

Cedric El-Idrissi

## **Der Fall der Marketingorganisation**

# **GABLER RESEARCH**

## Markt- und Unternehmensentwicklung

Herausgegeben von

Professor Dr. Dres. h.c. Arnold Picot,

Professor Dr. Professor h.c. Dr. h.c. Ralf Reichwald,

Professor Dr. Egon Franck und

Professorin Dr. Kathrin Möslein

Der Wandel von Institutionen, Technologie und Wettbewerb prägt in vielfältiger Weise Entwicklungen im Spannungsfeld von Markt und Unternehmung. Die Schriftenreihe greift diese Fragen auf und stellt neue Erkenntnisse aus Theorie und Praxis sowie anwendungsorientierte Konzepte und Modelle zur Diskussion.

Cedric El-Idrissi

# **Der Fall der Marketingorganisation**

Eine empirische Untersuchung  
der Strukturen, Einflussgrößen und Trends

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Hans Peter Wehrli



**RESEARCH**

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

Dissertation Universität Zürich, 2009

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Claudia Jeske | Stefanie Loyal

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2029-4

Die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Zürich gestattet hierdurch die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

Zürich, 1. April 2009

Der Dekan: Prof. Dr. Dr. Josef Falkinger

## Geleitwort

In jedem Marketinglehrbuch sind Hinweise zu Gestaltungsmöglichkeiten der Marketingorganisation zu finden. Die entsprechenden Kapitel sind jedoch bezüglich Umfang und Ausführlichkeit nicht zu vergleichen mit anderen Bereichen des Marketings. Dies deckt sich mit der relativ geringen Anzahl an wissenschaftlichen Studien zur Marketingorganisation, welche jedoch stark mit der hohen Bedeutung der organisationalen Regelung des Marketings in der Praxis kontrastiert.

Die Schaffung eines empirisch erhobenen Überblickes über die Gestaltung der Marketingorganisation in der Praxis sowie das Aufzeigen der möglichen Einflussgrößen sind das Ziel der vorliegenden Arbeit. Dem Autor gelingt es, wichtige Basiskonzepte zur Marketingorganisation zu generieren und den Einfluss der Gestaltung der Marketingorganisation auf die Effektivität und die Effizienz des Marketings aufzuzeigen. Dazu gehört etwa die Bestimmung des überraschend hohen Anteils an Unternehmen, welche über keine explizite Marketingorganisation verfügen und das Aufzeigen der Determinanten dieses Entscheides.

Darüber hinaus untersucht Cedric El-Idrissi aber auch die Frage nach der Einbindung des Marketings in die Unternehmensorganisation. Kern der Arbeit bildet die Analyse der organisationalen Gestaltung innerhalb des Marketingbereiches. Obwohl zu dieser Thematik am ehesten Beiträge zu finden sind, werden hier vom Autor zum Teil überraschende Befunde aufgezeigt. Die Arbeit begnügt sich aber nicht nur mit einer Momentaufnahme der Marketingorganisation, sondern zeigt ebenfalls wichtige Trends in der Marketingorganisation auf. Dabei kommen der Arbeit die repräsentative Längsschnitt-Stichprobe sowie die Anwendung von adäquaten multivariaten Analyseverfahren zu Gute. Insbesondere die Erkenntnisse aus der Panelanalyse, mit der empirischen Bestätigung des Bedeutungsverlustes des Marketings innerhalb der Unternehmung, zeigen exemplarisch die hohe Aktualität und Relevanz des Themas auf.

Hans Peter Wehrli

## Vorwort

Jede Unternehmung gestaltet Produkte, legt Preise fest oder nimmt Kontakte mit potentiellen Käufern auf. Somit wird, ob bewusst oder nicht, in jeder Unternehmung Marketing betrieben. Verfügt eine Unternehmung zudem über mindestens zwei Mitarbeiter, so besitzt sie aufgrund von Arbeitsteilung und der dadurch nötig werdenden Koordination über eine Organisation. Damit stellt sich für praktisch alle Unternehmungen die Frage nach der Organisation des Marketings und es kann von einem grossen Interesse der wissenschaftlichen Marketingforschung am Thema ausgegangen werden. Ein Blick auf die Forschung zur Thematik offenbart jedoch Ernüchterndes: Umfassende empirische Studien zum Thema können an einer Hand abgezählt werden, Längsschnittanalysen in diesem Bereich existieren nur vereinzelt und die Marketingabteilungen der Schweizer Unternehmen sind ein weitgehend unbeschriebenes Blatt. Die grossen Forschungslücken stellen zum einen aufgrund der mangelnden Literatur eine Schwierigkeit dar, bieten aber auf der anderen Seite die grossartige Chance, Spuren auf einem praktisch weissen Blatt zu hinterlassen.

Für die Realisierung der vorliegenden Dissertation bin ich Herrn Prof. Dr. Hans Peter Wehrli zu tiefem Dank verpflichtet. Er gab mir die Möglichkeit, das Thema wissenschaftlich zu untersuchen und unterstützte mich dabei nicht nur durch seine gezielten, jedoch jederzeit berechtigten, Einwände stark. Eben solchen Dank gebührt Prof. Dr. Egon Franck, welcher sich als Koreferent zur Verfügung stellte und zudem mit dem packenden und zur Prüfung gelangenden Doktorandenseminar zur Sport- und Medienökonomie eine willkommene Abwechslung zur Dissertationsarbeit schuf. Insbesondere möchte ich mich bei ihm als Herausgeber auch für die Aufnahme der Arbeit in der Schriftenreihe Markt- und Unternehmensentwicklung des Gabler-Verlages bedanken.

Einen grossen Verdienst an der vorliegenden Arbeit hat Jürg Arpagaus, welcher mich nicht nur auf das Thema aufmerksam machte, sondern mich insbesondere in der Erhebung der ersten Umfragewelle tatkräftig unterstützte. Eine unerlässliche Stütze nicht

nur bei der Dissertation, sondern bereits während des Studiums war Reto Meyer, der mir über die Wissenschaft hinaus viel mit auf den Weg gab.

Den Herren Ruedi Ergenzinger, Ueli Schneider, Simon Walter, Marc Höglinger und Dominik Hangartner verdanke ich unzählige überlebenswichtige Hinweise im Alltag eines Doktoranden, sei es das Lektorat, Überlebenshilfe in der Universitätsbürokratie oder der Vorschlag eines nicht alltäglichen, aber optimalen multivariaten Modells. Natürlich möchte ich mich bei den führenden Marketingangestellten bedanken, welche durch die wertvollen Hinweise beim Pretest ein valides Erhebungsinstrument entstehen liessen.

Last but not least gilt der Dank meiner Familie: Meiner Mutter Verena, welche mir das Studium ermöglichte und mich lehrte, Angefangenes zu Ende zu führen. Und natürlich meiner Ehefrau Simone für ihr Verständnis meiner unvernünftigen Idee neben einem alles andere als eight-to-five-job im Marketing noch eine Dissertation zu schreiben. Zumindest wissen wir nun, dass wir uns im Notfall auch als Callcenter oder Lettershop über die Runden bringen würden.

Cedric El-Idrissi



# Inhaltsübersicht

Geleitwort .....	VII
Vorwort .....	IX
Inhaltsübersicht .....	XI
Inhaltsverzeichnis .....	XIII
Abbildungsverzeichnis .....	XIX
Tabellenverzeichnis .....	XXI
I. Einführung.....	1
1 Einleitung.....	3
II. Theorie .....	11
2 Relevante Organisationstheorien .....	13
3 Gestaltungsformen der Marketingorganisation .....	39
4 Einflussgrößen der Marketingorganisation .....	53
5 Empirische Studien zur Marketingorganisation .....	57
6 Hypothesen.....	61
III. Empirische Resultate .....	79
7 Methoden.....	81
8 Empirische Ergebnisse .....	109
IV. Schlussbetrachtung .....	155
9 Schlussfolgerungen.....	157
10 Anhang .....	173
11 Literaturverzeichnis .....	181

# Inhaltsverzeichnis

I.	Einführung.....	1
1	Einleitung.....	3
1.1	Problemstellung.....	3
1.2	Zielsetzung.....	5
1.3	Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	7
II.	Theorie.....	11
2	Relevante Organisationstheorien.....	13
2.1	Max Webers Bürokratietheorie.....	15
2.1.1	Zentrale Aussagen.....	15
2.1.2	Forschungsmethode.....	17
2.1.3	Kritische Würdigung.....	17
2.1.4	Eignung zur Beantwortung der Fragestellung.....	18
2.2	Kontingenztheorie.....	19
2.2.1	Zentrale Aussagen.....	19
2.2.2	Forschungsmethoden und Einflussfaktoren.....	22
2.2.3	Kritische Würdigung.....	23
2.2.4	Eignung zur Beantwortung der Fragestellung.....	25
2.3	Neoinstitutionalistische Organisationstheorie.....	26
2.3.1	Zentrale Aussagen.....	26
2.3.2	Forschungsmethoden.....	30
2.3.3	Kritische Würdigung.....	31
2.3.4	Eignung zur Beantwortung der Fragestellung.....	31

---

2.4	Institutionenökonomische Theorien.....	31
2.4.1	Zentrale Aussagen der Transaktionskostentheorie.....	32
2.4.2	Forschungsmethoden.....	34
2.4.3	Kritische Würdigung.....	34
2.4.4	Eignung zur Beantwortung der Fragestellung.....	35
2.5	Theoretisches Modell.....	35
3	Gestaltungsformen der Marketingorganisation.....	39
3.1	Fehlen einer formellen Marketingorganisation.....	40
3.2	Einordnung des Marketings in die Unternehmensorganisation.....	41
3.3	Organisation innerhalb des Marketingbereiches.....	43
3.3.1	Funktionale Gliederung.....	44
3.3.2	Gliederung nach Produkten.....	45
3.3.3	Gliederung nach Kunden.....	47
3.3.4	Gliederung nach Regionen.....	48
3.3.5	Gliederung nach Projekten.....	49
3.3.6	Kombinierte Organisationsformen.....	49
3.3.7	Matrixorganisation.....	50
4	Einflussgrößen der Marketingorganisation.....	53
5	Empirische Studien zur Marketingorganisation.....	57
5.1	Schweizerische Studien zur Marketingorganisation.....	57
5.2	Empirische Studien zur Fragestellung.....	58
6	Hypothesen.....	61
6.1	Einleitung.....	61

---

6.2	Unternehmensgrösse.....	62
6.3	Branchenzugehörigkeit.....	65
6.4	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen.....	68
6.5	Internationale Ausrichtung.....	69
6.6	Breite und Heterogenität des Produkteprogramms.....	70
6.7	Heterogenität und Konzentration der Kunden.....	70
6.8	Marktorientierung.....	71
6.9	Marktunsicherheit.....	72
6.10	Technologische Unsicherheit.....	73
6.11	Strategische Orientierung.....	74
6.12	Alter der Unternehmung.....	76
6.13	Trends.....	76
III.	Empirische Resultate.....	79
7	Methoden.....	81
7.1	Datenerhebung.....	81
7.1.1	Stichprobendesign.....	82
7.1.2	Erhebungsmethoden.....	82
7.1.3	Rücklauf.....	86
7.1.4	Externe Validierung.....	87
7.1.5	Gewichtung.....	89
7.2	Unabhängige Variablen und Konstruktmessung.....	90
7.2.1	Direkt messbare Variablen.....	90
7.2.2	Konstrukte.....	93

---

7.3	Statistische Methoden .....	99
7.3.1	Logistische Regression .....	100
7.3.2	Multinomiale Regression.....	104
7.3.3	Logistische und negativ binomiale Panel-Regression.....	106
8	Empirische Ergebnisse .....	109
8.1	Vorliegen einer Marketingorganisation .....	109
8.1.1	Deskriptiv .....	109
8.1.2	Multivariat.....	111
8.2	Einordnung des Marketings in die Unternehmung .....	114
8.2.1	Deskriptiv .....	114
8.2.2	Multivariat.....	118
8.3	Gestaltungsform innerhalb des Marketingbereiches .....	120
8.3.1	Funktionale Gliederung.....	123
8.3.2	Gliederung nach Produkten.....	127
8.3.3	Gliederung nach Kunden.....	131
8.3.4	Gliederung nach Regionen .....	134
8.3.5	Gliederung nach Projekten .....	137
8.3.6	Kombinierte Organisationsform .....	139
8.3.7	Matrixorganisation .....	143
8.4	Trends in der Marketingorganisation .....	146
8.4.1	Vorliegen einer Marketingorganisation.....	146
8.4.2	Bedeutung des Marketings in der Unternehmung.....	148
8.4.3	Funktionale Gliederung.....	152

---

IV.	Schlussbetrachtung .....	155
9	Schlussfolgerungen .....	157
9.1	Zusammenfassung der Ergebnisse und Diskussion .....	157
9.2	Implikationen für die Praxis .....	168
9.3	Ausblick .....	170
10	Anhang .....	173
10.1	Begleitbrief .....	173
10.2	Fragebogen .....	174
10.3	Weitere Regressionstabellen .....	178
11	Literaturverzeichnis .....	181

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit .....	9
Abbildung 2:	Methodisches Vorgehen der Kontingenztheorie.....	22
Abbildung 3:	Herausbildung und Ausdifferenzierung formaler Organisationsstrukturen.....	27
Abbildung 4:	Theoretisches Modell .....	37
Abbildung 5:	Marketing ist dem Vertrieb untergeordnet.....	42
Abbildung 6:	Gleichstellung von Marketing und Vertrieb .....	42
Abbildung 7:	Marketing ist dem Vertrieb übergeordnet.....	43
Abbildung 8:	Gliederungsformen der Marketingorganisation .....	44
Abbildung 9:	Funktionsorientierte Marketingorganisation .....	44
Abbildung 10:	Produktorientierte Gliederungsform .....	46
Abbildung 11:	Kundenorientierte Gliederung der Marketingorganisation.....	47
Abbildung 12:	Regionenorientierte Gliederung.....	48
Abbildung 13:	Kombinierte Gliederungsformen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen .....	50
Abbildung 14:	Matrixorganisation .....	51
Abbildung 15:	Anteil Unternehmen ohne Marketingorganisation nach Unternehmensgröße .....	111
Abbildung 16:	Anteil der Einordnungsformen des Marketings in das Unternehmen .....	115
Abbildung 17:	Durchschnittliche Unternehmensgröße nach Einordnungsform.....	116

---

Abbildung 18:	Durchschnittliche Grösse der Marketingabteilung nach Einordnungsform.....	117
Abbildung 19:	Einordnung des Marketings in die Unternehmung nach Branchen.....	118
Abbildung 20:	Häufigkeit der Gestaltungsformen in der Marketingorganisation.....	122
Abbildung 21:	Häufigkeit der Gestaltungsformen in der Marketingorganisation in Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden .....	123
Abbildung 22:	Anteil der Unternehmen mit funktionaler Gliederung nach Unternehmensgrösse .....	124
Abbildung 23:	Anteile an Unternehmen mit Produktgliederung nach Grössenklassen .....	128
Abbildung 24:	Anteil der Unternehmen mit Kundenorientierung nach Unternehmensgrösse .....	131
Abbildung 25:	Anzahl der Gestaltungsformen in der Unternehmung .....	140
Abbildung 26:	In kombinierten Organisationsformen angewandte Gliederungsformen .....	141
Abbildung 27:	Bei Matrixorganisationen vorkommende Gestaltungsformen.....	143
Abbildung 28:	Anteil der Unternehmen mit Marketingorganisation 2004 und 2008 nach Unternehmensgrösse.....	147



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Organisationstheorien nach Ebene der Analyse.....	14
Tabelle 2:	Einflussfaktoren der Organisationsstruktur .....	21
Tabelle 3:	Einflussfaktoren der Marketingorganisation .....	55
Tabelle 4:	Empirische Studien, die Einflussgrößen und wichtigste Gestaltungsformen berücksichtigen .....	59
Tabelle 5:	Verwendung der verschiedenen Erhebungen in der Beantwortung der Fragestellungen .....	81
Tabelle 6:	Berufliche Funktion der Befragten .....	84
Tabelle 7:	Tätigkeitsdauer in der aktuellen Position und in der Unternehmung .....	85
Tabelle 8:	Berechnung Rücklaufquote 2. Erhebung.....	87
Tabelle 9:	Vergleich der Verteilungen von Sprache und Branche nach Unternehmensgrösse gewichtet in Prozent .....	88
Tabelle 10:	Berechnung der Gewichtungsfaktoren der 1. Erhebung .....	89
Tabelle 11:	Berechnung der Gewichtungsfaktoren der 2. Erhebung .....	90
Tabelle 12:	Branchenverteilung der befragten Unternehmen .....	91
Tabelle 13:	Übersicht über direkt messbare Variablen der zweiten Erhebungswelle.....	92
Tabelle 14:	Konstruktmasszahlen Unternehmensgrösse .....	94
Tabelle 15:	Konstruktmasszahlen Kundenkonzentration .....	95
Tabelle 16:	Konstruktmasszahlen Differenzierungsstrategie .....	95
Tabelle 17:	Konstruktmasszahlen Preisführerschaft .....	96
Tabelle 18:	Konstruktmasszahlen Marktorientierung .....	97

---

Tabelle 19:	Konstruktmasszahlen Marktunsicherheit .....	98
Tabelle 20:	Konstruktmasszahlen technologische Unsicherheit .....	98
Tabelle 21:	Korrelationsmatrix der unabhängigen Variablen (Querschnittsanalysen) .....	103
Tabelle 22:	Korrelationsmatrix der unabhängigen Variablen (Längsschnittsanalysen) .....	104
Tabelle 23:	Studien mit Anteil an Unternehmen ohne Marketingorganisation.....	110
Tabelle 24:	Logistische Regression mit Vorhandensein einer Marketingorganisation als abhängige Variable .....	112
Tabelle 25:	Multinomiale logistische Regression mit der Einordnung des Marketings als abhängige Variable.....	119
Tabelle 26:	Logistische Regression mit Vorhandensein einer funktionaler Gliederung als abhängige Variable .....	126
Tabelle 27:	Logistische Regression mit Vorhandensein einer produktorientierten Gliederung als abhängige Variable .....	130
Tabelle 28:	Logistische Regression mit Vorhandensein einer kundenorientierten Gliederung als abhängige Variable .....	133
Tabelle 29:	Logistische Regression mit Vorhandensein einer regionenorientierten Gliederung als abhängige Variable .....	136
Tabelle 30:	Logistische Regression mit Vorhandensein einer projektorientierten Gliederung als abhängige Variable .....	138
Tabelle 31:	Logistische Regression mit Vorhandensein einer kombinierten Organisationsform als abhängige Variable .....	142
Tabelle 32:	Unternehmensgrösse mit und ohne Matrixorganisation (antilogarithmiert) .....	144

---

Tabelle 33: Logistische Regression mit Vorhandensein einer Matrixorganisation als abhängige Variable.....	145
Tabelle 34: Fixed-Effects-Modell mit Vorliegen einer Marketingorganisation als abhängige Variable .....	148
Tabelle 35: Negativ binomiales Fixed Effects-Modell mit Anzahl im Marketing tätigen Personen als abhängige Variable .....	149
Tabelle 36: Fixed-Effects-Modell mit Marketingvertretung in Geschäftsleitung als abhängige Variable.....	151
Tabelle 37: Einordnung des Marketings innerhalb der Unternehmung nach Erhebungswelle.....	151
Tabelle 38: Fixed-Effects-Modell mit Überordnung des Marketings über den Verkauf als abhängige Variable.....	152
Tabelle 39: Anteil der Unternehmen mit funktionaler Marketingorganisation 2004 und 2008.....	153
Tabelle 40: Fixed-Effects-Modell mit Vorliegen einer funktionalen Gliederung als abhängige Variable .....	153
Tabelle 41: Übersicht über die Hypothesen.....	158
Tabelle 42: Logistische Regression mit Vorhandensein eines Ein-Personen-Marketings als abhängige Variable .....	178
Tabelle 43: Logistische Regression mit einer unspezifischen Marketingorganisation als abhängige Variable .....	179

# I. Einführung