

## Geleitwort

Die Rolle des Marketing als betriebliche Funktion ebenso wie die Bedeutung des Marketing als funktionsübergreifende Ausrichtung im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung hat in den letzten Jahren in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis an Aufmerksamkeit gewonnen. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass prinzipiell keine Einigkeit darüber herrscht, was eigentlich unter dem Begriff „Marketing“ zu verstehen ist. In der unternehmerischen Praxis wird Marketing häufig als Unternehmensfunktion gedeutet, also mit der organisatorischen Einheit der Marketingabteilung gleichgesetzt (funktionsorientierte Perspektive). In der Wissenschaft dominiert dagegen eher ein Verständnis des Marketing als Bündel unternehmensweiter Prozesse, in die neben der Marketing- oder Vertriebsfunktion letztlich auch alle anderen betrieblichen Funktionsbereiche eingebunden sind (prozessorientierte Perspektive). Letztere Auffassung kommt damit dem Grundgedanken der Marktorientierung von Unternehmen sehr nahe, der impliziert, dass sämtliche Unternehmensfunktionen partiell an der Implementierung des Marketingkonzepts mitwirken.

Interessanter Weise führt eine sehr nachhaltige Marktorientierung bzw. Umsetzung der prozessorientierten Perspektive des Marketing potenziell dazu, dass die Marketingfunktion als organisatorische Einheit eher an Bedeutung verliert, da Marketingaufgaben von anderen Funktionsbereichen mit übernommen werden und in Verbindung damit die Existenzberechtigung bzw. die Rolle der Marketingabteilung zunehmend hinterfragt wird. Folglich hängt die Bedeutung der Marketingfunktion nicht nur vom Grad der Marktorientierung, sondern auch von der Beziehung dieser Abteilung zu anderen Unternehmensfunktionen ab. Dabei kommt dem Verhältnis zur Vertriebsfunktion eine besondere Rolle zu, da aufgrund der Konkurrenz um knappe Unternehmensressourcen, aber auch wegen der vorhandenen kulturellen Unterschiede dieser Funktionsbereiche Konflikte zwischen diesen organisatorischen Einheiten auftreten können, die durch kooperatives Verhalten und eine systematische Koordination von Marketing und Vertrieb entschärft werden können. Dies setzt allerdings ein adäquates Machtverhältnis zwischen der Marketing- und Vertriebsfunktion voraus. Dem Phänomen und der Erforschung der horizontalen Macht bzw. des Einflusses von

Marketing und Vertrieb im Unternehmen kommt demnach eine besondere Bedeutung zu.

In diesem Zusammenhang ist es besonders erstaunlich, dass trotz der wichtigen und weiter zunehmenden Bedeutung von Marktorientierung im Allgemeinen und der Rolle und Macht von Marketing- und Vertriebsfunktionen im Besonderen bisher nur wenige fundierte wissenschaftliche Beiträge zur Wirkung horizontaler Machtstrukturen und zum Effekt des Einflusses von Marketing- und Vertriebsfunktionen auf unternehmensweite Ausrichtungen (wie Markt-, Innovations- oder Kostenorientiertes Verhalten) und den Erfolg von Organisationen vorliegen. Zudem ist nicht bekannt, wie sehr die horizontalen Machtverhältnisse der beiden kunden- und marktnahen Funktionsbereiche Marketing und Vertrieb von Unterschieden der exogenen Umwelt oder von strategischen Orientierungen des gesamten Unternehmens beeinflusst werden. Vor diesem Hintergrund widmet sich Herr Jo dieser Thematik und adressiert folgende drei Forschungsfragen:

1. Wie kann Macht zwischen Funktionsbereichen konzeptualisiert, operationalisiert und gemessen werden?
2. Welche Determinanten treiben die so quantifizierten horizontalen Machtstrukturen von Marketing und Vertrieb?
3. Was sind die Konsequenzen von Macht bzw. Einfluss des Marketing bzw. Vertriebs? Inwieweit wirken sich horizontale Machtstrukturen auf die Ausrichtung und den ökonomischen Erfolg des Unternehmens aus? Verstärkt der Einfluss von Marketing und/oder Vertrieb die Marktorientierung des Unternehmens?

Die Stärken der vorgelegten Arbeit von A-Ram Jo liegen in der fundierten theoretisch-konzeptionellen Aufarbeitung der Literatur zu horizontalen Machtstrukturen in Unternehmen, insbesondere zum relativen Einfluss von Marketing und Vertrieb, und in der Durchführung und Auswertung einer eigenen großzahligen empirischen Studie zu diesem Thema sowie zur methodisch sauberen Analyse und komprimierten Darstellung der insbesondere für die unternehmerische Praxis, aber auch für die Wissenschaft sehr interessanten Befunde.

*Aus wissenschaftlicher Perspektive liefert nicht nur die Diskussion der relevanten*

Literatur interessante Befunde, sondern gerade die umfassend dokumentierte empirische Studie von Herrn Jo vermittelt aufschlussreiche neue Erkenntnisse. Besonders hervorzuheben ist die neue und gegenüber früheren Untersuchungen umfassendere Operationalisierung von horizontaler Macht. Zudem leistet die Arbeit von Herrn Jo einen erheblichen methodischen Beitrag, da die Überprüfung mehrerer Mess- und Strukturmodelle auf Basis des Partial Least Squares-Verfahrens umfassend dargestellt wird.

Die vorgelegte Dissertationsschrift leistet dementsprechend auch einen wertvollen Beitrag für die *unternehmerische Praxis*, da eine aktuelle und umfassende Systematisierung der zentralen empirischen sowie theoretisch-konzeptionellen Beiträge zur Rolle des Marketing und Vertriebs vorgelegt wird. Der interessierte Führungsverantwortliche lernt Determinanten, Ausprägungen und Konsequenzen von horizontalen Machtstrukturen kennen und kann der empirischen Studie entnehmen, dass einflussreiche Marketing- und Vertriebsfunktionen dazu beitragen, die Markt-, Innovations- und Kostenorientierung in Unternehmen zu steigern, was wiederum hilft, den Markt- und Unternehmenserfolg zu steigern.

Somit bietet die Arbeit von Herrn Jo sowohl für den interessierten Forscher als auch für den anwendungsorientierten Marketing- und Vertriebsmanager eine interessante und umfassende Quelle zum Status und zu zukünftigen Herausforderungen im Verhältnis von Marketing- und Vertriebsfunktionen in Unternehmen, da Herr Jo wissenschaftlich fundiert sowie mit viel Sachkenntnis in einem ganzheitlichen Ansatz die Auswirkungen von Macht aufzeigt. Die vorliegende Arbeit stelle eine spannende Lektüre dar, die hoffentlich eine große Leserschaft finden wird.

Prof. Dr. Manfred Krafft