



**STEINBEIS-HOCHSCHULE
BERLIN**

Klaus Hacker

**Förderung der Marktorientierung
in kleinen dienstleistungsintensiven
Einzelhandelsunternehmen**

 **Steinbeis-Edition**

Klaus Hacker

**Förderung der Marktorientierung
in kleinen dienstleistungsintensiven
Einzelhandelsunternehmen**

Zur verwendeten Terminologie:

Aus Gründen der Vereinfachung wird in dieser Arbeit ausschließlich die maskuline Form von Substantiven verwendet, gemeint sind aber stets männliche und weibliche Personen. Ist z. B. vom Kunden oder Unternehmer die Rede, sind immer auch Kundinnen bzw. Unternehmerinnen eingeschlossen.

Impressum

© 2014 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Klaus Hacker

Förderung der Marktorientierung in kleinen dienstleistungsintensiven Einzelhandelsunternehmen

1. Auflage, 2014 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-943356-92-2

Zugl. Steinbeis-Hochschule Berlin, Dissertation 2013

Satz: Steinbeis-Edition

Druck: Digital Druck Straub GmbH & Co. KG, Schramberg

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in über 60 Ländern. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Beratung, Forschung & Entwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Analysen & Expertisen für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat.

148964-2014-02 | www.steinbeis-edition.de

Geleitwort

Die gewerblichen Unternehmer, früher lange als aussterbende Spezies betrachtet, genießen heute berechtigtermaßen den Ruf, in großer Zahl erfolgreich zu sein, ja eine Hauptstütze unserer marktwirtschaftlichen Ordnung und der Entwicklung ihres Potentials darzustellen. Diese Rolle verdanken sie in der Regel eher ihrem „entrepreneurial spirit“ als Anregungen, die sie aus Fachquellen entnommen haben. Im Gegenteil ist in der Praxis vor allem der kleinen Unternehmen gegenüber der ausgewiesenen Managementliteratur weitherum viel Skepsis verbreitet, und im Zweifel werden Führungsentscheide oft nach „Bauchgefühl“ getroffen – oder jedenfalls angegeben, wenn sogar eine Abstützung auf Grundlagen überhaupt fehlt. Immerhin darf eingeräumt werden, dass in dieser Situation ein merkbarer Wandel im Gange ist, namentlich im Übergang der Führungsgenerationen.

Die vorliegende Studie geht dieser Entwicklung deutlich voraus. Klaus Hacker stützt sich in seinem Unternehmersdasein nicht nur mit aller Selbstverständlichkeit auf das mittlerweile auch in der Theorie reichlich vorhandene Managementwissen im Bereich der Führung kleiner Unternehmen, sondern macht einen großen Schritt nach vorne. Er begibt sich in dieses Gebiet hinein und sucht selber wissenschaftlich forschend zu Einsichten zu gelangen, deren Befolgung ihm – und allen ähnlich „Betroffenen“ – das Ausfüllen der Unternehmerrolle verbessern und erleichtern und seine Abhängigkeit von branchen- oder fachfremden Experten vermindern kann. Hinzu kommt die nicht weniger bemerkenswerte Tatsache, dass er diesen Versuch nicht in jugendlicher Unbekümmertheit unternimmt, sondern nach vielfältig gesammelten Erfahrungen im achten Lebensjahrzehnt. Er machte dabei in der Wahrnehmung seiner Betreuer einen kognitiven Verjüngungsprozess durch und steht nunmehr zugleich als Pionier und als Weiser da – Inhaber einer Fotoeinzelhandlung in einem württembergischen Städtchen. Sein nun abgeschlossenes Vorhaben darf als erfolgreich bewertet werden. Klaus Hacker verdient unsere Anerkennung als Ausnahmerscheinung, leicht satirisch gleichsam als „Meisterforscher von Neckarsulm“. Seine Studie möge ihm (und vielen mittelständischen Unternehmerkollegen) konkreten Nutzen stiften und der Wissenschaft Anregungen liefern.

St. Gallen, im Januar 2014
Prof. Dr. habil. Hans Jobst Pleitner
Prof. Dr. habil. PD Rainer Völker

Danksagung

Die Arbeit entstand neben meiner Tätigkeit als Fotoeinzelhändler aus dem Wunsch heraus, Praxis mit neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen zu verbinden. Mögen meine Händlerkollegen daraus Anregungen entnehmen können.

Zu besonderem Dank bin ich meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. habil. Hans Jobst Pleitner verpflichtet. Er hat sich stets Zeit für Diskussionen und Ratschläge genommen. So hat er mir bei meinem Forschungsprojekt mit wertvollen Hinweisen immer wieder neue Impulse gegeben.

Für die Bereitschaft, das Zweitgutachten zu übernehmen, möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. habil. Rainer Völker bedanken. Seine Anregungen haben das Projekt gefördert und mir neue Sichtweisen vermittelt.

Ein wichtiger Punkt war für mich die Möglichkeit, an den Kolloquien der Steinbeis-Hochschule Berlin teilzunehmen. Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Johann Löhn und den Professoren der Hochschule möchte ich für ihren zeitlichen Einsatz und die anregenden Diskussionen danken. Ihre kritischen Kommentare zu meinen Präsentationen waren immer sehr konstruktiv und haben den Fortschritt der Arbeit wesentlich gefördert.

Besonderen Dank auch an Frau Katrin Giesing, die mich in allen Fragen der Organisation und des Zeitablaufs stets vermittelnd und sehr hilfreich unterstützt hat.

Ein Glücksfall für mich war, dass sich Frau Dr. Susan Müller bereit erklärt hat, die Betreuung der Arbeit zu übernehmen. Durch ihr außerordentlich fundiertes Wissen und ihre wissenschaftlich kompetenten und stets treffenden Hinweise hat sie mir immer ein positives, motivierendes Feedback vermittelt. Ihr habe ich es zu verdanken, dass ich niemals daran gezweifelt habe, das Forschungsprojekt erfolgreich beenden zu können. Hierfür gebührt ihr eine ganz besondere Anerkennung.

Durch ihren sehr engagierten Einsatz im Unternehmen hat Frau Elsbeth Junken, Geschäftsführerin und Gesellschafterin der Foto Hacker GmbH & Co. KG, mir den zeitlichen Freiraum geschaffen, um ein Forschungsprojekt dieser Dimension bewältigen zu können. Dafür und für viel Rücksichtnahme bedanke ich mich sehr.

Besonderer Dank gilt auch meinem Freund Prof. Dr. Günter Haag für wichtige Hinweise zu Beginn und gegen Ende dieser Arbeit.

Das Korrekturlesen, eine wertvolle Hilfe für mich, wurde von Frau Susanne Jaus, Dipl.-Linguistin, in ausgezeichnete Weise erledigt. Meinen besten Dank auch an sie.

Besonders hervorheben möchte ich die ständige Unterstützung meiner Frau Margret. Stornierte Urlaube und Absagen von Einladungen bei Freunden sind nur einige Punkte, die wir gemeinsam zu bewältigen hatten. Ohne ihr Verständnis und die ständige Rücksichtnahme auf die zeitlichen Zwänge eines Doktoranden wäre es mir nicht möglich gewesen, das Projekt erfolgreich zu meistern. Dafür gebührt ihr ein ganz besonderer Dank. Deshalb möchte ich ihr diese Arbeit widmen.

Neckarsulm, im März 2013
Klaus Hacker

Zusammenfassung

Der Einzelhandel hat in den letzten Jahrzehnten eine enorme Dynamik entwickelt. Neue Vertriebsformen sind entstanden, wie z.B. SB-Handel, Discounter, Fachmärkte usw. Auf der Verbraucherseite steht heute der „hybride Konsument“. Dieser enormen Dynamik konnte eine große Zahl kleinerer dienstleistungsintensiver Einzelhandelsunternehmen nicht standhalten.

Aus Konsumentensicht bestimmen die Mitarbeitenden das Erscheinungsbild eines Einzelhandelsunternehmens. Bevorzugtes Marketinginstrument der Großvertriebsformen ist der Preis. Die vorliegende Arbeit will untersuchen, wie die Marktorientierung der Einzelhandelsunternehmen und ihrer Mitarbeitenden gefördert werden kann.

Wissenschaftliche Forschungsergebnisse aus dem Bereich der kleinen dienstleistungsintensiven Einzelhandelsunternehmen sind kaum vorhanden. Die finanziellen Möglichkeiten dieser Unternehmensgröße lassen auch keine eigenen Forschungsprojekte zu.

Marktorientierung kann das Marktverständnis, die Qualifikation und die Motivation der Mitarbeitenden fördern. Kohli und Jaworski haben eine Definition der Marktorientierung entwickelt, die auf drei Elementen beruht:

- Informationsgenerierung,
- Informationsverteilung,
- Reaktion auf die Marktinformationen.¹

Zielsetzung des Forschungsprojektes der vorliegenden Arbeit ist die Klärung folgender Fragen:

- Wodurch kann die Marktorientierung der Mitarbeitenden verbessert werden?
- Welche Einflussfaktoren sind zur Verbesserung der Marktorientierung der Mitarbeitenden sinnvoll?
- Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich für das Unternehmen?

1 Vgl. Kohli / Jaworski (1990), S. 3 f.

Die Literaturanalyse und die qualitative Vorstudie ermöglichen die Entwicklung von Hypothesen, die in einer quantitativen Untersuchung verifiziert werden. Die Analysen sollen die Wirkung folgender Konstrukte untersuchen:

- Psychologisches Eigentum mit den Elementen Verbundenheit und Mitunternehmertum,
- Internes Marketing mit den Elementen Vorbildfunktion der Führungskräfte, Verkaufstraining, Kommunikation / Information sowie marktorientierte Schulung,
- Anreize mit den Elementen materielle und immaterielle Anreize.

Die Arbeit soll einen Beitrag zur Erforschung der Marktorientierung von Mitarbeitenden in Klein- und Kleinstunternehmen darstellen. Das Transferpotenzial ermöglicht es, Handlungsempfehlungen für ca. 35.000 Klein- und Kleinstbetriebe auszusprechen. Aus dieser Sicht kann von einem Paradigmenwechsel für das Unternehmensmarketing gesprochen werden.

Summary

Over the past few decades retail industry has undergone sweeping changes. New sales channels have emerged, including self-service stores, discount stores, specialist outlets etc. Today consumers have become “hybrid consumers”. A large number of small service-intensive retail companies have not been able to withstand this highly dynamic development. From the customers’ point of view the image of a retail company is highly characterized by its staff. However, price is the most important marketing tool for the large trading companies.

This paper wants to investigate how market orientation can be increased in retail companies and among their staff.

There is almost no scientific research in the field of small service-intensive retail companies. Moreover, these small companies do not have the financial possibilities to do research by themselves.

Market orientation can increase the staff’s market understanding, skills and motivation. According to Kohli and Jaworski market orientation is based on three elements:

- generation of market information,
- dissemination of market information,
- responsiveness to market information.²

In his research project the author wants to investigate three questions concerning small service-intensive retail companies:

- What can be done to improve the staff’s market orientation?
- Which are the key factors that influence the staff’s market orientation?
- What recommendations for the company can be derived?

2 Vgl. Kohli / Jaworski (1990), S. 3 f.

First the author will evaluate the existing literature and research data. He also will interview some external and internal experts. The results of this qualitative analysis will enable him to derive hypotheses, which can be verified in a quantitative analysis with the key topics:

- psychological property (with the elements affinity and intrapreneurship)
- internal marketing (with the elements significance of management role models, sale training, communication / information and market orientation training),
- incentives (with the elements tangible and intangible incentives).

This paper contributes to research in the field of market orientation, especially among the staff of small and very small companies. Thanks to its transfer potential, recommendations can be given for about 35.000 small and very small companies. From this point of view the companies will undergo a change of paradigm in their marketing.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	16
Tabellenverzeichnis	20
Abkürzungsverzeichnis	22
Symbolverzeichnis	25
1 Einführung.....	27
1.1 Problemstellung	27
1.2 Forschungsfragen	40
1.3 Zielsetzung	44
1.4 Forschungsmethodische Vorgehensweise	45
1.5 Aufbau der Arbeit	47
2 Theoretische Grundlagen	49
2.1 Kleiner dienstleistungsintensiver Einzelhandel als Vertriebsform bei B2C-Geschäftsbeziehungen.....	49
2.1.1 Begriffsdefinitionen	49
2.1.2 Die Bedeutung des Einzelhandels	49
2.1.3 Die Vertriebsformen im Handel	52
2.1.4 Die Besonderheiten der B2C-Beziehung.....	53
2.1.5 Die Besonderheiten des kleinen dienstleistungs- intensiven Einzelhandels.....	64
2.1.6 Der Fotoeinzelhandel als Beispiel des kleinen dienstleistungsintensiven Einzelhandels im B2C-Geschäft	81
2.2 Marktorientierung als Grundlage unternehmerischen Erfolges.....	88
2.2.1 Theorien der Marktorientierung.....	89
2.2.2 Einflussfaktoren der Marktorientierung.....	97
2.2.3 Konsequenzen der Marktorientierung.....	99
2.2.4 Marktorientierung und Unternehmenserfolg	103
2.2.5 Einflüsse des Marktumfelds	106
2.3 Psychologisches Eigentum	108
2.3.1 Theorien	108
2.3.2 Verbundenheit (Commitment).....	118
2.3.3 Mitunternehmertum	121

2.4	Internes Marketing	127
2.4.1	Theorien	127
2.4.2	Vorbildfunktion der Führungskraft.....	134
2.4.3	Verkaufstraining	137
2.4.4	Kommunikation und Information.....	139
2.4.5	Marktorientierte Schulung	144
2.5	Anreize	148
2.5.1	Theorien	148
2.5.2	Materielle Anreize.....	159
2.5.3	Immaterielle Anreize.....	166
2.6	Fazit.....	169
3	Qualitative Vorstudie.....	171
3.1	Experteninterviews	171
3.1.1	Grundlagen	171
3.1.2	Interviewleitfaden.....	177
3.1.3	Pretest	178
3.1.4	Durchführung der Interviews	179
3.1.5	Datenauswertung und Datenanalyse.....	181
3.2	Ergebnisse.....	183
3.2.1	Psychologisches Eigentum	184
3.2.2	Internes Marketing	187
3.2.3	Anreize	189
3.2.4	Marktorientierung.....	190
4	Hypothesen	191
4.1	Grundlagen	191
4.2	Kausalmodelle	193
4.2.1	Kovarianzstrukturanalyse	194
4.2.2	Partial-Least-Squares-Verfahren	195
4.3	Herleitung der Hypothesen	201
4.3.1	Psychologisches Eigentum	204
4.3.2	Internes Marketing.....	206
4.3.3	Anreize	211
4.3.4	Marktorientierung.....	214
4.4	Zusammenführung der Hypothesen in einem Kausalmodell.....	216

5	Quantitative Untersuchung und Ergebnisse	223
5.1	Datenerhebung	223
5.1.1	Fragebogen	224
5.1.2	Pretest	231
5.1.3	Durchführung der Datenerhebung	232
5.1.4	Key Informant Bias – Informant Bias	234
5.1.5	Common Method Bias – Methodenverzerrung	237
5.2	Deskriptive Ergebnisse	237
5.3	Datenauswertung und -analyse	244
5.3.1	Grundlagen der Gütekriterien	244
5.3.2	Bewertung der reflektiven Messmodelle	247
5.3.3	Bewertung des Strukturmodells	254
5.3.4	Hypothesen-Test	258
6	Implikationen	261
6.1	Implikationen für die Praxis	261
6.1.1	Dienstleistungen	261
6.1.2	Ergebnisse des Hypothesentests	263
6.1.3	Fazit	267
6.2	Implikationen für die weiterführende Forschung	268
6.3	Schlussbetrachtung	269
	Anhang	273
	Literaturverzeichnis	291
	Sonstige Quellen	311

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die Leistungsfähigkeit des Einzelhandels in Deutschland im Vergleich zur Automobilindustrie.	29
Abb. 2: Entwicklung der deutschen Wirtschaft von der Mangel- zur Überflusswirtschaft.	31
Abb. 3: Idealtypische Modelle für funktionelles gesamtwirtschaftliches Marketing.....	34
Abb. 4: Das Phänomen vom „Verlust der Mitte“.....	38
Abb. 5: Positionierung von Kaufprozessen im informations- ökonomischen Dreieck.	39
Abb. 6: Formen des Wettbewerbs.	40
Abb. 7: Marktanteilsentwicklung im deutschen Einzelhandel nach Vertriebsformen.	41
Abb. 8: Die forschungsmethodische Vorgehensweise der Arbeit.....	45
Abb. 9: Der Aufbau der Arbeit.	47
Abb. 10: Umsatz des Einzelhandels 2012 im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt.....	50
Abb. 11: Anzahl der Unternehmen und der Beschäftigten im Einzelhandel, gegliedert nach Umsatz.	50
Abb. 12: Beschäftigte im Einzelhandel 2011.....	51
Abb. 13: Die Vertriebsformen im Handel.....	52
Abb. 14: Marktanteilsentwicklung nach Vertriebsformen 1995 bis 2010.....	54
Abb. 15: Ablauf des Kaufes abhängig von der Höhe des Involvements.....	56
Abb. 16: Ausmaß der kognitiven Steuerung bei verschiedenen Kauftypen.	59
Abb. 17: Evolution des Konsumentenverhaltens.....	62
Abb. 18: Größenstruktur deutscher Einzelhandelsunternehmen im Verhältnis zur Umsatz-, Beschäftigten- und Auszubildendenstruktur.	68
Abb. 19: Typologie des mittelständischen Unternehmers.....	70
Abb. 20: Phasen der Führung in Abhängigkeit von der Zahl der Mitarbeitenden. .	72
Abb. 21: Führungstiltypologie nach Wunderer.....	73
Abb. 22: Anpassungsdilemma aufgrund der Dynamik der Umwelt und des Marktes.	74
Abb. 23: Anteil der Beratungsverkäufe nach Vertriebswegen.....	75
Abb. 24: Die Informationstriade der Kundenorientierung von Mitarbeitern.....	76
Abb. 25: Gründe für die Abwanderung von Kunden.	77
Abb. 26: Engagement der Mitarbeitenden nach dem Gallup Engagement Index 2011.....	78

Abb. 27: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit.....	81
Abb. 28: Unterschiede in der Konsumentenbewertung verschiedener Vertriebsformen am Beispiel des Elektrohandels.....	82
Abb. 29: Entwicklung des Marktvolumens im Fotohandel (inkl. Fotodienstleistungen) von 2007 bis 2012.	83
Abb. 30: Wertkettenbetrachtung ohne und mit Efficient Consumer Response (ECR).....	85
Abb. 31: Ebenen der Verkaufsförderung vom Hersteller zum Endkunden.	86
Abb. 32: Der „Fünfsackstern“ des Marketing-Konzepts.....	87
Abb. 33: Die unterschiedlichen Sichtweisen in den Theorien der Marktorientierung.	96
Abb. 34: Einflussfaktoren der Marktorientierung.	97
Abb. 35: Auswirkungen der Marktorientierung.	100
Abb. 36: Wirkung der Marktorientierung auf die Umsatzrendite.....	105
Abb. 37: Hard und Soft Facts zur Förderung der Marktorientierung.	107
Abb. 38: Modell der Konsequenzen von Psychologischem Eigentum.....	110
Abb. 39: Konsequenzen und Entstehung von Psychologischem Eigentum.....	111
Abb. 40: Wirkung von Psychologischem Eigentum am Arbeitsplatz.	113
Abb. 41: Beziehung zwischen dem Selbst und dem Objekt in verschiedenen Niveaus des Psychologischen Eigentums.....	114
Abb. 42: Erweiterte Handlungsspielräume zur Förderung des Psychologischen Eigentums.....	115
Abb. 43: Erkenntnisse aus der Untersuchung von Zellweger et al. zum Psychologischen Eigentum.	118
Abb. 44: Typologie der Mitarbeitenden nach Involvement und Commitment.	120
Abb. 45: Personale Gestaltungs- und Verhaltensziele des Mitunternehmertums...	123
Abb. 46: Mitunternehmerische Schlüsselkompetenzen.	125
Abb. 47: Mitunternehmerische Kompetenz als Kombination von Motivation und Qualifikation.	126
Abb. 48: Zunehmende Dienstleistungsintensität bei technisch komplexen Gebrauchsgütern.	129
Abb. 49: Kunden- und Mitarbeiterorientierung als zentrale Maximen des Internen Marketings.....	131
Abb. 50: Zielaspekte des Internen Marketings.	133
Abb. 51: Fehlerquellen für Kommunikationsstörungen.	136
Abb. 52: Anforderungen an Kundenkontaktmitarbeitende.	138

Abb. 53: Informationstriade Unternehmen – Mitarbeiter – Kunde.....	140
Abb. 54: Kundenorientierung aus Unternehmens- und Kundensicht.....	142
Abb. 55: Traditionelle Instrumente der Kommunikation.....	144
Abb. 56: Abhängigkeiten und Einflussströme auf das Mitarbeiterverhalten.	147
Abb. 57: Verteilung der Arbeitertypen nach deren Motivation.....	149
Abb. 58: Einfaches Motivationsmodell.	151
Abb. 59: Auflistung subjektiver Bedürfnisse des Menschen.....	152
Abb. 60: Bedürfnispyramide nach Maslow.....	153
Abb. 61: Grundmodell der klassischen Motivationspsychologie.....	157
Abb. 62: Kurve der Leistungsmotivation.	158
Abb. 63: Fünf Quellen der Motivation nach Barbuto.	159
Abb. 64: Lohnformen für das Verkaufspersonal im Einzelhandel.	160
Abb. 65: Vorwärtsorientierte Vergütung.	165
Abb. 66: Hohe variable Vergütungsanteile.	165
Abb. 67: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse.	183
Abb. 68: Strukturmodell zur Schätzung von latenten Variablen.	194
Abb. 69: Drei Modi für Messmodelle latenter Variablen im Strukturmodell.	198
Abb. 70: Formatives vs. reflektives Messmodell.....	200
Abb. 71: Herleitung der Hypothesen als Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen exogenen Variablen und endogener Variable.....	203
Abb. 72: Messmodell für die exogene LV1 (Verbundenheit).	204
Abb. 73: Messmodell für die exogene LV2 (Mitunternehmertum).....	205
Abb. 74: Messmodell für die exogene LV3 (Vorbildfunktion der Führungskräfte).....	207
Abb. 75: Messmodell für die exogene LV4 (Verkaufstraining).....	208
Abb. 76: Messmodell für die exogene LV5 (Kommunikation / Information).	209
Abb. 77: Messmodell für die exogene LV6 (Marktorientierte Schulung).	210
Abb. 78: Messmodell für die exogene LV7 (Materielle Anreize).	212
Abb. 79: Messmodell für die exogene LV8 (Immaterielle Anreize).	213
Abb. 80: Zusammenfassung der abgeleiteten Hypothesen.	214
Abb. 81: Messmodell für die endogene LV9 (Marktorientierung der Mitarbeitenden).	215
Abb. 82: Inneres Strukturmodell und äußeres Messmodell.	218
Abb. 83: Schritte bei der Durchführung einer Kausalanalyse.	221
Abb. 84: In der Arbeit verwendetes Strukturgleichungsmodell.	222
Abb. 85: Antwortskala nach der Likert-Technik mit Ergänzung.	227
Abb. 86: Visualisierung des Befragungsfortschritts.....	227

Abb. 87: Auszug aus dem Online-Fragebogen.	230
Abb. 88: Entwurf eines Anschreibens der Einkaufsgruppen europafoto und Ringfoto an ihre Mitglieder.....	233
Abb. 89: Rücklaufquote.	238
Abb. 90: Verteilung der Betriebsgrößen nach Mitarbeitenden pro Unternehmen.	239
Abb. 91: Filialen pro Unternehmen.	240
Abb. 92: Angebotsstruktur.....	241
Abb. 93: Dienstleistungsangebote.....	242
Abb. 94: Faktorladung der exogenen reflektiven Messmodelle.	248
Abb. 95: Strukturmodell mit Gütemaßen.....	255

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Unternehmensgrößen und Umsatzzahlen im Einzelhandel 2009.	42
Tab. 2: Bedarfe verschiedener Kundengruppen im Handel.	60
Tab. 3: Unterschiede kleinere und mittlere Unternehmen vs. Großunternehmen. .	65
Tab. 4: Quantitative Abgrenzungskriterien von KMU.	67
Tab. 5: Dienstleistungen im Fotohandel.	87
Tab. 6: Wirkung der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg.	104
Tab. 7: Informationsaustausch zwischen Unternehmen, Mitarbeitenden und Kunden.	141
Tab. 8: Wichtige Theorien zu Bedürfnissen und Motiven.	152
Tab. 9: Theorien X und Y nach McGregor.	155
Tab. 10: Materialistische und postmaterialistische Werte nach Inglehart.	156
Tab. 11: Spektrum materieller und immaterieller Anreizmöglichkeiten.	162
Tab. 12: Theorien zur Wirksamkeit von Anreizen.	163
Tab. 13: Schematischer Vergleich quantitativer und qualitativer Forschung.	173
Tab. 14: Arten von mündlicher Befragung.	174
Tab. 15: Interviewsituation in Abhängigkeit von der Position des Interviewers. ...	176
Tab. 16: Kriterien bei der Auswahl der internen und externen Experten.	179
Tab. 17: Interne Experten der qualitativen Vorstudie.	180
Tab. 18: Externe Experten der qualitativen Vorstudie.	181
Tab. 19: Wesentliche Aussageninhalte zu den Elementen des Psychologischen Eigentums.	186
Tab. 20: Wesentliche Aussageninhalte zu den Elementen des Internen Marketings.	188
Tab. 21: Wesentliche Aussageninhalte zu den Elementen des Bereichs Anreize. ...	189
Tab. 22: Wesentliche Aussageninhalte zur Marktorientierung.	190
Tab. 23: Vergleich der Kovarianzstrukturanalyse und der Partial-Least-Squares-Analyse.	198
Tab. 24: Häufigkeit des Einsatzes verschiedener Befragungsmethoden 1995 und 2005.	224
Tab. 25: Typologisierung verschiedener Befragungsformen.	225
Tab. 26: Strategien zur Vermeidung eines Informant Bias und deren konkrete Umsetzung in der durchgeführten Untersuchung.	236
Tab. 27: p_c Konstruktreliabilität.	250
Tab. 28: Kreuzladungsmatrix.	251

Tab. 29: Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV).	252
Tab. 30: Latent Variable Correlations.	253
Tab. 31: Fornell-Larcker-Kriterium.	253
Tab. 32: Pfadkoeffizient und t-Wert.	256
Tab. 33: Effektstärken f^2	257
Tab. 34: Bewertung der Hypothesen zum Psychologischen Eigentum.	259
Tab. 35: Bewertung der Hypothesen zum Internen Marketing.	259
Tab. 36: Bewertung der Hypothesen zu den Anreizen.	260

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AMOS	Analysis of Moment Structure
AP	Arbeitspapier
ARD	Erstes Deutsches Fernsehen
AUS	Australien
AVE	average variance extracted (durchschnittlich erfasste Varianz)
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BW	Baden-Württemberg
BWL	Betriebswirtschaftslehre
C&A	C&A Mode GmbH & Co. KG
C2B	Consumer to Business
C2C	Consumer to Consumer
ca.	circa
CAN	Kanada
CRM	Consumer Relationship Management
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
d.h.	das heißt
dm	dm-drogerie markt GmbH + Co. KG
ECOFit	Förderprogramm des Landes Baden-Württemberg
ECR	Efficient Consumer Response
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
Emnid	TNS Emnid Medien- und Sozialforschung GmbH
ERFA-Gruppe	Erfahrungsaustauschgruppe
ERG	Existence – Relatedness – Growth
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende

FH	Fachhochschule
GB	Großbritannien
GER	Bundesrepublik Deutschland
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung
H	Hypothese
H&M	Hennes & Mauritz AG
HDE	Handelsverband Deutschland
Hi-Fi	High Fidelity (Qualitätsstandard der Tontechnik)
Hrsg.	Herausgeber
http	Hypertext Transfer Protocol (Internet-Übertragungsprotokoll)
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
Jg.	Jahrgang
Jh.	Jahrhundert
KG	Kommanditgesellschaft
KIM	Kompetenzzentrum Innovation und Marktorientierung an der Hochschule Ludwigshafen am Rhein
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
LISREL	Linear Structural Relationship
LV	latente Variable
MARKOR	Skala zur Erfassung der Marktorientierung
Mio.	Millionen
MKTOR	Skala zur Erfassung der Marktorientierung
Mrd.	Milliarden
No.	Nummer
Nr.	Nummer
NZL	Neuseeland
OK	in Ordnung
OSB	Orden Sankt Benedikt
PC	Personal Computer
PE	Psychologisches Eigentum
PLS	Partial Least Squares
PO	Psychological Ownership (Psychologisches Eigentum)
S.	Seite
SB	Selbstbedienung

SLR	Spiegelreflexkamera
SMS	Short Message Service (Kurzmitteilungsdienst im Mobilfunk)
Tab.	Tabelle
TWN	Taiwan
Tsd.	Tausend
u.a.	unter anderem
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
usw.	und so weiter
v. Chr.	vor Christus
VDA	Verband der Automobilindustrie
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume (Ausgabe)
vs.	versus
WH	Warenhaus
WWW	World Wide Web (Internet)
z.B.	zum Beispiel
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
ZUMA	Zentrum für Umfragen Mannheim

Symbolverzeichnis

@	at-Zeichen (E-Mail)
R^2	Bestimmtheitsmaß, Anteil der erklärten Varianz
€	Euro
λ	Geschätzte Faktorladung
\geq	gleich oder größer als
\leq	gleich oder kleiner als
>	größer als
γ	Indikatorvariable latent endogener reflektiver Variablen
<	kleiner als
D	Koeffizientenmatrix
\bar{Y}	Konstruktwert
Π	Latent endogene Variable
ξ	Latent exogene Variable
x	manifeste Messvariable für eine latent exogene reflektive Variable
y	manifeste Messvariable für eine latent endogene reflektive Variable
δ	Messfehler auf Indikatorebene
ε	Messfehler auf Indikatorebene
§	Paragraph
%	Prozent
z	Residualvariable einer latent endogenen Variablen
ρ	Rho
α	Signifikanzniveau
p	Signifikanzwert
n	Stichprobenumfang
Σ	Summe
t	Testprüfgröße
&	und
\approx	ungefähr, in etwa
$\sqrt{\quad}$	Wurzel

1 Einführung

1.1 Problemstellung

„*Panta rhei.*“³ Diese Aussage von Heraklit verdeutlicht, dass bereits in der Antike Veränderungen ein Teil der menschlichen Gesellschaft waren. Auch und ganz besonders trifft diese Feststellung für den Handel zu. Nicht ohne Grund existiert in der Umgangssprache das geflügelte Wort *Handel ist Wandel*.

Wann und wo in der Geschichte zum ersten Mal Handel getätigt wurde, kann nicht genau festgestellt werden. Sicher ist jedoch, dass die Urform des Handels der Tauschhandel, also der Tausch von Produkten gegen andere Produkte war. In der Bibel wird der Israelit Joseph erwähnt, der im Dienste des Pharaos in den „fetten Jahren“ Getreide aufkaufte, um es in den „mageren Jahren“ wieder verkaufen zu können.⁴ Der zunehmende Tauschhandel machte es notwendig, Aufzeichnungen über Art und Umfang des Warentausches anzufertigen und ein Zählsystem zu schaffen. Es ist durchaus denkbar, dass damit der Anstoß zur Entwicklung der Schrift und des Zahlensystems, zwei der wichtigsten Erfindungen der Menschheit, gegeben wurde. Im Laufe der Geschichte musste sich der Handel stets neuen Umweltbedingungen und gesellschaftlichen Veränderungen anpassen. Die Erfindung des Rades und des Wagens ermöglichte bessere Leistungen im Bereich der Logistik, machte aber auch den Einsatz von Wagenlenkern und Fuhrleuten notwendig. Die bis dahin eingesetzten Esel- oder Kamelführer hatten sich dieser Entwicklung anzupassen, wenn sie ihre Kunden nicht verlieren wollten.⁵

Schon in den Anfangszeiten des Handels versuchte in Alt-Ägypten der in der Bibel erwähnte Israelit Joseph im Auftrag des Pharaos, den Handel mit Getreide über den Staat zu monopolisieren.⁶ Allerdings zeigte es sich, dass eine reibungslose Versorgung der Bevölkerung mit besonderen Gütern ohne die Leistung freier, kleiner Kaufleute nicht möglich war, denn diese verfügten über entsprechende Verbindungen und das Wissen, wo wertvolle und seltene Produkte beschafft werden konnten, was letztlich ihre Existenz sicherte.⁷ Die Schwächen des Staatshandels zeigten sich abermals in der Neuzeit vor allem in den kommunistischen Volkswirtschaften Osteuropas.

3 Griechisch: alles fließt; vgl. Büchmann (2002), S. 365.

4 Vgl. Bauer / Hallier (1999), S. 12 f.

5 Vgl. Bauer / Hallier (1999), S. 14 ff.

6 Vgl. Bauer / Hallier (1999), S. 13.

7 Vgl. Bauer / Hallier (1999), S. 18 f.