisse für die jeweilige Aktivität innehat/inehaben.

Zuständigkeitsanteilen. Die Aktivität „Materialbereitstellung Kundentermine“ hat jeweils den gleichen Zuständigkeitsanteil (22 %) für Produktion und Marketing. Cluster 3, das nur die Preisaktivitäten enthält, zeichnet sich dadurch aus, dass insgesamt vier Abteilungen mit einem Zuständigkeitsanteil von $> 10\%$ enthalten sind. So hat zwar eine Abteilung den deutlich höchsten Anteil (Vertrieb mit 46 %), aber mehrere Abteilungen wirken entscheidend mit („Kein Zuhause“). Die Marketingabteilung jedoch hat den geringsten Anteil dieser vier Abteilungen. Zudem ist die Aktivität Preisgestaltung die einzige Marketingaktivität, an der die Finanzabteilung mit 18% einen hohen Anteil hat (6,2 % beim Reklamationsmanagement ist der zweithöchste Anteil der Finanzabteilung). Das vierte Cluster („Auswärtiges Zuhause“) ist insbesondere dadurch charakterisiert, dass die F&E-Abteilung die jeweils höchsten Zuständigkeitsanteile hat und die beiden Marketingaktivitäten mit den höchsten Dispersionsgraden enthalten sind ($> 60\%$). Der Grad der Dispersion ist dabei insgesamt das entscheidende Kriterium der Abgrenzung der Cluster. Darüber hinaus kann festgestellt werden, dass drei der vier Marketingaktivitäten aus den primären Marketingaktivitätsbündeln jeweils in unterschiedlichen Clustern vorkommen. *Die empirischen Ergebnisse liefern somit Unterstützung für Proposition 1a.*

Im Folgenden wird der dritte Schritt der Ergebnisdarstellung, der den Fokus auf Forschungsfrage 5 und damit der in Kapitel 4.4.1 abgeleiteten Proposition P_{1b} legt, formuliert. Die zweite Proposition bezieht sich darauf, dass *die Unternehmen* der Stichprobe ebenfalls eine Gruppierungsmöglichkeit anhand des Grads der Dispersion der zwölf Marketingaktivitäten aufweisen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht der Gesamtgrad der Dispersion, sondern jeweils aller zwölf Marketingaktivitäten als Clusterungsgrundlage verwendet wird. Die zweite Clusteranalyse wurde ebenfalls mit SPSS durchgeführt. Da jedoch auf Basis der Interviews der ersten Sequenz die Erwartung besteht, dass die Unternehmen sich anhand eines geringen, mittleren oder hohen Grads der Dispersion der zwölf Marketingaktivitäten unterscheiden könnten, wurde in diesem Fall ein partitionierendes Verfahren angewendet, die K-Means-Methode (Eckstein, 2012: 341). Dazu gibt es folgende Propositionsformulierung:

P_{1b}: *Unternehmen, die innerhalb des B2B-Wertschöpfungsmarktes agieren, weisen anhand der Unterschiedlichkeit der Dispersion der zwölf Marketingaktivitäten eine Gruppierungsmöglichkeit auf.*

Die Unterteilung in drei Cluster zeigt sich bei Betrachtung von Tabelle 25 als sinnvoll.

Tabelle 25: Mittelwerte Grad der Dispersion der 12 Marketingaktivitäten in den 3 Clustern

Marketingaktivität	Cluster I	Cluster II	Cluster III	Durchschnitt
Werbung (Kommunikation)	42,67	24,36	17,09	25,18
Preisgestaltung (Preis)	72,5	47,35	20,91	43,57
Produktentwicklung (Produkt)	75	61,28	73,45	67,12
Außendiensttätigkeit (Vertrieb)	33,92	10,42	10,13	14,15
Erstellung str. Marketingpläne (Str. Marketing)	40,58	20,43	6	19,41
Materialbereitstellung Kundentermine (Oper. Marketing)	58,17	12,88	67	36,31
Kundenakquise (Neukundenakquise)	24,83	6,3	5	8,92
Interne Verteilung kundenrelevanter Informationen (Informationsmanagement)	47,83	24,6	16,64	26
Sammlung von Marktinformationen (Markt- und WBW-Analyse)	35,25	20,8	10,64	20,12
Ausbildung Vertriebspersonal (Schulung & Weiterbildung)	56,08	28,78	23,14	31,53
Zusammenarbeit mit Hochschulen & Instituten (Drittparteien)	76,33	47,13	81,73	62,15
Reklamationsmanagement (Beschwerde-management)	73,12	28,18	45,59	40,65

In Cluster I liegt der Grad der Dispersion der Marketingaktivitäten bei allen zwölf Marketingaktivitäten über dem Durchschnitt. Cluster I kann somit als das Cluster mit einem hohen Grad der Dispersion bezeichnet werden. Cluster II vereint dagegen die Unternehmen mit mittleren Dispersionsgraden bei den zwölf Marketingaktivitäten. Acht Marketingaktivitäten liegen nahe am Durchschnitt (Abweichung bis zu 5 %) und vier unterhalb der Durchschnittswerte. Bei Cluster III ist die Beschreibung dagegen differenzierter vorzunehmen. Mit insgesamt sechs Marketingaktivitäten, die unterhalb des Durchschnitts liegen, sind in diesem Cluster die meisten Abweichungen nach unten zu verzeichnen. Neben zwei Aktivitäten, die nahe den Durchschnittswerten sind, gibt es jedoch vier Marketingaktivitäten, die über dem jeweiligen Durchschnitt liegen

und z.B. auch die höchsten Dispersionswerte aller drei Cluster haben (Materialbereitstellung Kundentermine, Zusammenarbeit mit Hochschulen und Instituten). Bei Cluster III kann also zwar von einem zumeist niedrigen, aber gleichzeitig teilweise hohen Cluster in Bezug auf den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten gesprochen werden kann.

Für eine weitere inhaltliche Beschreibung über das Charakteristikum des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten hinaus, wurden die in Tabelle 26 dargestellten Variablen des Fragebogens Cluster-bezogen ausgewertet. So zeigt sich zum einen, dass Cluster I zwölf Unternehmen der Stichprobe umfasst und damit das kleinste Cluster ist. Der Mittelwert und Median zur Anzahl der Mitarbeiter der Unternehmen zeigen, dass es eine sehr breite Spanne gibt mit zum Teil sehr großen Unternehmen/SBUs. Im Hinblick auf die Mittelwerte der Daten zu Eigeninitiative, keine Abteilungskonflikte, IT-Usefulness, Kundenabhängigkeit und Informationsakquise hat Cluster I jeweils die höchsten Werte. Bei Informationsdistribution hat es den mittleren und bei der Wettbewerbsintensität den niedrigsten Mittelwert der drei Cluster. Darüber hinaus nehmen die Fragebogenteilnehmer des ersten Clusters ihr Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb erfolgreicher war als Mitarbeiter von Unternehmen mit tendenziell niedrigerer Dispersion der Marketingaktivitäten. Bei neun der zwölf Marketingaktivitäten (außer bei Werbung, Preisgestaltung und Produktentwicklung) wurden für Cluster I die höchsten Werte angegeben, wobei drei der vier „P“ dabei nicht enthalten sind. Für Unternehmen aus Cluster I wird daher „*Dispersionsprofis*“ als Clusterbezeichnung gewählt.

Cluster II ist mit 40 Unternehmen das größte Cluster. Demnach gehören 54 % der Unternehmen aus der Stichprobe zum zweiten Cluster. Mittelwert und Median drücken aus, dass sich im zweiten Cluster die kleinsten Unternehmen der Stichprobe befinden. Bei den Mittelwerten zur Eigeninitiative, IT-Usefulness, Informationsakquise und Informationsdistribution wurden im zweiten Cluster die niedrigsten Werte angegeben. In Bezug auf die Wahrnehmung von erfolgreicher Umsetzung der zwölf Marketingaktivitäten wurden in Cluster II jedoch die höchsten Werte bei Werbung, Preisgestaltung und Produktentwicklung angegeben und bei sieben Marketingaktivitäten die mittleren Werte. Sowohl aufgrund des mittleren Dispersionsgrads als auch den mittleren Werten

im Hinblick auf die Erfolgseinschätzung kann Cluster II als das Cluster mit den Unternehmen der „*Dispersionsmitte*“ bezeichnet werden.

Tabelle 26: Clustereigenschaften der B2B-Unternehmen aus der Stichprobe anhand des Grads der Dispersion in den zwölf Marketingaktivitäten

	Cluster I „Dispersionsprofis“	Cluster II „Dispersionsmitte“	Cluster III „Dispersionsinkonsistenz“
Grad Dispersion (s. Tabelle 25)	hoch	mittel	Zumeist niedrig und vereinzelt hoch
Anzahl Unternehmen	12	40	22
Anzahl Mitarbeiter* (Mittelwert/Median)	18.818/410	3.413/300	3.866/610
Umsatz	divers	divers	mittlerer Umsatz
Eigeninitiative	4,8	4,5	4,6
Keine Abteilungskonflikte	4,2	4	3,8
IT-Usefulness	5,2	4,6	5
Kundenabhängigkeit	5,6	5,5	5,3
WBW-Intensität	3,6	3,7	3,8
Informationsakquise	4,7	4	4,4
Informationsdistribution	4,4	3,9	4,7
Mittelwerte Wahrnehmung von erfolgreicher Umsetzung der zwölf Marketingaktivitäten: ⁵³			
Höchster Wert	9	3	0
Mittlerer Wert (1x doppelt)	2	7	4
Niedrigster Wert	1	2	8
* $p \leq 0,05$			

⁵³ Die Fragestellung im Fragebogen lautete: „Wie erfolgreich setzt Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihrem Hauptwettbewerber die Aktivitäten im Bereich „Werbung“ (und für die weiteren elf Marketingaktivitäten) um?“

Im dritten Cluster sind 22 Unternehmen, von denen die Anzahl der Mitarbeiter den höchsten Median der drei Cluster und einen mittleren Umsatz aufweisen. Wie auch in Bezug auf die Dispersionsgrade der zwölf Marketingaktivitäten sind die Mittelwerte der anderen erhobenen Skalen unterschiedlich. Die Unternehmen sind insgesamt mit der höchsten Wettbewerbsintensität konfrontiert und haben die höchsten Werte zur Informationsdistribution. Gleichzeitig gibt es mehr Abteilungskonflikte und am wenigsten Kundenabhängigkeit. Bei Eigeninitiative, IT-Usefulness und Informationsakquise lässt sich das Cluster jeweils dem mittleren Platz zuordnen. Die Wahrnehmung von erfolgreicher Umsetzung der zwölf Marketingaktivitäten in Cluster III fällt dagegen deutlich am schlechtesten aus. Bei acht Aktivitäten ist die Wahrnehmung jeweils am niedrigsten. Aufgrund der teils deutlichen Unterschiede der Dispersionsgrade und auch der weiteren betrachteten Variablen wird für Unternehmen aus Cluster III die Bezeichnung der „*Dispersionsinkonsistenz*“ gewählt.

Somit lässt sich zusammenfassen, dass in Cluster I („*Dispersionsprofis*“) die Unternehmen mit den höchsten Dispersionsgraden der Marketingaktivitäten enthalten sind und gleichzeitig auch die mit den höchsten Wahrnehmungswerten zur erfolgreichen Umsetzung der Aktivitäten. Weiterhin sind die durchschnittlichen Werte zu Eigeninitiative, keinen Abteilungskonflikten, IT-Usefulness, Kundenabhängigkeit und Informationszusammenführung die höchsten. Cluster II („*Dispersionsmitte*“) mit mittleren Dispersionsgraden und mittleren Wahrnehmungswerten bei der erfolgreichen Umsetzung der Marketingaktivitäten hat die niedrigsten Werte bei Eigeninitiative, IT-Usefulness und der Informationsakquise sowie -distribution. Die niedrigsten Werte der Erfolgswahrnehmung hat Cluster III („*Dispersionsinkonsistenz*“) mit den sprunghaften, jedoch zumeist niedrigen Dispersionsgraden und sehr unterschiedlichen Werten der anderen Variablen. Ein signifikanter Unterschied der drei Cluster kann ausschließlich in Bezug auf die Mitarbeiterzahl ausgemacht werden ($p = ,048$, $F(2, 71) = 3,176$)⁵⁴, die somit die entscheidende Gruppierungsmöglichkeit darstellt. Zur Bestimmung der Signifikanz wurden einfaktorielle ANOVAs mithilfe von SPSS berechnet. *Die empirischen Ergebnisse liefern somit Unterstützung für Proposition P1b.*

⁵⁴ In Anhang 11 ist der dazugehörige SPSS Auszug beigefügt.

Ein weiterer Aspekt dieses Kapitels zur Analyse des Grads der Dispersion der zwölf Marketingaktivitäten ist die Frage, welche Abteilungen von der Dispersion betroffen sind, d.h. welche Abteilungen Zuständigkeitsanteile für Marketingaktivitäten haben. In Tabelle 27 sind daher alle Abteilungen pro Marketingaktivität aufgelistet, die mindestens zu fünf Prozent Anteil an der formalen Zuständigkeit der Marketingaktivität haben.

Tabelle 27: In die einzelnen Marketingaktivitäten involvierte Abteilungen

Marketingaktivität	Involvierte Abteilungen (Zuständigkeit mind. 5 %)
Werbung (Kommunikation)	Marketing, externer Dienstleistern (outgesourct), F&E, Vertrieb
Preisgestaltung (Preis)	Finance, Marketing, F&E, Produktion, Vertrieb
Produktentwicklung (Produkt)	Marketing, F&E, Produktion, Vertrieb
Außendiensttätigkeit (Vertrieb)	Marketing, F&E, Vertrieb
Erstellung str. Marketingpläne (Str. Marketing)	Finance, Marketing, F&E, Vertrieb
Materialbereitstellung Kundentermine (Oper. Marketing)	Marketing, F&E, Produktion, Vertrieb
Kundenakquise (Neukundenakquise)	Marketing, Vertrieb
Interne Verteilung kundenrelevanter Informationen (Informationsmanagement)	IT, Marketing, F&E, Vertrieb
Sammlung von Marktinformationen (Markt- und WBW-Analyse)	Marketing, F&E, Vertrieb
Ausbildung Vertriebspersonal (Schulung und Weiterbildung)	Marketing, HR, F&E, Vertrieb
Zusammenarbeit mit Hochschulen und Instituten (Drittparteien)	Marketing, HR, F&E, Vertrieb
Reklamationsmanagement (Beschwerdemanagement)	Finance, IT, Marketing, F&E, Produktion, Vertrieb

Im Durchschnitt sind neben Marketing und Vertrieb 1,35 weitere Abteilungen für die Marketingaktivitäten zuständig. Es gibt keinen Unterschied zwischen Dienstleistungs- und Güterunternehmen (bereinigt um die Anzahl der Abteilungen). Bei der Vertriebs- und Akquiseaktivität sind im Durchschnitt weniger als eine andere Abteilung und bei der Preisaktivität am meisten Abteilungen in die Zuständigkeit involviert. Insgesamt

zeigt sich, dass über alle Aktivitäten hinweg Marketing, F&E und Vertrieb als „Kern“-Abteilungen betrachtet werden können (nur bei Kundenakquise ist keine Abteilung neben Marketing & Vertrieb involviert). Die Bedeutung von F&E im Gesamtkontext der Zuständigkeit von Marketingaktivitäten wird damit hervorgehoben. Es ist jedoch zu beachten, dass für die einzelnen Marketingaktivitäten verschiedene Konstellationen relevant sind. Alle acht abgefragten Abteilungen sind in die Zuständigkeit mindestens einer Marketingaktivität formal involviert, was die Auswahl der Abteilungen für den Fragebogen stützt und somit zur Inhaltsvalidität beiträgt (Döring & Bortz, 2016: 462). Dabei ist es auch interessant zu betrachten, dass insgesamt sehr wenige Marketingaktivitätszuständigkeiten outgesourct sind. Lediglich bei der Marketingaktivität „Werbung“ ist der Zuständigkeitsanteil höher als fünf Prozent (6,4 %). Bei neun Marketingaktivitäten liegt der Anteil bei $< 1,5$ %.

4.4.3.4 Einfluss des Grads der Dispersion der Marketingaktivitäten auf das Informationsmanagements

Die drei Cluster der Unternehmen (s. Tabelle 26) haben gezeigt, dass es je nach Dispersionsgraden in den Clustern unterschiedliche Reihenfolgen für abteilungsübergreifende Informationsakquise und -distribution gibt. Dies spiegelt sich auch in den Propositionen P_{2a} und P_{2b} wider. Bei ausschließlicher Betrachtung der Cluster würde P_{2a} widerlegt werden, da das Cluster mit den höchsten Dispersionsgraden die höchsten Werte für abteilungsübergreifende Informationsakquise hat. Ziel ist es im Folgenden, den Zusammenhang zwischen der Dispersion von Marketingaktivitäten und dem Informationsmanagement mithilfe von Regressionsanalysen zu betrachten, um die Zusammenhänge noch besser zu verstehen. Dabei steht insbesondere die weitergehende Analyse der beiden Propositionen P_{2a} und P_{2b} im Vordergrund (s. Kapitel 4.4.1 für inhaltliche Herleitung), die sich auf die Schritte 4 und 5 der Ergebnisdarstellung beziehen und somit die Forschungsfragen 11 und 12 aus der fünften Forschungslücke genauer thematisieren.

P_{2a} : *Je höher der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto weniger findet abteilungsübergreifende Informationsakquise statt.*

P_{2b} : *Je höher der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto weniger findet abteilungsübergreifende Informationsdistribution statt.*

Entgegen der Formulierung der Propositionen zeigt die Tabelle der Korrelationskoeffizienten (s. Tabelle 28) keine negativen (signifikanten) Werte zwischen abteilungsübergreifender Informationsakquise und dem aggregierten Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten sowie der abteilungsübergreifenden Informationsdistribution und dem aggregierten Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten. Dies spricht für eine Überarbeitung der Propositionen. Die Erkenntnisse des vorherigen Studienteils deuten bereits darauf hin, dass der aggregierte Dispersionsgrad zu wenig Aussagekraft hat und daher eine andere Perspektive eingenommen werden sollte. Bevor dies geschieht, soll jedoch auf die nomologische Validität als Teil der Konstruktvalidität eingegangen werden, die unter anderem auf Basis der Korrelationstabelle (s. Tabelle 28) betrachtet werden kann (Spiro & Weitz, 1990: 65).

Tabelle 28: Korrelationsmatrix der Untersuchungskonstrukte der dritten Sequenz (nach Pearson)

Konstrukte	1	2	3	4	5	6	7	8
Abteilungsdenken (1)	1							
IT-Usefulness (2)	,306**	1						
Eigeninitiative (3)	,374**	,260*	1					
Wettbewerbsintensität (4)	-,156 ^{n.s.}	-,041 ^{n.s.}	-,258*	1				
Kundenabhängigkeit (5)	,083 ^{n.s.}	,082 ^{n.s.}	,227 ^{n.s.}	-,06 ^{n.s.}	1			
Informationsakquise (6)	,310**	,309**	,638**	-,326**	,206 ^{n.s.}	1		
Informationsdistribution (7)	,211 ^{n.s.}	,066 ^{n.s.}	,321**	-,22 ^{n.s.}	,095 ^{n.s.}	,463**	1	
Dispersion (aggregiert) (8)	-,014 ^{n.s.}	-,59 ^{n.s.}	-,055 ^{n.s.}	,114 ^{n.s.}	-,031 ^{n.s.}	,098 ^{n.s.}	,070 ^{n.s.}	1

Signifikanzniveau: * $p \leq ,05$ (2-seitig); ** $p \leq ,01$ (2-seitig); n.s. (nicht signifikant)

Die nomologische Validität ist zusätzlich mit Regressionsanalysen berechnet worden (s. Anhang 12). Für den SA erfolgt die Einordnung auf Basis der Gesamtstruktur der signifikanten Korrelationen und Regressionsanalysen, bei der eine Unterteilung in unmittelbare und mittelbare Outcome-Dimensionen vorgenommen wird. Im SA geht es um „Erfolg“ als Outcome-Dimension. Der zugrundeliegende konzeptionelle Zusammenhang zwischen Eigeninitiative (als Dimension des OCB) und dem (wahrgenommenen) Erfolg spiegelt OCB wider. Und für OIP gilt insbesondere der Zusammenhang

zwischen Dispersion, Informationsakquise/-distribution und Erfolg als relevant (s. Anhang 12), wobei sich in dieser Studie nur die Verbindung zwischen Dispersion, abteilungsübergreifender Informationsakquise und Erfolg abbilden lässt. Insgesamt lässt sich für alle drei konzeptionellen Ansätze der Arbeit (s. Kapitel 3) zeigen, dass die Grundzusammenhänge durch die erhobenen Daten gestützt werden.

Die Betrachtung des Gesamt-Dispersionsgrads aller zwölf Marketingaktivitäten zeigt sich auch im Rahmen dieser Analyse schnell als nicht weiterführend. Der „einfache“ Zusammenhang zwischen dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten – in aggregierter Form für alle zwölf Marketingaktivitäten – und abteilungsübergreifender Informationsakquise sowie Informationsdistribution ist nicht signifikant.

Sowohl Proposition P_{2a} als auch P_{2b} können daher durch die empirischen Ergebnisse nicht gestützt werden.

Wie bereits in Kapitel 4.4.2 verdeutlicht, wurden Moderatorvariablen in den Fragebogen integriert. Die Berücksichtigung von Moderationsvariablen bietet eine Möglichkeit, den Zusammenhang zwischen dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und der abteilungsübergreifenden Informationsakquise sowie -distribution zu analysieren. Ein signifikanter Zusammenhang⁵⁵ zwischen dem aggregierten Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und Informationsakquise tritt nur bei Unternehmen mit hoher Eigeninitiative auf (PROCESS Model 1; $\beta = ,012$; $p = ,0433$; $R^2 = ,4435$; CI 95% [$,0576$; $,0725$]), mit einer signifikanten Verbesserung des R^2 um $,0191$ ($p = ,0433$) durch die Interaktion. Die Ergebnisse werden zudem in Abbildung 21 und Tabelle 29 dargestellt.

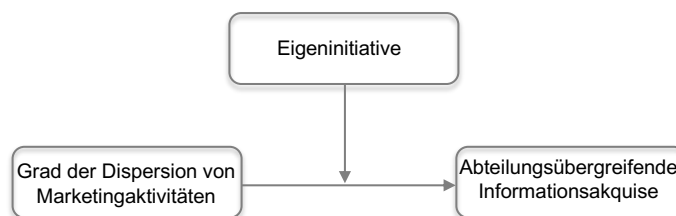


Abbildung 21: Moderationseffekte der Eigeninitiative auf den Zusammenhang von Dispersion der Marketingaktivitäten und abteilungsübergreifender Informationsakquise

⁵⁵ Die Moderationseffekte dieser Arbeit wurden mithilfe des PROCESS Plug-ins bei SPSS berechnet (Hayes, 2013).

Anhand der Ergebnisse wird deutlich, dass nur bei Unternehmen mit hoher Eigeninitiative ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Grad der Dispersion der zwölf Marketingaktivitäten und abteilungsübergreifender Informationsakquise besteht.

Tabelle 29: Ergebnisse des Moderationseffekts der Eigeninitiative auf den Zusammenhang von Dispersion der Marketingaktivitäten und abteilungsübergreifender Informationsakquise

Modell(-zusammenfassung)	Abhängige Variable: Abteilungsübergreifende Informationsakquise			
	Koeffizient	SE	t	p
Konstante	4,2426	,1123	37,77	>,001
Eigeninitiative	,6686	,0835	8,01	>,001
Grad der Dispersion	,008	,0108	,74	,46
Grad der Dispersion x Eigeninitiative	,0120	,0058	2,06	,0433

Für die Proposition P_{2a} wird auf Basis der Ergebnisse eine Umformulierung vorgenommen, bei der der Interaktionseffekt berücksichtigt wird. Auf Proposition P_{2b} muss verzichtet werden. Proposition P₃ lautet daher:

P₃: *Bei Unternehmen mit hoher Eigeninitiative gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen dem aggregierten Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und der abteilungsübergreifenden Informationsakquise.*

Ein weiterer Weg zur Konkretisierung der Hypothesenbildung besteht darin, nicht den aggregierten Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten zum Ausgangspunkt der Formulierung zu machen, sondern die zwölf einzelnen Dispersionsgrade. So können bei insgesamt vier Marketingaktivitäten signifikante Moderationen mit einem Bestimmtheitsmaß $R^2 > 15\%$ festgestellt werden, die in Abbildung 22 dargestellt sind. Die Ergebnisse zeigen signifikante Werte für den moderierenden Zusammenhang zwischen dem Grad der Dispersion von Werbung (PROCESS Model 1; $\beta = -,0067$; $p = ,0063$; $R^2 = ,1604$; CI 95% [,0284; ,0561]) bzw. dem Grad der Dispersion von Erstellung strategischer Marketingpläne (PROCESS Model 1; $\beta = -,0125$; $p = ,0006$; $R^2 = ,2171$; CI 95% [,0271; ,0702]) durch Wettbewerbsintensität auf abteilungsübergreifende Informationsakquise. Zudem wird der Zusammenhang zwischen dem Grad der

Dispersion von Produktentwicklung und abteilungsübergreifender Informationsakquise signifikant durch Eigeninitiative moderiert (PROCESS Model 1; $\beta = ,0098$; $p = ,0440$; $R^2 = ,4547$; CI 95% [$,0228$; $,0460$]). Für den Zusammenhang zwischen dem Grad der Dispersion von Außendiensttätigkeit und abteilungsübergreifender Informationsdistribution konnte eine signifikante Moderation durch Wettbewerbsintensität aufgezeigt werden (PROCESS Model 1; $\beta = -,0033$; $p = ,0222$; $R^2 = ,1275$; CI 95% [$,0079$; $,0307$]). Die entsprechenden Werte dazu sind zusätzlich in Tabelle 30 aufbereitet.

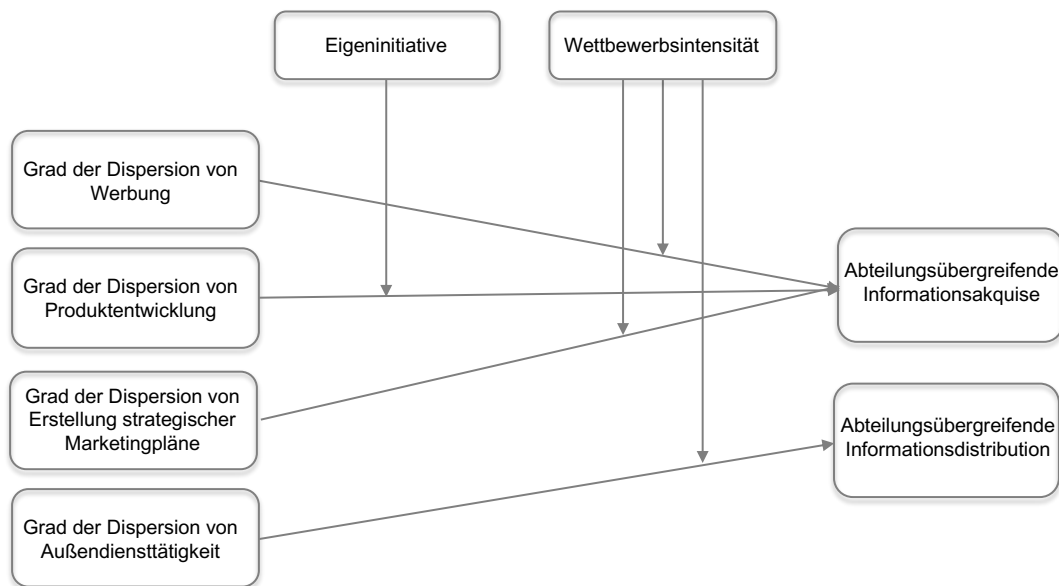


Abbildung 22: Moderatoreffekte der Zusammenhänge zwischen den Dispersionsgraden der einzelnen Marketingaktivitäten und abteilungsübergreifender Informationsakquise sowie -distribution

Anhand dieser Darstellung ist erkennbar, dass sowohl abteilungsübergreifende Informationsakquise als auch abteilungsübergreifende Informationsdistribution im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten relevant sind. Während die Wettbewerbsintensität als Moderator einen dämpfenden Einfluss hat ($\beta < 0$), stärkt die Eigeninitiative den Zusammenhang ($\beta > 0$). Die Differenzen der R^2 -Werte sind zudem positiv und zeigen, dass durch den Moderationseffekt mehr Varianz in der abhängigen Variable erklärt werden kann (s. Tabelle 30).

Tabelle 30: Moderationseffekte der Zusammenhänge zwischen fünf Dispersionsgraden und abteilungsübergreifender Informationsakquise/-distribution

Abhängige Variable: abteilungsübergreifende Informationsakquise	Modell(-zusammenfassung)				
	Konstante	Regressions- koeffizient	R ²	ΔR ²	p
Dispersion Werbung X Wettbewerbsintensität	-,0001	-,0067	,1604	,0367	,0063
Dispersion Produktentwicklung X Eigeninitiative	,0098	,0098	,4547	,0328	,0440
Dispersion strateg. Marketingpläne X Wettbewerbsintensität	,0000	-,0125	,2171	,0842	,0006
Abhängige Variable: Abteilungsübergreifende Informationsdistribution	Konstante	Regressions- koeffizient	R ²	ΔR ²	p
Dispersion Außendienst X Wettbewerbsintensität	,0000	-,0033	,2251	,0702	,0308

Die vier konkreten Moderationseffekte (mit $R^2 > 15\%$) sind die Grundlage für vier weitere abgeleitete Propositionen, wobei sich die Propositionen P_{4a-4c} auf die abteilungsübergreifende Informationsakquise beziehen und Proposition P_5 auf die abteilungsübergreifende Informationsdistribution:

P_{4a} : *Wettbewerbsintensität dämpft den positiven Zusammenhang zwischen der Dispersion der Werbung und der abteilungsübergreifenden Informationsakquise (Signifikanz bei niedrigen Werten der Wettbewerbsintensität).*

P_{4b} : *Eigeninitiative stärkt den positiven Zusammenhang zwischen der Dispersion der Produktentwicklung und der abteilungsübergreifenden Informationsakquise.*

P_{4c} : *Wettbewerbsintensität dämpft den positiven Zusammenhang zwischen der Dispersion der Erstellung strat. Marketingpläne und der abteilungsübergreifenden Informationsakquise (Signifikanz bei niedrigen Werten der Wettbewerbsintensität).*

P_5 : *Wettbewerbsintensität dämpft den positiven Zusammenhang zwischen der Dispersion der Außendiensttätigkeit und der abteilungsübergreifenden Informationsdistribution (Signifikanz bei niedrigen Werten der Wettbewerbsintensität).*

5 Diskussion der Untersuchung und Fazit

Das übergeordnete Thema dieser Arbeit ist der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen, das in verschiedenen Facetten und mithilfe eines multimethodischen Ansatzes betrachtet wurde. Die sequenzielle Anwendung des Mixed-Methods-Designs hat eine Erweiterung der Erkenntnisse zur Dispersion von Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen hervorgebracht. Die im zweiten Kapitel aufgezeigten Forschungslücken sind durch die Kombination verschiedener qualitativer und quantitativer Forschungselemente schrittweise bearbeitet worden. Die sequenziellen Ergebnisse haben die Erkenntnisse zu den einzelnen Forschungslücken befördert und bauen aufeinander auf. Dabei ging es insbesondere darum, das Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten besser zu verstehen und die umfangreichen Zusammenhänge, die damit in B2B-Unternehmen einhergehen, zu verdeutlichen. Im Sinne der Mixed-Methods-Meta-Interpretationsqualität, die ein Gütekriterium der Mixed-Methods-Forschung darstellt (s. Kapitel 4.1 und Döring & Bortz 2016: 114f), wird daher in Kapitel 5.1 und den zugehörigen Unterkapiteln eine auf das grundlegende Thema dieser Arbeit bezogene Gesamtdiskussion der Ergebnisse vorgenommen, die sich Sequenzen-übergreifend auf die verschiedenen Forschungslücken bezieht. Im weiteren Verlauf des fünften Kapitels stehen sodann Implikationen der Arbeit im Vordergrund. Nicht nur die Implikationen für die Forschung, sondern auch für Praktiker werden thematisiert. Insbesondere im Sinne der methodologischen Positionierung des Pragmatismus sind die Implikationen für praktisches Handeln bedeutsam (Döring & Bortz, 2016: 75). Bevor das Kapitel mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse schließt, wird auf Limitationen der Arbeit und Ansatzpunkte für weitere Forschung eingegangen.

5.1 Diskussion und Reflexion der Ergebnisse

Basierend auf dem sequenziellen Grundgedanken der Mixed-Methods-Studie, standen in jeder Sequenz Erkenntnisgewinne zu verschiedenen Teilbereichen des Phänomens der Dispersion von Marketingaktivitäten im Vordergrund. Das Herstellen von Verbindungen zwischen den Teilergebnissen der einzelnen Sequenzen, wie im vierten Kapitel dargestellt, und eine daraus entstehende Gesamtinterpretation sind der Grundgedanke der Mixed-Methods-Meta-Interpretationsqualität (Döring & Bortz, 2016: 115). Das

Ziel der Verdichtung der Teilergebnisse zu einer schlüssigen Gesamtinterpretation unterstreicht die Güte der Untersuchung im Sinne des „*mixed methods interpretive rigor*“ (Döring & Bortz, 2016: 114f). Dem Gedanken des Common-Method-Bias kann ebenfalls durch den Mixed-Methods-Ansatz Rechnung getragen werden, da verschiedene Methoden zur Anwendung kommen und das Phänomen aus verschiedenen Blickwinkeln analysiert wird. Das Common-Method-Bias wird als eines der größten empirischen Probleme in der B2B-Forschung angesehen (Rindfleisch & Antia, 2012: 699). Durch das Mixed-Methods-Design kann dagegen sogar Triangulierung von Ergebnissen zu Konvergenzvalidität führen (Kuß, 2010: 121). Die Diskussion und Reflexion der Ergebnisse erfolgt somit anhand der fünf Forschungslücken und den danach untergliederten Forschungsfragen. In Abbildung 23 ist dargestellt, welche Forschungslücke in welcher Sequenz thematisiert wurde.⁵⁶

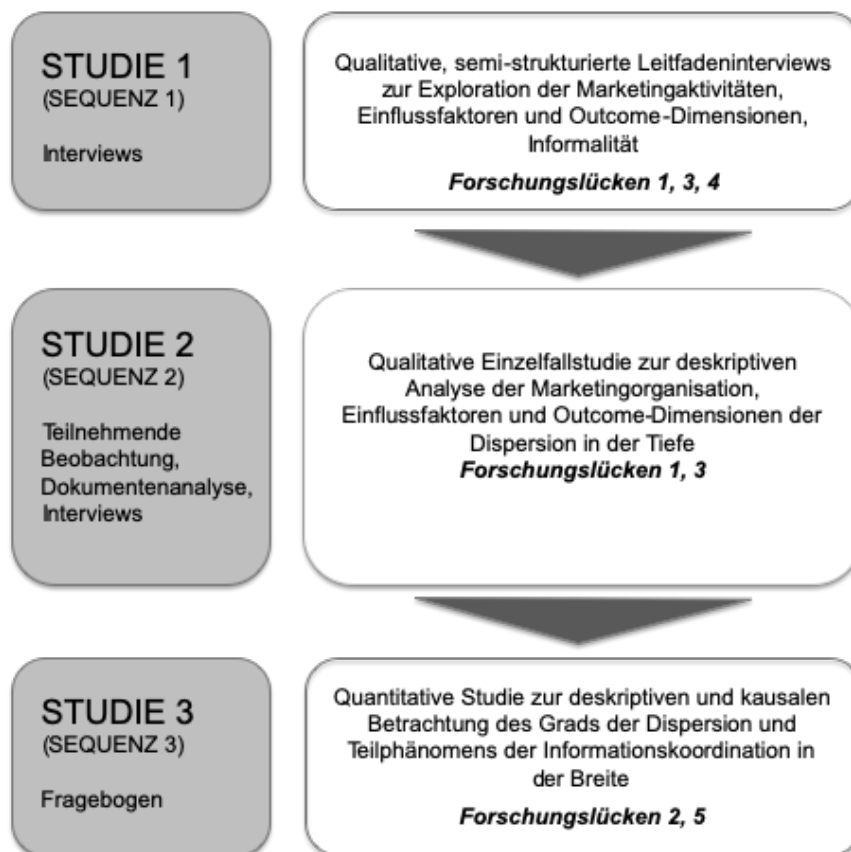


Abbildung 23: Darstellung der Forschungslücken innerhalb der Sequenzen des Mixed-Methods-Designs

⁵⁶ Eine detaillierte Darlegung von Forschungslücken und Forschungsfragen in den jeweiligen Sequenzen findet sich jeweils zu Beginn der Sequenzdarstellung in Kapitel 4 (4.2.1, 4.3.1 und 4.4.1).

5.1.1 Diskussion der Ergebnisse zur Forschungslücke I „Marketingaktivitäten als Blickwinkel zur Analyse der Marketingorganisation und der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten“

In der ersten Forschungslücke steht die aktivitätsbasierte Perspektive des Marketings im Vordergrund – im Hinblick auf die Frage, was konkret Marketingaktivitäten sind, aber auch darauf, wie die strukturelle Verankerung in B2B-Unternehmen ist. In allen drei Sequenzen spielt die erste Forschungslücke mit hinein. Anhand der beiden Forschungsfragen dieser Forschungslücke können die Ergebnisse der Sequenzen konkretisiert werden:

Forschungsfrage 1: In der ersten Sequenz konnten aus den Interviewdaten explorativ zwölf Marketingaktivitätsbündel mit insgesamt 181 Marketingaktivitäten extrahiert werden. Die Marketingaktivitätsbündel sind – wie Abbildung 24 zu entnehmen ist – auf Basis existierender Kategorisierungen (s. Kapitel 2.2) und der Untersuchungsergebnisse in vier primäre (4P) und acht sekundäre (unterstützende) Marketingaktivitätsbündel systematisiert worden (detaillierte Ausführungen in Kapitel 4.2.3.1).



Abbildung 24: Systematisierung der Marketingaktivitätsbündel in primäre und sekundäre Bündel

Die Überprüfung der 181 Marketingaktivitäten im Fallstudienunternehmen SOTTA (Sequenz 2) hat gezeigt, dass zwar nicht alle Marketingaktivitäten, aber eine Großzahl davon bei SOTTA existieren. In der dritten Sequenz sind jedoch als Grundlage für den Fragebogen nicht die Marketingaktivitätsbündel zur Messung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten berücksichtigt worden. Stattdessen wurden mithilfe eines Domain-Sampling-Ansatzes zwölf einzelne Marketingaktivitäten aus den Bündeln

gefiltert (Erhöhung der Inhaltsvalidität). Die Ergebnisse der dritten Sequenz bestätigen, dass es sich bei den zwölf Aktivitäten um Marketingaktivitäten handelt (s. Kapitel 4.4.3.3). Übergreifend bleibt daher nicht nur die Erkenntnis, dass die zwölf Marketingaktivitätsbündel multi-methodisch eruiert wurden, sondern auch, dass Marketingaktivitäten nicht in allen Organisationen deckungsgleich sind und sich auch mit neuen Anforderungen und digitalen Veränderungen (Moorman, van Heerde, Moreau, & Palmatier, 2019) immer wieder weitere Marketingaktivitäten ergeben können. Eine endliche Liste von Marketingaktivitäten ist also nicht sinnvoll, was beispielsweise auch der Position von Grönroos (2006b: 409) entspricht (s. Kapitel 2.2) und somit auch für eine Kontext-bezogene Evaluation solcher Aktivitäten spricht.

Forschungsfrage 2: Die strukturelle, intra- und interorganisationale Verankerung von Marketingaktivitäten anhand der aktivitätsbasierten Perspektive ist in der ersten Sequenz und im qualitativen Fallstudienteil der zweiten Sequenz mithilfe von Organigrammanalysen sowie Beschreibungen der Prozesse thematisiert worden. Die Konfiguration als Organisationsstrukturdimension (s. Kapitel 3.1.4.3) ist dabei ein entscheidendes Merkmal. Mithilfe der Fragebogenstudie in der dritten Sequenz kann auch quantitativ abgebildet werden, welche Abteilungen (sieben bzw. acht Abteilungen in der Studie aufgenommen) in der strukturellen Verankerung welche Relevanz besitzen (s. Kapitel 4.4.3.3). Neben Marketing und Vertrieb spielt der F&E-Bereich die größte Rolle. Durchschnittlich sind 1,35 Abteilungen neben Marketing und Vertrieb in die Durchführung der Marketingaktivitäten involviert. Die Konstellation der relevanten Abteilungen unterscheidet sich jedoch je nach Marketingaktivität. In der dritten Sequenz wurden 33 verschiedene Abteilungen benannt (keine Mehrfachnennung enthalten). Eine Auslagerung von Marketingaktivitäten im Sinne einer interorganisationalen strukturellen Verankerung fand sich jedoch nur sehr begrenzt. So dass sich die Frage stellt, ob die Ergebnisse zu outgesourceten Marketingaktivitäten von McGovern & Quelch (2005: 22) und Moorman (2016) vielleicht nicht auf den deutschen Markt übertragen lassen.

Die Erkenntnis, dass es bei allen Marketingaktivitäten einen großen Anteil gibt, der fest zu Marketing und Vertrieb gehört, hat sich bereits im Rahmen der Fallstudienanalyse bei SOTTA herauskristallisiert. In der dritten Sequenz mit mehreren Unternehmen

in der Stichprobe hatten Marketing und Vertrieb bei allen zwölf Aktivitäten einen Zuständigkeitsanteil von mindestens 40 %. Auch bei der Verfolgung der aktivitätsbasierten Perspektive zeigt sich in diesen beiden Abteilungen also eine gewisse strukturelle Basis-Verankerung. Die These von der Marginalisierung der Marketingabteilungen (s. Kapitel 2.3.3) kann daher – wenn überhaupt – nur bis zu einem gewissen Grad bestätigt werden. Zudem hat sich gezeigt, dass das Ausmaß an PTM in der Stichprobe der dritten Sequenz bei 20 % liegt und somit die duale strukturelle Verankerung in der Marketingorganisation durchaus eine entscheidende Rolle spielt (s. Kapitel 2.5.2 zum Zusammenhang zwischen PTM und Dispersion von Marketingaktivitäten), wenngleich der Anteil in einer Studie von Kleinaltenkamp et al. (2012) zu Stellenausschreibungen mit PTM-Bezug deutlich höher ausgefallen war (37,4 %). Neben der strukturellen Verankerung im Sinne der Konfiguration sind somit weitere Organisationsstrukturdimensionen als Ergebnis der drei Sequenzen für die zweite Forschungslücke relevant, wobei auf die Formalisierung (bzw. Informalität) in Forschungslücke IV gesondert eingegangen wird. So bedingen PTM und die (damit einhergehende) Entstehung von Schnittstellen etwa Koordination und Entscheidungsdelegation.

Eine Analyse der Marketingorganisation auf Basis der aktivitätsbasierten Perspektive ist somit zielführend und kann sinnvoll mit konzeptioneller Untermauerung wie etwa den Organisationsstrukturdimensionen des SA untersucht werden. Daher sollte die aktivitätsbasierte Perspektive – wie auch von Hult (2011: 512) gefordert – die gängige Analyseperspektive der Marketingorganisation sein und die funktionsbasierte Perspektive endgültig ablösen.

5.1.2 Diskussion der Ergebnisse zu Forschungslücke II „Die Messung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten“

Forschungsfrage 3: Die Grundidee des von Homburg, Workman et al. (1999) entwickelten Messmodells zur Bestimmung des Einflusses des Marketings bei elf strategischen Themen wurde im Rahmen dieser Arbeit modifiziert (s. Kapitel 4.4.2). Die Autoren verwendeten das Messinstrument zur Analyse des Einflusses auf Entscheidungsvorgänge und verfolgten in ihrem Paper einen funktionsbasierten Ansatz des Marketings, wodurch sich wesentliche inhaltliche Unterschiede zu dieser Arbeit ergeben. Auch in weiteren Arbeiten, die das Messinstrument verwendet haben, lag der Fokus

stets auf dem Einfluss des Marketings.⁵⁷ Eine zusätzlicher, entscheidender Mehrwert der vorliegenden Arbeit ist die umfangreiche Berücksichtigung verschiedener Abteilungen im Rahmen der Messung und der damit einhergehenden konsequenten Berücksichtigung der aktivitätsbasierten Perspektive als Grundlage der Arbeit.

Der Detailgrad dieses Messinstruments ist dabei deutlich höher als etwa bei der Vorgehensweise von Tull et al. (1991), die in ihrer Untersuchung eine dichotome Unterteilung vorgenommen haben (Dispersion ja oder nein). Das Messinstrument dieser Studie eröffnet dagegen noch weitere Analysemöglichkeiten, z.B. dass für jede Marketingaktivität ermittelt werden kann, welche Kombination von Abteilungen in welchem Umfang daran beteiligt ist. Somit lassen sich Schlussfolgerungen für die Zusammenarbeit ziehen. Die Aussagekraft des Messinstruments geht daher über die Bestimmung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten hinaus. Es leistet einen Beitrag zur empirischen Erforschung der Dispersion von Marketingaktivitäten, zu der Workman et al. (1998: 38) aufgerufen haben.

Forschungsfrage 4: Bereits die erste Sequenz verdeutlicht, dass die Dispersion von Marketingaktivitäten in den Unternehmen der Interviewpartner unterschiedliche Ausmaße hat. Die dritte Sequenz setzt sich explizit mit der Thematik der Forschungsfrage auseinander.⁵⁸ Zunächst ist als Ergebnis festzuhalten, dass beim Grad der Dispersion von Marketing kein eindeutiger Unterschied zwischen Dienstleistungs- und Güterunternehmen im B2B-Bereich besteht (s. Kapitel 4.4.3.1). In der dritten Sequenz ergab eine Clusteranalyse, deren Stichprobe sowohl Dienstleistungs- als auch Güterunternehmen enthielt, drei Cluster von Unternehmen: Cluster I („*Dispersionsexperten*“) mit höheren Dispersionsgraden von Marketingaktivitäten, Cluster II („*Dispersionsmitte*“) mit mittleren Dispersionsgraden und Cluster III („*Dispersionsinkonsistenz*“) mit zumeist niedrigeren und teils hohen Dispersionsgraden. Die Dispersionsgrade sind jeweils im Vergleich zu den einzelnen Marketingaktivitäten der Unternehmen anderer

⁵⁷ Eine Abgrenzung der beiden Forschungsgebiete „Einfluss des Marketings“ und „Dispersion von Marketingaktivitäten“ wurde in Kapitel 2.4.3 vorgenommen.

⁵⁸ Die Forschungsfragen 4, 9 und 10 sind vornehmlich innerhalb einer Sequenz bearbeitet worden. Dennoch finden sich die dazugehörigen Themen der drei Forschungsfragen auch in der ersten Sequenz, wodurch ein gewisser inhaltlicher Einblick ex-ante entstanden ist. Eine Sequenz-übergreifende Meta-Interpretationsqualität ist bei diesen drei Forschungsfragen jedoch eingeschränkt.

Cluster hoch oder niedrig (s. Kapitel 4.4.3.3). Die empirischen Ergebnisse liefern somit Unterstützung für Proposition P_{1b}.

In Cluster I („*Dispersionsexperten*“) ist die Wahrnehmung des Erfolgs im Vergleich zum Wettbewerb höher als bei den anderen beiden Clustern.⁵⁹ Auch in Cluster II („*Dispensionsmitte*“) gibt es zum Teil (insbesondere bei drei der vier „P“) hohe Werte zur Wahrnehmung von erfolgreicher Umsetzung der Marketingaktivitäten. Dass bei den Unternehmen aus Cluster III („*Dispensionsinkonsistenz*“) – bei denen es zumeist niedrige Dispersion, aber auch Marketingaktivitäten mit sehr hohen Dispersionsgraden gibt – die niedrigsten Werte der Wahrnehmung von erfolgreicher Umsetzung der Marketingaktivitäten berechnet wurden, ist auffällig. Es gibt daher eine nicht konsistente Dispersion von Marketingaktivitäten, was in Kombination mit den höchsten Werten zu Abteilungskonflikten, Wettbewerbsintensität und Median der Anzahl der Mitarbeiter von Cluster III zu der Annahme führen kann, dass es sich dabei um große Unternehmen handelt, bei denen es potenziell eher zu Unklarheiten von Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten o.ä. kommt (Kotler et al., 2006; Sinkula, 1994). Insbesondere bei großen Unternehmen gibt es Zentralfunktionen (z.B. Corporate Marketing), was eine der Ursachen für einen niedrigeren Dispersionsgrad bei großen Unternehmen ist (Workman et al., 1998: 32), s. dazu auch Formulierung der Propositionen in Kapitel 4.3.4 und Analyse der ersten Sequenz in 4.2.3.2.

Forschungsfrage 5: Das sequenzielle Vorgehen brachte in Hinsicht auf den Unterschied der Dispersionsgrade der zwölf einzelnen Marketingaktivitäten einen großen iterativen Erkenntnisgewinn hervor. Während in Sequenz 1 das vornehmliche Ziel noch darin bestand, den Gesamtgrad der Dispersion von Marketingaktivitäten besser zu verstehen, zeigten die Ergebnisse spätestens in der zweiten Sequenz deutlich, dass der Informationsverlust bei der alleinigen Betrachtung eines Grads pro Unternehmen groß ist und die differenzierte Analyse pro Marketingaktivität (bzw. Marketingaktivitätsbündel) einer Analyse des aggregierten Grads der Dispersion unbedingt vorgezogen werden sollte. Dementsprechend lag der Schwerpunkt der Analyse in der dritten

⁵⁹ Ein Zusammenhang zwischen einem hohen Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und Erfolg ist dennoch nur unter Vorbehalt zu sehen, eine detailliertere Analyse erfolgt im Rahmen der Diskussion von Forschungsfrage 7 in Forschungslücke III (s. Kapitel 5.1.3).

Sequenz deutlich auf den zwölf einzelnen Dispersionsgraden und nicht auf dem aggregierten Dispersionsgrad.

Die Messung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten bestätigte in der dritten Sequenz zudem auch das Phänomen an sich. Bei 14 % aller Marketingaktivitätszuständigkeiten lag keine Dispersion vor, d.h. dass die Aktivität vollständig in einem Bereich verantwortet wurde (dies gilt insbesondere für Vertriebs- und Akquiseaktivitäten). Es gibt also Marketingaktivitäten mit sehr geringem Dispersionsgrad. Die Varianz bei den Dispersionsgraden der zwölf Marketingaktivitäten wurde in Kapitel 4.4.3.3 erläutert (dritte Sequenz). Eine Gruppierung der zwölf Marketingaktivitäten zu Dispersionstypen konnte mithilfe einer Clusteranalyse vorgenommen werden (s. Tabelle 24). Das Ergebnis ist eine Vier-Cluster-Lösung mit Cluster 1: „*Konzentriertes Zuhause*“, geringer Dispersionsgrad ($< 26\%$), Cluster 2: „*Vertriebszuhause*“, geringe bis mittlere Dispersion (32-41 %), Cluster 3: „*Kein Zuhause*“, mittlere bis hohe Dispersion (44 %) und Cluster 4: „*Auswärtiges Zuhause*“, hohe Dispersion ($> 62\%$). So dass die empirischen Ergebnisse auch für Proposition 1a Unterstützung liefern.

Eine weitere mittelbare Erkenntnis zu Forschungsfrage 5 ist, dass der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten noch einmal spezifiziert werden kann im Hinblick darauf, welche Abteilung die höchsten Zuständigkeitsanteile je Marketingaktivität hat. Dies muss nicht deckungsgleich damit sein, wer die (Haupt-)Verantwortung innehat. Insofern stellt sich zum einen die Frage, ob es eine gewisse „Konsistenz der Hauptverantwortung und der höchsten Zuständigkeitsanteile“ geben sollte bzw. ob Klarheiten durch Konsistenz eine entscheidende Komponente für positiven Dispersionsoutcome sein kann (Näheres zu den Ergebnissen der Outcome-Dimensionen in Kapitel 5.1.3). Ob eine Marketingaktivität ein „Zuhause“ (Zuständigkeitsanteil $> 50\%$) hat oder nicht, hängt auch mit der Wahrnehmung der Mitarbeiter und deren Zufriedenheit, der gefühlten Wertschätzung der Aufgabenerfüllung etc. zusammen (s. dazu auch Kapitel 5.2.2). Außerdem ergibt sich die Frage, wie sich die Organisation der Marketingaktivitäten mit „Zuhause“ von jenen „ohne Zuhause“ unterscheidet: Das Management von Marketingaktivitäten variiert erheblich zwischen solchen, bei denen eine Abteilung einen sehr großen Anteil hat, und solchen, bei denen viele Abteilungen mit mittleren Anteilen zuständig sind. In der dritten Sequenz konnte bei zehn von zwölf Aktivitäten ein

Zuständigkeitsanteil von >50 % festgestellt werden, so dass diese Marketingaktivitäten nach dieser Definition ein „Zuhause“ haben. Die Forschung mit Fokus auf den Einfluss der Marketingabteilung bestätigt die unterschiedlichen Ausmaße aus der Perspektive der Entscheidungsfindung: Während die Marketingabteilung für einige Aktivitäten deutlich die höchsten Einflusswerte einnimmt (z.B. Werbung, Kundenzufriedenheit), gibt es ebenso Bereiche, bei denen der Einfluss gering ist (z.B. Pricing, Produktentwicklung, Investitionen in IT) (Verhoef et al., 2011: 66f). Die Unterschiedlichkeit der Marketingaktivitäten und die damit einhergehende Notwendigkeit, unterschiedlich zu managen, wird von der Forschung zum Einfluss der Marketingabteilung aus funktionsbasierter Perspektive bekräftigt (Verhoef et al., 2011: 66f). Insbesondere auch die Unterschiedlichkeit der vier Marketingaktivitäten der primären Marketingaktivitätsbündel (drei der vier primären Marketingaktivitäten sind in unterschiedlichen Clustern verortet), zeigt, dass eine differenzierte Betrachtung wichtig ist.

5.1.3 Diskussion der Ergebnisse zu Forschungslücke III „Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten in Unternehmen“

Forschungsfrage 6:⁶⁰ Den Ausgangspunkt bei der Beschäftigung mit den Einflussfaktoren der Dispersion von Marketingaktivitäten bildet Literatur zur Marketingorganisation, deren Analyse zu Beginn der ersten Sequenz stattfand (s. Kapitel 4.2.1). Darauf aufbauend konnten bei der Analyse der Interviewdaten 15 Einflussfaktoren deduktiv abgeleitet werden. Abbildung 11 zeigt die 15 First Order Categories, die zu sieben Second Order Themes zusammengefasst werden können.⁶¹ Bei der Zusammenfassung der First Order Categories – und zusätzlich in der konkreten Anwendung des Frameworks in der Fallstudie (zweite Sequenz) – zeigte sich jedoch, dass es innerhalb der übergeordneten Themen keine einheitlichen Richtungsbeschreibungen der Zusammenhänge zwischen den Einflussfaktoren und dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten gibt. Auch eine Bündelung in interne und externe Einflussfaktoren ist möglich, hat aber die gleiche Konsequenz wie die sieben aggregierten Themen. Bei

⁶⁰ Übergreifende Erkenntnisse zum SA, die Forschungslücke III konzeptionell fundieren, werden im Rahmen der Implikationen für die Marketingforschung in Kapitel 5.2.1 gesondert thematisiert.

⁶¹ Definitionen, Ankerbeispiele usw. finden sich auch im Kodierleitfaden in Anhang 5.

einer Analyse zum Zusammenhang des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten und der Einflussfaktoren sollte man daher auf die 15 Einflussfaktoren zurückgreifen.

Die inhaltliche Abgrenzung zu der bisherigen Forschung ist insbesondere in der konkreten Anwendung auf das Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten innerhalb der Marketingorganisation zu sehen. Zudem zeigt sich der in der Literatur häufig diskutierte Einflussfaktor der strategischen Ausrichtung (Kostenführerschaft/Differenzierung) (Homburg, Workman, et al., 1999; Ruekert & Walker, 1987; Wirtz et al., 2014; Workman et al., 1998) in den Daten nicht unmittelbar. Die Erklärung dafür kann zum einen darin liegen, dass die strategische Ausrichtung mittelbar in der Markt-/Kundenorientierung bzw. der Unternehmensphilosophie mit abgebildet wird. Ein anderer Grund könnte sein, dass die strategische Ausrichtung für andere Phänomene der Marketingorganisation – wie etwa den Einfluss des Marketings – eine entscheidendere Komponente darstellt als für den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten. Eine weitere inhaltliche Abgrenzung zu der bisherigen Forschung ist die vorgenommene Analyse zwischen den Organisationsstrukturdimensionen und dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten. Die konzeptionelle Verbindung in den fünf Unterkapiteln von Kapitel 3.1.4 konnte mit den Interviewdaten der ersten Sequenz abgeglichen und angereichert werden, so dass die Verbindungen zwischen den Einflussfaktoren der Dispersion von Marketingaktivitäten mit grundlegenden Komponenten der Organisationstheorie zusammengebracht wurden.

Die zweite Sequenz baut auf den Erkenntnissen der ersten Sequenz auf. Die Bedeutung der 15 Einflussfaktoren im Fallstudienunternehmen wurden in der Tiefe analysiert. In den Interviewdaten der ersten Sequenz hatte sich bereits herauskristallisiert, dass nicht alle Einflussfaktoren in jedem Unternehmen Relevanz haben, sondern dass für jedes Unternehmen eine spezielle Kombination an Einflussfaktoren auf den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten besteht. Aus den gemeinsamen Erkenntnissen der ersten und zweiten Sequenz konnten dann Propositionen für den Zusammenhang zwischen den 15 Einflussfaktoren und dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten formuliert werden (s. Tabelle 16). Aufgrund der teilweise fehlenden Eindeutigkeit der Richtungsbeschreibungen wurde in den folgenden Sequenzen keine Hypothesenprüfung zu den Propositionen vorgenommen.

Möller und Rajala (1999: 532) verdeutlichen das übergreifende Thema von Forschungslücke III und zeigen verschiedene Zusammenhänge zwischen Einflussfaktoren oder Outcome-Dimensionen und der Dispersion von Marketingaktivitäten auf. So stehe etwa der globale Charakter als Einflussfaktor in Zusammenhang mit Strukturkomplifikationen, aber auch Kommunikationsnotwendigkeit, Reaktionsmöglichkeiten auf Marktgegebenheiten und Schnelligkeit der Arbeitsabläufe werden hier als Outcome-Dimensionen genannt, was zu den Erkenntnissen über die Marketingorganisation des Fallstudienunternehmens passt. Dies sind Outcome-Dimensionen für das Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten, die auch Teil der Ergebnisse in der folgenden Forschungsfrage sind.

Forschungsfrage 7: Die Forschungsfragen 6 und 7 sind in analogem Sequenzablauf bearbeitet worden, der Outcome der Dispersion von Marketingaktivitäten wurde darüber hinaus in beiden Fragebogenstudien thematisiert. Die Outcome-Dimensionen wurden jedoch – abgesehen von dem Vorwissen, dass sowohl Effektivitäts- als auch Effizienzdimensionen eine Rolle spielen – induktiv aus den Interviewdaten der ersten Sequenz abgeleitet. Die 15 First Order Categories, die zu fünf Second Order Themes aggregiert werden können, sind in Abbildung 12 dargestellt. Bei den Outcome-Dimensionen wurden die unmittelbaren Auswirkungen der Dispersion von Marketingaktivitäten forciert, um ein tiefergehendes Verständnis von Effektivität und Effizienz zu erlangen. Es zeigte sich dabei aber auch, dass ein hoher Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten nicht per se positiv zu bewerten ist, denn auch wenn sich dies beispielweise positiv auf die Kundenresponsivität als Effektivitätsdimension auswirkt, kann es in einem erhöhten Kontrollaufwand resultieren und damit negative Konsequenzen für die Effizienz haben. Im Interview mit Rainer wurde zum Beispiel deutlich, dass die Dispersion von Marketingaktivitäten zu einem höheren Aufwand für die Aggregation von Marktinformationen führt, aber gleichzeitig die Dispersion den Mitarbeitern in den verschiedenen Abteilungen mehr Flexibilität in Bezug auf die Reaktionsmöglichkeit auf Marktgegebenheiten ermöglicht.

Die Ergebnisse aus der Fragebogenstudie der dritten Sequenz, in der Aspekte der Outcome-Dimensionen integriert waren, zeigen insgesamt, dass eine quantitative Untersuchung von Zusammenhängen zwischen dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und der übergeordneten Effizienz zwar möglich ist und auch eine bedeutende

Erkenntnis bietet; Effektivität und Effizienz liegen jedoch nicht nah genug am eigentlichen Phänomen.

Die begrenzt vorhandene Literatur zu dieser Forschungsfrage konnte somit entscheidend erweitert werden. Eine Erkenntnis besteht darin, dass in der Marketingorganisationsforschung vorwiegend Effizienz und Effektivität als Outcome-Dimensionen herangezogen werden (s. Tabelle 7 für eine Übersicht der einschlägigen Studien) – die vorliegende Arbeit zeigt allerdings, dass unmittelbar mit den konkret vorliegenden Marketingorganisationsphänomenen zusammenhängende Outcome-Dimensionen – insbesondere interne Prozess- und Strukturelemente – eine sinnvollere Perspektive bieten. Der Detailgrad der Outcome-Dimensionen unterscheidet sich daher maßgeblich von den bisherigen Studien. Dort werden die Argumentationsketten vom untersuchten Marketingorganisationskonstrukt hin zur Unternehmensperformance über verschiedene Zusammenhangsstufen erläutert: So nennen Homburg et al. (2015: 5) als ein Beispiel für den Zusammenhang zwischen Einfluss des Marketingdepartments und Unternehmensperformance, dass das Marketingdepartment immaterielle Vermögenswerte, wie etwa der Markenwert, die wiederum die Zahlungsbereitschaft der Kunden steigern und somit zu höherer Unternehmensperformance führen. Ein weiteres Beispiel ist, dass das Marketingdepartment dafür zuständig ist, Marktinformationen in die Neuproduktentwicklung einzubringen, wodurch die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, dass das neue Produkt erfolgreich wird und somit das Marketingdepartment einen Beitrag zur Unternehmensperformance leistet (Homburg et al., 2015: 5f). Dass diese Argumentationsketten stimmen, soll nicht bezweifelt werden – auch die Interviewteilnehmer der ersten Sequenz nannten nachgelagerte Auswirkungen auf Performance-Variablen, etwa die Erwirtschaftung von höheren Deckungsbeiträgen durch kundenspezifische Lösungen (Niklas) oder verbesserte Effizienz bei der Reduktion von Schnittstellen von PTM (Thomas). Diese Argumentationsketten verdeutlichen jedoch, dass kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Marketingorganisation/dem betrachteten Phänomen der Marketingorganisation und der Unternehmensperformance bzw. Unternehmenseffektivität/-effizienz vorliegt und daher eher Outcome-Dimensionen verwendet werden sollten, die den konkreten Zusammenhang widerspiegeln und somit konkretere Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet werden können.

Auch die 15 identifizierten Outcome-Dimensionen wurden in der zweiten Sequenz bei SOTTA in der Tiefe analysiert und die spezifischen Outcome-Dimensionen des Unternehmens identifiziert (nicht alle Outcome-Dimensionen haben bei jeder Organisation Relevanz). Als Beispiele sind etwa die (vergleichsweise) klaren Strukturen zu nennen, die zu überschaubarem Kontrollaufwand und begrenzten Koordinationskosten führen (mit Ausnahme der Unterschiedlichkeit der Ländergesellschaften). Eine Möglichkeit, den positiven Outcome der Dispersion von Marketingaktivitäten bei SOTTA noch zu verstärken, wäre, mehr Kundenwissen zu generieren (etwa durch eine größere Kundennähe) – nach Abwägung der Bedeutung der Kunden (Prestigekunden) und der resultierenden Kosten. Damit einher geht auch die Notwendigkeit, bei potenziellen Veränderungen zu berücksichtigen, dass Probleme hinsichtlich Informationsmanagement und Strukturkomplikationen größer sein können, je mehr Personen involviert sind. Dies führt zu den Propositionen aus den ersten beiden Sequenzen in Tabelle 17, in der die unmittelbaren Zusammenhänge zwischen dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und den 15 Outcome-Dimensionen präzisiert werden (s. dazu auch den Kodierleitfaden mit Ankerbeispielen in Anhang 5).

Zum anderen hat die Clusteranalyse von Sequenz 3 gezeigt, dass bei Cluster 1 (mit den höchsten Dispersionsgraden) die Wahrnehmung des Erfolgs im Vergleich zum Wettbewerb höher ist als bei den anderen beiden Clustern. Dagegen hat Cluster 3, in dem zumeist niedrige Grade der Dispersion, aber auch einige sehr hohe Grade enthalten sind, die geringsten Werte zur Wahrnehmung von Erfolg bei der Durchführung der Marketingaktivitäten. Diese Ambiguität im Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten hatte in Kapitel 5.1.2 zu der Annahme geführt, dass die Konsistenz des Grads der Dispersion – und nicht ein per se hoher oder niedriger Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten entscheidend sein könnte.

Das Gesamt-Framework aus Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten ist in verschiedenen Detailgraden in Abbildung 13 (Second Order Themes) und Abbildung 14 (interne, externe Einflussfaktoren und Effektivitäts-, Effizienzdimensionen) veranschaulicht.

5.1.4 Diskussion der Ergebnisse zu Forschungslücke IV „Die Rolle der Informalität im Zusammenspiel mit dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten“

Forschungsfrage 8: Bereits in der ersten Sequenz wurde deutlich, dass sich die Interviewteilnehmer dem Unterschied zwischen der formalen Zuständigkeit und der Abweichung bei der tatsächlichen Durchführung bewusst waren. Der bisherige Fokus auf informalen Strukturen in Bezug auf Innovationen und Neuproduktentwicklung (z.B. Teece, 1996) sollte daher auch auf andere Marketingaktivitätsbündel ausgeweitet werden. Wenngleich Maltz und Kohli (1996: 47) herausarbeiten, dass über formale Kanäle gewonnene Informationen eher genutzt wird als über informale Kanäle gewonnene Intelligenz, betonen die Autoren zugleich, wie wichtig das proaktive Managen der informalen, abteilungsübergreifenden Strukturen aus Perspektive des Marketings ist (Maltz & Kohli, 2000: 487). Die Forschungslücke besteht daher vor allem bei der Kombination der Mechanismen der Mitarbeiterinteraktion und der konkreten Perspektive auf die informale Dispersion von Marketingaktivitäten. Es geht dabei etwa um die Frage, wie sich Mitarbeiter (PTM oder auch Non-Marketer) austauschen oder vernetzen können, um so das informale Involvieren in Marketingaktivitäten strukturiert anzugehen.

Cross et al. (2013: 88) greifen die informale Komponente und die Überbrückung des Spannungsfeldes zwischen Formalität und Informalität für die Mitarbeiterinteraktion konkret auf. Die Autoren betonen die Notwendigkeit von Strukturen in Form von Mechanismen bzw. Tools (z.B. in Form von virtuellen Kollaborationstechnologien), um informalen Austausch entstehen zu lassen. Und auch bei den Unternehmen der Interviewpartner (erste Sequenz) und bei SOTTA (zweite Sequenz) konnten einige Erkenntnisse zu Mechanismen bzw. Tools zur Steuerung identifiziert werden: In den Interviews wurden Beispiele genannt (Erstellung eines Branchen-Wiki, digitale Plattformen zum Austausch, Kamingespräche etc.), die von den Interviewteilnehmern als zielführend erachtet wurden und damit auch weitere – nicht-strukturierte – informale Prozesse wie den Austausch über Ideen in der Cafeteria, auf dem Flur usw. begünstigen konnten.

5.1.5 Diskussion der Ergebnisse zu Forschungslücke V „Der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und die Koordination von Informationen“

Forschungsfrage 9: Für die dritte Sequenz wurde auf Basis der Ergebnisse der ersten beiden Sequenzen eine Outcome-Dimension in den Fokus gerückt, die – entsprechend der Kritik an Effizienz und Effektivität – „näher“ am Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten ist. Das Informationsmanagement wurde in der ersten Sequenz als Second Order Theme mit den beiden First Order Categories „abteilungsübergreifende Informationsakquise“ und „abteilungsübergreifende Informationsdistribution“ aus den Interviewdaten abgeleitet. Zur Beantwortung der neunten Forschungsfrage wurde somit auf diesen Erkenntnissen aufbauend der Zusammenhang zwischen der Dispersion von Marketingaktivitäten und den beiden First Order Categories mit dem Ziel der Hypothesengenerierung betrachtet. Als konzeptionelle Grundlage hat sich der OIP als zielführend gezeigt (s. Kapitel 3.4 und 4.4.1). Der postulierte negative Zusammenhang zwischen der abteilungsübergreifenden Informationsakquise (P_{2a})/-distribution (P_{2b}) zum aggregierten Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten konnte in der Stichprobe jedoch nicht bestätigt werden.

Ein erster Hinweis auf die Problematik der Propositionen hat sich bereits im Rahmen der Clusteranalyse der Unternehmen gezeigt, bei der jedoch nicht der aggregierte Dispersionsgrad, sondern der Dispersionsgrad der zwölf Marketingaktivitäten zugrunde lag. In dem Cluster mit den höheren Dispersionsgraden (Cluster 1) wurde der höchste Mittelwert für die abteilungsübergreifende Informationsakquise gemessen. Cluster 3 (niedrige und hohe Dispersionsgrade) hatte dagegen den höchsten Mittelwert für die abteilungsübergreifende Informationsdistribution. Es zeigte sich also, dass für diese Zusammenhänge weiterer Klärungsbedarf besteht, der in Forschungsfrage 10 konkretisiert wird.

Forschungsfrage 10: Die Zusammenhänge zwischen dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und den beiden Informationsmanagement-Kategorien müssen spezifischer betrachtet werden, um die Komplexität besser greifen zu können und damit auch positive bzw. negative Faktoren zu isolieren, die auf den Zusammenhang einwirken. Daher wurden sowohl für die aggregierte Ebene als auch die Detailebene der zwölf Marketingaktivitäten des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten auf Basis der inhaltlichen Herleitungen in Kapitel 4.4.2 Moderations-/Interaktionseffekte

untersucht. Die signifikanten Moderatoren – unter Berücksichtigung der Begrenzungen der vorliegenden Stichprobe – sind Eigeninitiative (sowohl aggregierte als auch Detailebene) und Wettbewerbsintensität (Detailebene), was zur Formulierung der Propositionen P₃, P_{4a}, P_{4b}, P_{4c} und P₅ führte. Wettbewerbsintensität ist in den Forschungsarbeiten zur Marketingorganisation ein etabliertes Konstrukt, das oftmals Relevanz gezeigt hat (Homburg, Jensen, et al., 2012; Jaworski & Kohli, 1993; Rouziès & Hlland, 2014; Workman et al., 2003). Die Bedeutung der Eigeninitiative in diesem Kontext konnte in dieser Studie jedoch erstmals aufgezeigt werden.

5.2 Implikationen der Arbeit

Aus den gewonnenen Erkenntnissen der Arbeit leiten sich sowohl für die Marketingforschung als auch für die Marketingpraxis Implikationen ab. Diese korrespondieren mit den formulierten Zielsetzungen in Kapitel 1.2. Für die Marketingforschung ist es insbesondere wichtig, das bisher noch unterrepräsentierte Forschungsfeld der Marketingorganisation stärker in den Fokus zu rücken. Im Rahmen dieser Studie ist dabei das Verständnis für einen Ausschnitt dieses Forschungsfeldes bedeutend gewachsen. Dies liegt insbesondere auch daran, dass diese Arbeit mit der Anwendung des Mixed-Methods-Designs einen im Bereich der Marketingorganisation eher neuen Weg eingeschlagen hat. Zudem schafft die Kombination der drei Management-Ansätze einen konzeptionellen Bezugsrahmen, der Implikationen für die Marketingforschung mit sich bringt. Für die Marketingpraxis stand dagegen als Ziel im Vordergrund, konkrete Handlungsempfehlungen für das Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten ableiten zu können. Diese beziehen sich vor allem auf die Identifikation, Veränderung und das Management der Dispersion von Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen.

5.2.1 Implikationen für die Marketingforschung

Für die Darstellung der Implikationen der Marketingforschung erfolgt eine Unterteilung nach Implikationen der zugrundeliegenden Konzepte und Methodik. Daran anschließend wird ein ausgewählter Beitrag zu bisherigen Forschungsarbeiten aufgegriffen und sodann der Bezug zwischen Ergebnissen der Mixed-Methods-Studie und Implikationen für die Marketingforschung hergestellt.

Im Hinblick auf die verwendeten konzeptionellen Grundlagen (s. Kapitel 3) hat sich etwa für einzelne Teilmhalte des SA gezeigt, dass die Verfolgung eines „Fit-Modells“ auf Basis des Frameworks für den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten nicht sinnvoll ist; erstens, da nicht alle Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen für alle Unternehmen relevant sind, und zweitens, da die Richtungsbeschreibungen der Einflussfaktoren nicht immer eindeutig sind. Die bisher im Zusammenhang der Marketingorganisation betrachteten Einflussfaktoren konnten ergänzt bzw. konkretisiert werden.⁶² Insbesondere konnte auch die themenspezifische Erweiterung um Outcome-Dimensionen erfolgen. Der grundsätzliche Zusammenhang des SA (Einflussfaktoren, Organisationale Variable „Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten“, Outcome-Dimensionen) konnte allerdings in dieser Studie auf Basis der Daten der dritten Sequenz validiert werden und durch die Anwendung in den drei Sequenzen hat das Forschungsfeld einen deutlichen Erkenntnisgewinn erfahren. Insgesamt konnte somit auf Basis dieser neuen und ergänzenden Erkenntnisse zur Theoriebildung beigetragen werden.

Ein zusätzlicher, wichtiger Wert für die Marketingforschung ist die konkrete Anwendung der Organisationsstrukturdimensionen, die aus dem SA hervorgehen – nicht nur auf konzeptioneller Ebene (s. Kapitel 3.1.4.1 bis 3.1.4.5), sondern auch empirisch, mit Blick auf das Zusammenspiel der Einflussfaktoren (s. Kapitel 4.2.3.2). Darüber hinaus konnte die Bedeutung der Organisationsstrukturdimensionen hervorgehoben werden, da diese im Hinblick auf die Implikationen der Marketingpraxis entscheidende Stell-schrauben für das Managen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten sind (s. Kapitel 5.2.2). In diesem Umfang wurde dies bisher in der Marketingorganisationsforschung noch nicht vorgenommen.

Die Perspektive des OCB, wobei der Fokus dieser Studie auf der Teildimension der Eigeninitiative lag, kann für die Marketingforschung interessante Erkenntnisse in Bezug auf die Marketingorganisation bringen. Gerade für die informale Marketingorganisation, die bislang in der Forschung deutlich zu wenig betrachtet wurde, bieten sich

⁶² Z.B. konnten im Vergleich zu Workman et al. (1998) der „Gesellschaftliche Kontext“ (Studie beschränkt sich allerdings auf Deutschland), und die „Strategische Orientierung“ nicht als relevante Einflussfaktoren ausgemacht werden, die „Kundenkonzentration“ hat sich mehr in Form der „Kundenabhängigkeit“ gezeigt und „Technologieunsicherheit“ wurde als Teil der Umweltkomplexität eingeordnet.

spannende Einblicke. Es konnte empirisch gezeigt werden, dass die Eigeninitiative für den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten bedeutend ist (s. Kapitel 4.4.3.4).

Die Relevanz der OIP-Dimensionen, die in dieser Arbeit als abteilungsübergreifende Informationsakquise und abteilungsübergreifende Informationsdistribution abgeleitet wurden, konnte in allen drei Sequenzen verdeutlicht werden. Über Informationen – mit verschiedenster inhaltlicher Fokussierung – gibt es bereits viele Studien innerhalb der Marketingforschung. Der Information Processing View und der Einsatz im organisationalen Kontext in Form des OIP konnte auf das konkrete Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten konzeptionell und empirisch angewendet werden.

Der beschriebene sequenzübergreifende Erkenntnisgewinn spiegelt sich auch in Implikationen wider, die durch die Methodik erlangt werden konnten: Das Mixed-Methods-Design ist in der Marketing(organisations)forschung bislang kaum angewendet worden (Harrison & Reilly, 2011: 7; Johnson, 2015: 334). Es hat sich jedoch gezeigt, dass ein zu untersuchendes Phänomen durch die verschiedenen Perspektiven und Methoden der Sequenzen gut analysiert werden kann und sich ein größerer Erkenntnisgewinn ergibt als bei einem mono-methodischen Vorgehen. Die Wahl des Forschungsdesigns ist immer in Abhängigkeit vom konkreten Forschungsvorhaben zu wählen. Dennoch sollte dem Mixed-Methods-Design mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden und die evident gewordenen Vorteile der sequenzübergreifenden Ergebnisanalyse und die damit einhergehende gegenseitige Befruchtung der einzelnen empirischen Studien sollte berücksichtigt werden (Kuß, 2010).

Als ausgewählter Beitrag zu bisheriger Forschung soll die Diskussion zur Marginalisierung des Marketings aufgegriffen werden, da dies sicherlich das am meisten und am leidenschaftlichsten diskutierte Themengebiet innerhalb der Marketingorganisationsforschung ist (s. Kapitel 2.3.3). Das Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten ist der eigentliche Mechanismus, der hinter dieser Beobachtung steht. Anhand der vorliegenden Arbeit kann gezeigt werden, dass das Outsourcing von Marketingaktivitäten nicht das grundsätzliche Problem ist (nur bei der Marketingaktivität „Werbung“ war der Durchführungsanteil größer als fünf Prozent, nämlich 6,4 %, s. Kapitel 4.4.3.3). Daher scheint eine Marginalisierung durch Ausgliederung keine „Gefahr“ darzustellen, sondern ist vielmehr ein Symptom für die interne Dispersion von Marketingaktivitäten. Der Forderung von Möller und Rajala (1999), Moorman und Rust

(1999) und Webster et al. (2005) nach der Aufrechterhaltung einer gewissen Grund-Marketingabteilung folgen scheinbar viele Unternehmen: Es kann von einer ca. 40 %-igen Basis von Marketingaktivitäten gesprochen werden, die in Marketing und/oder Vertrieb durchgeführt werden. Es sollte daher für die Marketingforschung nicht weiter um die Frage der Marginalisierung gehen, sondern vielmehr um den Umgang mit dieser Rumpf-Abteilung und etwa der Sicherstellung der kritischen Ressourcen innerhalb dieser (z.B. ausreichend vorhandenes Wissen), um so auch im Sinne der aktivitätsbasierten Perspektive die Forschung stärker auszurichten und das Anreichern der Diskussion der Marginalisierung um informale Komponenten zu ermöglichen.

Eine der bedeutensten Erkenntnisse der Arbeit für die Marketingforschung ist, dass *ein allgemeingültiger* Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten gemäß der Definition von Workman et al. (1998) zwar existiert, dass die Dispersionsgrade der verschiedenen Marketingaktivitäten sich jedoch erheblich unterscheiden. Eine detailliertere Betrachtung ist notwendig und sinnvoll. Der aggregierte Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten pro Unternehmen kann gemessen werden, aber die Clusteranalyse hat gezeigt, dass es vier verschiedene Cluster von Marketingaktivitäten entsprechend ihres Dispersionsgrads gibt. Dies hat für die Marketingforschung deutliche Implikationen: Zum einen ist dies für die Forscher der einzelnen Marketingaktivitätsgebiete relevant, um das genaue Umfeld und Analogien zu anderen Marketingaktivitäten besser zu verstehen, zum anderen müssen diese Unterschiedlichkeiten aber auch bei geplanten Veränderungen der Gesamtmarketingorganisation berücksichtigt werden, etwa bei der Implementierung einer neuen Marketingstrategie. Zu der Debatte rund um die Frage „structure follows strategy vs. strategy follows structure“ schreiben Tull et al. (1991: 22), dass Marketingpläne immer wieder scheitern, da die Implementierung im Unternehmen bei der Planung außer Acht gelassen wurde. Ruekert und Walker (1987: 3) thematisieren den Aspekt der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit im strategischen Kontext. Die Autoren gehen darauf ein, dass bei Unternehmen mit einer ausgeprägten Innovationsstrategie die Zusammenarbeit zwischen Forschungs- & Entwicklungs- (F&E) und Marketingabteilung auch strategisch relevant ist und somit die Dispersion von Marketingaktivitäten entsprechend organisiert sein sollte. Ein im Vergleich etwas neuerer Beitrag stammt von Storbacka et al. (2009: 892) und bezieht sich insbesondere auf die Interaktion von Marketing- und Ver-

triestrategie mit der Unternehmensstrategie. Daher kann sich die Forschung zur Implementierung von Marketingstrategien noch mehr darauf konzentrieren, diese entsprechend der aktivitätsbasierten Perspektive auszurichten und damit alle involvierten Abteilungen zu erfassen, auch wenn sie auf den ersten Blick eventuell gar nicht als relevant erachtet wurden.

Übergreifend bedeutet dies für Marketingforscher, dass die Marketingorganisationsforschung, aber auch die Forschung, die auf einzelne Marketingaktivitäten fokussiert, im Bewusstsein der Dispersion von Marketingaktivitäten durchgeführt werden sollten. Dabei sollte berücksichtigt werden, wo das zu erforschende Thema in den B2B-Unternehmen letztlich ausgeführt wird.

Die Weiterentwicklung des Messinstruments ist eine entscheidende Neuheit für die Forschung und kann für die Marketingforschung weitere Erkenntnisse auch für andere Gebiete hervorbringen, die sich auf die Umsetzung von Marketing in Unternehmen beziehen, wie etwa den Bereich Markt-/Kundenorientierung. Die Abbildung von Marketing in B2B-Unternehmen – ohne dies ausschließlich auf die Marketingabteilung zu reduzieren und damit auch mehr der AMA-Definition (2013) gerecht zu werden – bietet vor allem für die Zukunft und neuen Formen der Arbeitsorganisation Erkenntnisgewinne für die Marketingforschung.

Eine stärker allgemein auf die Marketingforschung ausgerichtete Implikation ist, dass in der Forschung oft ein möglichst hohes Abstraktionslevel für die untersuchten Konstrukte gewählt wird, so fordern beispielsweise auch Moorman und Day (2016) mehr Erkenntnisse zur Marketingorganisation und Performance. In dieser Arbeit hat sich eindeutig gezeigt, dass weder der aggregierte Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten noch die übergreifende Effektivität und Effizienz den größten Beitrag zu den Forschungsergebnissen geliefert haben, sondern vielmehr die darunter liegenden Ebenen. Die explorative Herangehensweise in der ersten Sequenz hat verdeutlicht, dass es sinnvoller ist näher am eigentlichen Phänomen zu arbeiten, auch wenn das potentiell weniger attraktive Schlagwörter für Journal-Beiträge liefert. So könnten die in Kapitel 2.4.2 beschriebenen Probleme zu Marketingkennziffern und zum Effizienz- und Legitimationsdruck auf Marketingabteilungen (Homburg et al., 2015: 9; Klaus et al., 2014: 195; Koster, 2013: 145; Verhoef & Leeflang, 2009: 5; Webster et al., 2005: 35f) z.B.

über mehr Forschung zum aktivitätsbasierten Ansatz und dem Verfolgen des Dispersionsgedankens angegangen werden.

5.2.2 Implikationen für die Marketingpraxis

Das Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten existiert. Dies konnte in dieser Arbeit aus verschiedenen Perspektiven eruiert werden. Für die Marketingpraxis ergibt sich daraus als zentrale Fragestellung, wie man mit der Dispersion von Marketingaktivitäten am besten umgehen und damit diese bewusst gestalten kann. Dafür wird der Fokus im Folgenden auf vier Kernprozesse gelegt:

1. Bestandsaufnahme zum vorliegenden Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten
2. Reflexion über für das Unternehmen zukünftig sinnvolle Dispersionsgrade
3. Möglichkeiten zur Veränderungen der Dispersionsgrade
4. Management der Dispersion von Marketingaktivitäten

Diese vier Kernprozesse enthalten diverse Erkenntnisse der zugrundeliegenden Studienequenzen und resultieren in verschiedene Handlungsempfehlungen, die im Folgenden sukzessiv vorgestellt werden.

Bestandsaufnahme zum vorliegenden Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten: Zunächst einmal ist es für das Unternehmen wichtig, ein Bewusstsein darüber zu erlangen, welcher Grad der Dispersion der Marketingaktivitäten aktuell vorliegt. Es besteht die Möglichkeit, anhand des entwickelten Messinstruments den Dispersionsgrad der zwölf Marketingaktivitäten zu messen. Eine entscheidende Erkenntnis der Arbeit liegt darin, dass nicht der aggregierte Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten als Analyseeinheit verwendet werden sollte, sondern die Unterschiedlichkeit der einzelnen Marketingaktivitäten so gravierend ist, dass keine übergreifende Perspektive eingenommen werden sollte. Einzig der 40 %-Indikator kann als sinnvolle Anwendungsform des aggregierten Dispersionsgrads herangezogen werden: Ein Dispersionsgrad von unter 40 % kam in der Stichprobe nur einmal vor. Es kann daher angenommen werden, dass eine gewisse „Basisversorgung“ der Marketingaktivitäten innerhalb von Marketing und Vertrieb verankert sein sollte. Auf Basis der Messung der zwölf Dispersionsgrade besteht sodann die Möglichkeit, a posteriori zu evaluieren

wie sich diese dann zusammengruppierten bzw. ob die Drei-Cluster-Lösung dieser Arbeit als Grundlage der Einteilung für das eigene Unternehmen verwendet werden und so einen Analyserahmen schaffen kann. Zusätzlich kann auch das Ausmaß der PTM (Kleinaltenkamp et al. 2012) als Indikator zur Kategorisierung für eher unbekannte Unternehmen genommen werden und mithilfe von Organigrammen auf Unternehmenswebsites, Stellenbeschreibungen auf LinkedIn und Xing oder Jobausschreibungen auf einschlägigen Online-Portalen erste Erkenntnisse zur Dispersion gewonnen werden. Im Nachgang kann dann der Abgleich mit dem Messinstrument der vorliegenden Arbeit zur Dispersion von Marketingaktivitäten vorgenommen werden.

Reflexion über für das Unternehmen zukünftig sinnvolle Dispersionsgrade: Ausgangspunkt und „Werkzeug“ ist dafür die Analyse der 15 Outcome-Dimensionen (s. Kapitel 4.3.3). Mit der Bestimmung der Bedeutung der einzelnen Outcome-Dimensionen kann jedes Unternehmen Erkenntnisse dazu erlangen, welche Dispersionsgrade zukünftig sinnvoll sind. Einige der Outcome-Dimensionen sind für alle Unternehmen erstrebenswert, wie z.B. geringe fehlende interne Abstimmung oder Schnelligkeit von Arbeitsabläufen. Dies bezieht sich insbesondere auf das Second Order Theme der „Internen Abstimmungsprozesse“. Kundenspezifische Lösungen bieten dagegen für Unternehmen mit standardisierten Produkten keinen Anreiz, einen höheren Grad der Dispersion zu etablieren, der ggf. mit Effizienznachteilen einhergehen könnte. Ein weiteres Beispiel stellt die schnelle Reaktion auf Marktgegebenheiten dar: Nicht jedes Unternehmen ist in einer Branche aktiv, in der es schnell und flexibel auf Marktveränderungen reagieren und daher eine Erhöhung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten anstreben muss. Insgesamt hat sich in den Daten der dritten Sequenz gezeigt, dass die Fragebogenteilnehmer aus Unternehmen mit höheren Dispersionsgraden eine höhere Wahrnehmung des Erfolgs im Vergleich zum Wettbewerb haben; auch das sollte in diesem Kontext berücksichtigt werden.

Zusätzlich ist es wichtig, eine Reflexion hinsichtlich des informalen Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten vorzunehmen. Informale Dispersion kann positive Auswirkungen haben (Kreativität, kurze Entscheidungswege, Flexibilität), aber auch negative Effekte mit sich bringen (Informationsverluste, Unzufriedenheit z.B. durch fehlende Verantwortlichkeiten).

Neben dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten hat sich die formale „Hauptzuständigkeit“ in dieser Arbeit als ein Thema herauskristallisiert, das im Rahmen der zukünftigen Reflexion berücksichtigt werden sollte. Für die Marketingaktivitäten sollte analysiert werden, ob diese ein „Zuhause“ (Zuständigkeitsanteil > 50 %) bzw. eine eindeutige formal zuständige Abteilung benötigen.

Möglichkeiten zur Veränderungen der Dispersionsgrade: Sofern Veränderungen hinsichtlich der Dispersion von Marketingaktivitäten vorgenommen werden sollen, stellt sich die Frage der Umsetzung. Hierbei ist die Kombination aus den (internen) Einflussfaktoren und den fünf Organisationsstrukturdimensionen die entscheidende Stellschraube, die zu Veränderungen führen kann. Die (internen) Einflussfaktoren (s. Kapitel 4.3.3) geben dabei die inhaltliche Ausrichtung vor und die Organisationsstrukturdimensionen fungieren als das Werkzeug. Diese Beispiele veranschaulichen die Zusammenhänge:

Beispiel 1: Veränderung des Leistungsprogramms hin zu einer kundenindividuelleren Gestaltung, z.B. in Form von Co-Creation mit Integration des Kunden als externem Faktor (Kleinaltenkamp, 1997), um eine größere Tiefe des Leistungsprogramms zu erreichen (Kleinaltenkamp & Jacob, 2006: 14f). Storbacka (2011: 700f) arbeitet etwa die hohe Bedeutung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit von Marketing, Vertrieb, Finance, Produktion, Entwicklung und Service-Abteilung für das Solution Business heraus. Im Sinne der Spezialisierung kann beispielsweise ein Entwickler mit mehr kundenspezifischen Fähigkeiten eingeplant werden. Ein KAM kann in Bezug auf die Koordination den Entwickler ins Kundenteam integrieren und einen Schnittstellenübergreifenden Ressourcenaustausch sicherstellen (Möller & Rajala, 1999: 532; Workman et al., 2003: 9). Für die Konfiguration bedeutet dies, dass Stellenrelationen des Entwicklers angepasst werden und etwa im Organigramm aktualisiert werden müssen (Kieser & Walgenbach, 2010: 148ff). Mit diesen Veränderungen geht eine Entscheidungsdezentralisierung einher (Entscheidungsdelegation), wenn der Entwickler die Verantwortung für das Co-Creation-Projekt hat und somit ein Nicht-Marketer dezentral im Kundenkontakt Marketingaktivitäten übernimmt (Challagalla et al., 2014: 14). Gerade für Neuproduktentwicklung ist der informale Austausch wichtig, um schnell auf die Kundenbedürfnisse eingehen zu können (Homburg, 2012: 190; Schreyögg, 2008: 13).

Beispiel 2: Veränderungen der Marktorientierung zur Erhöhung des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten sind z.B. möglich, wenn der Kunden- und Marktfokus unternehmensweit vergrößert wird. Dabei spielen nach Jaworski und Kohli (1993) und Narver und Slater (1990) die unternehmensweite Generierung, Verteilung und Reaktionsbereitschaft zu Marktintelligenz eine Rolle, womit verschiedene Marketingaktivitäten z.B. aus den Marketingaktivitätsbündeln der Markt- und Umweltanalyse und auch der operativen oder strategischen Marketingaktivitäten einhergehen. Von diesem Beispiel hat Thomas im Interview berichtet (s. Kapitel 4.2). Das Organigramm wurde auf Basis der strategischen Umorientierung hin zu mehr Marktorientierung verändert und eine Aufbauorganisation anhand von Branchensegmenten erstellt.

„Und dem ordnet sich, ich sag mal, alles mehr oder weniger unter. Auch Entwicklung, Entwicklungsprozesse und so weiter, Regionalvertrieb. [...] Also im Prinzip der komplette Marketing-Mix für dieses Branchensegment oder für dieses Branchencluster. Und das geht los bei, ich sag mal, der Strategie-Definition, man erarbeitet eine Strategie für dieses Marktsegment und setzt das dann natürlich auch entsprechend um. Wie ich eben grad schon gesagt hab, das resultiert in Produktanforderung, das resultiert in Zielkundendefinition, Key-Account-Definition, Key-Account-Steuerung, Regionensteuerung. Und das im Prinzip im täglichen Zyklus. Also das ist nicht nur so einmal im Jahr irgendwas aufzurufen. Sondern das ist auf tagesgeschäftlicher Ebene, Steuerung von Zusammenarbeitsprozessen mit allen relevanten Instanzen im Unternehmen.“ (Thomas)

Die Zielsetzung der größeren Marktorientierung spiegelt sich in Bezug auf die Dispersion von Marketingaktivitäten in allen fünf Organisationsstrukturdimensionen wider, die in Thomas' Unternehmen teilweise Stellschrauben sind: Die Spezialisierung wird stärker auf die jeweilige Branche ausgerichtet und so ein größerer Fokus auf Kunden und Markt gelegt. Es gibt nicht mehr eine Key-Account-Steuerung für das Gesamtunternehmen, sondern für jedes Branchensegment. Die Koordination der verschiedenen dezentralen Stellen wird auf verschiedenen Ebenen durchgeführt, z.B. auf Ebene der Key-Accounts mit operativem Fokus (Jensen, 2004) und übergreifend durch den Branchensegmentverantwortlichen mit strategischem Fokus (Webster et al., 2005: 42). Die vollständige Veränderung des Organigramms und damit einhergehend veränderte Gliederungstiefe, Leitungsspannen und Stellenrelationen sind Ausprägungen der Konfiguration (Kieser & Walgenbach, 2010: 148ff). Die stärkere Marktorientierung bedeutet auch eine erhebliche Veränderung hin zu mehr Dezentralisierung (Entscheidungsdelegation) – jedem Branchensegment ist der „komplette Marketing-Mix“ unter-

geordnet. Insbesondere für den Erfolg von Marketingstrategieimplementierung, wovon die Veränderungen bei Thomas fallen, sind informale, abteilungsübergreifende Austauschprozesse wichtig (Ruekert & Walker, 1987: 1f).

Dabei sind bei allen potentiellen Veränderungen insbesondere mittel- oder langfristige Ziele realistisch, da beispielsweise Veränderungen in der „Unternehmensphilosophie“, aber auch die „Größe einer Business Unit“ mit aufwändigen Reformprozessen der Struktur oder auch der Unternehmenskultur zusammenhängen.

Management der Dispersion von Marketingaktivitäten: Im Falle von hohen Dispersionsgraden der Marketingaktivitäten müssen zwei Aspekte beachtet werden: Zum einen sollten Vorkehrungen getroffen werden, um die (potenziellen) negativen Auswirkungen auf die Effizienz proaktiv anzugehen, zum anderen müssen die entstehenden Potenziale auch identifiziert werden. Dafür ist es entscheidend, dass ein Management der Dispersion etabliert wird, wofür insbesondere eine Koordinationsstelle nötig ist. Eine Möglichkeit besteht darin, den Vorschlägen von Webster et al. (2005: 42) und Koster (2013: 145) zu folgen, die sogenannte „*Marketing centres of excellence*“ als übergreifendes, strukturiertes Koordinationsinstrument fordern. Den Autoren geht es darum, ein Monitoring vorzunehmen, Marktorientierung zu stimulieren, übergreifende Zusammenarbeit zu ermöglichen und alle dispergierten Marketingaktivitäten auf einer strategischen Ebene zu verknüpfen. Letzteres kann wiederum Input für Branding oder (Neu-)Produktentwicklung generieren (Koster, 2013: 145). Dies sollte durch einen eigenständigen Bereich erfolgen, so Möller und Rajala (1999: 533). Wenn diese Aufgabe von anderen Abteilungen, wie z.B. der Marketingkommunikation, „mit übernommen“ werde, stünden keine ausreichenden Ressourcen zur Verfügung stehen. Gordon und Perrey (2015) sehen die Aufgabe dieses speziellen Bereichs auch darin, durch Koordination und Übersicht für Zusammenhalt zu sorgen und gewissermaßen der „Kitt“ der Organisation zu sein. Eine Möglichkeit besteht zusätzlich darin formalisierte Koordinatoren zu schaffen, bei denen neue Stelleninterpretationen geschaffen werden. So berichtet Wiersema (2012: 54) z.B. von einer Stelle, die „Chief Growth Officer“ genannt wird und direkt an den CEO berichtet. Die Aufgabe der Stelleninhaberin ist es, unternehmensweit übersehene Potentiale in der Zusammenarbeit von Abteilungen zu finden und so mehr Wachstum zu generieren. Die Erweiterung der Rolle der Marke-

tingmanager als „*supporters, integrators, and coordinators of all the pieces of marketing dispersed throughout the organization*“ im Sinne von Gök und Hacıoglu (2010: 300ff) ist daher vielleicht für kleine Unternehmen ein Lösungsansatz und bedingt eine grundsätzliche Änderung der Jobbeschreibungen von Marketingmanagern (s. dazu auch Kapitel 2.3.4), damit ihre Ressourcen klar zugeordnet sind.

Den potenziell positiven wie negativen Auswirkungen von hohen Dispersionsgraden kann ein neuer Koordinationsbereich bewusst und universell begegnen, indem z.B. auch Informationssysteme, Wissensmanagementsysteme oder Bonus-/Anreizsysteme berücksichtigt und Aufgabenfelder stärker anhand von Marketingaktivitäten und weniger anhand von Abteilungen/Funktionen organisiert werden (aktivitätsbasierte Perspektive). Hierbei können auch die vier Dimensionen des OIP (s. Kapitel 3.4) ein hilfreicher Bezugsrahmen sein, um die verschiedenen Schritte der Informations- und Wissenskoordination aktiv zu adressieren.

In der dritten Sequenz haben sich deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Marketingaktivitäten gezeigt (vier Cluster), so dass eine weitere Aufgabe darin besteht, diesen Unterschieden gerecht zu werden. Während es für einige Marketingaktivitäten notwendig ist, Unterstützung durch Marketingwissen für die Produktion zu organisieren, werden andere Marketingaktivitäten, wie die Neukundenakquise, vor allem im Vertrieb durchgeführt. Dadurch besteht zwar weniger Koordinationsaufwand in Bezug auf die einzelne Marketingaktivität, im Gesamtbild ist es aber auch wichtig, die Informationen der Neukundenakquise übergreifend zu verteilen. Die Ergebnisse der Arbeit haben zudem gezeigt, dass für die Marketingaktivitäten verschiedene Abteilkonstellationen relevant sind, was sich in der Koordination entsprechend wiederfinden sollte. Auch die insgesamt hohe Relevanz von F&E muss berücksichtigt werden. Spezielle Instrumente der Mitarbeiterinteraktion können von einem koordinierenden Bereich implementiert werden. Mögliche Ansätze, um ein Silo-Arbeiten zu reduzieren, sind:

„selecting participants for cross-functional teamwork, measuring and rewarding participants for cross-functional teamwork, resolving conflicts proactively across functions, developing work protocols that span functional boundaries, designing jobs with flexible boundaries between areas of functional specialization, and designing boundary spanner roles to support the development of networks across functional boundaries“ (Gittell, 2012: 403).

Diese Maßnahmen sind insbesondere auch auf Schnittstellen-Management ausgerichtet, was für die PTM im B2B-Umfeld wichtig ist (s. Kapitel 2.5.2 und Ergebnisse zu SOTTA in 4.3.3). Die Bedeutung der Eigeninitiative konnte in dieser Arbeit herausgestellt werden. Zur Förderung der Eigeninitiative können die Instrumente zur Mitarbeiterinteraktion sinnvoll sein. In jedem Fall sollte die Eigeninitiative unterstützt werden, um abteilungsübergreifende Informationsakquise und -distribution nicht zu hemmen.

Unabhängig davon, ob ein hoher, mittlerer oder niedriger Dispersionsgrad vorliegt, hat sich gezeigt, dass eine gewisse Konsistenz der Dispersionsgrade erstrebenswert ist. Das bedeutet nicht, dass alle Dispersionsgrade der einzelnen Marketingaktivitäten identisch sein müssen, doch sie sollten entsprechend der Sinnhaftigkeit der Marketingaktivität konsistent höher oder niedriger sein als bei anderen Unternehmen (s. Kapitel 5.1.2).

5.3 Limitationen der Arbeit

Die Diskussion der Ergebnisse anhand der fünf Forschungslücken hat gezeigt, dass viele Erkenntnisse gewonnen werden konnten, die den definierten Beitrag der vorliegenden Arbeit repräsentieren und somit die Zielsetzung von Kapitel 1.2 adressieren. Einzelne Einschränkungen zur weitergehenden Generierung von Erkenntnissen werden in diesem Kapitel aufgezeigt. Die Darstellung der Limitationen der Arbeit wird untergliedert, in dem zunächst eine allgemeine Einschätzung für die Gesamtstudie gegeben wird und im Anschluss jeweils auf die einzelnen Sequenzen bezogene Erörterungen folgen.

Die grundsätzliche Limitation der Gesamtstudie besteht insbesondere in der Nicht-Generalisierbarkeit für B2B-Unternehmen innerhalb Deutschlands und damit in der eingeschränkten externen Validität (Döring & Bortz, 2016: 102). In den Sequenzen 1 und 3 sind die Stichproben jeweils nicht so umfangreich, als dass von generalisierbaren Ergebnissen gesprochen werden kann. Die Einzelfallstudie in der zweiten Sequenz bezieht sich auf *ein* Unternehmen, erfüllt aber Kriterien zur Einzelfallstudienauswahl. Jedoch ist es eine grundsätzliche Limitation von Fallstudien, dass keine Schlüsse auf die Grundgesamtheit vorgenommen werden können (Borchardt & Göthlich 2007: 36). Es muss jedoch im Hinblick auf die Generalisierbarkeit betont werden, dass die Ziele

dieser Studie insbesondere explorativer Natur sind und darin bestehen, das Phänomen der Dispersion von Marketingaktivitäten im Kontext des B2B-Marketings besser zu verstehen. Die Generalisierbarkeit der Ergebnisse stand dabei nicht im Vordergrund.

In Bezug auf die erste Sequenz ist anzumerken, dass es gegenüber dem SA als konzeptionelle Grundlage der Studie verschiedentlich Kritik gibt. Wie jedoch in Kapitel 3.1.3 bereits thematisiert, konnte einigen dieser Kritikpunkte zum Beispiel durch das Studiendesign und das Ziel der Studie begegnet werden. Die Stichprobe ist aus objektiver Sicht erweiterbar; dennoch wurde deutlich, dass bei den Interviews eine gewisse „inhaltliche Sättigung“ eingetreten ist, so sind beispielsweise ab Interview 6 keine neuen Outcome-Dimensionen und ab Interview 7 keine neuen Einflussfaktoren mehr hinzugekommen (s. Anhang 7). Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass bei einer größeren Stichprobe noch weitere Einflussfaktoren genannt worden wären und damit z.B. die strategische Ausrichtung, die in der existierenden Literatur bereits vorkommt, aber in dieser Studie keine Rolle gespielt hat.

Eine Limitation der zweiten Sequenz besteht in der fehlenden Möglichkeit der Aufzeichnung von Quellen im qualitativen Teil der Fallstudie. Da das Fallstudienunternehmen Audioquellen der Workshop-Termine nicht gestattet hat und somit ausschließlich Protokolle sowie gemeinsame Reflexionen der Inhalte durch das Forscherteam existieren, ist die Replikation der Studie in dieser Hinsicht eingeschränkt.

In der dritten Studie kann zudem von Limitationen hinsichtlich des Studienaufbaus gesprochen werden, die in zukünftigen, umfangreicheren Studien überwunden werden könnten. So wurden die Unternehmen nur nach Dienstleistungs- und Güterunternehmen differenziert. Eine detailliertere Analyse auf Basis von Branchen könnte weitere Erkenntnisse bringen. Zusätzlich wäre es auch interessant gewesen, den Zusammenhang zwischen informalen Dispersionsgraden und dem Informationsmanagement quantitativ zu untersuchen. Allerdings konnte dies aus forschungsökonomischen Gründen (insbesondere der zumutbaren Länge des Fragebogens) in dieser Studie nicht durchgeführt werden.

Zudem sind in der Stichprobe nur Unternehmen enthalten, die eine gewisse Größe aufweisen, da im Fragebogen eine bestimmte Abteilungsstruktur als Vergleichbarkeitsgrundlage und Voraussetzung für die Anwendung des Messinstruments vorgegeben

war. Gerade kleine Unternehmen, die oft keine Abteilungsuntergliederung haben (Kotler et al., 2006), und auch non-konforme Unternehmen (z.B. mit flachen Hierarchien oder agilen Prozessstrukturen) weisen diese Struktur jedoch nicht immer auf. An dieser Stelle sind daher auch Einschränkungen der externen Validität zu sehen (Döring & Bortz, 2016: 102). Bei kleinen Unternehmen sind extreme Ausprägungen zu erwarten: entweder keine Dispersion, weil eine Person für alle Marketingaktivitäten zuständig ist (1-Personen-Unternehmen) oder vollständige Dispersion, wenn z.B. alle Gründer eines Start-Ups gleichwertig in alle Aufgaben eingebunden sind.

5.4 Ansatzpunkte für weitere Forschung

Ein erster Schwerpunkt für zukünftige Forschung bezieht sich auf die Koordination der Zusammenarbeit in Abhängigkeit mit den Dispersionsgraden der Marketingaktivitäten. Dieser Forschungsbereich ist in den Forschungslücken III und IV positioniert und bezieht sich darauf, Koordinationsmechanismen in der Marketingorganisation zu betrachten, diese quantifizierbar zu machen und damit ein großes Potenzial für die Marketingpraxis zu erschließen. Hierfür können etwa die Koordinationsmechanismen von Gittell (2012: 403), z.B. Stellen mit flexiblen Grenzen schaffen, Messung und Belohnung von abteilungsübergreifender Arbeit, als Ausgangspunkt genommen und mit Best-Practice-Beispielen angereichert werden. In diesem Kontext ist auch die Etablierung einer koordinierenden Marketingabteilung (s. Kapitel 5.2.2) zu sehen. Die spezifische Erforschung einer solchen formalen Instanz beinhaltet auch, die zukünftige Ausrichtung des Verständnisses der Marketingorganisation im weiteren Sinne zu gestalten und dies auf die Anforderungen der New-Work-Entwicklung zu beziehen.

Dies führt auch zu einem zweiten zukünftigen Forschungsschwerpunkt: Nicht nur die Ausgestaltung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten ändern sich vermehrt, auch Prozesse in Unternehmen unterliegen Veränderungen. So berichten etwa Bathen und Jelden (2014: 37) von Unternehmen wie Spotify, die ihre gesamte Organisationsstruktur auf Basis agiler Scrum-Teams aufbauen und mit kleinen, interdisziplinären Teams arbeiten. Dies entspricht der Logik des aktivitätsbasierten Ansatzes und spiegelt die Dispersion von Marketingaktivitäten wider. Hier besteht Bedarf an Forschung, die diese neuen Organisationsformen berücksichtigt. Dafür bietet sich insbesondere die Orga-

nizational Network Analysis (ONA) als Tool an, mithilfe derer bereits informale Organisationsnetzwerke untersucht wurden (Cross et al., 2013: 81). Mithilfe der ONA könnten daher nicht nur formale, sondern auch informale Prozesse der Dispersion von Marketingaktivitäten innerhalb verschiedenster Organisationsformen im Rahmen von Fallstudienuntersuchungen abgebildet werden. Bei einer mehrzahligen Fallstudienuntersuchung mit Netzwerkanalyse wäre es zudem interessant, auch Kunden bzw. externe Stakeholder mit zu betrachten und Fälle zu analysieren, die – anders als SOTTA – kein typisches deutsches produzierendes Unternehmen darstellen. Die Forschungslücken I, II und IV sind dieser Forschungsrichtung angehörend.

Nicht nur neue Arbeitsformen prägen die zukünftige Ausgestaltung der Dispersion von Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen, auch der digitale Wandel wird immer weiter voranschreiten, sodass das Zusammenspiel der Dispersionsgrade von Marketingaktivitäten und Informationssystemen noch konkreter untersucht werden sollte (Forschungslücken II und V). Hier zeigen sich etwa Forschungspotenziale in der digitalen, abteilungsübergreifenden Kundeninteraktion. Auch sollten alle Dimensionen des OIP (s. Kapitel 3.3.4) in den Vordergrund gerückt und die Dispersion von Marketingaktivitäten beispielsweise auch im Zusammenhang mit Wissensmanagement analysiert werden. Zudem zeigt die Weiterentwicklung des Messinstruments, dass das ursprüngliche Messinstrument von Homburg, Workman, u et al. (1999) durchaus auch in einem anderen Themengebiet Anwendung finden und Aufschluss über abteilungsübergreifende Tätigkeiten geben kann, was zum Beispiel auch für die Untersuchung der Nutzung von Informationssystemen verwendet werden kann. Redding (2015) hat unter dem Stichwort „Marketing automation“ bereits sehr interessante Ideen für B2B-Unternehmen und Potenziale zur Digitalisierung abteilungsübergreifender Tätigkeiten aufgezeigt, allerdings beschränkt sich die Arbeit auf die Schnittstelle zum Vertrieb. Dieses Thema muss zukünftig breiter und eher anhand der aktivitätsbasierten Perspektive aufgegriffen werden.

Weiterer Forschungsbedarf ist auch für das abgeleitete Forschungsframework sowie die formulierten Propositionen und Hypothesen erkennbar (Forschungslücken III und V). Hier ergeben sich verschiedene Perspektiven für weitere Forschung. Insbesondere die Zusammenhänge zwischen den Graden der Dispersion von Marketingaktivitäten

und weiteren Outcome-Dimensionen sollten im Vordergrund stehen. So könnten Erkenntnisse über die aggregierte Ebene der Effektivität und Effizienz hinaus entstehen. Ebenso wurden bereits weitere Propositionen in Bezug auf die Outcome-Dimensionen abteilungsübergreifende Informationsakquise und abteilungsübergreifende Informationsdistribution formuliert ($P_3, P_{4a}, P_{4b}, P_{4c}, P_5$), die getestet werden können. Dies sollte in einem großen, branchenübergreifenden Sample geschehen. Zusätzlich sind konzeptionelle Erweiterungen denkbar. Aus der Anreicherung der Modelle von Burns und Stalker (1961) zu mechanistischen und organischen Organisationsstrukturen oder Lawrence und Lorsch (1967) zu statischer und dynamischer Umwelt mit den Erkenntnissen zu den Dispersionsgraden könnten wertvolle Handlungsempfehlungen entstehen. DeGroot und Brownlee (2006) haben sich beispielsweise den Zusammenhang zwischen OCB und der Arbeit von Burns und Stalker (1961) angeschaut und somit eine erste Kombination von OCB und SA vorgenommen, die um die Ergebnisse dieser Arbeit noch ergänzt werden könnte.

Schließlich ergibt sich auch aus den Erkenntnissen nach dem „Zuhause“ der Marketingaktivitäten sowie der Frage nach der „Konsistenz von Dispersion“ Forschungsbedarf. Dieser zielt sowohl auf Forschungslücke I als auch II ab, denn es ist wichtig, jeweils einzeln zu analysieren, für welche der zwölf Marketingaktivitätsbündel ein Zuhause (Zuständigkeitsanteil $> 50\%$) relevant ist, wo das Zuhause am besten angesiedelt ist⁶³, welche Aktivitäten ggf. von einer koordinierenden Marketingabteilung übernommen werden können und wie dies in Organisationen umgesetzt werden kann. Damit einher geht die Frage nach der Konsistenz der Dispersion, da man den Unterschiedlichkeiten der Marketingaktivitäten zwar gerecht werden sollte, gleichzeitig aber die Marketingaktivitäten in ähnlichem Ausmaß stark oder gering dispergiert sein sollten (s. Kapitel 5.1.2).

⁶³ Moorman (2016) hat analysiert, bei wie vielen Unternehmen die Marketingabteilung für bestimmte Marketingaktivitäten (19 verschiedene) den „Lead“ hat. Die höchsten Werte hat die Aktivität „Brand“: Die Marketingabteilung hat für Brand bei 87,5 % der Unternehmen den Lead. Deutlich seltener hat die Marketingabteilung bei anderen Marketingaktivitäten den Lead, z.B. „New Products“ (36,3 %) oder „Pricing“ (32,10 %). Die Frage nach dem „Lead“ mit etwas offenerer Gestaltung (nicht nur Marketingabteilung kommt als „Lead“ in Frage, dies würde einer funktionsbasierten Perspektive entsprechen, sondern alle Abteilungen des Fragebogens), könnte einen Mehrwert zur künftigen Analyse des Dispersionsgrads in Kombination mit der Analyse des „Zuhauses“ von Marketingaktivitäten und die Relevanz einer hauptverantwortlichen Abteilung weiterführen.

5.5 Zusammenfassung der Ergebnisse und Fazit

In Bezug auf die eingangs formulierten Forschungsziele kann festgehalten werden, dass sowohl das Verständnis des konkreten Phänomens der Dispersion von Marketingaktivitäten als auch der organisationale Kontext, in dem das Phänomen existiert, erweitert werden konnten. Die geforderten empirischen Erkenntnisse zu den aktuellen Veränderungen der Marketingorganisation (Moorman & Day, 2016) konnten für den Themenbereich der Dispersion von Marketingaktivitäten multimethodisch (Mixed-Methods-Design) aufgezeigt werden. Dies wurde anhand von fünf identifizierten Forschungslücken analysiert, die insgesamt zehn Forschungsfragen umfassen und in drei methodischen Sequenzen studiert wurden.

Im Folgenden soll noch einmal kurz auf die drei bedeutendsten inhaltlichen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit eingegangen werden, wobei jede einzelne Sequenz Beiträge geliefert hat:

Erstens hat die **Messung der Dispersionsgrade** einen hohen Erkenntnisgewinn gebracht. Die dafür ermittelte Ausgangsbasis der zwölf Marketingaktivitätsbündel konnte in Kombination mit dem Messinstrument z.B. dafür genutzt werden, zwei Clusteranalysen durchzuführen. Hierbei kristallisieren sich zum einen die Unterschiede der einzelnen Marketingaktivitäten hinsichtlich der Dispersion heraus (4-Cluster-Lösung), zum andern konnten die verschiedenen Unternehmen der Stichprobe in einer 3-Cluster-Lösung systematisiert werden. So konnten beispielsweise Unterschiede zwischen den Dispersionsgraden und der **Wahrnehmung des Erfolgs** im Vergleich zum Wettbewerb ausgemacht werden. Im Rahmen der Messung des aggregierten Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten hat sich zudem gezeigt, dass dieser nur in einem Fall größer als 60 % war, so dass davon ausgegangen werden kann, dass es eine gewisse **Basis von Marketingaktivitäten** in der Marketing-/Vertriebsabteilung gibt, die dort formal verbleibt und dass damit ein „Verschwinden des Marketings“ in B2B-Unternehmen nicht absehbar ist.

Ein zweiter Ergebnisausschnitt bezieht sich auf die Erkenntnisse zum Forschungsmodell, bei dem **Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen** des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten identifiziert werden konnten und auf Basis der gewonnenen empirischen Erkenntnisse Propositionen hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen den Einflussfaktoren und dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten

sowie dem Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten und den Outcome-Dimensionen abgeleitet werden konnten. Als weiterer bedeutender Erkenntnisgewinn der Untersuchung hat sich gezeigt, dass diese Zusammenhänge in Kombination mit den Organisationsstrukturdimensionen als **Steuerungstool** der Dispersion von Marketingaktivitäten in B2B-Unternehmen eingesetzt werden können. Sofern vergleichsweise hohe Dispersionsgrade vorliegen, ist eines der wichtigsten Ergebnisse, dass eine **Koordinationsstelle** sinnvoll ist, die sich auch mit Aspekten wie Informationsmanagement, Supervision, gezielter Incentivierung von OIP und informalen Komponenten wie der Eigeninitiative auseinandersetzt.

Der dritte Themenkomplex bezieht sich genau auf diesen Aspekt: Die Gegenüberstellung von **formalen und informalen Dispersionsgraden** hat gezeigt, dass die Unterscheidung – insbesondere in alltäglichen Prozessen und Routinen – bedeutend ist und dass dies in Praxis und Forschung zur Marketingorganisation bislang deutlich zu wenig Aufmerksamkeit bekommen hat.

Neben den drei inhaltlichen Ergebnissen der Arbeit ist ein weiteres, dass sich der Mixed-Methods-Ansatz zur Durchführung von Forschung im Themenbereich der Marketingorganisation bewährt hat. Da der Analyserahmen sehr komplex war, hat die gegenseitige Befruchtung der einzelnen Sequenzen verstärkt dazu beigetragen, ein ganzheitliches Bild der Dispersion von Marketingaktivitäten zu schaffen und durch die verschiedenen Schwerpunkte und Blickwinkel der einzelnen Methoden hat sie jeweils unterschiedliche, aber allesamt wichtige Erkenntnisse hervorgebracht. Für die weitere Forschung auf dem Gebiet der Marketingorganisation sollte dieser Ansatz berücksichtigt werden, weil komplexe Zusammenhänge damit greifbarer werden.

Durchgehend hat sich gezeigt, dass es sich bei der Dispersion von Marketingaktivitäten um ein Alltagsphänomen in Unternehmen handelt und dass alle Kontaktpersonen ad hoc entsprechende Erfahrungen und Inhalte beitragen konnten. Die Relevanz des Themas in der Praxis wurde dadurch wiederholt bekräftigt. Und auch wenn es sich bei der Dispersion von Marketingaktivitäten nicht nur innerhalb der verschiedenen Aktivitäten, sondern auch in Bezug auf die Unternehmen um sehr unterschiedliche Ausprägungsformen handelt, konnte im Zuge der Clusteranalyse eine Systematisierung durchgeführt werden. Die konkreten, abgeleiteten Handlungsempfehlungen zeigen vor allem Werkzeuge auf, wie höhere Dispersionsgrade erzielt werden können. Genauso

können die Organisationsstrukturdimensionen jedoch als Werkzeuge angesehen werden, um niedrigere Dispersionsgrade zu erzielen – dies ist abhängig von den jeweiligen Unternehmenszielen.

Ein Hauptanliegen der Arbeit war es, die schon seit 1998 existierende Definition zur Dispersion von Marketingaktivitäten von Workman et al. (1998) mit Erkenntnissen zum konkreten Phänomen anzureichern. Wie im Fazit dargelegt, konnte das Verständnis hierzu enorm erweitert werden. Dabei hat sich insbesondere gezeigt, dass die Definition adaptiert werden sollte, da *der* Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten zwar die übergreifende Idee widerspiegelt, aber nur eine begrenzte Aussagekraft hat. Die Betrachtung der Dispersionsgrade der einzelnen Marketingaktivitäten ist derweil umso bedeutsamer.

Anhang

Anhang 1: Organigrammbeispiele der Aufbauorganisation

1. Funktionsorientierte Spezialisierung

Unternehmen, die funktionsorientiert aufgebaut sind, haben die verschiedenen Unternehmensbereiche anhand der Aktivitäten in der Wertschöpfungskette bzw. der Aufgabenart gegliedert (s. Abbildung A1-1) (Homburg, 2012: 1111). Einer dieser Teilbereiche ist demnach zumeist das Marketing, ein weiterer der Vertrieb. Analog dazu bedeutet eine funktionsorientierte Marketingorganisation, dass Marketingfunktionen in einzelne Bereiche strukturiert werden, wie z.B. Marktforschung, Kundendienst oder Werbung (s. Abbildung A1-2) (Bruhn, 2012: 282).

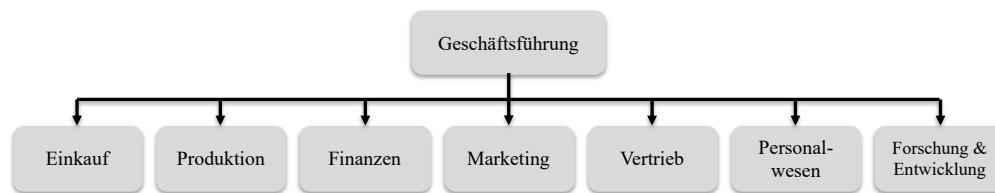


Abbildung A1-1: Funktionsorientierte Spezialisierung eines Unternehmens (Homburg, 2012: 1112)

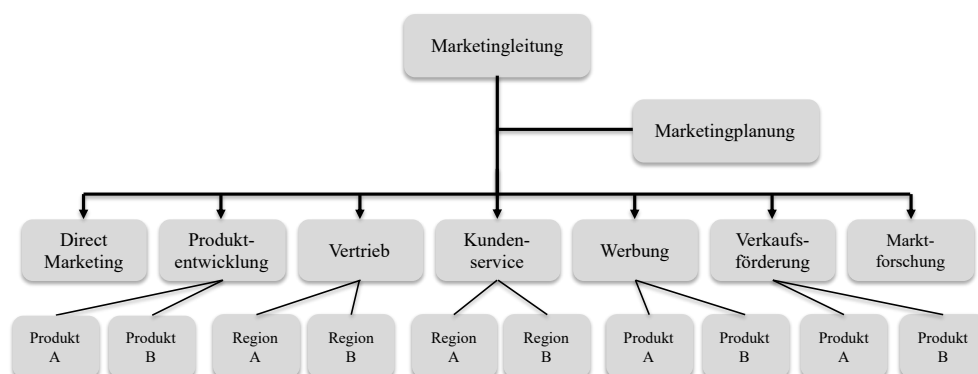


Abbildung A1-2: Funktionsorientierte Marketingorganisation (Bruhn, 2012: 283)

2. Objektorientierte Spezialisierung

Bei einer objektorientierten Aufbauform stehen Bezugsobjekte des Unternehmens im Vordergrund (für Beispiele s. Abbildungen A1-3, A1-5, A1-6). Diese können verschiedenen Ausprägungen haben, wie etwa Produktgruppen. Die verschiedenen Aufgaben werden dann innerhalb der Objekte aufgehängt, sodass etwa unter den verschiedenen Produktgruppen jeweils eine Produktentwicklung angesiedelt sein kann (Homburg, 2012: 1113). Das Beispiel für eine produktorientierte Marketingorganisation (s. Abbildung A1-4) zeigt, dass unterhalb der Produktorientierung jeweils die verschiedenen Marketingaufgaben angegliedert sind.

a. Produktorientierte Spezialisierung

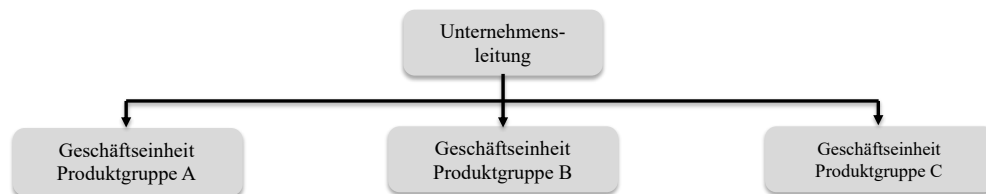


Abbildung A1-3: Produktorientierte Spezialisierung eines Unternehmens (Homburg, 2012: 1113)

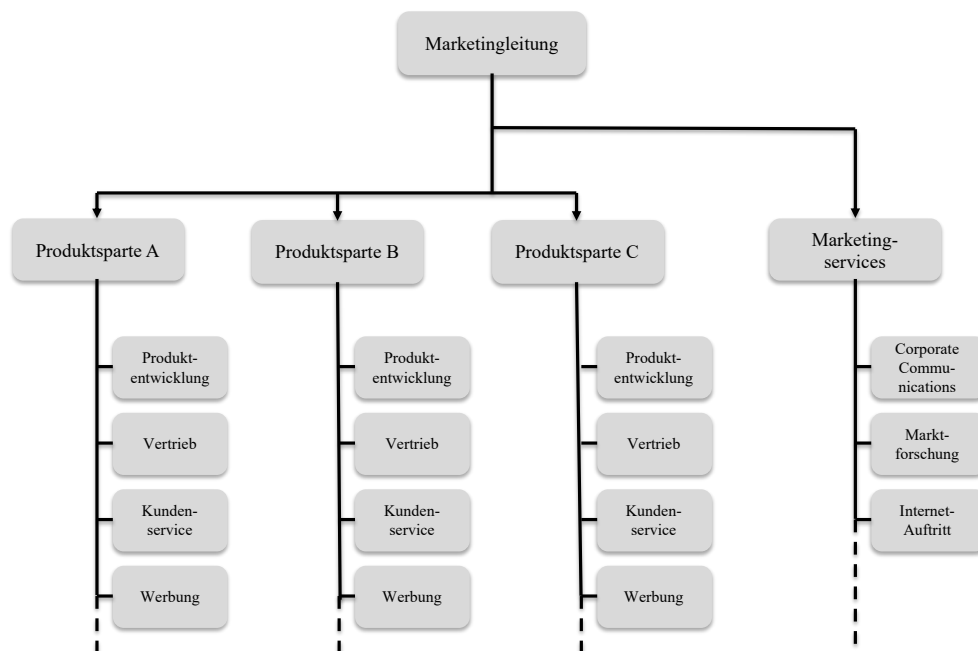


Abbildung A1-4: Produktorientierte Marketingorganisation (Bruhn, 2012: 284)

b. Kundenorientierte Spezialisierung

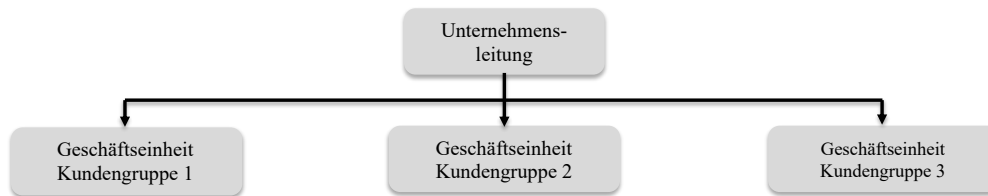


Abbildung A1-5: Kundenorientierte Spezialisierung (Homburg, 2012: 1113)

c. Regionenorientierte Spezialisierung

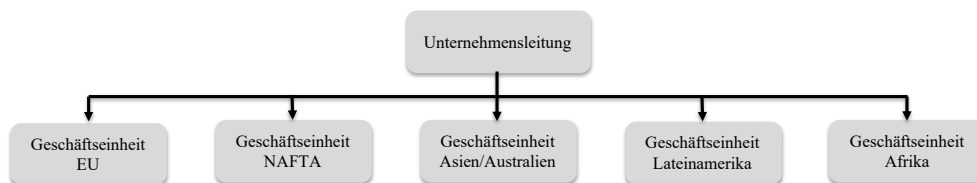


Abbildung A1-6: Regionenorientierte Spezialisierung (Homburg, 2012: 1113)

3. Matrixorientierte Spezialisierung

Eine weitere Organisationsform entsteht, wenn zwei Spezialisierungen auf einer Ebene erfolgen (Homburg, 2012: 1115). Man spricht dann von einer Matrixorganisation, die z.B. in Form von Projektteams agieren. Am häufigsten werden die beiden Spezialisierungen „Funktion“ und „Produkte“ angewendet (Bruhn, 2012: 285).

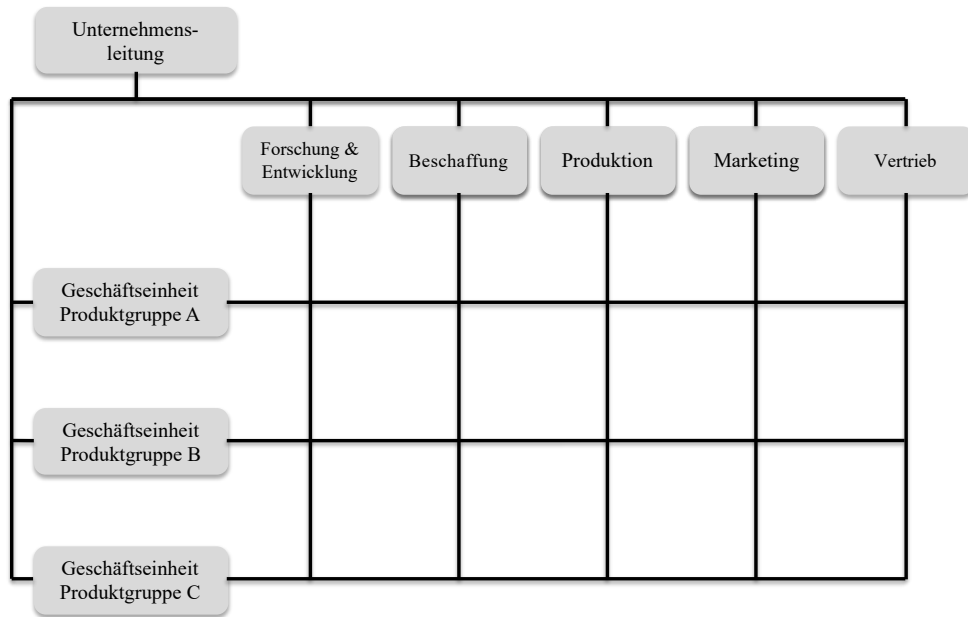


Abbildung A1-7: Matrixorganisation (Homburg, 2012: 1116)

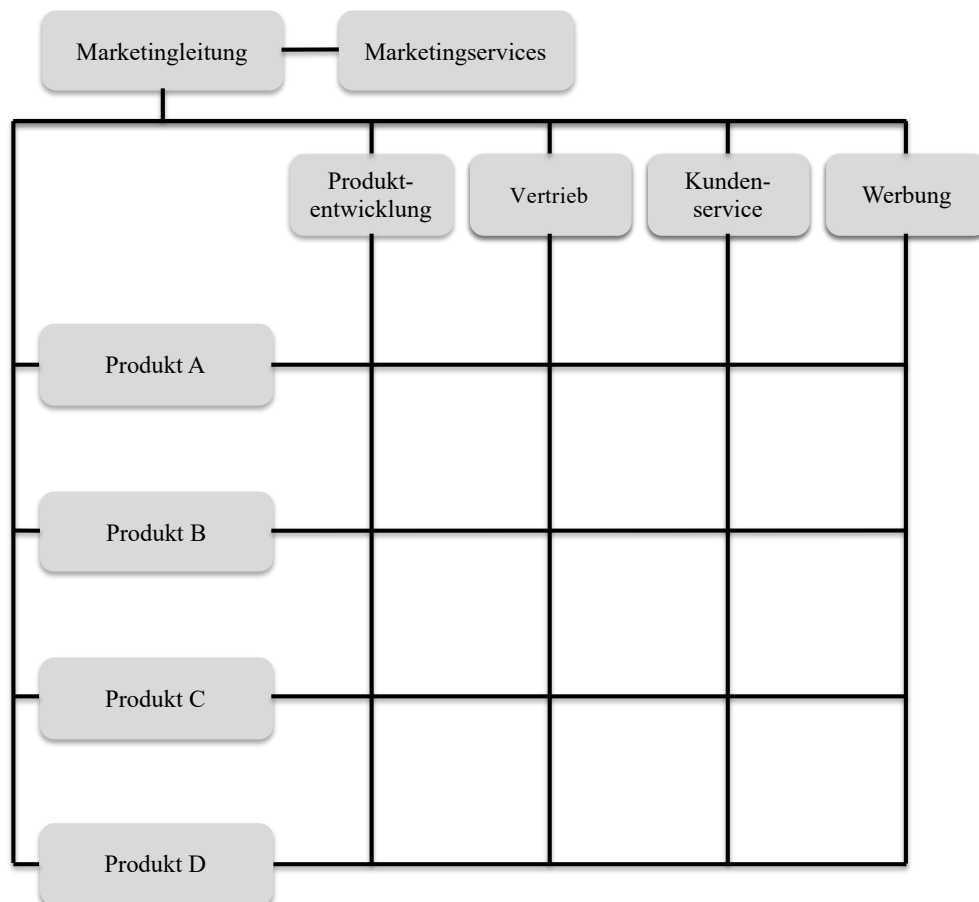


Abbildung A1-8: Matrixorientierte Marketingorganisation (Bruhn, 2012: 285)

4. Mehrere Spezialisierungsformen auf verschiedenen Ebenen

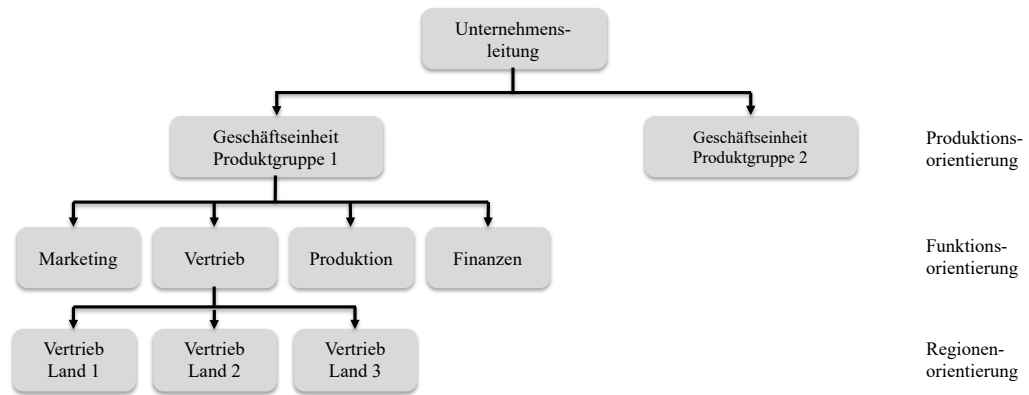


Abbildung A1-9: Mehrere Spezialisierungsformen auf verschiedenen Hierarchieebenen (Homburg, 2012: 1115)

Anhang 2: Tabellarische Detaildarstellung des Studienaufbaus inklusive Forschungsfragen

	Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten	Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen der Dispersion von Marketingaktivitäten	Ausgewählte, verbundene Konstrukte der Dispersion von Marketingaktivitäten	Theoretische/ konzeptionelle Fundierung
Sequenz 1 (Kapitel 4.2) Qualitative Interviews, Vorstudie	<p>Forschungsfrage 1: Welche Aktivitäten werden im Kontext der aktivitätsbezogenen Marketingperspektive als Marketingaktivitäten in Business-to-Business Unternehmen wahrgenommen?</p> <p>Forschungsfrage 2: Wo sind die Marketingaktivitäten innerhalb und außerhalb der Marketingorganisation verankert?</p>	<p>Forschungsfrage 6: Welche Einflussfaktoren wirken auf den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten?</p> <p>Forschungsfrage 7: In welche Outcome-Dimensionen resultiert der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten?</p>	<p>Forschungsfrage 8: Wie unterscheidet sich der Grad der formalen Dispersion von Marketingaktivitäten und der Grad der informalen Dispersion von Marketingaktivitäten in einem Unternehmen?</p>	Situativer Ansatz (Kapitel 3.1)
Sequenz 2 (Kapitel 4.3) Qualitative Fallstudienuntersuchung	<p>Forschungsfrage 1: Welche Aktivitäten werden im Kontext der aktivitätsbezogenen Marketingperspektive als Marketingaktivitäten in Business-to-Business Unternehmen wahrgenommen?</p> <p>Forschungsfrage 2: Wo sind die Marketingaktivitäten innerhalb und außerhalb der Marketingorganisation verankert?</p>	<p>Forschungsfrage 6: Welche Einflussfaktoren wirken auf den Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten?</p> <p>Forschungsfrage 7: In welche Outcome-Dimensionen resultiert der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten?</p>		Situativer Ansatz (Kapitel 3.1) und OCB (Kapitel 3.2)

<p>Sequenz 3 (Kapitel 4.4), Fragebogenuntersuchung</p>	<p>Forschungsfrage 3: <i>Wie kann der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten in Business-to-Business Unternehmen gemessen werden?</i></p> <p>Forschungsfrage 4: <i>Wie unterscheidet sich der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten zwischen Unternehmen?</i></p> <p>Forschungsfrage 5: <i>Wie unterscheidet sich der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten zwischen den verschiedenen Marketingaktivitäten?</i></p>		<p>Forschungsfrage 9: <i>Wie ist der Zusammenhang zwischen der Dispersion von Marketingaktivitäten und der Informationsakquise sowie der Informationsdistribution?</i></p> <p>Forschungsfrage 10: <i>Welche Faktoren wirken sich positiv oder negativ auf diesen Zusammenhang aus? (Moderations-/Interaktionseffekte)</i></p>	<p>Situativer Ansatz (Kapitel 3.1), OIP (Kapitel 3.3) und OCB (Kapitel 3.2)</p>
---------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------

Anhang 3: Frameworks der Marketingorganisationsforschung

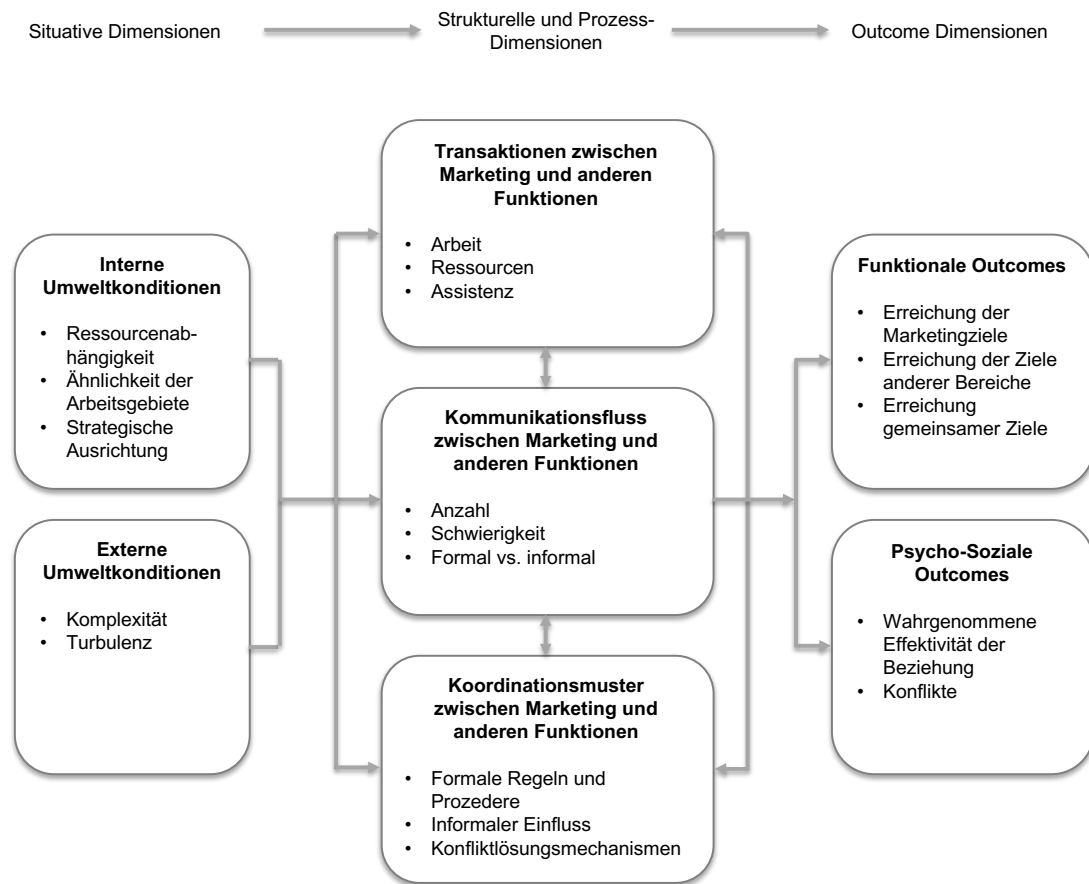


Abbildung A3-1: Framework von Ruekert und Walker (1987) zur Feststellung der Interaktion von Marketing mit anderen funktionalen Bereichen

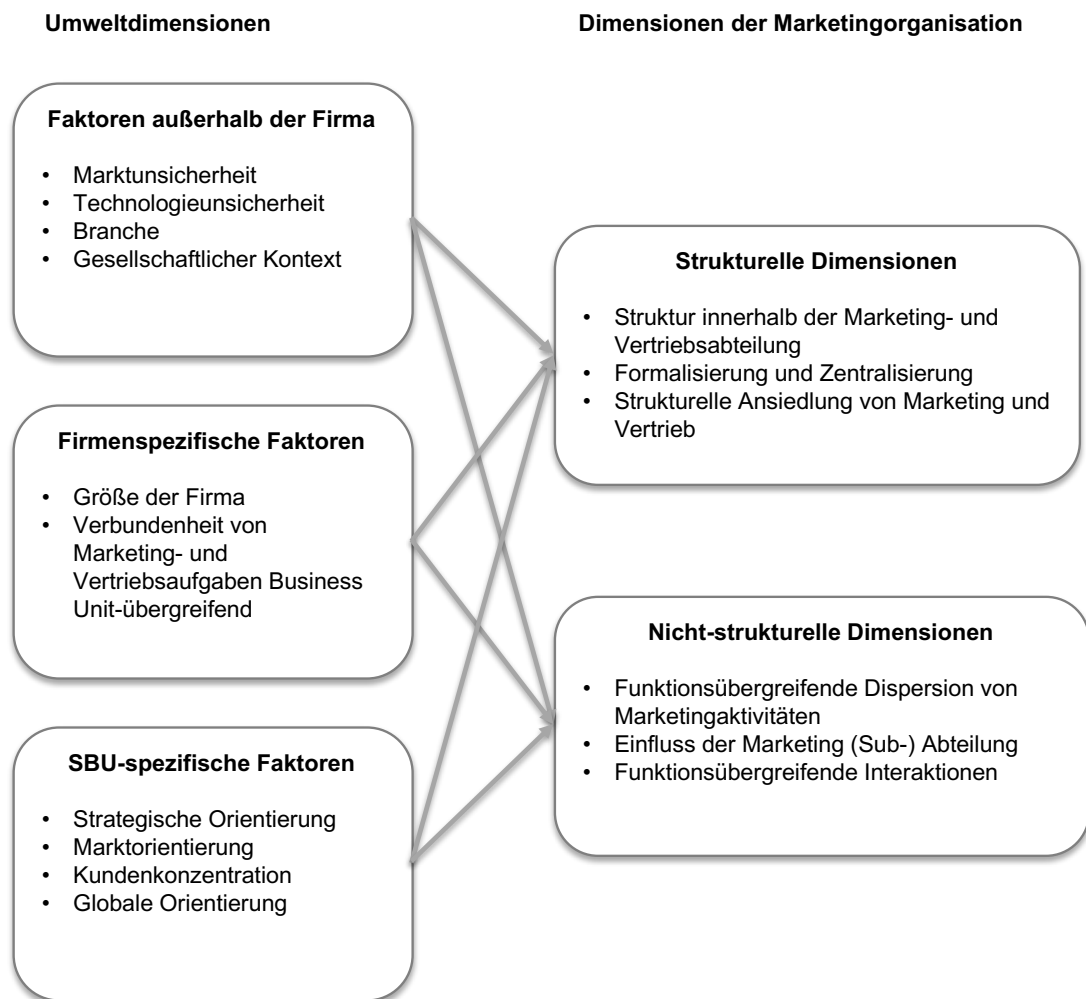


Abbildung A3-2: Framework von Workman et al. (1998) zur Verbindung zwischen Umwelt und Dimensionen der Marketingorganisation

Anhang 4: Leitfaden der semi-strukturierten Interviews in der qualitativen Vorstudien

1. Einführung in das Interview

- Interview als Ausgangspunkt für die empirische Erhebung zu meiner Doktorarbeit
- zum Forschungsgebiet der Dissertation
- Unter Marktbearbeitungsaktivitäten verstehe ich alle Absatzaktivitäten, die auf (existierende) Kunden, potenzielle Kunden und Wettbewerber gerichtet sind.

- mich interessiert
 - a. wie Marktbearbeitungsaktivitäten formal verankert sind und durch informale Einflüsse geprägt sind
 - b. welche Auswirkungen die Verteilung der Marktbearbeitungsaktivitäten auf den Markterfolg hat

- Anonymität wird zugesichert, keine Rückschlüsse auf Firma oder gar einzelne Person möglich
- Ist es ok, wenn das Gespräch zur Erleichterung der Auswertung aufgenommen wird?

Zum Interview:

- Fragen sollen nach eigenem Ermessen ergänzt werden
- gerne Rückfragen stellen bei Unklarheiten
- gerne weitere Gesichtspunkte aufgreifen, sofern diese bedeutsam erscheinen

2. Daten (allg. Fragenblock)

1. In welcher Branche sind Sie tätig?
2. Wie lange sind Sie bereits in diesem Unternehmen?
3. Welche Position haben Sie in dem Unternehmen inne?
4. Inwieweit sind Sie in Marktbearbeitungsaktivitäten eingebunden, also Absatzaktivitäten, die sich auf derzeitige Kunden, potenzielle Kunden oder Wettbewerber beziehen?

3. Einführung in die Marktbearbeitungsaktivitäten des Unternehmens

Zunächst möchte ich nachvollziehen können, wie Marktbearbeitung in Ihrem Unternehmen verstanden wird. Dafür interessiert mich:

1. Welche Marktbearbeitungsaktivitäten Sie in Ihrem Unternehmen haben?
2. Wenn Sie an Kundenkontakte, Marktinformationen oder potenzielle Kunden denken, fallen Ihnen dann noch andere Marktbearbeitungsaktivitäten ein?
3. Wird die Marktbearbeitung in Ihrem Unternehmen funktionsübergreifend durchgeführt/also funktionsübergreifend verstanden? Welche Beispiele fallen Ihnen hierzu ein?

4. Formale Organisationsstruktur:

Bitte denken Sie an die Art und Weise wie Marktbearbeitung in Ihrem Unternehmen formal aufgebaut ist, z.B. durch ein Unternehmens- oder Bereichsorganigramm oder durch formale Regeln und Prozesse.

1. Ich möchte gerne wissen, wo Marktbearbeitungsaktivitäten in Ihrem Unternehmen strukturell verankert sind und würde Sie gerne bitten, wenn es möglich ist, dass Sie mir bitte die Strukturform entweder aufzeichnen und per Scan an mich schicken oder mir die Struktur so erklären, dass ich es aufzeichnen kann.
2. Gibt es in der Prozessorganisation eine formale Struktur für Marktbearbeitungsaktivitäten, z.B. regelmäßig stattfindende Kundenbesuche mit Kollegen aus anderen Abteilungen?

5. Formale vs. Informale Organisation:

1. Weicht die tatsächliche Durchführung der Marktbearbeitungsaktivitäten häufig von den formalen Vorgaben ab? Warum?
2. Findet durch die Abweichungen von den formalen Vorgaben die Marktbearbeitung in Abteilungen oder Funktionen statt, die formal dafür eigentlich nicht zuständig sind?
3. Welche informalen Prozesse unterstützen Marktbearbeitungsaktivitäten Ihres Unternehmens? (beispielhaft informale Netzwerke durch gemeinsame Kaffeepausen oder Schulungen mit Kollegen aus anderen Abteilungen)
4. Sie haben von bereichsübergreifenden Marktbearbeitungsaktivitäten berichtet. Wie sieht es aus mit der Koordination dieser Aktivitäten? Gibt es dafür Verantwortliche?

6. Einflussfaktoren

Wenn Sie an die verschiedenen Marktbearbeitungsaktivitäten Ihres Unternehmens denken und daran, in welchen Bereichen oder Abteilungen diese im Unternehmen ausgeführt werden:

1. Welche Faktoren beeinflussen die formale Struktur, also wo Marktbearbeitungsaktivitäten formal in Ihrem Unternehmen ausgeführt werden? Warum ist Ihr Organigramm hinsichtlich der Marktbearbeitungsaktivitäten so aufgebaut wie es ist?
2. Können Sie Einflussfaktoren ausmachen?
3. Welche Faktoren führen dazu, dass Marktbearbeitungsaktivitäten auch von anderen Abteilungen durchgeführt werden?
4. Ich würde nun ein paar mögliche Einflussfaktoren mit Ihnen durchgehen, manche davon sind trivial, manche können abwegig sein, ich bitte Sie da einfach um Ihre Einschätzung in Bezug auf Ihr Unternehmen und bitte Sie, wenn Ihnen ein gutes Beispiel zu einem Faktor einfällt, dieses kurz zu erläutern. Branche, Aufgaben Marketingabteilung, Leistungsprogramm, Größe der Organisation, Umweltturbulenz, Rechtsform, Marktunsicherheit, Durchdringung der Kundenorientierung, Internationale Ausrichtung des Unternehmens, Abhängigkeit von Kunden, Interaktion mit (Kollegen in) anderen Funktionen, Schnittstellenbewusstsein (Kenntnis, wer für was verantwortlich ist), Wettbewerbsintensität, B2B vs. B2C, Ressourcenabhängigkeit

7. Outcome

1. Wie stellen sie fest, ob Ihre Marktbearbeitungsaktivitäten erfolgreich waren oder nicht?
2. Welche Durchführungsweise (formal oder informal, zentrale oder dezentrale Marktbearbeitungsaktivitäten) sind gut und warum?
Können Sie hierbei bestimmte Erfolgsgrößen ausmachen (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Flexibilität des Unternehmens, Innovationskraft)

Anhang 5: Kodierleitfaden Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen mit Ankerbeispielen der ersten Sequenz

Tabelle A5-1: Einflussfaktoren des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten

Einflussfaktoren: First Order Categories & Definition	Charakterisierung des Zusammenhangs zu DoMA	Richtungsbeschreibung	Ankerbeispiel
<p>Interessen</p> <p>Interessen spiegeln sich in Form von politischen Prozessen in Organisationen wider, die zum Beispiel in Form von „verdeckten Maßnahmen“ durchgesetzt werden, um persönliche Interessen, Interessen der Abteilung oder auch der Business Unit zu fördern oder Interessen anderer zu stoppen (Kohli & Jaworski, 1990: 10ff; Schreyögg, 2012).</p>	<p>Der Ort der strukturellen Verankerung von Marketingaktivitäten wird durch persönliche Interessen (z.B. Machtinteressen) beeinflusst.</p>	<p>Je nach Inhalt der Interessen, kann ein kleinerer oder größerer Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten einhergehen.</p>	<p>Also das ist wahrscheinlich auch nicht wissenschaftlich der best way, aber so war es de facto, [...] bei den Geschäftsführern müssen die Bereiche, die drunter hängen, auch personell auch immer ausgeglichen sein. (Sophie, 45)</p>
<p>Personenbezogene Kompetenzen</p> <p>Personenbezogene Kompetenzen können z.B. idiosynkratisches Wissen oder individuelle Kompetenzen sein (z.B. Vertriebshändchen, bestimmtes Netzwerk). Idiosynkratisches Wissen beinhaltet bspw. Wissen über spezifische</p>	<p>Durch den Besitz von idiosynkratischem Wissen, spezifischen Kenntnissen, Fähigkeiten, persönlichen Netzwerken wird der Ort der strukturellen Verankerung als auch der tatsächlichen Durchführung von Marketingaktivitäten entsprechend angepasst bzw. neu geschaffen, typischerweise erfolgt dies stärker auf einer dezentralen Ebene.</p>	<p>Je nach Situation, kann ein kleinerer oder größerer Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten mit personenbezogenen Kompetenzen einhergehen.</p>	<p>Ist aber eher nach den Persönlichkeiten der, oder nach den Stärken der Geschäftsführer aufgegliedert [...]. Deswegen hat man diese drei Bereiche so getrennt. (Sophie, 23)</p>

Einflussfaktoren: First Order Categories & Definition	Charakterisierung des Zusammenhangs zu DoMA	Richtungsbeschreibung	Ankerbeispiel
Skills, Präferenzen von Individuen, Besonderheiten von Maschinen. Dieses Wissen ist schwierig oder unmöglich aggregierbar oder zusammenfassbar. (Jensen & Meckling, 1995: 252)			
Marktorientierung Marktorientierung bezieht sich auf die unternehmensweite Generierung, Verteilung und Reaktionsbereitschaft zu Marktintelligenz mit dem Ziel einen größeren Kunden- und Marktfokus zu erzielen. (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990)	Die Einbeziehung von Markt-/Wettbewerber- und Kundeninformationen/-bedürfnissen wirkt sich auf die Ausgestaltung der Verteilung von Marketingaktivitäten in verschiedenen Organisationsbereichen, -funktionen/-segmenten aus, z.B. in der Ausgestaltung und Priorisierung von Marktforschungsaktivitäten in der Organisation.	Je stärker die Ausprägung der Marktorientierung in der Organisation, desto größer ist der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.	Also wir laufen nicht jedem Trend hinterher, sondern wir versuchen, wenn wir glauben ein gutes oder ein besseres Produkt als die Konkurrenz zu haben, das beim richtigen Kunden ins Spiel zu bringen. Oder noch anders, wenn die neue [Produkt-]Entwicklungen haben, praktisch in der parallelen [Produkt-]Entwicklung dabei zu sein. Also als kompetenter Ansprechpartner. (Rolf, 61)
Kundenorientierung Kundenorientierung ist eine Orientierung des Managements, die davon ausgeht, dass die Kenntnis der Kundenbedürfnisse und ein abgestimmter Marketing-Mix einen entscheidenden Vorsprung im Wettbewerb schaffen (Plinke, 2000: 110).	Durch die Berücksichtigung von Kundeninteressen/-bedürfnissen ist die Verteilung von Marketingaktivitäten in verschiedenen Organisationsbereichen, -funktionen/-segmenten beeinflusst, z.B. auch durch Spezialisierung nach Kunden oder durch die formale Integration von Technikern in das Vertriebsteam.	Je stärker die Ausprägung der Kundenorientierung in der Organisation, desto größer ist der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.	In Amerika, also USA, gibt's so eine starke Motivation 'buy local'. Also die kaufen lieber was ein, was in den USA gefertigt wurde. Wir haben uns halt darauf eingestellt. Aber in der Marktbearbeitung wird das dann dort in Masterregionen dann eher regional gemacht. Also wir offerieren dann nicht irgendwie Produkte aus unseren Märkten, wie in Indonesien, Kolumbien oder Argentinien. Sondern wir sagen, naja ihr hättet wohl gern Produkte aus Pennsylvania oder vielleicht noch aus Mexiko. Also da nehmen wir schon so Rücksicht drauf. (Rolf, 85)

Einflussfaktoren: First Order Categories & Definition	Charakterisierung des Zusammenhangs zu DoMA	Richtungsbeschreibung	Ankerbeispiel
<p>Unternehmensphilosophie</p> <p>Die Unternehmensphilosophie besteht aus formulierten Normen und Werten und beinhaltet die Leitsätze für das Unternehmensverhalten. (Bamberger & Wrona, 2012: 143f).</p>	<p>Das Leitbild des Unternehmens kann Einfluss darauf haben, mit welchem Akzent Marketingaktivitäten ausgeführt werden.</p>	<p>Je stärker die Unternehmensphilosophie auf die Befriedigung von Kundenbedürfnissen ausgerichtet ist, desto höher ist der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.</p>	<p>Bei uns ist es halt nicht so, also wir legen da schon Wert drauf, dass wir so nah beim Kunden wie möglich sind. Das ist ja auch Unternehmensphilosophie. Ja definitiv. (Anna, 71)</p>
<p>Leistungsprogramm</p> <p>Beim Leistungsprogramm handelt es sich um alle Produktionsfaktoren, die einem Anbieter langfristig zur Verfügung stehen und über die er autonom, also selbständig disponieren kann (Kleinaltenkamp & Jacob, 2006: 14)</p>	<p>Die Sortimentstiefe und –breite beeinflusst die Anzahl der Abteilungen/ Funktionen, die in Marketingaktivitäten involviert sind.</p> <p>Die Erklärungsbedürftigkeit eines Produktes ist relevant im Kontext der Dispersion von Marketingaktivitäten, da dies z.B. mehr Involvierung von Ingenieuren im Vertrieb bedeuten kann als bei Produkten, die weniger erklärungsbedürftig sind.</p>	<p>Je breiter, komplexer und tiefer das Leistungsprogramm einer Organisation, desto größer der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.</p>	<p>Ich denke schon, dass das einen Einfluss hat. Sie müssen mal sehen, die Schwierigkeit ist in technischen Bereichen, sie müssen ja die Technik verstehen, das hat allein schon eine formale, das hat allein schon Auswirkungen auf die Personalauswahl. Ich meine, wenn sie Marketing machen, wenn sie hochkomplizierte, also wie ich. [...] Diese Geschäftsbereiche, also die strategischen Geschäftsfelder [innerhalb eines Unternehmens], die haben dann auch unterschiedliche Strukturen intern. (Rainer, 42)</p>
<p>Bedeutung der Abnehmer auf mehreren nachgelagerten Wertschöpfungsstufen (B2B vs. B2C)</p> <p>Die Nachfrage auf B2B-Märkten hängen von Beschaffungsentscheidungen nachgelagerter Wei-</p>	<p>Organisationen, die im B2B-Bereich tätig sind, richten sich nicht nur auf den direkten Kunden, sondern auch auf Kunden nachgelagerter Wertschöpfungsstufen. Eine organisationale Verankerung von Aktivitäten, die auf eine solche abgeleitete Nachfolge zielen, ist abhängig von der Bedeutung der Abnehmer.</p>	<p>Je größer die Bedeutung der Abnehmer auf nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, desto größer der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.</p>	<p>Wir sind ja in einem Geschäft, dass dann ja eher so was wie Business-to-Business ist und das ist natürlich etwas ganz anderes, ob da jetzt für Snickers Werbung macht oder man ein Millionenprojekt verkaufen möchte. Ich glaube das ist einfach sehr unterschiedlich. Und da ist, sagen wir mal, bei einem B-to-B-Geschäft soweit ich das weiß, Key Account Management immer sehr wichtig. (Matthias, 39)</p>

Einflussfaktoren: First Order Categories & Definition	Charakterisierung des Zusammenhangs zu DoMA	Richtungsbeschreibung	Ankerbeispiel
<p>terverarbeitungs- und/oder Handelsstufen ab, weshalb sich die Bedeutung der Abnehmer von B2C-Märkten unterscheidet (Kleinaltenkamp & Rudolph, 2002: 285).</p>			
<p>Branche</p> <p>Die Branche beschreibt die Ansammlung verschiedener Organisationen mit einer ähnlichen Produkt-/Dienstleistungsausrichtung.</p>	<p>Besonderheiten z.B. hinsichtlich der rechtlichen Rahmenbedingungen einer Branche haben Auswirkung auf die Dispersion von Marketingaktivitäten. Marketingaktivitäten werden dadurch z.T. direkt beeinflusst (Pharmaindustrie z.B. sehr stark davon betroffen).</p>	<p>Je nach Branche kann der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten variieren. Dies ist sehr spezifisch. In Branchen mit hoher Regulation zeigt sich ein höherer Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.</p>	<p>Weil es macht einen riesen Unterschied, ob jetzt hier zum Beispiel im Automobilssektor tätig sind oder wie wir in der Pharmaindustrie. Die Basis ist völlig anders angelegt. Also die Pharmaindustrie, aufgrund ihrer Produkte, aber auch ihrer Verantwortung ist man eher konservativ, ja. Und das wirkt sich natürlich auf die Märkte und Bearbeitungsaktivitäten aus. Also wir rechnen nicht mit [??] sehr schnellen Erfolgen. Sondern bei uns sind es eher Projekte, die langfristig sind. Und entsprechend sind auch diese Aktivitäten angelegt, ja. Also wir können nicht alle zwei Jahre ein neues Modell bringen und hoffen, dass es uns der Markt abnimmt, sondern wir sind halt parallel gekoppelt an deren Entwicklungsprojekte. Und wenn Sie sich überlegen: ein Medikament von der Erstentwicklung bis es auf dem Markt ist, das sind halt immer noch so zehn bis fünfzehn Jahre. Also in solchen Zeiträumen denkt man da. Und das ist völlig anders als Automotive, wo alles viel schneller geht. Also insofern spielt die Branche sicher ne Rolle. Auch wie der Markt jetzt bearbeitet werden kann. (Rolf, 55)</p>
<p>Historizität</p> <p>Historizität wird durch Entwicklungen in der Vergangenheit geprägt, in der z.B. Ressourcen in einer bestimmten Zeit und einem</p>	<p>Der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten ist historisch gewachsen. Die Ausgestaltung der Marketingorganisation basiert auf Ereignissen der Vergangenheit, wie z.B. Phasen in denen großes Wachstum vorlag und Abteilungen zusätzlich entstanden sind.</p>	<p>Die Inhalte der historischen Entwicklung entscheiden darüber, ob eine Bündelung oder eine Verteilung der Marketingaktivitäten in den Unternehmen stattgefunden hat.</p>	<p>Und es ist natürlich historisch gewachsen, dass dieser Bereich des Key Account Managements, der Außendienst und das Marketing so ein bisschen isoliert voneinander sind, weil das Marketing, der Außendienst hat natürlich gewissermaßen so [Produktbereichs]-Scheuklappen auf, es kann sehr viel zum Bereich [XY] sagen, ist aber sehr schwach im Bereich [YZ]. (Johannes, 37)</p>

Einflussfaktoren: First Order Categories & Definition	Charakterisierung des Zusammenhangs zu DoMA	Richtungsbeschreibung	Ankerbeispiel
bestimmten Ort ausgestaltet wurden. (Barney, 1991: 107f)			
Marktkomplexität Ausmaß, Häufigkeit und Unvorhersehbarkeit von Veränderungen in relevanten Marktdimensionen, wie beispielsweise Kundenpräferenzen (Tull et al., 1991: 15f; Workman et al., 1998: 29)	Marktkomplexität führt dazu, dass tendenziell mehr Mitarbeiter in Marketingaktivitäten involviert werden, z.B. Marktforscher, um sich besser abzusichern.	Je größer die Marktkomplexität, desto größer der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.	Also ich mein natürlich gibt es immer irgendwie überall Marktunsicherheiten. Man muss sich halt durch eine Struktur irgendwo auch dann absichern können so zu sagen. (Anna, 121)
Wettbewerbskomplexität Ausmaß, Häufigkeit und Unvorhersehbarkeit von Veränderungen in relevanten Wettbewerbsdimensionen, wie beispielsweise das Wettbewerbsverhalten (Workman et al., 1998: 29).	Wettbewerbskomplexität führt dazu, dass tendenziell mehr Mitarbeiter in Marketingaktivitäten involviert werden, z.B. Marktforscher, um sich besser abzusichern oder sich in bestimmter Weise gegen Wettbewerber abzugrenzen, z.B. durch zusätzliche Vertriebsstrukturen.	Je größer die Wettbewerbskomplexität, desto größer der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.	Es wird nur sehr schleppend daran gedacht, dass es eine zentrale Stelle geben sollte, die sich darum kümmern sollte, den Druck der Konkurrenz in irgendeiner Weise abzuwenden. Es geht nicht nur unserem Produkt so, es geht unserem ganzen Portfolio im Prinzip so, dass der Wettbewerbsdruck, die Wettbewerbsintensität immer stärker wird, aber wir passen unsere Struktur hier eigentlich nicht an. Maximal dadurch, dass wir Aufgabengebiete verschieben. Das heißt aber auch nur, dass wir einen Produktmanager haben, der jetzt für Spezialisten zuständig ist. (Johannes, 45)
Komplexität der Umwelt Ausmaß, Häufigkeit und Unvorhersehbarkeit von Veränderungen in relevanten Umweltdimensionen, wie Technologie oder Gesellschaft (Workman et al., 1998: 29).	Komplexität der Umwelt führt dazu, dass tendenziell mehr Interaktion zwischen Mitarbeitern verschiedener Abteilungen stattfindet, insbesondere mit F&E und Marktforschung.	Je größer die Umweltkomplexität, desto größer der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten.	Ansonsten ist alles mehr auf Langfristigkeit ausgelegt. Aber wir brauchen natürlich auch für solche Fälle Strukturen, wenn es mal sehr schnell gehen muss. Also Stichwort Pandemie. Das man dann darauf reagieren kann. (Rolf, 59)

Einflussfaktoren: First Order Categories & Definition	Charakterisierung des Zusammenhangs zu DoMA	Richtungsbeschreibung	Ankerbeispiel
<p>Größe der Business Unit</p> <p>Anzahl der Mitarbeiter in der Firma, in der eine bestimmte SBU angesiedelt ist (Workman et al., 1998: 29).</p>	<p>Bei großen Organisation ist Spezialisierung und Aufgabenteilung unausweichlich, da nicht ein Individuum alle Aktivitäten übernehmen kann, so dass etwa Funktionen und Abteilungen gebildet werden.</p>	<p>Insbesondere bei kleinen Unternehmen kann sowohl eine große als auch eine kleine Dispersion vorliegen (entweder ist keiner formal verantwortlich oder eine Person macht alles). Bei großen Unternehmen ist tendenziell eher eine kleinere Dispersion von Marketingaktivitäten vorhanden. Insgesamt kann jedoch kein linearer Zusammenhang unterstellt werden.</p>	<p>Allein dadurch, dass wir hier so viele kleine wuselnde Einzelpersonen sind, dann eben in diesen drei Disziplinen, wie sie bei uns heißen, BU 1, BU 2, BU 3 nochmal gegliedert sind, brauchen wir eben so ne weitere gebündelte Kraft in Account Executives. Das wäre sicherlich nicht notwendig, wenn wir nur im Bereich BU 1 wären. Dann wär der Account Manager gleichzeitig der Account Executive, ja. Also ich glaube da macht es sich bemerkbar. Und da merkt man natürlich auch, dass solche Organisationen, so groß sie dann sind, manchmal, ich will jetzt nicht sagen, den Wasserkopf produzieren. Aber natürlich das ist etwas, was sonst ein kleineres Unternehmen gar nicht mehr braucht. Ja, die hat dann den, die braucht dann den, aber nicht noch einen drüber, der dann wiederum in einer koordinierenden Funktion arbeitet. (Matthias, 43)</p>
<p>Globale vs. Regionale Präsenz</p> <p>Organisationen können nur in einem Land ihre Produkte/Dienstleistungen verkaufen oder eine globale Orientierung einnehmen (Workman et al., 1998: 29).</p>	<p>Marketingaktivitäten stehen häufig in einem Bezug zu bestimmten Regionen. Sofern eine Organisation in mehreren Märkten/Ländern aktiv ist, wird sich dies in der Struktur der Marketingorganisation widerspiegeln.</p>	<p>Auf je mehr Märkten die Organisation tätig ist, desto größer der Grad der Dispersion der Marketingaktivitäten.</p>	<p>Dadurch dass wir eben dann mehrere Standorte in Asien haben, ist es erforderlich, dass man eben auch dort dann technisches Marketing und Verkauf aufbaut. Das wiederum ist aber nicht so einfach, weil das dann zum Teil ganz lokale Mitarbeiter sind, denen dann einfach die Erfahrung aus der Produktion hier fehlt. Das heißt, es hat zur Folge, dass der Verkauf und das Marketing aus Deutschland auch Asien mitbetreuen und auch eben regelmäßig drüber vor Ort sind. (Niklas, 55)</p>
<p>Kundenabhängigkeit</p>	<p>Es gibt eine bestimmte Anzahl an Kunden, die für das Unternehmen herausragende Bedeutung haben und diese Bedeutung spiegelt sich auch in der Marketingorganisation wider.</p>	<p>Es kann durch die Schaffung von Key Account Stellen sowohl zu einer Bündelung durch die besondere</p>	<p>Deswegen haben wir dann ja auch für die großen Kunden ein eigenes Verkaufsteam mit einem eigenen technischen Marketing und einem eigenen Mitarbeiter, der hauptsächlich nur für den einen Kunden verantwortlich ist. (Niklas, 66)</p>

Einflussfaktoren: First Order Categories & Definition	Charakterisierung des Zusammenhangs zu DoMA	Richtungsbeschreibung	Ankerbeispiel
<p>Eine Kundenabhängigkeit entsteht hauptsächlich durch große Abnahmemengen, aber auch Ressourcenzugängen wie bspw. Distributionskanälen, woraus die Notwendigkeit entsteht diese Kundenbeziehung aufrecht zu erhalten. (Eggert & Ulaga, 2010; Scheer et al., 2015)</p>	<p>Bekannteste Ausprägungsform in der Marketingorganisation ist das Key Account Management.</p>	<p>ren abteilungsübergreifenden Herausforderungen zur Bearbeitung von sehr wichtigen Kunden, aber auch zu einer Verteilung von Marketingaktivitäten führen.</p>	

Tabelle A5-2: Outcome-Dimensionen des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten

Outcome-Dimensionen: First Order Categories & Definition	Charakterisierung des Zusammenhangs zu DoMA	Richtungsbeschreibung	Ankerbeispiel
<p>Kundennähe</p> <p>Unternehmensmitarbeiter arbeiten eng mit Kunden zusammen, was durch die Organisationsform gefördert wird (z.B. aufgrund kundenbezogener Spezialisierung) (Homburg, 2012: 1117).</p>	<p>Aufgrund der Dispersion von Marketingaktivitäten gibt es mehr Kundennähe, da z.B. mehrere Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen in engem Kundenkontakt stehen und für verschiedene Kundentätigkeiten einbezogen werden.</p>		<p>Und in der KMU sind sie einfach viel näher am Kunden dran und diese Tradition, die eigentlich für diese Art von Geschäft sehr günstig ist, die versuchen wir mal auch strukturell noch weiter zu führen. Auch wenn wir heute ein Konzern sind mit, ja wahrscheinlich in dem Sektor dem besten globalen Footprint, den man so haben kann. Aber wir versuchen halt, die Vorteile, die man aus der Zeit hatte, dann noch rüber zu retten. (Rolf, 27)</p>
<p>Kenntnis Kundenbedürfnisse</p> <p>Aufgrund von Organisationsstrukturen mit beispielsweise Marktforschungsabteilungen oder Key Account Management können Organisationen besser über konkrete Kundenangelegenheiten informiert sein. (Homburg, Grozdanovic, & Klarmann, 2007; Joshi, 2010: 94; Workman et al., 1998: 31)</p>	<p>Durch die Dispersion von Marketingaktivitäten werden mehr direkte Interaktionspunkte mit Kunden geschaffen, z.B. bei High-Tech-Unternehmen von technischem Personal aus F&E, die somit einen besseren Einblick in die Abläufe und Anforderungen der Kunden erlangen (Workman et al., 1998: 31).</p>	<p>Ein höherer Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten führt zu einer besseren Kenntnis der Kundenbedürfnisse.</p>	<p>„[Das] wäre dann vielleicht ein Nachteil von der zentralen Struktur, dass [...] man irgendwann zu allgemein wird und dann von allem nur noch so ein bisschen aufschnappt und das Expertenwissen verloren geht, das könnte die Gefahr sein.“ (Niklas)</p>
<p>Kundenspezifische Lösungen</p> <p>Zielgerichtete, auf einzelne Kunden gerichtete Entwicklung von Lösungen, die teilweise mit dem Kunden zusammen entwickelt</p>	<p>Die Integration des Kunden als externen Faktor in die Leistungserstellung erfolgt häufig in Zusammenarbeit mit verschiedenen Abteilungen, u.a. mit F&E, Produktmanagement, Vertrieb, wodurch sie Co-Producer und Value</p>	<p>Ein höherer Grad an Dispersion von Marketingaktivitäten kommt kundenspezifischen Lösungen zugute.</p>	<p>Je höher die Standardisierung ist, desto weniger wird dann beispielsweise das Technische Marketing benötigt, mit einem Kunden individuelle Lösungen zu erarbeiten. Das heißt, wenn man einfach nur ein Lieferant ist, der nach Standard, nach Norm liefert, dann gibt's da auch keine Möglichkeit davon abzuweichen. Und genau das ist ja auch das Ziel, dass das technische Marketing möglichst nah am Kunden dran ist, um individuelle Lösungen</p>

Outcome-Dimensionen: First Order Categories & Definition	Charakterisierung des Zusammenhangs zu DoMA	Richtungsbeschreibung	Ankerbeispiel
werden. (Gordon & Perrey, 2015; Homburg et al., 2007)	Co-Creator werden (Bowen et al., 2000; Wang et al., 2004)		zu erzeugen, durch die man auch einen höheren Deckungsbeitrag erwirtschaften kann. (Niklas, 51)
<p>Abteilungsübergreifende Informationsakquise</p> <p>Informationen, die im Unternehmen vorhanden sind, werden gebündelt als Grundlage von Informationsanalysen verwendet und müssen daher über entsprechende Informationskanäle aus verschiedenen Unternehmensbereichen zusammengeführt werden. (Choo, 2002: 25; Goetz, Hoelter, & Krafft, 2013: 355; Piercy, 1985: 67; Weitz & Anderson, 1981)</p>	Unternehmen haben z.B. teilweise einen technischen und einen kaufmännischen Vertrieb, die unabhängig voneinander sind, aber dieselben Kunden betreuen. Es findet jedoch zwischen den beiden Abteilungen kein Austausch statt, so dass bei Krankheit o.ä. keine Einarbeitung möglich ist.	Je höher der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto höher die Notwendigkeit die Notwendigkeit zu abteilungsübergreifender Informationsakquise.	Früher war der Außendienst, oder die ganze Linie mit dem Außendienst unabhängig von dieser [Produkt XY] Unit und die standen dann quasi unabhängig voneinander da und haben mit verschiedenen Personen an die Geschäftsführung berichtet und da hat man sicherlich auch erkannt, dass es mehr Sinn macht, wenn wir irgendwie diejenigen, die Gespräche zu den Produkten führen sollen und diejenigen, die Gespräche zu Produkten entwickeln sollen formell, aber auch räumlich zusammenbringen und dadurch entstand eben diese vernetzungsbegünstigende formelle Struktur, das eben das Marketing und der zuständige Außendienst jetzt in einer Business Unit verortet sind. (Johannes, 37)
<p>Abteilungübergreifende Informationsdistribution</p> <p>Informationen erreichen die Person, die sie benötigt, indem die Informationen (zielgerichtet) und abteilungsübergreifend weitergegeben werden. (Challagalla et al., 2014: 17; Choo, 2002: 25;</p>	Die Effektivität der Informationsverteilung kann z.B. durch Unsicherheiten in der Zuständigkeit oder Aufgabenzuordnung durch organisatorische Strukturen behindert werden. (Homburg, Jensen, et al., 2012: 52). Durch die Verteilung von Marketingaktivitäten auf verschiedene Unternehmensbereiche, erhöht	Je größer die Dispersion von Marketingaktivitäten, desto größer die Notwendigkeit einer abteilungsübergreifenden Informationsdistribution.	„Das hat sehr hohe Auswirkungen, dadurch dass mehrere Geschäftsbereiche parallel mit ihrem Verkauf und verschiedenen Aktivitäten am Markt tätig sind. Wenn man da nicht genau weiß, wer in dem Geschäftsbereich den Kunden parallel betreut und warum er jetzt dahinfährt. [...], da gehen dann natürlich Informationen verloren. Es kann sein, dass man mit verschiedenen Produkten aus einem Unternehmen im gleichen Projekten arbeitet, das kommt auch schon mal vor und dann arbeitet man quasi gegeneinander.“ (Niklas, 71)

Outcome-Dimensionen: First Order Categories & Definition	Charakterisierung des Zusammenhangs zu DoMA	Richtungsbeschreibung	Ankerbeispiel
Homburg et al., 2000; Ruckert & Walker, 1987: 4; Storbacka et al., 2009: 892f)	sich der Aufwand und die Komplexität der Informationsdistribution.		
<p>Abteilungsübergreifende Kundenansprache (One face to the customer)</p> <p>Kunden werden nicht von mehreren Ansprechpartnern einer Organisation kontaktiert, sondern koordiniert betreut (z.B. „one face to the customer“), was durch interne Strukturen gewährleistet werden muss. (Storbacka et al., 2009: 893)</p>	Die interne, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit stellt sicher (z.B. in Form von Vertrieb und „operativen“ Funktionen), dass eine konsistente Kommunikation mit dem Kunden stattfindet.	Je größer der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto mehr Abteilungen müssen in eine abteilungsübergreifende Kundenansprache involviert werden, so dass die abteilungsübergreifende Kundenansprache zu einer größeren Herausforderung wird.	„Wenn wir dann eben von so einem Kunden reden wie Bosch, dann, es ist quasi das gesamte Portfolio für die interessant und da geht dann glaube ich schon das Potenzial verloren, wenn man mit einem begrenzten Produktportfolio da auftaucht und die Potenziale nicht erkennt, was man da dann vielleicht noch präsentieren könnte.“ (Niklas, 89)
<p>Fehlende interne Abstimmung</p> <p>Es erfolgt keine/zu wenig Zusammenarbeit im Hinblick auf die Bearbeitung und Betreuung von Kunden. (Bathen & Jelden, 2014: 31; Kotler et al., 2006: 68; Ruckert & Walker, 1987: 13)</p>	„Jede größere Abteilung betreibt heute eine eigene Kommunikation. Budgets werden zerfasert und immer stärker aufgeteilt. Deren Aktivitäten sind heute wenig bis gar nicht synchronisiert und aufeinander abgestimmt. Daraus entstehen viele Reibereien, Zuständigkeitsgerangel und Konflikte mit der Marketingabteilung.“ (Bathen & Jelden, 2014: 31)	Bei höherer Dispersion von Marketingaktivitäten ergibt sich ein höheres Potenzial an fehlender interner Abstimmung.	[...] und zum Key Account Management muss ich auch hier sagen, das ist quasi ganz unabhängig vom Bereich [Produkt XY]. Was ein Problem ist, weil irgendwie Außendienstmitarbeiter kann ja das Key Account Management sein, kann auch der ganz normale [...] Außendienst sein. Und organisatorisch sind die eben in ganz unterschiedlichen Einheiten verhaftet, so dass es sein kann, dass ein ganz wichtiger Key Opinion Leader, [...], von unserem normalen Spezialisten-Außendienst betreut wird, also vom normalen [...] Außendienst und gleichzeitig von unserem Key Account Management und das würde eben bedeuten, dass von zwei Seiten unabgestimmt Informationen auf unseren Endkunden, auf unseren Kunden, einprasseln, die überhaupt nicht koordiniert sind. Das provoziert eben diese unterschiedliche strukturelle Aufhängung. (Johannes, 16)

Outcome-Dimensionen: First Order Categories & Definition	Charakterisierung des Zusammenhangs zu DoMA	Richtungsbeschreibung	Ankerbeispiel
<p>Kommunikationsnotwendigkeit</p> <p>Das Resultat einer wachsenden Spezialisierung kann eine Kommunikationsverdünnung zwischen verschiedenen Abteilungen sein. Insbesondere auch bei geografisch verteilten Standorten. (Kotler et al., 2006: 76; Schreyögg, 2012: 41; Storbacka et al., 2009: 892f)</p>	<p>Teilaspekte einer einzelnen Marketingaktivität kann in verschiedenen Abteilungen stattfinden. Wenn die Kommunikation zwischen den involvierten Personen nicht funktioniert, kann die Marketingaktivität nicht bestmöglich durchgeführt werden.</p>	<p>Je größer der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto größer auch die Notwendigkeit abteilungsübergreifend zu kommunizieren.</p>	<p>Weil man gemerkt hat, dass diese, das die Kommunikation zwischen Marketing und, nicht zwischen Marketing und Vertrieb, sondern zwischen Vertrieb und Entwicklung nicht so funktioniert, hat man gesagt, man macht halt diese Zwischenfunktion. Man hat ja wirklich in die Geschäftsfeldentwicklung, die sehr gut und sehr weit denkende Produktmanager benannt. Das kann ja auch nicht jeder. Manche denken ja auch nur so in ihren Produktkästchen. Und das wurde in Mitarbeiterversammlungen kommuniziert. Also es wird überall kommuniziert. (Sophie, 43)</p>
<p>Schnelligkeit der Arbeitsabläufe</p> <p>Der Aufbau einer Organisationsstruktur kann zu längeren oder komplexeren Entscheidungsweegen führen, die eine Verzögerung von Entscheidungen zur Folge haben kann (Schreyögg, 2012: 54).</p>	<p>Nicht nur die horizontale Dispersion von Marketingaktivitäten, sondern auch der Austausch zwischen sowohl dezentral als auch zentral bearbeiteten Marketingaktivitäten, beeinflusst die Länge der Bearbeitung und der Entscheidungsfindung (Teece 1996: 200f).</p>	<p>Je größer der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto geringer ist die Schnelligkeit der Arbeitsabläufe.</p>	<p>Ja gut, das ist durch die Entwicklung extrem beeinflusst. Weil früher hat man eben noch mehr individuell gehandelt, mehr regionaler, war viel schneller eigentlich auch bei den Entscheidungen. Jetzt wenn Sie im Konzern sitzen und das zentral organisiert wird zu nächstmal, dann haben sie schon leicht längere Entscheidungswege. Sie sind auch persönlich nicht mehr so flexibel. Also alles wird irgendwo ein bisschen langsamer, träger und zäher. (Rolf, 53)</p>
<p>Anzahl von Schnittstellen</p> <p>Arbeitsteilung führt zu Schnittstellentätigkeiten, deren Ausmaß je nach Spezialisierung variiert. Für eine geschlossene Leistungserstellung muss dies auch wieder zusammengeführt werden (Bathen</p>	<p>Die Marketingabteilung hat in Unternehmen typischerweise eine Schnittstellenfunktion inne, da sie mit vielen anderen Abteilungen Marketingaktivitäten koordinieren muss (Bathen & Jelden, 2014: 60).</p>	<p>Je größer der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto größer die Anzahl an Schnittstellen.</p>	<p>Was verbesserungswürdig ist, ist wie gesagt, dass man die Geschäftsbereiche, die im Prinzip in die gleiche Branche liefern, dass man die zusammenfassen müsste, einfach um weniger Schnittstellen zu haben und einen besseren Austausch zu gewährleisten. (Niklas, 85)</p>

Outcome-Dimensionen: First Order Categories & Definition	Charakterisierung des Zusammenhangs zu DoMA	Richtungsbeschreibung	Ankerbeispiel
& Jelden, 2014: 60; Hult, 2011; Schreyögg, 2012: 41).			
<p>Kontrollaufwand</p> <p>Wenn Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse über die Organisation verteilt sind, muss auch eine adäquate Überprüfung dieser stattfinden. (Tull et al., 1991: 28)</p>	<p>Je mehr Akteure aus verschiedenen Abteilungen in die Durchführung von Marketingaktivitäten eingebunden werden, desto aufwendiger wird auch die Kontrolle, z.B. durch die Anzahl der zu involvierenden Personen oder auch durch Koordinationskosten.</p>	<p>Je größer der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto größer auch der Kontrollaufwand.</p>	<p>Dann haben wir überall weltweit in unserem Ansatz so die gleichen Strukturen, die gleichen Prozesse. Wenn sie es dezentral machen, dann müssen sie den Leuten einfach mehr Freiheit geben. Und sie haben da einen höheren Kontrollaufwand, stell ich mir vor. (Rolf, 89)</p>
<p>Steuerbarkeit der Organisationsstrukturen</p> <p>Alle Teilaufgaben einer Organisation müssen in überschaubare Bereiche und Strukturen überführt werden, die u.a. Verantwortlichkeiten regeln. (Bathen & Jelden, 2014: 60)</p>		<p>Je höher der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto höher ist die Notwendigkeit der Steuerbarkeit der Organisationsstrukturen.</p>	<p>Ja natürlich muss man ganz klar sagen, man muss natürlich Unternehmen in, ich sag es mal mit einfachen Worten, in steuerbare, führbare Teile aufteilen. Man kann, ich glaub wir machen dieses Jahr so um die 6,9 Milliarden oder so. Man kann so ein Unternehmen nicht als ein Brei, sag ich jetzt mal, steuern, das geht einfach nicht. Kriegen Sie nicht hin, viel zu komplex. Erst recht in der überdurchschnittlichen Komplexität, in der wir unterwegs sind, müssen sie entscheiden zu teilen, wo sie klare Verantwortung, klare Zuständigkeit haben. (Thomas, 61)</p>
<p>Strukturkomplikation</p> <p>Durch die Schaffung von Strukturen in horizontaler und vertikaler Richtung kann die Marketingorganisation komplex und ggf. unübersichtlich werden, so dass bspw.</p>	<p>Strukturkomplikation durch die Dispersion von Marketingaktivitäten spiegelt sich z.B. in Form von Bürokratisierung wider, da vermehrt Abstimmungssitzungen oder Protokolle erstellt werden müssen (Schreyögg, 2012: 54) oder auch durch Dezentralisierung entstandene Doppelungen und Redundanzen von Stellen (Challagalla et al., 2014: 14).</p>	<p>Je größer die Dispersion von Marketingaktivitäten, desto größer die Strukturkomplikation.</p>	<p>Nichts desto trotz sind in Großunternehmen natürlich auch interne Strukturen ungeheuer stark und wichtig. Und Großunternehmen produzieren natürlich auch ungeheuer viele Hierarchien. Also wenn man sich anschaut, an wen ich reporte und wer dann, wie weit das hoch geht. Also ich kann bestimmt zwanzigmal weiter klicken bis ich dann endlich mal ganz, ganz oben bin. Und das geht natürlich nicht ohne einen großen organisatorischen Aufwand vor sich. Und da verlieren wir denk ich auch oftmals einfach den Kunden aus dem Blick. Wir überlegen zu selten, braucht das der Kunde jetzt wirklich, sondern ist</p>

Outcome-Dimensionen: First Order Categories & Definition	Charakterisierung des Zusammenhangs zu DoMA	Richtungsbeschreibung	Ankerbeispiel
Abstimmungs- oder Koordinationsmechanismen erschwert werden. (Lawrence & Lorsch, 1967; Piercy, 1985: 20; Schreyögg, 2012: 54)			das denn auch mit Soundso abgestimmt. Und kann denn der, oder was würde jetzt Soundso dazu sagen. Oder brauch ich nicht erst noch die Erlaubnis von ... Da rückt es dann in den Hintergrund. Also da glaub ich, ist einfach Größe irgendwann sehr sehr schwierig und dann ist es eher, dass dann Business as usual gemacht wird oder so ein bisschen getaktet, wie in der Behörde Dinge ablaufen und einfach sehr lange interne Abstimmungsprozesse für etwas laufen, was sehr viele interne Meetings und sehr viele Zeitstunden des Managers verbraucht, verwendet werden, von denen der Kunde nachher überhaupt nichts mitbekommt. Also das seh ich auch als großes Problem. (Matthias, 47)
<p>Handlungsfreiheit der Mitarbeiter</p> <p>Über beispielsweise dezentrale Strukturen wird Mitarbeitern insbesondere im Vertrieb ermöglicht, einen eigenen Stil zu verfolgen und Zielvorstellungen aufgrund geringerer Abhängigkeit zu zentral aufgestellten Abteilungen eigenständiger zu planen. (Bruhn, 2012: 281; Challagalla et al., 2014: 14; Homburg, Jensen, et al., 2012: 56; Hult, 2011: 513; Mastebroek, 1990: 135)</p>	Die Handlungsfreiheit der Mitarbeiter, bezieht sich vor allem auf solche Marketingaktivitäten, die aufgrund der Dispersion von Marketingaktivitäten dezentraler ausgeführt werden und somit z.B. autonomer über die Ressourceneinteilung verfügen können und weniger Abhängigkeiten haben (Mastebroek, 1990: 135). Dies wird insbesondere bei Vertriebsaktivitäten verfolgt, da die Handlungsfreiheit hier nicht nur flexiblere Arbeitsweisen ermöglicht (z.B. in der Preisgestaltung in Form von Rabatten oder Ähnlichem), sondern im Vertrieb auch als Motivationsmechanismus eingesetzt wird (Homburg, Jensen, et al., 2012: 53, 56).	Je höher der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, desto höher kann die Handlungsfreiheit der Mitarbeiter sein.	Ja, also dieses Informale ist für mich ganz wichtig. Das ich mich nicht ständig an irgendwelche Prozesse halten muss. Es ist hoch komplex, es ist oft wenig linear das Kundenverhalten. Da muss man sich immer wieder neu drauf einstellen. Wenn hier viele Prozesse im Raum wären, würden die mich nur aufhalten erfolgreich sein zu können. (Oliver, 67)

Outcome-Dimensionen: First Order Categories & Definition	Charakterisierung des Zusammenhangs zu DoMA	Richtungsbeschreibung	Ankerbeispiel
<p>Reaktionsmöglichkeiten auf Marktgegebenheiten</p> <p>Die Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen, um schnell und flexibel Entscheidungen treffen zu können. So können z.B. dezentrale Strukturen dazu führen, dass auf Teilmärkte mit lokalem Wissen reagiert werden kann. (Bathen & Jelden, 2014: 35; Bruhn, 2012: 281; Wiersema, 2012: 52)</p>	<p>Die Marketingorganisation kann so aufgestellt sein, dass sie schnell und flexibel Anpassungen vornehmen kann. Dies erfolgt häufig im Kontext der Dezentralisierung, die mit der Dispersion von Marketingaktivitäten einhergehen kann.</p>	<p>Je größer der Grad der Dispersion von Marketingaktivitäten, größer die Reaktionsmöglichkeit auf Marktgegebenheiten.</p>	<p>Es gibt Regionen, wo es vielleicht sinnvoller ist es dezentral zu bearbeiten. Also wir hatten so eine Phase in Südostasien, also Stichworte China, Indien, Japan, wo man einfach mehr dezentral vorgegangen ist, weil die in ihren Bedürfnissen nicht so unbedingt in die globale Strategie reinpassen. (Rolf, 83)</p>

Anhang 6: Organigramme der Interviewunternehmen der ersten Sequenz

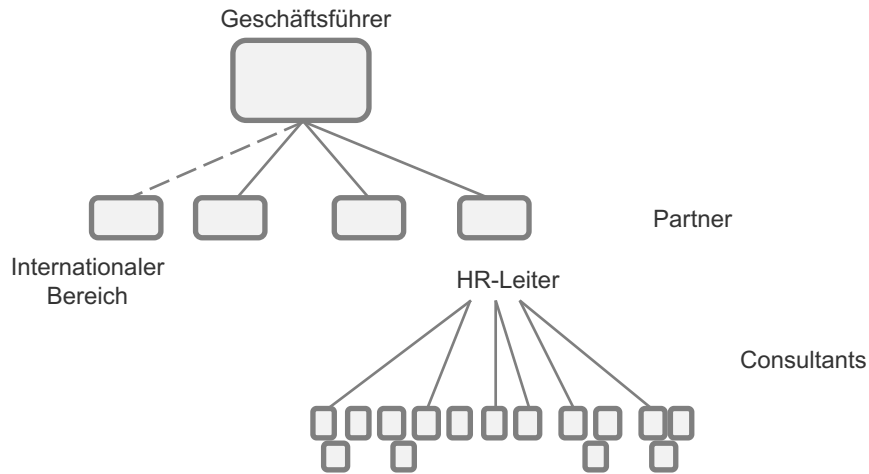


Abbildung A6-1: Organigramm 1 (Anna)

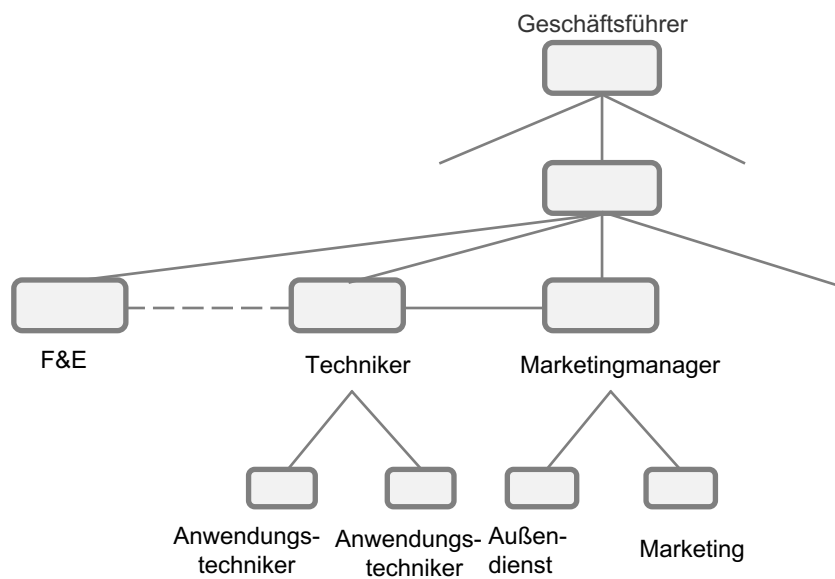


Abbildung A6-2: Organigramm 2 (Rainer)

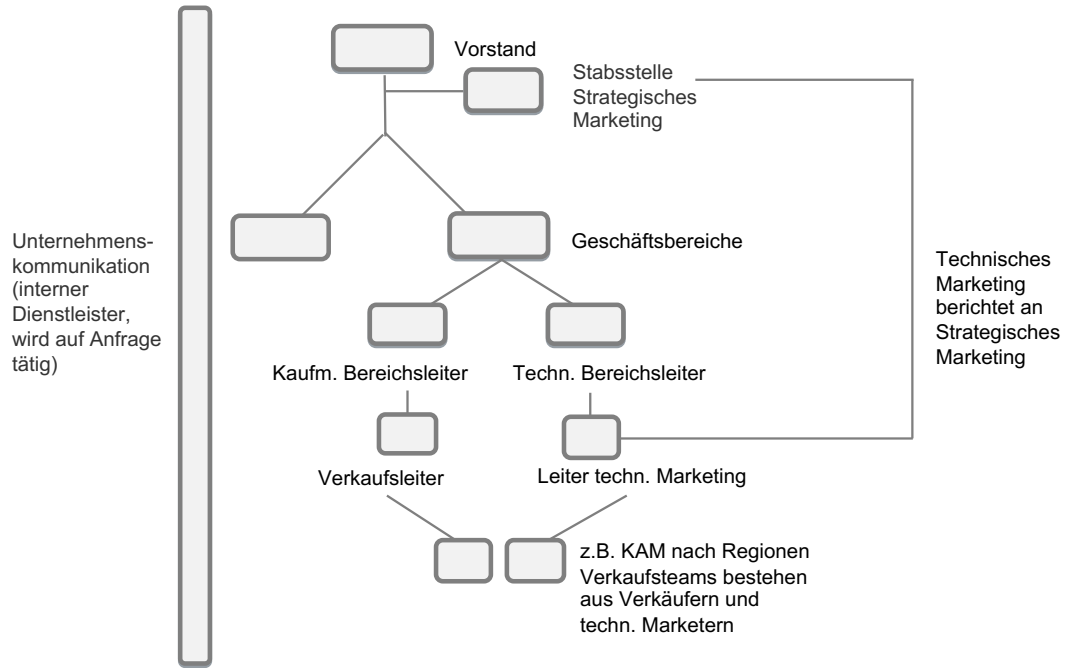


Abbildung A6-3: Organigramm 3 (Niklas)

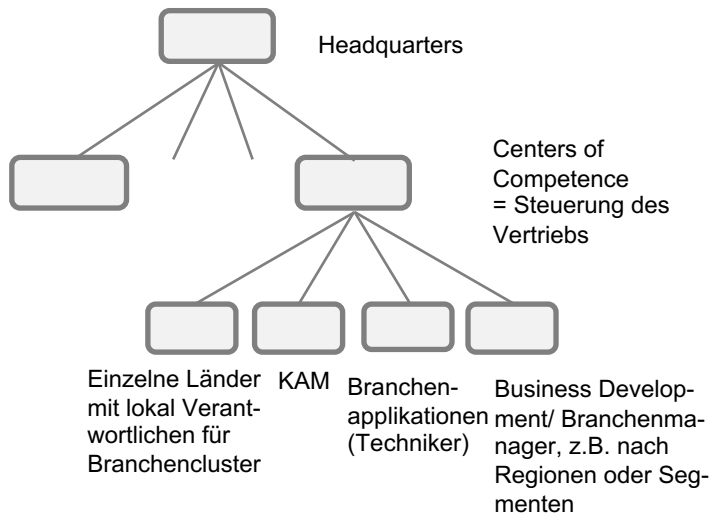


Abbildung A6-4: Organigramm 4 (Thomas)

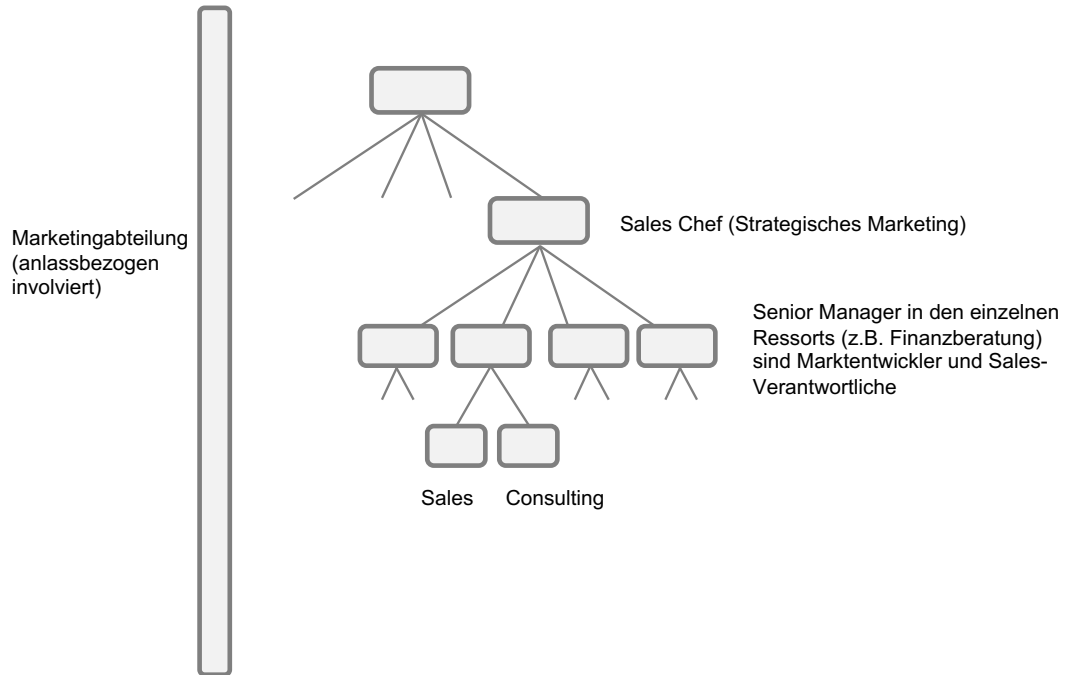


Abbildung A6-5: Organigramm 5 (Oliver)

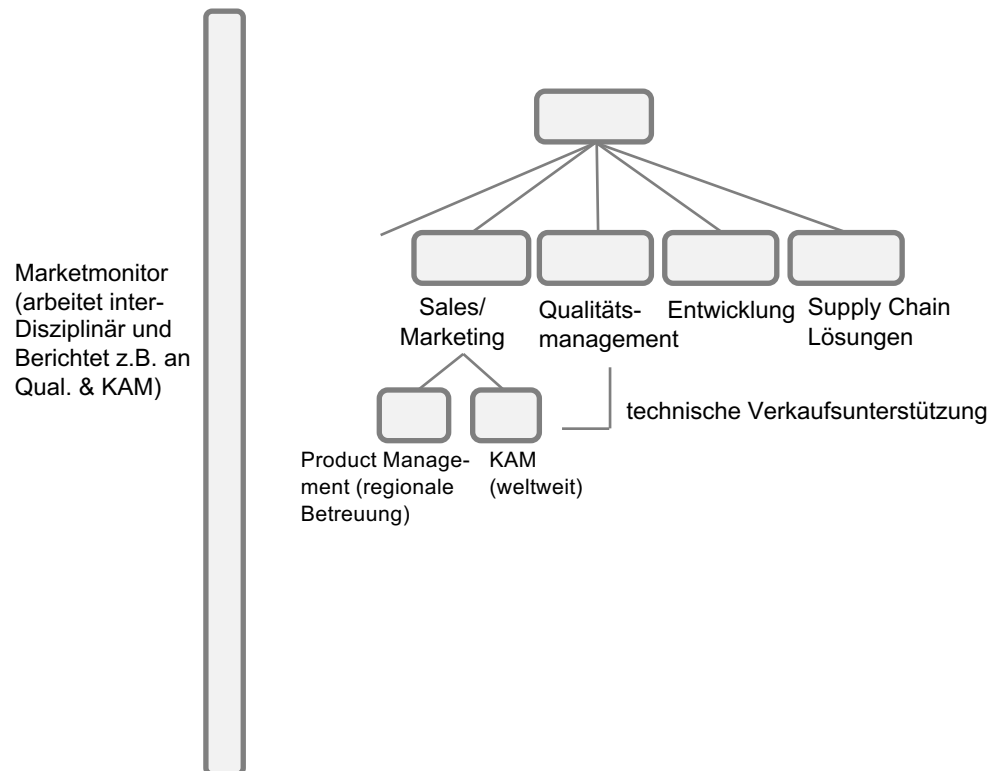


Abbildung A6-6: Organigramm 6 (Rolf)

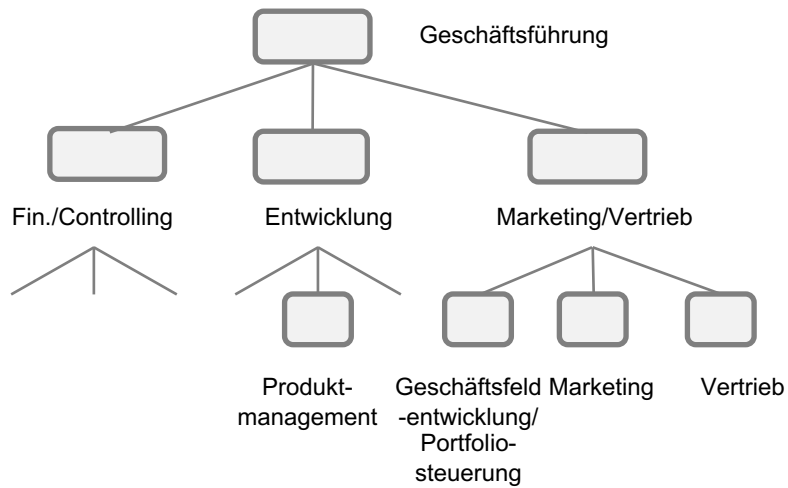


Abbildung A6-7: Organigramm 7 (Sophie)

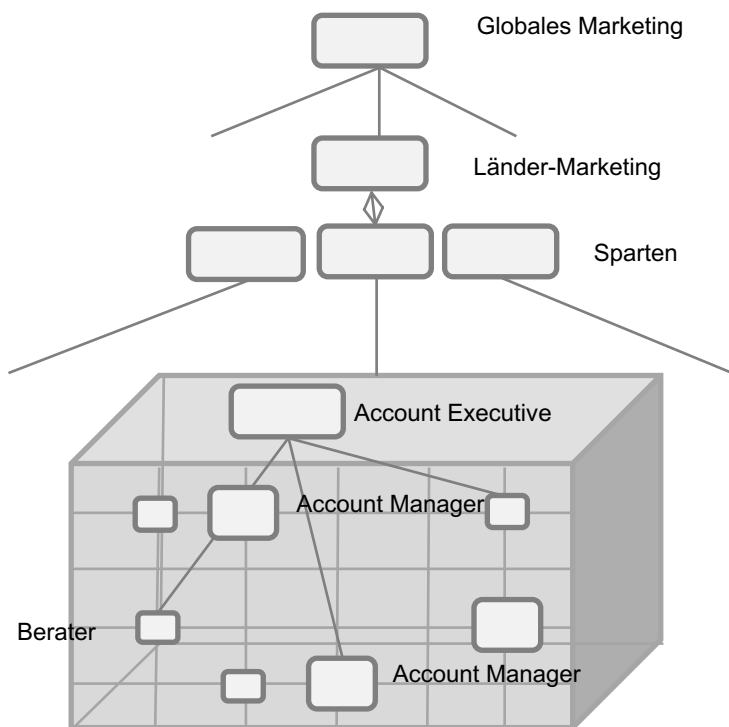


Abbildung A6-8: Organigramm 8 (Matthias)

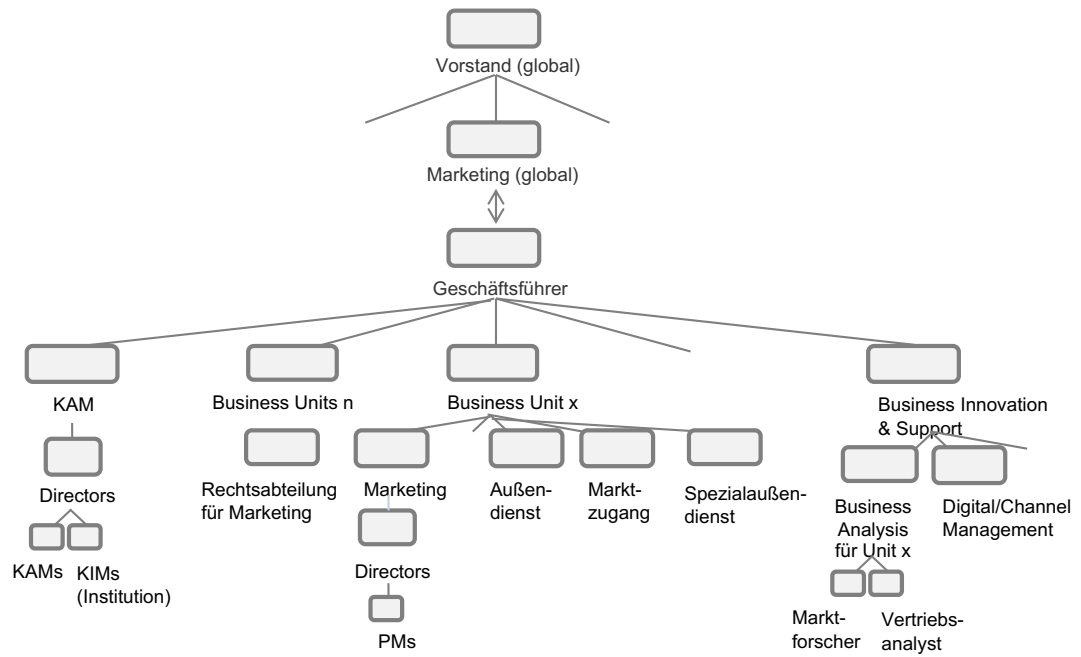


Abbildung A6-9: Organigramm 9 (Johannes)

Anhang 7: Darstellung des Auftretens der Kategorien von Einflussfaktoren und Outcome-Dimensionen in der ersten Sequenz


Tabelle A7-1: Vorkommen der Einflussfaktoren nach Interviews

Einflussfaktoren	Anna	Rainer	Niklas	Thomas	Oliver	Rolf	Sophie	Matthias	Johannes	
Interessen							X	X		Personen- bezogene Merkmale
Personenbezogene Kompetenzen	X	X	X	X			X	X		
Marktorientierung			X	X		X		X		Markt-/Kunden- orientierung
Kundenorientierung				X	X	X	X	X		
Unternehmensphilosophie	X						X	X		
Leistungsprogramm		X	X	X	X				X	Branche/Angebots- programm
Abnehmer nachgelagerter Wertschöpfungsstufen	X				X		X	X		
Branche	X	X			X	X	X	X	X	
Historizität	X		X			X	X		X	Histori- zität
Marktkomplexität	X									Komplexität des Marktumfelds
Wettbewerbskomplexität			X				X		X	
Komplexität der Umwelt						X	X			
Größe der BU	X	X	X	X	X	X		X		Größe
Globale vs. regionale Präsenz			X	X		X		X		
Kundenabhängigkeit	X		X		X	X	X	X	X	Kunden- Abhängig- keit

Tabelle A7-2: Vorkommen der Outcome-Dimensionen nach Interviews

Outcome-Dimensionen	Anna	Rainer	Niklas	Thomas	Oliver	Rolf	Sophie	Matthias	Johannes	
Kundennähe	X					X			X	Kunden- responsivität
Kenntnis Kundenbedürfnisse	X	X	X	X	X	X		X		
Kundenspezifische Lösungen	X		X			X				
Abteilungübergreifende Informationsakquise	X							X	X	Informa- tionsma- nage- ment
Abteilungübergreifende Informationsdistribution		X							X	
Abteilungübergreifende Kundenansprache			X	X						Interne Abstimmungsprozesse
Fehlende interne Abstimmung			X	X			X		X	
Kommunikationsnotwendigkeit		X			X	X			X	
Schnelligkeit der Arbeitsabläufe		X				X	X		X	
Anzahl von Schnittstellen			X	X						
Kontrollaufwand						X				Organisations- teuerbarkeit
Steuerbarkeit der Organisationsstrukturen		X		X		X	X	X		
Strukturkomplikation	X			X				X	X	
Handlungsfreiheit der Mitarbeiter		X		X	X	X		X		Handlungs- flexibilität
Reaktionsmöglichkeiten auf Markt		X				X				

Anhang 8: Vollständiger Fragebogen der dritten Sequenz

4%

BEFRAGUNG ZUM THEMA: MARKETINGORGANISATION IN B2B-UNTERNEHMEN

Mit diesem Fragebogen möchten wir das Verständnis über die Verteilung der Marktbearbeitungsaktivitäten innerhalb von Unternehmen verbessern. Es geht dabei vor allem darum zu verstehen, wie die verschiedenen Marktbearbeitungsaktivitäten in Unternehmen verteilt sind und wie Marktinformationen geteilt werden.

Die Erhebung ist Teil einer Dissertation, die an der Freien Universität Berlin unter der Betreuung von Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Kleinaltenkamp geschrieben wird. Bei Rückfragen können Sie sich gerne wenden an:

Marie Blachetta, Freie Universität Berlin, Arnimallee 11, 14195 Berlin,
marie.blachetta@fu-berlin.de

Wir freuen uns über Ihre Bereitschaft an der Befragung teilzunehmen und bitten Sie jede Frage nach bestem Wissen zu beantworten. Für die Beantwortung sollten Sie ca. 20 Minuten einplanen.

Datenschutz:
Die Befragung erfolgt unter strengster Beachtung der Datenschutzbestimmungen. Die Befragung erfolgt anonym und dient rein wissenschaftlichen Zwecken, die Speicherung der Antworten erfolgt unabhängig von den Namen der angeschriebenen Personen.

[weiter](#)






7%

Sofern Sie in einem Großkonzern tätig sind, beziehen Sie sämtliche folgenden Aussagen bitte auf Ihre **Geschäftseinheit/Business Unit**.

Alle anderen Fragebogenteilnehmer beziehen sämtliche folgenden Aussagen bitte auf das **Gesamtunternehmen**.

[weiter](#)

[zurück](#)

11%

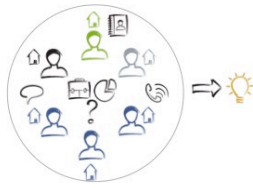
Auf welchen Märkten macht Ihr Unternehmen hauptsächlich Umsatz?

Auf B2C-Märkten (Kunden sind Konsumenten)

Auf B2B-Märkten (Kunden sind Unternehmen)

[weiter](#)

[zurück](#)



14%

Auf welchen Märkten macht Ihr Unternehmen hauptsächlich Umsatz?

- Auf Industriegüter-Märkten
- Auf Dienstleistungs-Märkten

zurück

weiter



18%

Gibt es in Ihrem Unternehmen alle der folgenden Abteilungen oder Abteilungen, die ähnlich benannt sind?

Marketing

Vertrieb

Finance/Accounting

Personal (HR)

Produktion

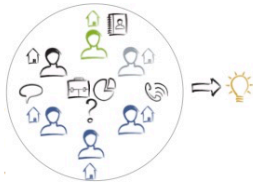
Produktentwicklung

IT

- Ja
- Nein

zurück

weiter



14%

Gibt es in Ihrem Unternehmen **alle** der folgenden Abteilungen oder Abteilungen, die **ähnlich benannt** sind?

Marketing

Vertrieb

Finance/Accounting

Personal (HR)

Produktentwicklung

IT

 Ja

 Nein



21%

In Unternehmen werden Marktbearbeitungsaktivitäten häufig nicht nur von einer Abteilung, sondern in Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmensbereichen durchgeführt.

Im folgenden Teil des Fragebogens sollen Sie angeben, wie unterschiedliche **Aktivitäten** in Ihrem Unternehmen jeweils **formal** auf die verschiedenen Unternehmensbereiche **aufgeteilt** sind.

Unter der „**formalen Zuständigkeit**“ werden z.B. Festlegungen in Organigrammen, Stellenbeschreibungen, formale Prozesse oder der Geschäftsverteilungsplan verstanden, in denen geregelt wird, wer im Unternehmen für die jeweilige Aktivität verantwortlich ist.



Sie haben für jede Aktivität jeweils 100 Punkte zur Verfügung, die Sie auf insgesamt acht Bereiche aufteilen können, um darzustellen inwieweit die Aktivität von einer oder mehreren Abteilungen durchgeführt wird.

Eine hohe Punktzahl entspricht einem höheren **Maß an formaler Zuständigkeit** als eine kleine Punktzahl.

Beispiel "Aktivität X": Marketing 20, Vertrieb 25, Finance/Accounting 5, Personal 15, Produktion 0, Produktentwicklung 35, IT 0, Outgesourced 0

Welche Abteilung ist in welchem Ausmaß formal verantwortlich?

Bitte verteilen Sie insgesamt 100 Punkte entsprechend der formalen Zuständigkeit für das Aktivitätsfeld:

WERBUNG

Beispiel: Finance/Accounting 5, IT 0, Marketing 20, Outgesourced (extern) 0, Personal (HR) 15, Produktentwicklung 35, Produktion 0, Vertrieb 25

Finance/Accounting	<input type="range"/>	0
IT	<input type="range"/>	0
Marketing	<input type="range"/>	0
Outgesourced (extern)	<input type="range"/>	0
Personal (HR)	<input type="range"/>	0
Produktentwicklung	<input type="range"/>	0
Produktion	<input type="range"/>	0
Vertrieb	<input type="range"/>	0
Total		0

Wie erfolgreich setzt Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihrem Hauptwettbewerber die Aktivitäten im Bereich „Werbung“ um?

1 (deutlich schlechter)	2	3	4 (genau so)	5	6	7 (deutlich besser)	keine Einschätzung möglich
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück

weiter

Welche Abteilung ist in welchem Ausmaß formal verantwortlich?

Bitte verteilen Sie insgesamt 100 Punkte entsprechend der formalen Zuständigkeit für das Aktivitätsfeld:

WERBUNG

Beispiel: Finance/Accounting 5, IT 0, Marketing 20, Outgesourced (extern) 0, Personal (HR) 15, Produktentwicklung 35, Produktion 0, Vertrieb 25

Finance/Accounting	<input type="range"/>	0
IT	<input type="range" value="22"/>	22
Marketing	<input type="range"/>	0
Outgesourced (extern)	<input type="range" value="69"/>	69
Personal (HR)	<input type="range"/>	0
Produktentwicklung	<input type="range"/>	0
Produktion	<input type="range" value="9"/>	9
Vertrieb	<input type="range"/>	0
Total		100

Wie erfolgreich setzt Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihrem Hauptwettbewerber die Aktivitäten im Bereich „Werbung“ um?

1 (deutlich schlechter)	2	3	4 (genau so)	5	6	7 (deutlich besser)	keine Einschätzung möglich
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück

weiter

Welche Abteilung ist in welchem Ausmaß formal verantwortlich?

Bitte verteilen Sie insgesamt 100 Punkte entsprechend der formalen Zuständigkeit für das Aktivitätsfeld:

PREISGESTALTUNG

Finance/Accounting	<input type="range"/>	0
IT	<input type="range"/>	0
Marketing	<input type="range"/>	0
Outsourced (extern)	<input type="range"/>	0
Personal (HR)	<input type="range"/>	0
Produktentwicklung	<input type="range"/>	0
Produktion	<input type="range"/>	0
Vertrieb	<input type="range"/>	0
Total		0

Wie erfolgreich setzt Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihrem Hauptwettbewerber die Aktivitäten im Bereich „Preisgestaltung“ um?

1 (deutlich schlechter)	2	3	4 (genau so)	5	6	7 (deutlich besser)	keine Einschätzung möglich
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück

weiter

Bitte verteilen Sie insgesamt 100 Punkte entsprechend der formalen Zuständigkeit für das Aktivitätsfeld:

PRODUKTENTWICKLUNG

Finance/Accounting	<input type="range"/>	0
IT	<input type="range"/>	0
Marketing	<input type="range"/>	0
Outsourced (extern)	<input type="range"/>	0
Personal (HR)	<input type="range"/>	0
Produktentwicklung	<input type="range"/>	0
Produktion	<input type="range"/>	0
Vertrieb	<input type="range"/>	0
Total		0

Wie erfolgreich setzt Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihrem Hauptwettbewerber die Aktivitäten im Bereich „Produktentwicklung“ um?

1 (deutlich schlechter)	2	3	4 (genau so)	5	6	7 (deutlich besser)	keine Einschätzung möglich
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück

weiter

Bitte verteilen Sie insgesamt 100 Punkte entsprechend der formalen Zuständigkeit für das Aktivitätsfeld:

AUSSENDIENSTTÄTIGKEIT

Finance/Accounting	<input type="range"/>	0
IT	<input type="range"/>	0
Marketing	<input type="range"/>	0
Outgesourcd (extern)	<input type="range"/>	0
Personal (HR)	<input type="range"/>	0
Produktentwicklung	<input type="range"/>	0
Produktion	<input type="range"/>	0
Vertrieb	<input type="range"/>	0
Total		0

Wie erfolgreich setzt Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihrem Hauptwettbewerber die Aktivitäten im Bereich „Außendiensttätigkeit“ um?

1 (deutlich schlechter)	2	3	4 (genau so)	5	6	7 (deutlich besser)	keine Einschätzung möglich
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück

weiter

Bitte verteilen Sie insgesamt 100 Punkte entsprechend der formalen Zuständigkeit für das Aktivitätsfeld:

ERSTELLUNG STRATEGISCHER MARKETINGPLÄNE

Finance/Accounting	<input type="range"/>	0
IT	<input type="range"/>	0
Marketing	<input type="range"/>	0
Outgesourcd (extern)	<input type="range"/>	0
Personal (HR)	<input type="range"/>	0
Produktentwicklung	<input type="range"/>	0
Produktion	<input type="range"/>	0
Vertrieb	<input type="range"/>	0
Total		0

Wie erfolgreich setzt Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihrem Hauptwettbewerber die Aktivitäten im Bereich „Erstellung strategischer Marketingpläne“ um?

1 (deutlich schlechter)	2	3	4 (genau so)	5	6	7 (deutlich besser)	keine Einschätzung möglich
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück

weiter

Bitte verteilen Sie insgesamt 100 Punkte entsprechend der formalen Zuständigkeit für das Aktivitätsfeld:

MATERIALBEREITSTELLUNG FÜR KUNDENTERMINE

Finance/Accounting	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
IT	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
Outsourced (extern)	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
Personal (HR)	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
Produktentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
Produktion	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
Vertrieb	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
Total			0

Wie erfolgreich setzt Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihrem Hauptwettbewerber die Aktivitäten im Bereich „Materialbereitstellung für Kundentermine“ um?

1 (deutlich schlechter)	2	3	4 (genau so)	5	6	7 (deutlich besser)	keine Einschätzung möglich
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück

weiter

Bitte verteilen Sie insgesamt 100 Punkte entsprechend der formalen Zuständigkeit für das Aktivitätsfeld:

KUNDENAKQUISE

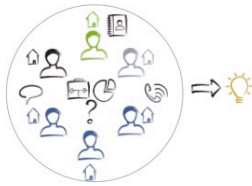
Finance/Accounting	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
IT	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
Outsourced (extern)	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
Personal (HR)	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
Produktentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
Produktion	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
Vertrieb	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
Total			0

Wie erfolgreich setzt Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihrem Hauptwettbewerber die Aktivitäten im Bereich „Kundenakquise“ um?

1 (deutlich schlechter)	2	3	4 (genau so)	5	6	7 (deutlich besser)	keine Einschätzung möglich
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück

weiter



Nun ist bereits die Hälfte des Fragebogens geschafft - herzlichen Dank für die bisherige Teilnahme!

[zurück](#)

[weiter](#)

Bitte verteilen Sie insgesamt 100 Punkte entsprechend der formalen Zuständigkeit für das Aktivitätsfeld:

INTERNE VERTEILUNG KUNDENRELEVANTER INFORMATIONEN

Finance/Accounting	<input type="text"/>	0
IT	<input type="text"/>	0
Marketing	<input type="text"/>	0
Outgesourced (extern)	<input type="text"/>	0
Personal (HR)	<input type="text"/>	0
Produktentwicklung	<input type="text"/>	0
Produktion	<input type="text"/>	0
Vertrieb	<input type="text"/>	0
Total		0

Wie erfolgreich setzt Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihrem Hauptwettbewerber die Aktivitäten im Bereich „Interne Verteilung kundenrelevanter Informationen“ um?

1 (deutlich schlechter)	2	3	4 (genau so)	5	6	7 (deutlich besser)	keine Einschätzung möglich
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[zurück](#)

[weiter](#)

Bitte verteilen Sie insgesamt 100 Punkte entsprechend der formalen Zuständigkeit für das Aktivitätsfeld:

SAMMLUNG VON MARKTINFORMATIONEN

Finance/Accounting	<input type="range"/>	0
IT	<input type="range"/>	0
Marketing	<input type="range"/>	0
Outgesourced (extern)	<input type="range"/>	0
Personal (HR)	<input type="range"/>	0
Produktentwicklung	<input type="range"/>	0
Produktion	<input type="range"/>	0
Vertrieb	<input type="range"/>	0
Total		0

Wie erfolgreich setzt Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihrem Hauptwettbewerber die Aktivitäten im Bereich „Sammlung von Marktinformationen“ um?

1 (deutlich schlechter)	2	3	4 (genau so)	5	6	7 (deutlich besser)	keine Einschätzung möglich
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück

weiter

Bitte verteilen Sie insgesamt 100 Punkte entsprechend der formalen Zuständigkeit für das Aktivitätsfeld:

AUSBILDUNG DES VERTRIEBSPERSONALS

Finance/Accounting	<input type="range"/>	0
IT	<input type="range"/>	0
Marketing	<input type="range"/>	0
Outgesourced (extern)	<input type="range"/>	0
Personal (HR)	<input type="range"/>	0
Produktentwicklung	<input type="range"/>	0
Produktion	<input type="range"/>	0
Vertrieb	<input type="range"/>	0
Total		0

Wie erfolgreich setzt Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihrem Hauptwettbewerber die Aktivitäten im Bereich „Ausbildung des Vertriebspersonals“ um?

1 (deutlich schlechter)	2	3	4 (genau so)	5	6	7 (deutlich besser)	keine Einschätzung möglich
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück

weiter

Bitte verteilen Sie insgesamt 100 Punkte entsprechend der formalen Zuständigkeit für das Aktivitätsfeld:

ZUSAMMENARBEIT MIT INSTITUTEN UND HOCHSCHULEN

Finance/Accounting	<input type="text"/>	0
IT	<input type="text"/>	0
Marketing	<input type="text"/>	0
Outgesourcd (extern)	<input type="text"/>	0
Personal (HR)	<input type="text"/>	0
Produktentwicklung	<input type="text"/>	0
Produktion	<input type="text"/>	0
Vertrieb	<input type="text"/>	0
Total		0

Wie erfolgreich setzt Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihrem Hauptwettbewerber die Aktivitäten im Bereich „Zusammenarbeit mit Instituten und Hochschulen“ um?

1 (deutlich schlechter)	2	3	4 (genau so)	5	6	7 (deutlich besser)	keine Einschätzung möglich
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück

weiter

Bitte verteilen Sie insgesamt 100 Punkte entsprechend der formalen Zuständigkeit für das Aktivitätsfeld:

REKLAMATIONSMANAGEMENT

Finance/Accounting	<input type="text"/>	0
IT	<input type="text"/>	0
Marketing	<input type="text"/>	0
Outgesourcd (extern)	<input type="text"/>	0
Personal (HR)	<input type="text"/>	0
Produktentwicklung	<input type="text"/>	0
Produktion	<input type="text"/>	0
Vertrieb	<input type="text"/>	0
Total		0

Wie erfolgreich setzt Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihrem Hauptwettbewerber die Aktivitäten im Bereich „Reklamationsmanagement“ um?

1 (deutlich schlechter)	2	3	4 (genau so)	5	6	7 (deutlich besser)	keine Einschätzung möglich
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück

weiter

Bitte geben Sie nun noch eine Einschätzung zu den beiden folgenden Fragen an:

Wie schätzen Sie die allgemeine Verteilung von Marktbearbeitungsaktivitäten auf verschiedene Unternehmensbereiche insgesamt im Gesamtunternehmen/der Business Unit ein?

1 (gar keine Verteilung)	2	3	4 (teils/teils)	5	6	7 (sehr starke Verteilung)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie schätzen Sie den allgemeinen Erfolg der Marktbearbeitungsaktivitäten in Ihrem Unternehmen/Ihrer Business Unit im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern ein?

1 (gar nicht erfolgreich)	2	3	4 (teils/teils)	5	6	7 (sehr erfolgreich)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück

weiter

Eine kurze Erinnerung für die folgenden Fragen: Sofern Sie in einem Großkonzern tätig sind, beziehen Sie sämtliche folgenden Aussagen bitte auf Ihre **Geschäftseinheit/Business Unit**. Alle anderen Fragebogenteilnehmer beziehen sämtliche folgenden Aussagen bitte auf das **Gesamtunternehmen**.

Wie schätzen Sie diese Aussagen in Bezug auf die Business Unit bzw. das Unternehmen ein, in der/dem Sie arbeiten?

	1 (stimme gar nicht zu)	2	3	4 (teils/teils)	5	6	7 (stimme vollkommen zu)
Das Wohl der eigenen Abteilung zu beschützen, wird von den Mitarbeiter/innen als selbstverständlich erachtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter/-innen von einer Abteilung arbeiten generell nicht gerne mit Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen in unserer Business Unit/unserem Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt keinen bzw. kaum Konflikte zwischen den Abteilungen in unserer Business Unit/unserem Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter/innen informieren sich aktiv über neue Entwicklungen in der Business Unit/im Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Von den Mitarbeiter/innen werden innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität in den Abteilungen gemacht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um die Business Unit/das Unternehmen vor möglichen Problemen zu bewahren, ergreifen Mitarbeiter/innen die Initiative.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter/innen beteiligen sich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen in der Business Unit/im Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück

weiter

Wie schätzen Sie diese Aussagen in Bezug auf die Business Unit/das Unternehmen ein, in der/dem Sie arbeiten?

	1 (stimme gar nicht zu)	2	3	4 (teils/teils)	5	6	7 (stimme vollkommen zu)	wir verwenden kein IT-System
Das eingesetzte IT-System (z.B. CRM) zur Kundenbetreuung ist sinnvoll zur Erfüllung der Unternehmensaufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das eingesetzte IT-System (z.B. CRM) zur Kundenbetreuung vereinfacht die Durchführung von Unternehmensaufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch die Verwendung unseres IT-Systems (z.B. CRM) für Marktbearbeitungsaufgaben sind wir produktiver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück

weiter

Wie schätzen Sie diese Aussagen in Bezug auf die Business Unit/das Unternehmen ein, in der/dem Sie arbeiten?

	1 (stimme gar nicht zu)	2	3	4 (teils/teils)	5	6	7 (stimme vollkommen zu)
Wir versuchen häufig unsere Produkte für unsere Hauptkunden aufzuwerten, um ihnen eine besondere Leistung anbieten zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für unsere Business Unit/unser Unternehmen ist es sehr wichtig, die Bedürfnisse unserer Hauptkunden zu befriedigen, um erfolgreich zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn wir unseren Hauptkunden verlieren, könnte unsere Business Unit/unser Unternehmen dies einfach auffangen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Branche ist der Wettbewerb ruinos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alles, was von einem Wettbewerber angeboten wird, kann von einem anderen Anbieter aufgegriffen werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preiswettbewerb ist das Markenzeichen unserer Branche.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück

weiter

Wenn Sie an die verschiedenen Marktbearbeitungsaktivitäten denken, inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	1 (stimme gar nicht zu)	2	3	4 (teils/teils)	5	6	7 (stimme vollkommen zu)
Bei uns findet ein reger Austausch zwischen den Abteilungen über potenzielle und aktuelle Kunden statt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uns ist es wichtig, mit anderen Abteilungen über erfolgreiche und nicht erfolgreiche Erfahrungen mit Kunden zu sprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle Abteilungen teilen ihr Wissen und ihre Betriebsmittel mit anderen Abteilungen, um sich gegenseitig in ihrer Arbeit zu unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ratschläge oder Informationen von Personen außerhalb unserer Abteilung werden aktiv eingefordert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn unserem Hauptkunden oder in unserem Hauptmarkt etwas Wichtiges passiert, ist die ganze Business Unit/das ganze Unternehmen schnell informiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daten zu Kundenzufriedenheit werden auf allen Unternehmensebenen regelmäßig verteilt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn eine Abteilung etwas Wichtiges über einen unserer Wettbewerber herausfindet, dauert es lange bis andere Abteilungen informiert werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir erhalten Informationen und Ressourcen von anderen Teams in unserer Organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück

weiter

Zum Schluss möchten wir noch ein paar Daten zu Ihrer Person erfragen – alle Daten der Umfrage werden **anonym** behandelt, so dass **keine Rückschlüsse auf Personen** möglich sind.

	1 (sehr schlecht)	2	3	4 (neutral)	5	6	7 (sehr gut)
Wie gut kennen Sie Ihre Wettbewerber?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Vergleich zu anderen Mitarbeiter/innen, wie schätzen Sie Ihr Wissen zu Wettbewerbern ein?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In welchem Unternehmensbereich sind Sie formal tätig?

Bitte ziehen Sie das entsprechende Kästchen nach rechts mit der Maus (per drag & drop).

Finance/Accounting

IT

Marketing

Personal (HR)

Produktentwicklung

Produktion

Vertrieb

Andere Abteilung

➔

Sofern Sie in einer anderen Abteilung beschäftigt sind als aufgeführt: wie lautet die Bezeichnung dieser Abteilung?

Übernehmen Sie darüber hinaus für weitere Abteilungen Marktbearbeitungsaktivitäten? Wenn ja, für welche Abteilungen?
(Mehrfachnennungen möglich)

Finance/Accounting

IT

Marketing

Personal (HR)

Produktentwicklung

Produktion

Vertrieb

Andere Abteilungen

➔

Sofern Sie für weitere Abteilungen Marktbearbeitungsaktivitäten übernehmen: wie lautet die Bezeichnung dieser Abteilungen?

zurück

weiter

Übernehmen Sie darüber hinaus für weitere Abteilungen Marktbearbeitungsaktivitäten? Wenn ja, für welche Abteilungen?
(Mehrfachnennungen möglich)

IT	➔	Finance/Accounting
Marketing		Personal (HR)
Produktion		Produktentwicklung
Vertrieb		
Andere Abteilungen		

Sofern Sie für weitere Abteilungen Marktbearbeitungsaktivitäten übernehmen: wie lautet die Bezeichnung dieser Abteilungen?

zurück

weiter

Welche Jobbezeichnung beschreibt Ihre Position im Unternehmen am besten?

Wie viele Jahre sind Sie insgesamt bereits berufstätig?

- ✓ < 1 Jahr
- 1-5 Jahre
- 6-10 Jahre
- 11-20 Jahre
- 21-30 Jahre
- > 30 Jahre

und Sie dabei bereits im derzeitigen Unternehmen?

< 1 Jahr

zurück

weiter

Welche Jobbezeichnung beschreibt Ihre Position im Unternehmen am besten?

Wie viele Jahre sind Sie insgesamt bereits berufstätig?

< 1 Jahr

Wie viele Jahre sind Sie dabei bereits im derzeitigen Unternehmen?

- ✓ < 1 Jahr
- 1-5 Jahre
- 6-10 Jahre
- 11-20 Jahre
- 21-30 Jahre
- > 30 Jahre

weiter

Wie hoch ist die Anzahl vollbeschäftigter Mitarbeiter in der Business Unit (wenn Sie in einem Konzern tätig sind) oder des gesamten Unternehmens (wenn Sie nicht in einem Konzern tätig sind)?

Wie hoch ist der Umsatz der Business Unit bzw. des gesamten Unternehmens?

- ✓ < 10 Mio. €
- 10 bis unter 50 Mio. €
- 50 bis unter 100 Mio. €
- 100 bis unter 500 Mio. €
- 500 Mio. bis unter 1Mrd. €
- 1 bis unter 5 Mrd. €
- 5 Mrd. € oder mehr

wichtig zu erkennen, ob mehrere Befragte aus dem selben Unternehmen bzw. der selben Business Unit stammen. Daher bitten wir Sie folgenden Identifizierungscode

ERSTER Buchstabe Unternehmensname/Name der Business Unit:

LETZTER Buchstabe Unternehmensname/Name der Business Unit:

ERSTER Buchstabe Stadt, in dem das Unternehmens/die Business Unit sitzt:

zurück

weiter

Wie hoch ist die Anzahl vollbeschäftigter Mitarbeiter in der Business Unit (wenn Sie in einem Konzern tätig sind) oder des gesamten Unternehmens (wenn Sie nicht in einem Konzern tätig sind)?

Wie hoch ist der Umsatz der Business Unit bzw. des gesamten Unternehmens?

< 10 Mio. €

Für die Qualität der Studie ist es wichtig zu erkennen, ob mehrere Befragte aus dem selben Unternehmen bzw. der selben Business Unit stammen. Daher bitten wir Sie folgenden Identifizierungscode anzugeben:

ERSTER Buchstabe Unternehmensname/Name der Business Unit:

LETZTER Buchstabe Unternehmensname/Name der Business Unit:

ERSTER Buchstabe Stadt, in dem das Unternehmens/die Business Unit sitzt:

zurück

weiter



100%

HERZLICHEN DANK FÜR IHRE TEILNAHME!

Alle Angaben werden **vertraulich** behandelt und unterliegen strengster **Anonymität**.

Bei Rückfragen oder Anmerkungen können Sie sich gerne wenden an:

Marie Blachetta

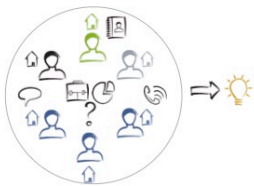
Freie Universität Berlin
Marketing-Department
Arnimallee 11
14195 Berlin

marie.blachetta@fu-berlin.de

Wenn Sie Interesse an den Ergebnissen der Befragung haben, können Sie im Feld unten gerne Ihre E-Mail-Adresse eintragen. Die E-Mail-Adresse ist nicht mit Ihren Antworten verknüpft, so dass die Anonymität gesichert bleibt.

zurück

weiter



100%

Ganz herzlichen Dank und einen schönen Tag noch!

Sie können das Fenster nun schließen, alle Antworten wurden übermittelt.

Anhang 9: Jobbezeichnungen der Stichprobe des Online-Fragebogens der dritten Sequenz (unterteilt nach Güter- und Dienstleistungsunternehmen)

Jobbezeichnung Güter		Jobbezeichnung DL	
1	Geschäftsführer	1	Produktmanager
2	Verkaufsleiter	2	Bereichsleitung
3	Account Manager	3	Leitung Marketing
4	Promotor	4	Projekt Management
5	Sales Manager	5	Product strategy
6	Head of Product Marketing	6	Sales Consultant
7	Leitung Qualitätswesen, Forschung und Entwicklung	7	Strategie
8	Produktmanager	8	Account Manager
9	Sales & Proposal Manager	9	Berater
10	Kundenberater	10	Leiter Key Account Management und Marketing
11	Referentin der Geschäftsführung	11	Head of Marketing
12	Vertriebsleiter	12	Director Strategy & Business Development
13	Innovationsmanager	13	Platzierer
14	Prokurist & Vertriebsleiter	14	Sales Specialist
15	Vertriebsingenieur	15	Vertriebsleiter
16	Verkaufsleiter Region Südwest	16	Brand Management
17	Manager	17	Engagement Manager
18	Vertriebsleiter	18	Managing Consultant
19	Inhaber	19	Abteilungsleiter Service
20	Geschäftsführer	20	Leiter Business Unit
21	Business Development Manager	21	Key Account Manager
22	Head of Sales	22	Trainee
23	Leiter Einkauf	23	Projektleiter
24	Marketing-/Produktmanagement	24	Designer, Produktionsleitung
25	Vertriebsleiter	25	Leading Consultant, Senior Manager
26	Abteilungsleiter Vertrieb	26	keine Angabe
27	Leiter Marketing Support		
28	Gruppenleitung Strategische Verkaufsförderung		
29	Market Manager		
30	Medical Manager		
31	Systemintegrator / Projektleiter		
32	Corporate Account Manager		
33	Produktmanager		
34	Senior Account Manager		
35	Gebietsleiter		
36	Außendienstmitarbeiter / Vertriebsingenieur		
37	Business Development		

Jobbezeichnung Güter		Jobbezeichnung DL	
38	Business Development Manager		
39	Vertriebsleiter		
40	KAM		
41	International KAM		
42	Projekt Manager		
43	Brand Manager		
44	Project Leader		
45	Account Management		
46	Projektmanager		
47	Vertriebsbeauftragter		
48	keine Angabe		

Anhang 10: Histogramme zum Vergleich des Grads der Dispersion von Marketingaktivitäten zwischen Güter- und Dienstleistungsunternehmen

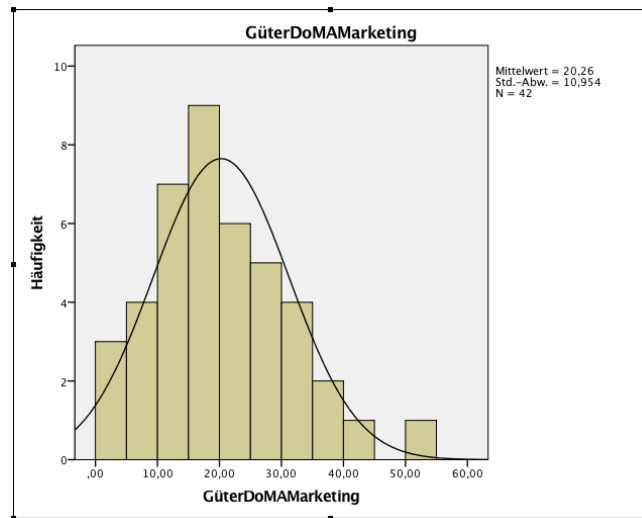


Abbildung A10-1: Histogramm des formalen Verantwortung des Marketing in Güterunternehmen

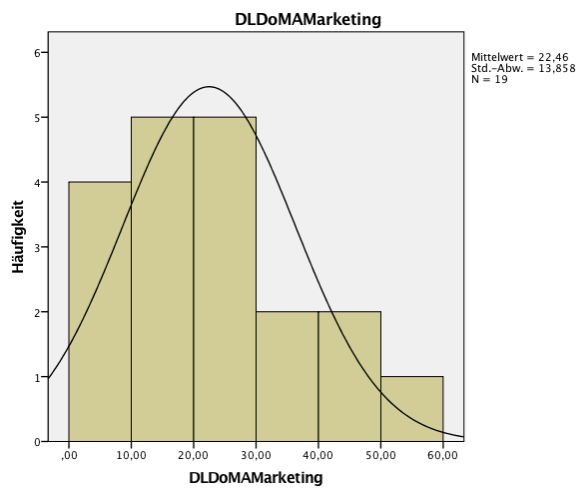


Abbildung A10-2: Histogramm des formalen Verantwortung des Marketing in Dienstleistungsunternehmen

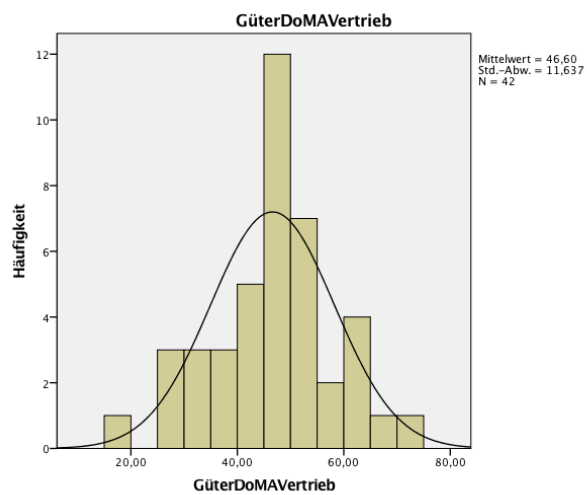


Abbildung A10-3: Histogramm des formalen Verantwortung des Vertriebs in Güterunternehmen

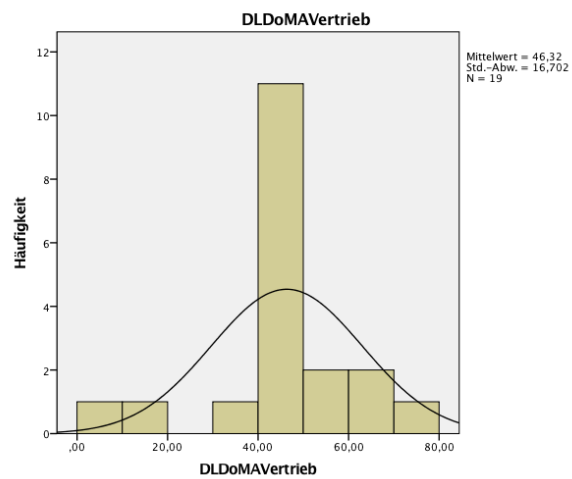


Abbildung A10-4: Histogramm des formalen Verantwortung des Vertriebs in Dienstleistungsunternehmen

Anhang 11: SPSS-Auszug zur Bestimmung der Signifikanz der Clusterunterschiede in Bezug auf die Mitarbeiterzahl

ONEWAY deskriptive Statistiken

Anzahl der Mitarbeiter des Unternehmens

	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Std.-Fehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
1	12	18818,4167	43994,2652	12700,0504	-9134,2058	46771,0392	14,00	142000,00
2	40	3413,1250	9118,59297	1441,77614	496,8575	6329,3925	-77,00	45000,00
3	22	3866,9545	8710,56448	1857,09859	4,9066	7729,0025	-77,00	32000,00
Gesamt	74	6046,2027	19747,0166	2295,54405	1471,1900	10621,2154	-77,00	142000,00

Einfaktorielle ANOVA

Anzahl der Mitarbeiter des Unternehmens

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	2,339E+9	2	1,170E+9	3,179	,048
Innerhalb der Gruppen	2,613E+10	71	367980316		
Gesamt	2,847E+10	73			

Anhang 12: Nomologische Validität bezogen auf die drei konzeptionellen Grundlagen der Studie

Die Daten der abgebildeten Einordnungen stammen zum Einen aus der Korrelations-tabelle (s. Tabelle 28) sowie einzelnen Regressionsanalysen (in einem Fall mit Mode-ration, s. Tabelle 29). Die Daten der signifikanten Regressionen sind in der folgenden Tabelle erfasst:

Tabelle A12: Ergebnisse Regressionsanalysen

Unabhängige Variable → Abhängige Variable	Regressionsko- effizient	p	R ²
Eigeninitiative → abteilungsübergreifende Informationsdistribution	,305	,005	,103
IT-Usefulness → abteilungsübergreifende Informationsakquise	,186	,007	,096
Eigeninitiative → wahrgenommener Erfolg im Vgl. zum Hauptwett- bewerber	,291	,036	,127
Abteilungsübergreifende Informationsakquise → wahrgenommener Erfolg im Vgl. zum Hauptwettbewerber	,479	,000	,363

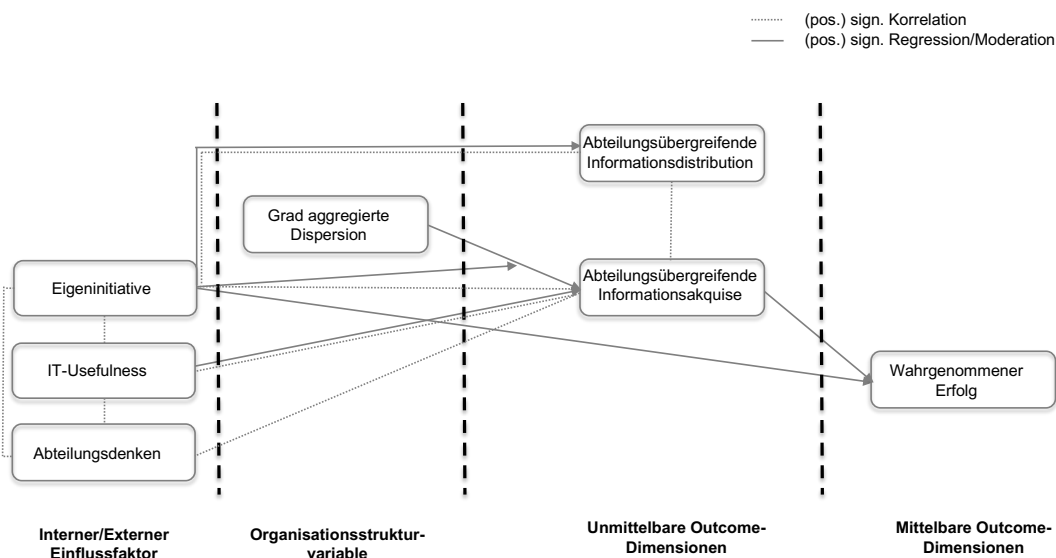


Abbildung A12-1: Signifikante Zusammenhänge zur konzeptionellen Einordnung des situativen Ansatzes

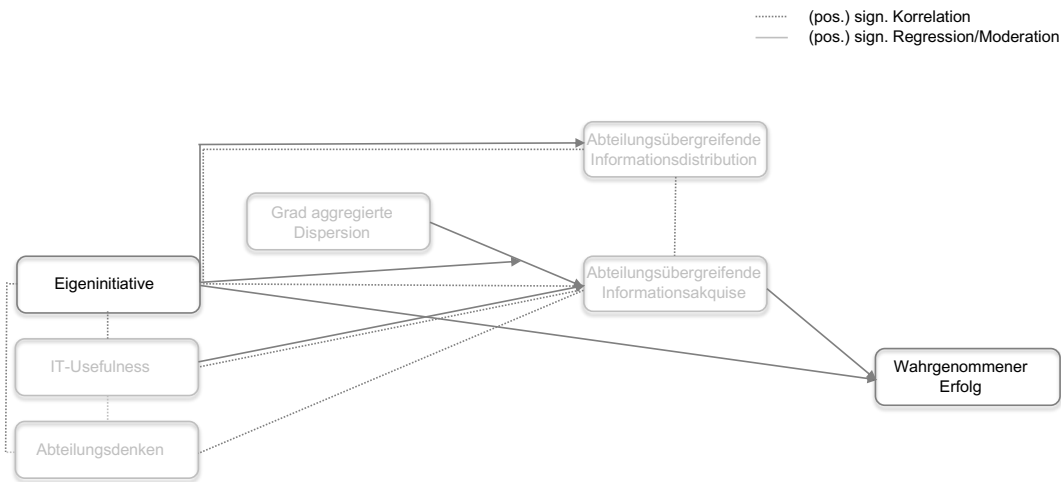


Abbildung A12-2: Signifikante Zusammenhänge zur konzeptionellen Einordnung des Organizational Citizenship Behaviors

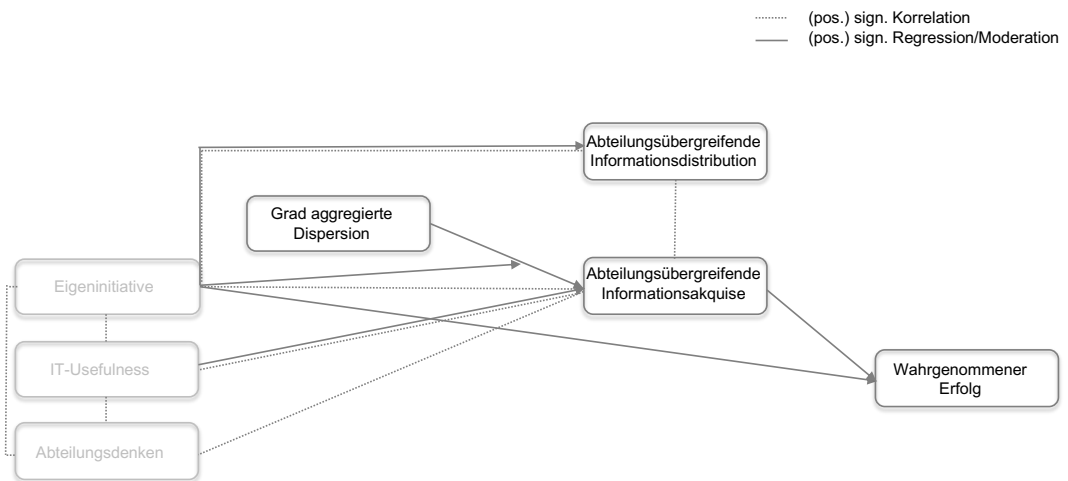


Abbildung A12-3: Signifikante Zusammenhänge zur konzeptionellen Einordnung des Organizational Information Processing

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (2008). Marketing in a silo world: The new CMO challenge. *California Management Review*, 51(1), 144–156.
- American Marketing Association. (2013). AMA Definition of Marketing. [8. Februar 2017], <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396–402.
- Avlonitis, G. J., & Panagopoulos, N. G. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 355–368.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Collins, B. J., & Richey, R. G. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1396–1405.
- Backhaus, K., & Voeth, M. (2015). Besonderheiten des Industriegütermarketing. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing* (2. Aufl., S. 17–29). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bagozzi, R. P. (1980). *Casual models in marketing*. New York: Wiley.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427.
- Bamberger, I., & Wrona, T. (2012). *Strategische Unternehmensführung* (2. Auflage). München: Vahlen.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bathen, D., & Jelden, J. (2014). *Marketingorganisation der Zukunft*. Düsseldorf. [20. Mai 2015] <http://www.marketingorganisation-der-zukunft.de>.
- Beckman, T. N., & Davidson, W. R. (1962). *Marketing* (7. Aufl.). New York: The Ronald Press Company.
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: Customers as partners in service-delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383–406.
- Biemans, W. G., Makovec Brenčič, M., & Malshe, A. (2010). Marketing–sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 183–194.
- Biesta, G. (2010). Pragmatism and the philosophical foundations of mixed methods research. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Hrsg.), *SAGE Handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2. Aufl., S. 95–118). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Bonoma, T. V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process.

Journal of Marketing Research, 22(2), 199–208.

- Borchardt, A., & Göthlich, S. E. (2007). Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In A. Sönke (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (S. 33–48). Wiesbaden: Gabler.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Bove, L. L., Pervan, S. J., Beatty, S. E., & Shiu, E. (2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 62(7), 698–705.
- Bowen, D. E. (1986). Managing customers as human resources in service organizations. *Human Resource Management*, 25(3), 371–383.
- Bowen, D. E., Schneider, B., & Kim, S. S. (2000). Shaping service cultures through strategic human resource management. In T. Swartz & D. Iacobucci (Hrsg.), *Handbook of services marketing & management* (S. 439–454). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Boyd, D. E., Chandy, R. K., & Cunha, M. J. (2010). When do chief marketing officers affect firm value? A customer power explanation. *Journal of Marketing Research*, 47(6), 1162–1176.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710–725.
- Brooksbank, R., Davey, J., & McIntosh, J. (2010). Marketing's great identity crisis: A revised definition and an urgent research agenda. *World Journal of Management*, 2(1), 81–97.
- Bruhn, M. (2001). Notwendigkeit eines internen Marketing für Dienstleistungsunternehmen. In M. Bruhn & H. Meffert (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung* (2. Aufl., S. 705–731). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2012). Gestaltung der Marketingorganisation. In *Marketing* (11. Aufl., S. 279–292). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bruhn, M. (2014). *Marketing* (12. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Calantone, R., Dröge, C., & Vickery, S. (2002). Investigating the manufacturing-marketing interface in new product development: Does context affect the strength of relationships? *Journal of Operations Management*, 20(3), 273–287.
- Cespedes, F. (2012). Coordinating marketing and sales in B2B organizations. In G. L. Lilien & R. Grewal (Hrsg.), *Handbook of Business-to-Business Marketing* (S. 125–144). Cheltenham: Edward Elgar.
- Cespedes, F. V. (1990). Agendas, incubators, and marketing organization. *California Management Review*, 33(1), 27–53.
- Cespedes, F. V. (1995). *Concurrent marketing: Integrating product, sales and service*. Boston: Harvard Business School Press.

- Challagalla, G., Murtha, B. R., & Jaworski, B. (2014). Marketing doctrine: A principles- based approach to guiding marketing decision making in firms. *Journal of Marketing*, 78(July 2014), 4–20.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1–22).
- Chimhanzi, J., & Morgan, R. E. (2005). Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms. *Journal of Business Research*, 58(6), 787–796.
- Choo, C. W. (2002). *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment* (3. Aufl.). Medford, New Jersey: American Society for Information Science and Technology.
- Choo, C. W. (2005). *The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. New York: Oxford University Press.
- Chou, T.-C., Chang, P.-L., Cheng, Y.-P., & Tsai, C.-T. (2007). A path model linking organizational knowledge attributes, information processing capabilities, and perceived usability. *Information and Management*, 44(4), 408–417.
- Clark, B. H., Abela, A. V., & Ambler, T. (2006). An information processing model of marketing performance measurement. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(3), 191–208.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, XX(1), 37–46.
- Cohen, J. (1968). Weighted Kappa: Nominal scale agreement with provision for scaled disagreement or partial credit. *Psychological Bulletin*, 70(4), 213–220.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173–208.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting Mixed Methods Research* (3. Auflage). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Cross, R., Ernst, C., & Pasmore, B. (2013). A bridge too far? How boundary spanning networks drive organizational change and effectiveness. *Organizational Dynamics*, 42(2), 81–91.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Dawes, P. L., & Massey, G. R. (2005). Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1327–1344.
- Day, G. S. (1994a). Continuous Learning About Markets. *California Management Review*, 36(4), 9–31.

- Day, G. S. (1994b). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(July), 183–195.
- DeGroot, T., & Brownlee, A. L. (2006). Effect of department structure on the organizational citizenship behavior–department effectiveness relationship. *Journal of Business Research*, 59(10–11), 1116–1123.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
- Dewsnap, B., & Jobber, D. (2009). An exploratory study of sales-marketing integrative devices. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 985–1007.
- Dixon, M., Karniouchina, E. V, van der Rhee, B., Verma, R., & Victorino, L. (2014). The role of coordinated marketing-operations strategy in services: Implications for managerial decisions and execution. *Journal of Service Management*, 25(2), 275–294.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128–146.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation* (5. Aufl.). Berlin u.a.: Springer-Lehrbuch.
- Eckstein, P. P. (2012). *Angewandte Statistik mit SPSS* (7. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2010). Managing customer share in key supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1346–1355.
- Engelen, A., & Brettel, M. (2011). Assessing cross-cultural marketing theory and research. *Journal of Business Research*, 64(5), 516–523.
- Enz, K. A. (1986). *Power and shared values in the corporate culture*. Ann Arbor: UMI Research Press.
- Fisher, R. J., Maltz, E., & Jaworski, B. J. (1997). Enhancing communication between marketing and engineering: The moderating role of relative functional identification. *The Journal of Marketing*, 61(July), 54–70.
- Flick, U. (1995). Triangulation. In U. Flick, E. von Kardorff, H. Keupp, L. von Rostenstiel, & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung* (2. Aufl., S. 432–434). Weinheim: Beltz.
- Flint, D. J., & Mentzer, J. T. (2014). Striving for integrated value chain management in service-dominant logic for marketing. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Hrsg.), *Service dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions* (S. 139–149). London and New York: Routledge.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(February), 39–50.
- Forsa, Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen (2013). *Das Image des*

- Marketings*. Berlin. [20. Juli 2019] http://printarchiv.absatzwirtschaft.de/pdf/Studie_Adobe_Image_des_Marketings.pdf
- Freiling, J., & Köhler, R. (2014). *Marketingorganisation. Die Basis einer marktorientierten Unternehmenssteuerung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Frese, E. (1992). Organisationsstrukturen, mehrdimensionale. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (3. Aufl., S. 1670–1688). Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.
- Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4(3), 28–36.
- Garber, T. (2012, November). “Es braucht keinen CMO für relevantes Marketing.” *Absatzwirtschaft*, 18–25.
- Geiger, I., & Kleinaltenkamp, M. (2011). Interne Umsetzung des Geschäftsbeziehungsmanagements. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke, I. Geiger, F. Jacob, & A. Söllner (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement* (S. 255–308). Wiesbaden: Gabler.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329.
- George, M., Freeling, A., & Court, D. (1994). Reinventing the marketing organization. *The McKinsey Quarterly*, 4, 43–62.
- George, W. R., & Barksdale, H. C. (1974). Marketing activities in the service industries. *Journal of Marketing*, 38(4), 65–70.
- Germann, F., Ebbes, P., & Grewal, R. (2015). The chief marketing officer matters! *Journal of Marketing*, 79(3), 1–22.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Gittel, J. H. (2012). New directions for relational coordination theory. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (S. 400–411). New York et al.: Oxford University Press.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gnizy, I., & Shoham, A. (2014). Uncovering the influence of the international marketing function in international firms. *International Marketing Review*, 31(1), 51–78.
- Goetz, O., Hoelter, A.-K., & Krafft, M. (2013). The role of sales and marketing in market-oriented companies. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 33(1), 5–6.
- Gök, O., & Hacıoglu, G. (2010). The organizational roles of marketing and marketing managers. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 291–309.
- Gordon, J., & Perrey, J. (2015). The dawn of marketing’s new golden age. *McKinsey Quarterly*, 1, 1–12.
- Götz, O., Hansen, A.-K., Jo, A.-R., & Krafft, M. (2009). *The role of marketing and sales in organizations and its impact on performance* (MSI Working Paper Series No. 09–118).

Cambridge (MA).

- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation design. *American Educational Research Association*, 11(3), 255–274.
- Griffin, A. (2012). Qualitative research methods for investigating business-to-business marketing questions. In Lilien; Gary L & R. Grewal (Hrsg.), *Handbook of Business-to-Business Marketing* (S. 659–679). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1992). Patterns of communication among marketing, engineering and manufacturing - A comparison between two new product teams. *Management Science*, 38(3), 360–373.
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), 191–215.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20, 3–11.
- Grönroos, C. (2006a). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317–333.
- Grönroos, C. (2006b). On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6(4), 395–417.
- Grouven, U., Bender, R., Ziegler, A., & Lange, S. (2007). Der Kappa-Koeffizient. *Deutsche Medizinische Wochenschrift*, (23), 65–68.
- Guenzi, P., & Troilo, G. (2006). Developing marketing capabilities for customer value creation through marketing–sales integration. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 974–988.
- Guenzi, P., & Troilo, G. (2007). The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, 60(2), 98–107.
- Gummesson, E. (1991). Marketing-orientation revisited: The crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, 25(2), 60–75.
- Gummesson, E. (2002). Practical value of adequate marketing management theory. *European Journal of Marketing*, 36(3), 325–349.
- Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 309–327.
- Gupta, A. K., Raj, S. P., & Wilemon, D. (1986). A model for studying R&D, marketing interface in the product innovation process. *Journal of Marketing*, 50(2), 7–17.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2003). The organization of marketing: A study of decentralized, devolved and dispersed marketing activity. *Journal of Management Studies*, 40(2), 483–512.
- Harrison, R. L., & Reilly, T. M. (2011). Mixed methods designs in marketing research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(1), 7–26.
- Hawes, J. M., Baker, T. L., & D'Amico, M. F. (2006). A purchasing perspective of the universal marketing functions. *Marketing Management Journal*, 16(2), 107–115.

- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to moderation, mediation, and conditional process analysis. A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Heide, J. B., & John, G. (1988). The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, 52(1), 20–35.
- Hinings, C. R., Hickson, D. J., Pennings, J. M., & Schneck, R. S. (1974). Structural conditions of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 22–44.
- Homburg, C. (2012). *Marketingmanagement* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., Grozdanovic, M., & Klarmann, M. (2007). Responsiveness to customers and competitors: The role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, 71(3), 18–38.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: Which differences make a Difference? *Journal of Marketing*, 71(July), 124–142.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2009). Qualitative Untersuchung von Organisationsstrukturen. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung* (S. 1064–1079).
- Homburg, C., Jensen, O., & Hahn, A. (2012). How to organize pricing? Vertical delegation and horizontal Dispersion of Pricing Authority. *Journal of Marketing*, 76(5), 49–69.
- Homburg, C., Jensen, O., & Klarmann, M. (2005). *Die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle* (Management Know-how Arbeitspapier M 86).
- Homburg, C., Jensen, O., & Krohmer, H. (2008). Configurations of marketing and sales: A taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(March), 133–154.
- Homburg, C., Klarmann, M., Reimann, M., & Schilke, O. (2012). What drives key informant accuracy? *Journal of Marketing Research*, 49(4), 1–15.
- Homburg, C., Krohmer, H., & Workman, J. P. J. (1999). Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic Management Journal*, 20(4), 339–357.
- Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., & Grimm, P. H. (2015). The loss of the marketing department's influence: Is it really happening? And why worry? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 1–13.
- Homburg, C., Workman, J. P. J., & Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459–478.
- Homburg, C., Workman, J. P. J., & Jensen, O. (2002). A configurational perspective on key account management. *The Journal of Marketing*, 66(2), 38–60.
- Homburg, C., Workman, J. P. J., & Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1–17.
- Howard, J. A. (1968). Organization structure and its underlying theory of buyer behavior. In S. H. Britt & H. W. Boyd (Hrsg.), *Marketing Management and Administrative Action* (S. 59–64). New York et al.: McGraw-Hill.

- Huber, G. P. (1982). Organizational information systems: Determinants of their performance and behavior. *Management Science*, 28(2), 138–155.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115.
- Huber, G. P., & Daft, R. L. (1987). The information environments of organizations. In F. M. Jablin, L. L. Putman, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Hrsg.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (S. 130–164). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Hughes, D. E., Bon, J. Le, & Malshe, A. (2012). The marketing-sales interface at the interface: Creating market-based capabilities through organizational synergy. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), 57–72.
- Hult, G. T. M. (2011). Toward a theory of the boundary-spanning marketing organization and insights from 31 organization theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 509–536.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J. J., & Slater, S. F. (2004). Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 241–253.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.
- Ivens, B. S., & Pardo, C. (2012). *Marketing activities in industrial companies?* Chicago.
- Ivens, B. S., Pardo, C., & Tunisini, A. (2009). Organizing and integrating marketing and purchasing in business markets: An introduction to the special issue, issues and implications. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 851–856.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Marketing orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1995). Specific and general knowledge, and organizational structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 247–287.
- Jensen, O. (2004). *Key Account Management. Gestaltung - Determinanten - Erfolgsauswirkungen* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Jensen, O. (2012). *Anzahl Beschäftigte und offene Stellen in Vertrieb und Marketing*. Vallendar. [11. Juli 2018], <https://www.whu.edu/fakultaet-forschung/marketing-and-sales-group/vertriebsmanagement-und-b2b-marketing/know-how-zahlen-und-fakten-zum-vertrieb/downloads-anzahl-beschaefigte-und-offene-stellen-in-vertrieb-und-marketing/anzahl-beschaefigte-und-offene-stellen-in-vertrieb-und-marketing/>.
- Jiménez-Castillo, D. (2016). Beyond mere information transfer: The importance of a relational approach to market-related internal communication. *Journal of Public Relations Research*, 28, 268–281.
- John, G., & Martin, J. (1984). Effects of organizational structure of marketing planning on credibility and utilization of plan output. *Journal of Marketing Research*, 21(5), 170–180.
- Johnson, J. S. (2015). Broadening the application of mixed methods in sales research. *Journal of*

Personal Selling & Sales Management, 35(4), 334–345.

- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Towards a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133.
- Joshi, A. W. (2010). Salesperson influence on product development: Insights from a study of small manufacturing organizations. *Journal of Marketing*, 74(1), 94–107.
- Kahn, K. B. (2001). Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 314–323.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The psychology of organizations* (2. Aufl.). New York: Wiley.
- Kieser, A. (2006). Der situativer Ansatz. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 215–246). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (2014). Der situative Ansatz. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 164–194). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A., & Kubicek, H. (1992). *Organisation* (3. Aufl.). Berlin: De Gruyter Lehrbuch.
- Kieser, A., & Walgenbach, P. (2010). *Organisation* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Klaus, P., Edvardsson, B., Keiningham, T. L., & Gruber, T. (2014). Getting in with the “In” crowd: How to put marketing back on the CEO’s agenda. *Journal of Service Management*, 25(2), 195–212.
- Kleinaltenkamp, M. (1997). Kundenintegration. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 26(7), 350–354.
- Kleinaltenkamp, M., & Jacob, F. (2006). Grundlagen zur Gestaltung des Leistungsprogramms. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke, F. Jacob, & A. Söllner (Hrsg.), *Markt- und Produktmanagement* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Kleinaltenkamp, M., & Rudolph, M. (2002). Mehrstufiges Marketing. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Strategisches Business-to-Business Marketing* (2. Aufl., S. 283–319). Berlin u.a.: Springer.
- Kleinaltenkamp, M., Sibum, M., & Lueddecke, N. (2012). *Dispersion of marketing activities: Relevance and challenges for B2B-organisations* (Proceedings of the 41st EMAC-Conference, May, Lisbon No. Proceedings of the 41st EMAC-Conference, May, Lisbon). Proceedings of the 41st EMAC-Conference, May, Lisbon.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.
- Korman, A. K. (1971). *Industrial and organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kosiol, E. (1962). *Organisation der Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler.

- Koster, J. M. D. (2013). On the role of marketing within the firm. *International Journal of Economics, Finance and Management Science*, 1(3), 145–150.
- Kotabe, M., Srinivasan, S. S., & Aulakh, P. S. (2002). Multinationality and firm performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 79–97.
- Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales & marketing. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 68–78.
- Krohmer, H., Homburg, C., & Workman, J. P. J. (2002). Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence. *Journal of Business Research*, 55, 451–465.
- Krush, M. T., Sohi, R. S., & Saini, A. (2015). Dispersion of marketing capabilities: Impact on marketing's influence and business unit outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 32–51.
- Kumar, V. (2018). Transformative marketing: The next 20 years. *Journal of Marketing*, 82(July), 1–12.
- Kuß, A. (2010). Mixed Method-Designs - Alter Wein in neuen Schläuchen? *Zeitschrift Für Betriebswirtschaft*, 5(Special Issue), 115–125.
- Kuß, A. (2013). *Marketing-Theorie* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kuß, A., Wildner, R., & Kreis, H. (2018). *Marktforschung* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. Auflage). Weinheim u.a.: Beltz.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.
- Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2007). Exploring collaboration between sales and marketing. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 939–955.
- Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2009). Drivers of sales and marketing collaboration in business-to-business selling organisations. *Journal of Marketing Management*, 25(5–6), 611–633.
- Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2011). Exploring the relationship between market orientation and sales and marketing collaboration. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(3), 287–296.
- Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013). Determinant of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(1), 54–65.
- Leenders, M. A. A. M., & Wierenga, B. (2008). The effect of the marketing–R&D interface on new product performance: The critical role of resources and scope. *International Journal of Research in Marketing*, 25(1), 56–68.
- Lehmann, D. R. (1997). Some thoughts on the future of marketing. In D. R. Lehmann & K. E. Jocz (Hrsg.), *Reflections on the Futures of Marketing* (S. 121–135). Cambridge (MA): Marketing Science Institute.

- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 52–65.
- Loveland, J. M., Thompson, S. A., Lounsbury, J. W., & Dantas, D. (2015). Is diffusion of marketing competence necessary for a market orientation? A comparative investigation of marketing managers and their defining traits. *Marketing Intelligence & Planning, 33*(3), 469–484.
- Lu, L. Y. Y., & Yang, C. (2004). The R&D and marketing cooperation across new product development stages: An empirical study of Taiwan's IT industry. *Industrial Marketing Management, 33*(7), 593–605.
- Lukas, B. A., Hult, G. T. M., & Ferrell, O. C. (1996). A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels. *Journal of Business Research, 36*(3), 233–244.
- Lusch, R. F., & Laczniak, G. R. (1987). The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 15*(3), 1–11.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*, 123–150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). Impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing, 57*(1), 70–80.
- Malshe, A. (2010). How is marketers' credibility construed within the sales-marketing interface? *Journal of Business Research, 63*(1), 13–19.
- Malshe, A. (2011). *An exploration of key connections within sales- marketing interface Marketing Faculty Publications No. 18*. University of St. Thomas.
- Maltz, E., & Kohli, A. K. (1996). Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of Marketing Research, 33*(1), 47–47.
- Maltz, E., & Kohli, A. K. (2000). Reducing marketing's conflict with other functions: The differential effects of integrating mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Science, 28*(4), 479–492.
- Maltz, E., Menon, A., & Wilcox, J. B. (2006). The effects of flexible firm orientations on market information use: Intended and unintended consequences. *Journal of Strategic Marketing, 14*(2), 147–164.
- Maltz, E., Souder, W. E., & Kumar, A. (2001). Influencing R&D/marketing integration and the use of market information by R&D managers: Intended and unintended effects of managerial actions. *Journal of Business Research, 52*(1), 69–82.
- Mastenbroek, W. F. (1990). Information management, organizational design, and organizational theory. *European Management Journal, 8*(1), 130–136.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Inhaltsanalyse. *Forum Qualitative Sozialforschung, 1*(2), 1–10.
- Mayring, P. (2007). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim u.a.: Beltz.

- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 601–613). Wiesbaden: Springer.
- Mayring, P. (2012). Mixed Methods - ein Plädoyer für gemeinsame Forschungsstandards qualitativer und quantitativer Methoden. In M. Gläser-Zikuda, T. Seidl, C. Rohlf, A. Gröschner, & S. Ziegelbauer (Hrsg.), *Mixed Methods in der empirischen Bildungsforschung* (S. 287–300). Münster: Waxmann.
- McDonald, M. (2009). The future of marketing: Brightest star in the firmament, or a fading meteor? Some hypotheses and a research agenda. *Journal of Marketing Management*, 25(5–6), 431–450.
- McGovern, G., & Quelch, J. (2005). Outsourcing Marketing. *Harvard Business Review*, 83(3), 22–26.
- McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-Commerce: An integrative typology. *Information Systems Research*, 13(3), 334–359.
- Meffert, H. (1974). Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzepts. In P. Hammann, W. Kroeber-Riel, & C. W. Meyer (Hrsg.), *Neuere Ansätze der Marketingtheorie* (S. 85–134). Berlin: Duncker & Humblot.
- Meffert, H., & Burmann, C. (2012). Marketing. In H. Meffert, C. Burmann, & M. Kirchgeorg (Hrsg.), *Marketing* (11. Aufl., S. 2–90). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Menguc, B., & Auh, S. (2010). Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 820–831.
- Merlo, O. (2011). The influence of marketing from a power perspective. *European Journal of Marketing*, 45(8), 1152–1171.
- Meyer, R. (2018). Reflections on “Transformative marketing: The next 20 years.” *Journal of Marketing*, 82(July), 13–14.
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82(2), 213–225.
- Moenaert, R. K., & Souder, W. E. (1990). Transfer model for integrating marketing and R&D personnel in new product development projects. *Journal of Product Innovation Management*, 7, 91–107.
- Möller, K., & Rajala, A. (1999). Organizing marketing in industrial high-tech firms. *Industrial Marketing Management*, 28, 521–535.
- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 318–335.
- Moorman, C. (2011). Why have a marketing function if your company is market-oriented? [6. März 2015], <http://cmosurvey.org/blog/why-have-a-marketing-function-if-your-company-is-market-oriented/#more-2412>
- Moorman, C. (2014). *The CMO Report - August 2014*. [6. März 2015] http://cmosurvey.org/files/2014/09/The_CMO_Survey-Topline_Report-Aug-2014.pdf

- Moorman, C. (2016). *The CMO Report - February 2016*. [7. Januar 2017] https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/11/2016/02/The_CMO_Survey-Highlights_and_Insights-Feb-2016.pdf
- Moorman, C. (2019). *The CMO Survey*. [20. Oktober 2019] https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2019/02/The_CMO_Survey-Highlights-and_Insights_Report-Feb-2019-1.pdf
- Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for Marketing Excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6–35.
- Moorman, C., Heerde, H. J. Van, Moreau, C. P., & Palmatier, R. W. (2019). Challenging the boundaries of marketing. *Journal of Marketing*, 83(5), 1–4.
- Moorman, C., & Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *The Journal of Marketing*, 63(1999), 180–197.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Nath, P., & Mahajan, V. (2008). Chief marketing officers: A study of their presence in firms' top management teams. *Journal of Marketing*, 72(January), 65–81.
- Nielsen, T. M., Bachrach, D. G., Sundstrom, E., & Halfhill, T. R. (2012). Utility of OCB: Organizational citizenship behavior and group performance in a resource allocation framework. *Journal of Management*, 38(2), 668–694.
- Noble, P. M., & Gruca, T. S. (1999). Response to the comments on “Industrial pricing: Theory and managerial practice.” *Marketing Science*, 18(3), 458–459.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Nicosia, F. M. (1979). Marketing management, its environment, and information processing: A problem of organizational design. *Journal of Business Research*, 7(4), 277–300.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O’Cathain, A. (2010). Assessing the quality of mixed methods research: Toward a comprehensive framework. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Hrsg.), *SAGE Handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2. Aufl., S. 531–556). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(July), 49–65.
- Olson, E. M., Walker, O. C., & Ruekert, R. W. (1995). Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *Journal of Marketing*, 59(January), 48–62.
- Onwuegbuzie, A. J., & Johnson, R. B. (2006). The validity issue in mixed research. *Research in Schools*, 13(1), 48–63.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrom*. Lexington,

MA: Lexington Books.

- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*(2), 85–97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: It's nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield: Pitman Publishing.
- Picot, A. (1991). Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential. In D. Ordelleide, B. Rudolph, & E. Büßelmann (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie* (S. 143–170). Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.
- Picot, A., Reichwald, R., & Wigand, R. T. (2001). *Die grenzenlose Unternehmung* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Piercy, N. F. (1985). *Marketing organisation: An analysis of information processing, power and politics*. London: George Allen & Unwin.
- Piercy, N. F. (1986). The role and function of the chief marketing executive and the marketing department: A study of medium-sized companies in the UK. *Journal of Marketing Management, 1*(3), 265–289.
- Plinke, W. (2000). Grundkonzeption des industriellen Marketing-Managements. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Technischer Vertrieb* (2. Aufl., S. 101–169). Berlin u.a.: Springer.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior, 119*(November 2013).
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *The Journal of Applied Psychology, 82*(2), 262–270.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance, 10*(2), 133–151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and future research. *Journal of Management, 26*(3), 513–563.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research, 31*(3), 351–363.
- Premkumar, G. P., Ramamurthy, K. R., & Stoak Saunders, C. (2005). Information processing view of organizations: An exploratory examination of fit in the context of interorganizational relationships. *Journal of Management Information Systems, 22*(1), 257–294.
- Pugh, D. S., & Hickson, D. J. (1976). *Organization structure in its context. The Aston programme*

I. British Journal of Industrial Relations. Westmead: Saxon House Lexington Books.

- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Macdonald, K. M., Turner, C., & Lupton, T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8(3), 289–315.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65–105.
- Redding, S. (2015). Can marketing automation be the glue that helps align sales and marketing? *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practic*, 16(4), 260–265.
- Reichwald, R. (1999). Informationsmanagement. In M. Bitz, M. Domsch, R. Ewert, & F. Wagner (Hrsg.), *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre* (4. Aufl., S. 247–302). München: Verlag Franz Vahlen.
- Reinhoffer, B. (2005). Lehrkräfte geben Auskunft über ihren Unterricht: ein systematisierender Vorschlag zur deduktiven und induktiven Kategorienbildung in der Unterrichtsforschung. In P. Mayring & M. Gläser-Zikuda (Hrsg.), *Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse* (S. 123–141). Weinheim u.a.: Beltz Verlag.
- Revilla-Camacho, M. Á., Vega-Vázquez, M., & Cossío-Silva, F. J. (2015). Customer participation and citizenship behavior effects on turnover intention. *Journal of Business Research*, 68(7), 1607–1611.
- Rindfleisch, A., & Antia, K. D. (2012). Survey research in B2B marketing: Current challenges and emerging opportunities. In G. L. Lilien & R. Grewal (Hrsg.), *Handbook of Business-to-Business Marketing* (S. 699–714). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Ritter, T., Geersbro, J., & Johnston, W. J. (2011). A firm's market competence: Conceptualization, measurement and impact on firm success. In *Proceedings of the 5th International Conference on Business Market Management* (S. 117–134).
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: A proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXV(2), 113–122.
- Rouziès, D., & Hulland, J. (2014). Does marketing and sales integration always pay off? Evidence from a social capital perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 511–527.
- Ruekert, R. W., & Walker, O. C. J. (1987). Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *The Journal of Marketing*, 51(1), 1–19.
- Ruekert, R. W., Walker, O. C., & Roering, K. J. (1985). The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing*, 49(Winter), 13–25.
- Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*, 19(5), 534–542.
- Sarkees, M. (2011). Understanding the links between technological opportunism, marketing emphasis and firm performance: Implications for B2B. *Industrial Marketing Management*,

40(5), 785–795.

- Scheer, L. K., Miao, C. F., & Palmatier, R. W. (2015). Dependence and interdependence in marketing relationships: Meta-analytic insights. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*, 694–712.
- Schreier, M. (2010). Fallauswahl. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 238–251). Wiesbaden: Springer.
- Schreyögg, G. (2008). *Organisation*. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. (2012). *Grundlagen der Organisation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schütz, P., & Bloch, B. (2006). The “silo-virus”: Diagnosing and curing departmental groupthink. *Team Performance Management, 12*(1/2), 31–43.
- Sepehr, P. (2014). *Die Entwicklung der Marketingdisziplin*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (2005). Does marketing need reform? *Journal of Marketing, 69*(4), 10–12.
- Sidhu, B. K., & Roberts, J. H. (2008). The marketing accounting interface – lessons and limitations. *Journal of Marketing Management, 24*(7–8), 669–686.
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing, 58*(January), 35–45.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing, 59*(3), 63–74.
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). Marketing’s contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. *Strategic Management Journal, 22*(11), 1055–1067.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653–663.
- Spekman, R. E., & Stern, L. W. (1979). Environmental uncertainty and buying group structure: An empirical investigation. *Journal of Marketing, 43*(Spring), 54–64.
- Spillan, J., & Parnell, J. (2006). Marketing resources and firm performance among SMEs. *European Management Journal, 24*(2–3), 236–245.
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research, 27*(1), 61–69.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing, 63*(Fundamental issues and directions for marketing), 168–179.
- Staufenbiel, T., & Hartz, C. (2000). Organizational citizenship behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Meßinstruments. *Diagnostica, 46*(2), 73–83.
- Stock, R. M., & Reiferscheid, I. (2013). Who should be in power to encourage product program innovativeness, R&D or marketing? *Journal of the Academy of Marketing Science, 42*, 264–

276.

- Storbacka, K. (2011). A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 699–711.
- Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. A., & Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 890–906.
- Strahle, W. M., Spiro, R. L., & Acito, F. (1996). Marketing and sales: Strategic alignment and functional implementation. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(1), 1–20.
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99–103.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology - Combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE.
- Tatikonda, M. V, & Montoya-Weiss, M. M. (2001). Integration operations and marketing perspectives of product innovation: The influence of organizational process factors and capabilities on development performance. *Management Science*, 47(1), 151–172.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation - organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 18, 1–25.
- Teece, D. J. (1996). Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 31(2), 193–224.
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745–761.
- Tosi, H., Aldag, R., & Storey, R. (1973). On the measurement of the E environment: An assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty subscale. *Administrative Science Quarterly*, 18(1), 27–36.
- Tull, D. S., Cooley, B. E., Phillips, M. R. J., & Watkins, H. S. (1991). *The organization of marketing activities of American manufacturers*. Cambridge (MA): Marketing Science Institute.
- Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. *The Academy of Management Review*, 3(3), 613–624.
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981). Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. *The Academy of Management Journal*, 24(2), 289–305.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(January), 119–136.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct

- and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*., 17, 215–285.
- Varadarajan, P. R. (1992). Marketing's contribution to strategy: The view from a different looking glass. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(4), 335–343.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(March), 1–42.
- Verhoef, P. C., Leeflang, P. S. H., Reiner, J., Natter, M., Baker, W., Grinstein, A., Gustafsson, A., Morrison, P., Saunders, J. (2011). A cross-national investigation into the marketing department's influence within the firm: Toward initial empirical generalizations. *Journal of International Marketing*, 19(3), 59–86.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, 67(1), 100–115.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94.
- Wang, Y., Lo, H. P., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and management performance: A customer-based perspective from China. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 169–182.
- Webster, F. E. J. (1997). The future role of marketing in the organization. In D. R. Lehman & K. E. Jocz (Hrsg.), *Reflections on the Futures of Marketing* (S. 39–66). Cambridge (MA): Marketing Science Institute.
- Webster, F. E. J., & Lusch, R. F. (2013). Elevating marketing: Marketing is dead! Long live marketing! *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 389–399.
- Webster, F. E. J., Malter, A. J., & Ganesan, S. (2005). The decline and dispersion of marketing competence. *MIT Sloan Management*, 46(4), 34–43.
- Weiber, R., & Kleinaltenkamp, M. (2013). *Business- und Dienstleistungsmarketing*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Weinzimmer, L. G., Bond, E. U., Houston, M. B., & Nystrom, P. C. (2003). Relating marketing expertise on the top management team and strategic market aggressiveness to financial performance and shareholder value. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 133–159.
- Weitz, B., & Anderson, E. (1981). Organizing the marketing function. *Review of Marketing*, 134–142.
- Wiegand, M. (1996). *Prozesse organisationalen Lernens*. Wiebaden: Gabler.
- Wiersema, F. (2012). *The B2B agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead*. University Park.
- Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (1999). Marketing's contribution to society. *Journal of Marketing*, 63(Special Issue 1999), 198–218.
- Wirtz, J., Tuzovic, S., & Kuppelwieser, V. G. (2014). The role of marketing in today's enterprises. *Journal of Service Management*, 25(2), 171–194.

-
- Workman, J. P. J. (1993). Marketing's limited role in new product development in one computer systems firm. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 405–421.
- Workman, J. P. J., Homburg, C., & Gruner, K. (1998). Marketing organization: An integrative framework of dimensions and determinants. *The Journal of Marketing*, 62(3), 21–41.
- Workman, J. P. J., Homburg, C., & Jensen, O. (2003). Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 3–21.
- Wu, J. (2004). Marketing's influence and cross-functional interaction in e-commerce. *International Journal of Services Technology and Management*, 5(3), 247–262.
- Yen, H. R., & Niehoff, B. P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese banks. *Journal of Applied Psychology*, 34(8), 1617–1637.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6. Aufl.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Yoon, M. H., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597–611.

Berlin, 10.12.2019

Erklärung gem. § 10 Abs. 3 der Promotionsordnung zum Dr. rer. pol. des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin vom 13. Februar 2013

Hiermit erkläre ich, dass ich für die Dissertation folgende Hilfsmittel und Hilfen verwendet habe:

Maxqda

SPSS

Amadeus-Datenbank

Auf dieser Grundlage habe ich die Arbeit selbstständig verfasst.