

Klaus Backhaus und Helmut Schneider

Marketing: Ein Interpretationsversuch aus Münsteraner Perspektive

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

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

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

1 Marketing als marktorientierte Unternehmensführung – eine Bestandsaufnahme

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

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

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

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

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

(1) Operationalisierung des Konstrukts „Marktorientierung“

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

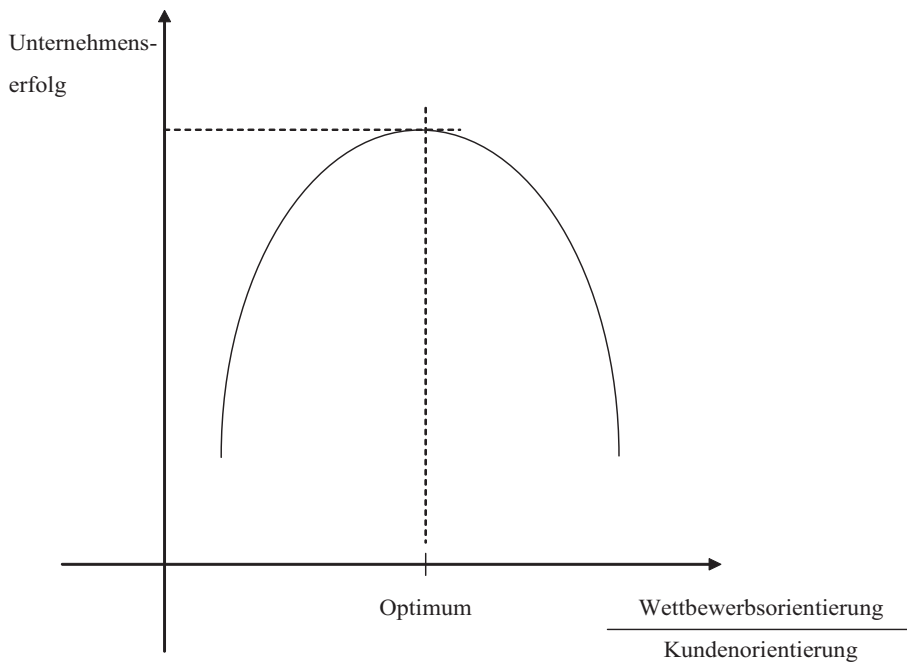
(2) Der Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmens-Performance

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

(3) Verschiedene Grade und Arten der Marktorientierung

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1 Zum Verhältnis von Wettbewerbsvorteilen und KKV

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

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

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

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

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

2.2 Markthandeln auf Geschäftsfeldebene ohne Gesamtunternehmensverankerung?

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

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

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

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

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

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

Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und
gesellschaftlichen Wandel

Bruhn, M.; Kirchgeorg, M.; Meier, J. (Hrsg.)

2007, XXIV, 494 S. 57 Abb., 1 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4751-2