

Stefanie Rudek

**Organisation der Verkaufsförderung bei
Konsumgüterherstellern**

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Stefanie Rudek

Organisation der Verkaufsförderung bei Konsumgüterherstellern

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Karen Gedenk

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

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 zu Köln, 2008

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frauke Schindler / Sabine Schöller

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

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: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1009-7

Geleitwort

Für Hersteller von Fast Moving Consumer Goods ist Verkaufsförderung ein zentrales Marketing-Instrument. Sie gewähren dem Handel umfangreiche Promotion-Rabatte, z. B. für den Einsatz von Sonderangeboten und Displays, und entwickeln konsumentengerichtete Promotions wie Zugaben und Gewinnspiele. Dabei sind nicht nur wichtige inhaltliche Entscheidungen zur Auswahl von geeigneten Verkaufsförderungsinstrumenten, zu ihrer Gestaltung und zum Timing ihres Einsatzes zu treffen. Eine zentrale Herausforderung für Hersteller ist es auch, diese Aktivitäten zu organisieren. So handelt es sich bei Verkaufsförderung um eine Querschnittsaufgabe, bei der Elemente aus der Preis-, der Produkt-, der Distributions- und der Kommunikationspolitik eine Rolle spielen. Zudem richten sich Promotions von Herstellern an zwei Kundengruppen: an den Handel und an die Endkonsumenten. Dies führt dazu, dass mit Verkaufsförderungsaufgaben in aller Regel verschiedene Abteilungen aus Marketing und Vertrieb befasst sind, deren Aktivitäten es zu strukturieren und zu koordinieren gilt. Das Schnittstellenmanagement spielt somit eine besondere Rolle.

Die bisherige Literatur zur Organisation von Marketing und Vertrieb und zum Schnittstellenmanagement befasst sich nicht direkt mit der Organisation der Verkaufsförderung. Rudeks Ziel ist es daher, erste Erkenntnisse zur Organisation der Verkaufsförderung bei Konsumgüterherstellern zu generieren. Sie untersucht, wie Hersteller von Fast Moving Consumer Goods ihre Verkaufsförderung organisieren und welche Organisationsformen für welche Promotion-Instrumente besonders erfolgreich sind.

Auf Basis der Literatur und explorativer Interviews identifiziert Rudek zunächst relevante Dimensionen der Verkaufsförderungsorganisation und des Verkaufsförderungserfolgs. Darauf aufbauend generiert sie Hypothesen zum Einfluss der Verkaufsförderungsorganisation auf den Verkaufsförderungserfolg. Dabei berücksichtigt sie die moderierende Wirkung von Promotientypen. Im Kern der Arbeit steht eine standardisierte Befragung von Führungskräften aus 98 deutschen Konsumgüterherstellern. Darin erhebt Rudek, wie die Unternehmen ihre Verkaufsförderung organisieren und welche Erfolgswirkungen dies hat. Als zentrale Dimensionen der Organisation betrachtet sie die Spezialisierung in Form des Einflusses verschiedener Abteilungen auf Verkaufsförderungsentscheidungen und die Koordination, z. B. über Diskussionskultur, räumliche Nähe oder Gremien.

Die Untersuchung leistet drei zentrale Beiträge. Erstens liefert Rudek deskriptive Befunde zur Organisation der Verkaufsförderung. Hierzu lagen bislang nur einzelne Fallbeispiele vor. So ist es z. B. interessant, dass Verkaufsförderungsaufgaben stärker vom Vertrieb wahrgenommen werden als vom Marketing. Zahlreiche Reorganisationen unterstreichen, dass Unternehmen vielfach noch nach der idealen Organisationsform suchen. Zweitens untersucht Rudek erstmals den Einfluss von Spezialisierung und Koordination auf den Erfolg von Verkaufsförderung. Sie findet u. a., dass Koordination wichtiger für den Erfolg ist als Spezialisierung. Zudem geht es bei der Spezialisierung nicht nur darum, *welche* Abteilung eine Aufgabe übernimmt. Häufig ist es einfach nur wichtig, *dass eine* Abteilung die Führungsrolle übernimmt. Drittens berücksichtigt Rudek, dass unterschiedliche Promotientypen unterschiedliche Organisationsformen erfordern können. Sie findet Unterschiede zwischen Promotientypen sowohl bei der Häufigkeit des Einsatzes bestimmter Organisationsformen als auch bei deren Erfolgswirkungen.

Rudeks Arbeit behandelt ein wichtiges, aber in der Literatur weitgehend ignoriertes Problem. Da mit Verkaufsförderung – stärker als mit anderen Marketing-Aufgaben – eine Vielzahl von Abteilungen befasst ist, ist es eine ganz entscheidende Frage, welchen Einfluss diese Abteilungen haben und wie ihre Aktivitäten koordiniert werden sollten. Rudek leitet hierzu sauber Hypothesen ab. Da die Organisation von Verkaufsförderung in der Literatur bislang nicht untersucht worden ist, führt sie unterstützend einige explorative Interviews mit Managern durch. Die standardisierte Befragung wird sorgfältig geplant und durchgeführt und mit geeigneten Methoden gründlich ausgewertet. Die Befunde werden ausführlich dokumentiert und diskutiert. Insgesamt liegt somit eine gut lesbare Arbeit vor, die auf Basis fundierter Analysen wichtige Erkenntnisse für Forscher und Manager liefert. Ich wünsche der Arbeit daher eine weite Verbreitung.

Prof. Dr. Karen Gedenk

Vorwort

In den letzten Jahren, in denen ich mich mit meiner Doktorarbeit beschäftigt habe, habe ich zahlreiche Fragen nach dem Thema meiner Arbeit beantwortet. Der wesentliche Teil meiner Untersuchung beschäftigt sich mit der Frage, welchen Einfluss verschiedene organisatorische Faktoren wie der Einfluss von Abteilungen, die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen oder die im Unternehmen verankerte Diskussionskultur auf den Erfolg der Verkaufsförderung haben. Ist es nun wichtiger, dass eine Abteilung über einen großen Einfluss auf die Verkaufsförderung verfügt oder ist es wichtiger, dass die Koordination zwischen den beteiligten Abteilungen funktioniert? Diese Fragen sind sicherlich nicht allein für Forscher interessant, sondern auch für Mitarbeiter von Konsumgüterherstellern, zumal bisher kaum empirische Untersuchungen zu diesem Thema vorliegen. Daher hoffe ich, dass sich der an Verkaufsförderung interessierte Leser aus der Praxis nicht vom Titel des vorliegenden Werkes abschrecken lässt – das Thema ist nicht nur für Akademiker, sondern auch aus der praktischen Perspektive relevant und spannend.

Eine Buch wie dieses ist nie die alleinige Arbeit einer einzelnen Person. Vielmehr haben zahlreiche andere Personen in den letzten Jahren direkt oder indirekt zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Einen ganz erheblichen Beitrag am Entstehen dieser Arbeit hat Prof. Dr. Karen Gedenk geleistet. Sie hat mich in allen Phasen meiner Arbeit gefordert und gefördert. Bei meinen regelmäßigen Besuchen in Köln hat sie sich immer viel Zeit genommen und dafür gesorgt, dass ich als externe Doktorandin in die vielfältigen Lehrstuhlaktivitäten eingebunden werde. Meiner Zweitgutachterin Prof. Dr. Franziska Völkner danke ich für ihre zahlreichen Anregungen und Hilfestellungen, vor allem im Rahmen der Datenauswertung. Prof. Dr. Mark Ebers hat freundlicherweise den Vorsitzes der Prüfungskommission übernommen.

Ein weiterer Dank geht an meine Mitdoktoranden am Kölner Lehrstuhl Dipl.-Kff. Anne Fries, Dipl.-Ing. Dipl.-Kff. Frauke Hagemeister, Dipl.-Wi.-Ing. Jens Lange, Dipl.-Kfm. Tobias Langer, Dipl.-Kff. Sabine Scheel-Kopeinig und Dipl.-Kff. Sonja Spürkmann, die mich bei meinen Besuchen in die Kölner Kultur eingeführt haben (Kölsch!) und immer einen freien Schreibtisch für mich hatten. Besonders zu danken habe ich dabei Dr. Christian Lutzky (Pension Lutzky) und Dipl.-Kfm. Michael Knaf, die das eine oder andere Mal ihr Sofa opfern durften. Frau Margit Schmidt hatte für meine Fragen immer ein offenes Ohr. In Seminaren und Mar-

ketingcamps haben vor allem Prof. Dr. Henrik Sattler und die Mitdoktoranden des Hamburger Lehrstuhls für Marketing & Branding mit wertvollen Kommentaren geholfen.

Mein Dank gebührt auch den sechs Interviewpartnern in den Experteninterviews und den 104 Unternehmensvertretern, die mir durch ihre Teilnahme an der empirischen Untersuchung einen Einblick in die Praxis der Organisation der Verkaufsförderung erlaubt haben. Als motivierende Diskussionspartner in der frühen Phase der Themenfindung stand mir die Fellow-Diskussionsgruppe zur Seite. Für die notwendige Ablenkung durch regelmäßige Entführungen vom Schreibtisch danke ich ganz besonders Judith und Jakob Rothenberg. Sie haben dazu beigetragen, dass ich in der „heißen Phase“ nicht vollständig hinter den Büchern verschwunden bin.

Für das Mitgeben all jener Fähigkeiten, die man an keiner Hochschule erlernen kann, und moralischen Beistand danke ich ganz besonders meinen Eltern: Ihr habt mich stets unterstützt, mich gefördert, und mir geholfen, auch die Tiefpunkte meines Doktorandendaseins zu überwinden. Abschließend möchte ich noch Dr. Heike Gastl und meinem Vater für die kritische und konstruktive Durchsicht des Manuskriptes danken.

Stefanie Rudek

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
------------------------------------	-------------

Tabellenverzeichnis	XVII
----------------------------------	-------------

Symbolverzeichnis	XXI
--------------------------------	------------

Abkürzungsverzeichnis	XXII
------------------------------------	-------------

1 Einleitung	1
---------------------------	----------

1.1 Problemstellung	1
1.2 Ziel der Arbeit	5
1.3 Aufbau der Arbeit	7

2 Grundlagen	11
---------------------------	-----------

2.1 Vorgehensweise zur Identifikation relevanter Konstrukte und zur Hypothesengenerierung	11
2.2 Grundlagen der Verkaufsförderung	12
2.2.1 Definition von Verkaufsförderung	12
2.2.2 Verkaufsförderungsinstrumente	13
2.2.3 Aufgaben der Verkaufsförderung	15
2.3 Grundlagen des Erfolgs der Verkaufsförderung	17
2.4 Grundlagen der Organisation der Verkaufsförderung	19
2.4.1 Definition von Organisation	19
2.4.2 Überblick über Dimensionen der Organisation der Verkaufsförderung	20
2.4.3 Spezialisierung in der Organisation der Verkaufsförderung	22
2.4.3.1 Produktmanagement	24
2.4.3.2 Key-Account-Management	25
2.4.3.3 Trade Marketing	26
2.4.3.4 Verteilung der Verkaufsförderungsaufgaben auf Abteilungen	28
2.4.4 Koordination in der Organisation der Verkaufsförderung	29
2.4.4.1 Diskussionskultur	32
2.4.4.2 Cross-funktionale Zusammenarbeit	32

2.4.4.3	Job Rotation	33
2.4.4.4	Koordination über Gremien	33
3	Untersuchungsmodell.....	36
3.1	Darstellung des Moderators „Promotiontyp“ und des Untersuchungsmodells.....	36
3.2	Dimensionen des Erfolgs der Verkaufsförderung und Hypothesen zum Einfluss der Erfolgsdimensionen untereinander	42
3.2.1	Erfüllung Gewinnziele	42
3.2.2	Konsumentenbezogener Erfolg.....	43
3.2.3	Handelsbezogener Erfolg.....	43
3.2.4	Intraorganisationaler Erfolg	45
3.2.5	Überblick über Hypothesen zum Einfluss der Erfolgsdimensionen untereinander.....	46
3.3	Dimensionen der Organisation der Verkaufsförderung	47
3.3.1	Dimension „Spezialisierung“ und Hypothesen zum Einfluss der „Spezialisierung“ auf den Erfolg	47
3.3.1.1	Einfluss des Key-Account-Managements.....	48
3.3.1.2	Einfluss des Produktmanagements	49
3.3.1.3	Einfluss des Trade Marketings.....	49
3.3.1.4	Konzentration des Einflusses in einer Abteilung.....	50
3.3.1.5	Überblick über Hypothesen zum Einfluss der „Spezialisierung“ auf den Erfolg	51
3.3.2	Dimension „Koordination“ und Hypothesen zum Einfluss der „Koordination“ auf den Erfolg.....	52
3.3.2.1	Diskussionskultur.....	52
3.3.2.2	Cross-funktionale Zusammenarbeit	54
3.3.2.3	Job Rotation	55
3.3.2.4	Koordination über Gremien	57
3.3.2.5	Überblick über Hypothesen zum Einfluss der „Koordination“ auf den Erfolg	58
3.3.3	Hypothese zu relativen Stärke der Einflüsse von Spezialisierung vs. Koordination	58
3.4	Zusammenfassung.....	60
4	Vorgehensweise bei der standardisierten Untersuchung	65
4.1	Konstruktoperationalisierung.....	65
4.1.1	Reflektive und formative Messmodelle.....	65
4.1.2	Dimensionen des Erfolgs der Verkaufsförderung.....	67

4.1.3 Dimensionen der Organisation der Verkaufsförderung.....	72
4.1.3.1 Spezialisierung.....	72
4.1.3.2 Koordination	74
4.2 Der PLS-Ansatz	79
4.3 Datenerhebung	88
4.4 Datenaufbereitung.....	91
4.4.1 Test auf Informant Bias und Single Source Bias	91
4.4.2 Behandlung fehlender Werte	97
4.5 Beschreibung der Stichprobe	100
4.5.1 Untersuchte Produktkategorien.....	100
4.5.2 Organisatorische Zuordnung der Interviewpartner	101
4.5.3 Funktionaler Hintergrund des Geschäftsführers	102
4.5.4 Geschäftsbereichsdaten.....	103
4.5.5 Verkaufsförderungsdaten.....	107
5 Deskriptive Befunde zum Erfolg der Verkaufsförderung.....	111
5.1 Dimensionen des Erfolgs der Verkaufsförderung.....	111
5.2 Erfolgskontrolle	114
6 Deskriptive Befunde zur Organisation der Verkaufsförderung.....	117
6.1 Spezialisierung.....	117
6.1.1 Zeitpunkt der letzten Reorganisation	117
6.1.2 An Verkaufsförderung beteiligte Abteilungen.....	118
6.1.3 Einfluss unterschiedlicher Abteilungen auf die Gestaltung von Verkaufsförderungsaktionen.....	119
6.2 Koordination	122
6.2.1 Aussagen zu Diskussionskultur, Cross-funktionaler Zusammenarbeit und Job Rotation	122
6.2.2 Existenz und Nutzung von Gremien zur Koordination zwischen Marketing und Vertrieb	124
6.3 Formalisierung und Zentralisierung.....	125
7 Befunde zum Einfluss der Organisation auf den Erfolg der Verkaufsförderung.....	128
7.1 Konstruktvalidierung	128
7.1.1 Messung von reflektiven Konstrukten	128
7.1.2 Messung von formativen Konstrukten.....	134

7.2	Einfluss der Organisationskonstrukte auf den Erfolg	140
7.2.1	Gütebeurteilung der Strukturmodelle	140
7.2.2	Einfluss der Erfolgsdimensionen untereinander	153
7.2.3	Einfluss der Konstrukte des Abteilungseinflusses	155
7.2.4	Einfluss des Konstrukts „Konzentration Einfluss in einer Abteilung“	160
7.2.5	Einfluss der Koordinationskonstrukte.....	162
7.2.6	Zusammenfassung.....	168
7.3	Relativer Einfluss von Spezialisierung vs. Koordination	176
8	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	186
8.1	Zusammenfassung.....	186
8.2	Schlussfolgerungen	189
9	Anhang.....	193
9.1	Interviewleitfaden für die Experteninterviews.....	193
9.2	Fragebogen für die telefonische standardisierte Befragung.....	199
9.3	Informationsschreiben zur telefonischen Befragung	209
9.4	Mittelwerte, Standardabweichungen und Signifikanz der Mittelwertunterschiede .	210
9.5	Eliminierte Datensätze	216
9.6	Anzahl fehlender Werte pro Variable	217
9.7	Messung von Erfolg und Organisation beim Einfluss von Spezialisierung vs. Koordination auf die Erfolgsdimensionen	218
9.8	Totale Effekte vs. direkte Effekte	220
9.9	Korrelationstabellen der Konstrukte	222
	Literaturverzeichnis.....	227

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Aufbau der Arbeit	9
Abbildung 2-1: Einordnung der Verkaufsförderung als Querschnittsfunktion in den Marketing-Mix.....	12
Abbildung 2-2: Ebenen der Verkaufsförderung.....	14
Abbildung 2-3: Überblick Verkaufsförderungsaufgaben.....	17
Abbildung 2-4: Nicht-hierarchische Koordinationsinstrumente	31
Abbildung 3-1: Untersuchungsmodell auf Grundlage des situativen Ansatzes	38
Abbildung 3-2: Untersuchungsmodell auf Ebene der Modellblöcke	39
Abbildung 3-3: Untersuchungsmodelle für Spezialisierungskonstrukte „Einfluss des Key-Account-Managements und des Trade Marketings“.....	40
Abbildung 3-4: Untersuchungsmodelle für Spezialisierungskonstrukt „Konzentration Einfluss in einer Abteilung“	41
Abbildung 3-5: Wirkungsbeziehungen zwischen den Erfolgsdimensionen mit zugeordneten Hypothesen.....	47
Abbildung 3-6: Übersicht über die Hypothesen zum Einfluss der „Spezialisierung“ auf den Erfolg	52
Abbildung 3-7: Übersicht über die Hypothesen zum Einfluss der „Koordination“ auf den Erfolg	58
Abbildung 3-8: Übersicht über die Hypothesen bei Preis-Promotions	61
Abbildung 3-9: Übersicht über die Hypothesen bei Nicht-Preis-Promotions	61
Abbildung 3-10: Übersicht über die Hypothesen bei tailor-made Promotions.....	62
Abbildung 4-1: Operationalisierung des formativen Konstrukts „Konsumentenbezogener Erfolg bei Preis-Promotions“	70
Abbildung 4-2: Operationalisierung des formativen Konstrukts „Handelsbezogener Erfolg bei Preis-Promotions“	71
Abbildung 4-3: Operationalisierung des reflektiven Konstrukts „Intraorganisationaler Erfolg“	72
Abbildung 4-4: Operationalisierung des reflektiven Konstrukts „Diskussionskultur“	75
Abbildung 4-5: Operationalisierung des formativen Konstrukts „Cross-funktionale Zusammenarbeit“	75

Abbildung 4-6: Darstellung eines Ausschnitts des Strukturgleichungsmodells mit reflektiven und formativen Konstrukten.....	81
Abbildung 4-7: Funktionaler Hintergrund des Geschäftsführers.....	102
Abbildung 4-8: Anzahl Mitarbeiter ohne Produktion.....	103
Abbildung 4-9: Anzahl Mitarbeiter mit Produktion.....	104
Abbildung 4-10: Umsatz des Geschäftsbereichs (in Mio. EUR).....	104
Abbildung 4-11: Preisniveau Marken.....	105
Abbildung 4-12: Anzahl Marken.....	106
Abbildung 4-13: Anteil Marken, die Nr. 1 oder Nr. 2 im Markt sind.....	106
Abbildung 4-14: Nutzungshäufigkeit nationale und tailor-made Verkaufsförderungsinstrumente.....	107
Abbildung 4-15: Anteil tailor-made Promotions.....	108
Abbildung 4-16: Häufigkeit der Durchführung von Promotions im Vergleich zur Konkurrenz.....	109
Abbildung 4-17: Anteil Verkaufsförderung am Kommunikationsbudget.....	110
Abbildung 5-1: Erfüllung Gewinnziele.....	111
Abbildung 5-2: Konsumentenbezogener Erfolg.....	112
Abbildung 5-3: Handelsbezogener Erfolg.....	113
Abbildung 5-4: Intraorganisationaler Erfolg.....	114
Abbildung 5-5: An der Erfolgskontrolle beteiligte Abteilungen.....	115
Abbildung 5-6: Für die Erfolgskontrolle eingesetzte Datenquellen.....	116
Abbildung 6-1: Zeitpunkt der letzten Reorganisation.....	117
Abbildung 6-2: An Verkaufsförderungsaktionen beteiligte Abteilungen.....	118
Abbildung 6-3: Einfluss der Abteilungen auf die Gestaltung von Verkaufsförderungsaktionen.....	120
Abbildung 6-4: Aussagen zur Diskussionskultur.....	122
Abbildung 6-5: Aussagen zur Cross-funktionalen Zusammenarbeit.....	123
Abbildung 6-6: Existenz von Gremien.....	124
Abbildung 6-7: Koordination über Gremien.....	125
Abbildung 6-8: Aussagen zur Formalisierung.....	126

Abbildung 6-9: Aussagen zur Zentralisierung	127
Abbildung 7-1: Signifikante Pfadkoeffizienten zum Einfluss der Erfolgskonstrukte untereinander	153
Abbildung 7-2: Signifikante Pfadkoeffizienten zum Einfluss der Konstrukte des Abteilungseinflusses auf die Erfolgskonstrukte	160
Abbildung 7-3: Signifikante Pfadkoeffizienten zum Einfluss der „Konzentration des Einflusses in einer Abteilung“ auf die Erfolgskonstrukte	161
Abbildung 7-4: Signifikante Pfadkoeffizienten zum Einfluss der Koordinationskonstrukte auf die Erfolgskonstrukte	163
Abbildung 7-5: Übersicht über die signifikanten Pfadkoeffizienten bei Preis-Promotions .	169
Abbildung 7-6: Übersicht über die signifikanten Pfadkoeffizienten bei Nicht-Preis-Promotions	170
Abbildung 7-7: Übersicht über die signifikanten Pfadkoeffizienten bei tailor-made Promotions	171
Abbildung 7-8: Untersuchungsmodelle für Einfluss des „Einfluss des Key-Account-Managements“ und des „Einfluss des Trade Marketings“	177
Abbildung 7-9: Untersuchungsmodelle für Einfluss der Koordinationskonstrukte	177

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1:	Einteilung der Händler- und Verbraucher-Promotions nach Promotientyp	15
Tabelle 3-1:	Übersicht über alle Hypothesen.....	62
Tabelle 4-1:	Unterschiede zwischen reflektivem und formativem Messmodell.....	67
Tabelle 4-2:	Überblick über die Operationalisierung der Erfolgskonstrukte.....	77
Tabelle 4-3:	Überblick über die Operationalisierung der Organisationskonstrukte.....	78
Tabelle 4-4:	Gütemaße des Strukturmodells.....	83
Tabelle 4-5:	Gütemaße reflektiver Messmodelle	85
Tabelle 4-6:	Gütemaße formativer Messmodelle.....	88
Tabelle 4-7:	Signifikante Mittelwertunterschiede ($p < 0,10$).....	93
Tabelle 4-8:	Eigenwerte und erklärte Varianz	96
Tabelle 4-9:	Variablen mit Anzahl Korrelationen größer als $ 0,2 $	100
Tabelle 4-10:	Zuordnung der Produktkategorien zu vier Gruppen von Produktkategorien.....	101
Tabelle 4-11:	Organisatorische Zuordnung der Interviewpartner.....	102
Tabelle 6-1:	Funktionale Zuordnung an Verkaufsförderung beteiligter Abteilungen	119
Tabelle 6-2:	Deskriptive Statistiken zu den Indikatoren des Einflusses der Abteilungen.....	121
Tabelle 6-3:	Deskriptive Statistiken zu den Indikatoren von „Konzentration des Einflusses in einer Abteilung“	121
Tabelle 7-1:	Faktorladungsmatrix der reflektiven Konstrukte.....	129
Tabelle 7-2:	Faktorzusammensetzung Konstrukt „Intraorganisationaler Erfolg“	130
Tabelle 7-3:	Durchschnittlich erfasste Varianz (AVE) für „Intraorganisationaler Erfolg“	131
Tabelle 7-4:	Befunde der reflektiven Messmodelle	133
Tabelle 7-5:	Zusammensetzung Konstrukt „Handelsbezogener Erfolg bei Preis-Promotions“	135
Tabelle 7-6:	Zusammensetzung Konstrukt „Handelsbezogener Erfolg bei Nicht-Preis-Promotions“	135

Tabelle 7-7:	Zusammensetzung Konstrukt „Handelsbezogener Erfolg bei tailor-made Promotions“	136
Tabelle 7-8:	Zusammensetzung Konstrukt „Cross-funktionale Zusammenarbeit“	137
Tabelle 7-9:	Befunde der formativen Messmodelle	138
Tabelle 7-10:	Schätzrelevanz (Q^2) für Intraorganisationalen Erfolg	143
Tabelle 7-11:	Effektstärken für „Erfüllung Gewinnziele“	144
Tabelle 7-12:	Effektstärken für „Konsumentenbezogener Erfolg“	145
Tabelle 7-13:	Effektstärken für „Handelsbezogener Erfolg“	146
Tabelle 7-14:	Effektstärken für „Intraorganisationaler Erfolg“	147
Tabelle 7-15:	Befunde des Strukturmodells für „Erfüllung der Gewinnziele“	149
Tabelle 7-16:	Befunde des Strukturmodells für „Konsumentenbezogener Erfolg“	150
Tabelle 7-17:	Befunde des Strukturmodells für „Handelsbezogener Erfolg“	151
Tabelle 7-18:	Befunde der Strukturmodelle für „Intraorganisationaler Erfolg“	152
Tabelle 7-19:	Differenzen der Pfadkoeffizienten der Konstrukte des Abteilungseinflusses	156
Tabelle 7-20:	Ergebnisse der Hypothesentests.....	174
Tabelle 7-21:	Befunde des Strukturmodells für „Erfüllung Gewinnziele“	179
Tabelle 7-22:	Befunde des Strukturmodells für „Konsumentenbezogener Erfolg“	180
Tabelle 7-23:	Befunde des Strukturmodells für „Handelsbezogener Erfolg“	181
Tabelle 7-24:	Befunde der Strukturmodelle für „Intraorganisationaler Erfolg“	182
Tabelle 7-25:	Vergleich Bestimmtheitsmaße der Modelle für Preis-Promotions	183
Tabelle 7-26:	Vergleich Bestimmtheitsmaße der Modelle für Nicht-Preis-Promotions... ..	184
Tabelle 7-27:	Vergleich Bestimmtheitsmaße der Modelle für tailor-made Promotions... ..	185
Tabelle 9-1:	Mittelwerte, Standardabweichungen und Signifikanz der Mittelwertunterschiede nach Funktion (Fünferskala)	210
Tabelle 9-2:	Mittelwerte, Standardabweichungen und Signifikanz der Mittelwertunterschiede nach Funktion (Prozentskala).....	212
Tabelle 9-3:	Mittelwerte, Standardabweichungen und Signifikanz der Mittelwertunterschiede nach Hierarchie (Fünferskala).....	213

Tabelle 9-4:	Mittelwerte, Standardabweichungen und Signifikanz der Mittelwertunterschiede nach Hierarchie (Prozentskala)	215
Tabelle 9-5:	Eliminierte Datensätze	216
Tabelle 9-6:	Anzahl fehlender Werte pro Variable	217
Tabelle 9-7:	Befunde der reflektiven Messmodelle	218
Tabelle 9-8:	Befunde der formativen Messmodelle	219
Tabelle 9-9:	Totale Effekte vs. direkte Effekte bei Preis-Promotions	220
Tabelle 9-10:	Totale Effekte vs. direkte Effekte bei Nicht-Preis-Promotions	220
Tabelle 9-11:	Totale Effekte vs. direkte Effekte bei tailor-made Promotions	221
Tabelle 9-12:	Korrelationstabelle mit „Einfluss Key-Account-Management und Trade Marketing“ bei Preis-Promotions	222
Tabelle 9-13:	Korrelationstabelle mit „Einfluss Key-Account-Management und Trade Marketing“ bei Nicht-Preis-Promotions	223
Tabelle 9-14:	Korrelationstabelle mit „Einfluss Key-Account-Management und Trade Marketing“ bei tailor-made Promotions	224
Tabelle 9-15:	Korrelationstabelle mit „Konzentration Einfluss in einer Abteilung“ bei Preis-Promotions.....	224
Tabelle 9-16:	Korrelationstabelle mit „Konzentration Einfluss in einer Abteilung“ bei Nicht-Preis-Promotions	225
Tabelle 9-17:	Korrelationstabelle mit „Konzentration Einfluss in einer Abteilung“ bei tailor-made Promotions.....	225

Symbolverzeichnis

α :	Cronbachs Alpha
β_{ki} :	Pfadkoeffizient der Beziehung des exogenen Konstrukts k zum endogenen Konstrukt l
γ_k :	Ladungskoeffizient (Gewichtungskoeffizient) des reflektiven (formativen) Konstrukts k
δ_i :	Messfehler des Indikators i eines reflektiven Konstrukts
ζ :	Vektor der Messfehler eines formativen Konstrukts
η :	endogenes Konstrukt
λ_n :	n-ter Eigenwert der Varianz-Kovarianz-Matrix der unstandardisierten Regressionskoeffizienten zwischen den Indikatoren und dem Konstrukt
λ_{\max} :	maximaler in der Schätzung vorkommende Eigenwert
a_a :	Einfluss der a-ten Abteilung
E_D :	quadrierter Fehler der geschätzten Werte mit dem Abstand D zwischen zwei nacheinander auszulassenden und daraufhin zu schätzenden Fällen
f^2 :	Effektstärke
N:	Anzahl Abteilungen
O_D :	quadrierter Fehler für den Durchschnittswert der Schätzung mit dem Abstand D zwischen zwei nacheinander auszulassenden und daraufhin zu schätzenden Fällen
$path_{KAM}$:	Pfadkoeffizient „Einfluss des Key-Account-Managements“
Q^2 :	Stone-Geisser-Test-Kriterium (Schätzrelevanz)

r_{ij} :	Korrelationskoeffizient des Indikators i mit dem Indikator j
$R_{\text{ausgeschlossen}}^2$:	Bestimmtheitsmaß des endogenen Konstrukts aus der Regression des Strukturmodells unter Ausschluss eines mit ihm in Beziehung stehenden exogenen Konstrukts
$R_{\text{eingeschlossen}}^2$:	Bestimmtheitsmaß des endogenen Konstrukts aus der Regression des Strukturmodells unter Einschluss eines mit ihm in Beziehung stehenden exogenen Konstrukts
R_i^2 :	Bestimmtheitsmaß für die Regression des Indikators i auf die übrigen Indikatoren
$S.E._{KAM}$:	Standardfehler „Einfluss des Key-Account-Managements“
x_i :	Indikator i des reflektiven oder formativen Konstrukts

Abkürzungsverzeichnis

AVE	Average Variance Extracted
GfK	Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung
PLS	Partial Least Squares
VIF	Variance Inflation Factor
VKF	Verkaufsförderung

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Verkaufsförderung wird heutzutage von fast jedem Konsumgüterhersteller betrieben. Es existiert ein breites Spektrum an Verkaufsförderungsinstrumenten, die sowohl beim Handel als auch beim Endverbraucher eingesetzt werden können.¹ Da in dieser Arbeit die konsumentengerichtete Verkaufsförderung im Vordergrund steht, werden nur Händler- und Verbraucher-Promotions in die Untersuchungen einbezogen. Dabei reicht die Palette der eingesetzten Verkaufsförderungsinstrumente von Sonderangeboten über Zweitplatzierungen bis hin zu Coupons. Vor dem Hintergrund eines Preiswettbewerbs um preisbewusste Verbraucher² und der Konzentrationstendenzen im Handel³ kommt Verkaufsförderungsaktionen eine große Bedeutung zu. So liegt der Anteil der Verkaufsförderung am Kommunikationsbudget in den letzten zehn Jahren gleichbleibend bei etwa 18 Prozent.⁴

Die Organisation der Verkaufsförderung beinhaltet zwei Aspekte. Zu einen wird Organisation als Organisationsstruktur begriffen, in der einzelnen Abteilungen Verkaufsförderungsaufgaben zugewiesen werden. Zum anderen steht Organisation als Umsetzungsinstrument für Verkaufsförderungsaufgaben im Fokus. Hier liegt der Schwerpunkt darauf, wie sich die einzelnen Abteilungen untereinander koordinieren, um Verkaufsförderungsaktionen durchzuführen. Durch die besondere Stellung der Verkaufsförderung als Schnittstelle zwischen Abteilungen, die teilweise unterschiedlichen Funktionen zugeordnet sind, sollte die Organisation der Verkaufsförderung hauptsächlich an zwei Organisationsdimensionen ansetzen: „Spezialisierung“ und „Koordination“.⁵ Zum einen sollen im Sinne von „Spezialisierung“ die anfallenden Teilaufgaben im Verkaufsförderungsprozess, wie beispielsweise die Erstellung des Promotionsplans⁶ oder die Abstimmung der Verkaufsförderungsaktivitäten mit dem Handelspartner⁷, so auf die beteiligten Abteilungen aufgeteilt werden, dass die Verkaufsförderungsmaßnahmen erfolgreich durchgeführt werden können. Zum anderen sollen die Voraussetzungen geschaffen werden, dass die „Koordination“ der an Verkaufsförderung beteiligten Abteilungen er-

¹ Vgl. Fuchs/Unger (1999), S. 115 ff.

² Vgl. Rüschen (1998), S. 1.

³ Vgl. Möhlenbruch/Kotschi (2000), S. 275.

⁴ Vgl. GfK/Wirtschaftswoche (2006), S. 17 ff.

⁵ Vgl. Brockhoff (1989), S. 59 ff.

⁶ Vgl. Kotschi (2003), S. 121 ff.; Pflaum/Eisenmann/Linxweiler (2000), S. 53 f.

⁷ Vgl. Rüschen (1998), S. 45.

folgreich gestaltet werden kann. Wie bei allen Untersuchungen zur Organisation stellt sich auch hier die Frage, welche Unternehmensebene im Mittelpunkt der Untersuchungen stehen soll. Da sich innerhalb eines Unternehmens die Geschäftsbereiche durchaus in ihrem Organisationsdesign unterscheiden können,⁸ steht bei dieser Arbeit der Geschäftsbereich als Untersuchungseinheit im Fokus. Der Geschäftsbereich wird als organisatorische Einheit im Unternehmen gesehen, die über eine eigenständige Marktaufgabe und einen gewissen strategischen Entscheidungsspielraum verfügt.⁹

Die Organisation der Verkaufsförderung ist aus mehreren Gründen eine Herausforderung:

- Da die Organisation von Verkaufsförderungsaktionen in der Regel nicht einer einzigen Abteilung unterliegt, ist die Koordination verschiedener Abteilungen sowohl innerhalb des Vertriebs, wie beispielsweise Key-Account-Management und Trade Marketing, als auch des Marketings, wie beispielsweise Produktmanagement, erforderlich. Hier können hierarchische Koordinationsinstrumente aufgrund eines fehlenden gemeinsamen direkten Vorgesetzten nur begrenzt eingesetzt werden. Gleichzeitig müssen vorhandene Schnittstellen so aufeinander abgestimmt werden, dass weder Informations- noch Zeitverzögerungen auftreten.
- Neben den internen Schnittstellen müssen auch externe Partner wie der Handel oder Verkaufsförderungsgagenturen im Laufe einer Verkaufsförderungsaktion einbezogen werden. Der Abstimmung im Unternehmen kommt somit eine besondere Bedeutung zu.
- In der Verkaufsförderung stehen immer zwei Kunden im Vordergrund: der Konsument, der mittels Verbraucher-Promotions direkt angesprochen wird, und der Handelspartner, der im Rahmen der jährlichen Konditionenverhandlungen motiviert werden soll, Produkte beispielsweise im Rahmen einer Sonderangebotsaktion besonders zu unterstützen.¹⁰

⁸ Vgl. John/Martin (1984), S. 171.

⁹ Vgl. Homburg/Krohmer (2006), S. 433 f.

¹⁰ Vgl. Gedenk (2002), S. 18.

- Zur Kundenansprache kann auf eine Vielzahl von Verkaufsförderungsinstrumenten zurückgegriffen werden, die unterschiedlichen Promotientypen zugeordnet werden können. Es lassen sich drei verschiedene Promotientypen unterscheiden: Preis- und Nicht-Preis- sowie tailor-made Promotions, die auf einen Handelspartner maßgeschneiderte Preis- und Nicht-Preis-Promotions umfassen.¹¹ Je nach eingesetztem Promotientyp werden unterschiedliche Ziele verfolgt. Bisher ist nicht bekannt, welchen Einfluss der gewählte Promotientyp auf den Zusammenhang zwischen Organisation und Erfolg hat. Gibt es Organisationsstrukturen, die nur bei Preis-Promotions einen Einfluss auf den Erfolg der Verkaufsförderung haben? Haben dieselben Organisationsstrukturen bei Nicht-Preis-Promotions keinerlei Einfluss auf den Erfolg?
- In der Literatur konnte gezeigt werden, dass zum einen unpassende interne Organisationsstrukturen zu Misserfolgen führen können¹² und zum anderen die Organisation einen Einfluss auf den Erfolg hat.¹³ Es wird daher angenommen, dass der Erfolg der Verkaufsförderung nicht allein von den eingesetzten Verkaufsförderungsinstrumenten abhängig ist, sondern auch davon, dass die unternehmensinterne Planung und Umsetzung der Verkaufsförderungsmaßnahmen erfolgreich in allen beteiligten Abteilungen umgesetzt werden kann.

Der Bedeutung der Verkaufsförderung wird in der Literatur dadurch Rechnung getragen, dass in einer Vielzahl von Publikationen der Erfolg und die Erfolgsmessung von Verkaufsförderungsmaßnahmen im Mittelpunkt steht.¹⁴ Doch obwohl es in der Verkaufsförderungsliteratur eine Vielzahl an Publikationen gibt, ist über die Organisation, in der Verkaufsförderung umgesetzt wird, nichts bekannt. Es existieren bis jetzt weder theoretische noch empirische Untersuchungen darüber, wie Verkaufsförderung unternehmensintern organisiert wird bzw. werden sollte.

Betrachtet man die Vielzahl von Veröffentlichungen zum Thema Marketingorganisation, stellt man hier fest, dass sich diese schwerpunktmäßig entweder mit der Marketingorganisati-

¹¹ Vgl. Gedenk (2002), S. 19 ff.

¹² Vgl. Piercy/Cravens (1995), S. 8.

¹³ Vgl. Olson/Slater/Hult (2005), S. 49.

¹⁴ Vgl. beispielsweise Blattberg/Neslin (1990); Fuchs/Unger (1999); Gedenk (2002); Möhlenbruch/Kotschi (2000); Pflaum/Eisenmann/Linxweiler (2000); Rüschen (1998).

on beschäftigen¹⁵ oder den Fokus auf die optimale Organisation der Marketingabteilung legen.¹⁶ Alle diese Arbeiten thematisieren die Frage nach der Organisation der Abteilungen, also der Spezialisierung, jedoch nur auf der übergeordneten Ebene von Marketing oder Vertrieb und ignorieren dabei die Organisation von untergeordneten Abteilungen wie der Verkaufsförderung. Auch im Bereich der Veröffentlichungen zur Vertriebsorganisation findet sich kein Hinweis zur Organisation der Verkaufsförderung. Hier konzentrieren sich die Arbeiten hauptsächlich auf die Gestaltung des Key-Account-Managements.¹⁷

Literaturbeiträge, die sich im Rahmen des Schnittstellenmanagements mit der Koordination des Marketingbereichs mit anderen Funktionen beschäftigen, thematisieren vor allem die Schnittstelle zwischen Marketing und Forschung und Entwicklung bei der Neuproduktentwicklung.¹⁸ Zwar haben sich in den letzten Jahren einige wenige Studien mit der Integration von Marketing und Vertrieb beschäftigt,¹⁹ doch berücksichtigt keine dabei explizit die Verkaufsförderung. In der Literatur zur Marketingorganisation, zur Vertriebsorganisation und zum Schnittstellenmanagement gibt es somit keine Hinweise auf die Organisation von Verkaufsförderung.

Da die Verkaufsförderung viele Schnittstellen, beispielsweise zwischen dem Produktmanagement, dem Key-Account-Management, dem Trade Marketing und dem Außendienst aufweist, muss auch bei der Suche nach Erfolgsfaktoren der Verkaufsförderungsorganisation berücksichtigt werden, welcher Erfolg im Fokus stehen soll. Oberstes Ziel der Verkaufsförderung ist es, den Gewinn zu steigern.²⁰ Darüber hinaus soll mit Verkaufsförderungsaktionen der Absatz beim Konsumenten gesteigert werden und man steht dem Handel als Geschäftspartner gegenüber, bei dem die Verkaufsförderungsaktionen durchgesetzt werden sollen.²¹

¹⁵ Vgl. beispielsweise Achrol (1991); Bergmann (2003); de Meyrick (1998); Weitz/Anderson (1981); Workman/Homburg/Gruner (1998).

¹⁶ Vgl. beispielsweise Bund/Carroll (1957); Dastmalchian/Boag (1990); Dewsnap/Jobber (2003); Nonaka/Nicosia (1979); Oeking/Heppner (1993); Piercy (1997); Ruckert/Walker/Roering (1985); Webster (1992).

¹⁷ Vgl. beispielsweise Cespedes (1992); Homburg/Workman/Jensen (2002); Diller/Gaitanides (1988); Gaitanides/Diller (1989).

¹⁸ Vgl. beispielsweise Griffin/Hauser (1996); Gupta/Raj/Wilemon (1986); Song/Montoya-Weiss/Schmidt (1997); Souder (1988).

¹⁹ Vgl. beispielsweise Dewsnap/Jobber (2000); Dewsnap/Jobber (2004); Krafft/Haase (2004); Homburg/Jensen/Klarmann (2005).

²⁰ Vgl. Gedenk (2002), S. 90.

²¹ Vgl. Gedenk (2002), S. 1 ff.

Nicht zuletzt ist es in der Unternehmensorganisation wichtig, dass sich die an Verkaufsförderung beteiligten Abteilungen erfolgreich untereinander abstimmen.

In der Literatur gibt es in Hinblick auf die Erfolgswirkung der Organisation der Verkaufsförderung keine Beiträge. Thematisiert wird lediglich der Erfolg von Verkaufsförderungsmaßnahmen, jedoch wird dieser nicht in Zusammenhang mit der Organisationsstruktur, in der Verkaufsförderung stattfindet, betrachtet.²²

Zusammenfassend sind bei der Organisation von Verkaufsförderung bei Konsumgüterherstellern folgende Problemfelder festgestellt worden, die in der Literatur überhaupt nicht oder nur unzureichend untersucht wurden:

- Verkaufsförderung wird in allen Konsumgüterunternehmen durchgeführt. Doch gibt es bisher keine Erkenntnisse darüber, wie die Verkaufsförderung bei Konsumgüterherstellern organisiert ist.
- Es muss geprüft werden, wie sich die Organisation der Verkaufsförderung auf den Erfolg der Verkaufsförderung auswirkt.
- Es ist unklar, ob und welchen Einfluss der Promotientyp auf den Zusammenhang zwischen Organisation und Erfolg hat.

1.2 Ziel der Arbeit

Ausgehend von den soeben beschriebenen Problemfeldern kann man die Zielsetzung dieser Arbeit anhand von drei Kernfragen verdeutlichen:

- Wie organisieren Konsumgüterhersteller ihre Verkaufsförderung?
- In welcher Richtung und Stärke beeinflussen „Spezialisierung“ und „Koordination“ die vier Erfolgsdimensionen: „Erfüllung Gewinnziele“, „Konsumentenbezogener Erfolg“, „Handelsbezogener Erfolg“ und „Intraorganisationaler Erfolg“?

²² Vgl. beispielsweise Blattberg/Neslin (1990); Fuchs/Unger (1999); Gedenk (2002); Möhlenbruch/Kotschi (2000); Pflaum/Eisenmann/Linxweiler (2000); Rüschen (1998).

- Welchen Einfluss hat der Promotientyp als Moderator auf den Zusammenhang zwischen „Spezialisierung“, „Koordination“ und Erfolg der Verkaufsförderung?

Aus diesen drei Fragestellungen ergeben sich drei zentrale Zielsetzungen dieser Arbeit. Die erste Zielsetzung besteht in einer deskriptiven Darstellung der Organisationsstrukturen, in denen deutsche Konsumgüterhersteller Verkaufsförderung betreiben. Dabei werden zwei Schwerpunkte gesetzt: der Erfolg und die Organisation der Verkaufsförderung. Der Erfolg der Verkaufsförderung wird anhand der Zielerreichung verschiedener Ziele beim Konsumenten, beim Handel und innerhalb der Unternehmensorganisation untersucht. Die Organisationsstrukturen werden anhand der zwei Organisationsdimensionen „Spezialisierung“ und „Koordination“ beschrieben. Dabei fällt unter „Spezialisierung“, welche Abteilungen an Verkaufsförderung beteiligt sind und welchen Einfluss sie auf Verkaufsförderungsaktionen nehmen. Unter „Koordination“ fällt, unter welchen organisatorischen Bedingungen und wie sich die beteiligten Abteilungen untereinander koordinieren. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Untersuchung nicht-hierarchischer Koordinationsinstrumente wie Trainings, Job Rotation, Diskussionskultur oder der Nutzung von Gremien.

Die zweite Zielsetzung dieser Arbeit liegt in der Konzeption und Überprüfung eines Modells, das die Zusammenhänge zwischen den beiden Organisationsdimensionen „Spezialisierung“ und „Koordination“ und den Erfolgsdimensionen „Erfüllung Gewinnziele“, „Konsumentenbezogener Erfolg“, „Handelsbezogener Erfolg“ und „Intraorganisationaler Erfolg“ untersucht. Hierzu werden die Organisations- und Erfolgsdimensionen aufgrund theoretischer Überlegungen und anhand von Experteninterviews identifiziert und Hypothesen zu den möglichen Erfolgswirkungen abgeleitet. Basierend auf einer großzahligen empirischen Untersuchung wird dieses Modell mit dem Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatz überprüft. Mit diesem Ansatz können zum einen die vermuteten Beziehungen zwischen Organisations- und Erfolgsdimensionen simultan geschätzt werden. Zum anderen können durch die Berücksichtigung nicht nur reflektiver, sondern auch formativer Konstrukte Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der Organisationsstrukturen abgeleitet werden.

Die dritte Zielsetzung liegt darin zu überprüfen, welchen Einfluss der Promotientyp als Moderator auf den Zusammenhang zwischen Organisations- und Erfolgsdimensionen hat. Hierbei werden die Untersuchungsmodelle jeweils speziell für einen der drei Promotientypen konzipiert. Durch Vergleich der Modelle dieser Gruppenanalyse lassen sich promotientypspe-