

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62  
68131 Mannheim

Reihe:  
Wissenschaftliche Arbeitspapiere  
Nr.: W004

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Homburg, Ch./ Gruner, K./ Hocke, G.*

### **Entwicklungslinien der Marketingorganisation**

Koblenz 1997  
ISBN3-89333-167-0

*Professor Dr. Christian Homburg*

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I, Universität Mannheim, L 5, 1, 68131 Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

*Dr. Kjell Gruner*

ist früherer Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Homburg. Inzwischen ist er bei der Porsche AG im Bereich Strategische Projekte tätig.

*Dipl.-Kfm. Gregor Hocke*

ist Assistent der Vertriebsleitung der R&T Recycling GmbH.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer** und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

### ◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **[www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Antonio Trius

**Continental AG,**  
Heinz-Jürgen Schmidt

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Dr. Manfred Fuchs

**Grohe Water Technology AG & Co. KG,**  
N.N.

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Karl H. Schlingensief

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weißen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus AG,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,**  
Universität zu Köln

**Körper PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**Monitor Company,**  
Dr. Thomas Herp

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

**Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,**  
Hans Riedel

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Dr. Manfred Baier

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Dr. Eugen Zeller

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Dr. Dieter Thomaschewski**

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldiscounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H./ Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W080 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004
- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003

- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W052 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001
- W051 Bauer, H. H. / Jensen, S.: Determinanten der Kundenbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, 2001
- W050 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, 2001
- W049 Bauer, H. H. / Kieser, A. / Oechsler, W. A. / Sauer, N. E.: Die Akkreditierung. Eine Leistungsbeurteilung mit System?, 2001,
- W048 Bauer, H. H. / Ohlwein, M.: Zur Theorie des Kaufverhaltens bei Second-Hand-Gütern, 2001
- W047 Bauer, H. H. / Brünner, D. / Grether, M. / Leach, M.: Soziales Kapital als Determinante der Kundenbeziehung, 2001
- W046 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Eine Konzeption des Werbecontrolling, 2000
- W045 Bauer, H. H. / Staat, M. / Hammerschmidt, M.: Produkt-Controlling. Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), 2000
- W044 Bauer, H. H. / Moch, D.: Werbung und ihre Wirkung auf die Tabaknachfrage. Eine Übersicht der theoretischen und empirischen Literatur, 2000
- W043 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W042 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W041 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Huber, F.: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, 2000
- W040 Bauer, H. H. / Huber, F. / Bächmann, A.: Das Kaufverhalten bei Wellness Produkten. Ergebnisse einer empirischen Studie am Beispiel von Functional Food, 2000
- W039 Homburg, Ch. / Stock, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Eine dyadische Analyse, 2000
- W038 Becker, J. / Homburg, Ch.: Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkungen. Eine empirische Untersuchung, 2000
- W037 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Die simultane Messung von Kannibalisierungs-, substitutiven Konkurrenz- und Neukäuferanteilen am Absatz von line extensions auf der Basis aggregierter Daten, 2000
- W036 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture. Measurement Issues and Performance Outcomes., 2000

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)

## Überblick

- Die Marketingorganisation regelt die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Abnehmern und leistet so einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit.
- Der Beitrag befaßt sich mit der Frage nach dem derzeitigen Stand der Marketingorganisation hinsichtlich zentraler Parameter und mit den für die nächsten Jahre geplanten Veränderungen.
- Zur Beantwortung dieser Fragestellungen wird eine empirische Analyse im produzierenden Gewerbe durchgeführt.
- Aufgrund der empirischen Analyse können klare Entwicklungstendenzen identifiziert werden, die insbesondere im Bereich der Prozeßorientierung in Marketing und Vertrieb liegen.

## A. Einleitung

Die Marketingorganisation, unter der man die "Summe der organisatorischen Regelungen"... "zur Erfüllung der im Marketing anfallenden Aufgaben" (vgl. Diller 1992, S. 691) verstehen kann, hat seit der Einführung des Produktmanagements in den zwanziger Jahren (vgl. Kotler/Bliemel 1995, S. 1122, Wichman 1984, S. 27) eine zunehmend dynamische Entwicklung genommen.

Gerade in jüngster Zeit sind in zahlreichen Unternehmen umfassende Restrukturierungsmaßnahmen im organisatorischen Bereich zu beobachten (zu einer ökonomischen Analyse von Reorganisationen vgl. Waragai 1989). So waren beispielsweise die Zweigniederlassungen der Allianz Versicherungs-AG bis 1992 von der ersten Hierarchieebene an nach Produktgruppen strukturiert. Bei einer umfassenden Analyse der Organisationsstruktur wurde festgestellt, daß sie in der vorhandenen Form die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigt. Aus diesem Grund wurde eine primär nach Kundengruppen strukturierte Organisation geschaffen, die der Heterogenität der Kundenstruktur Rechnung trägt (vgl. Eschner/Nestler 1994, S. 35). Dieses Beispiel bezieht sich nicht explizit auf die Marketingorganisation, sondern auf die Organisationsstruktur des gesamten Unternehmens. Droege (1994, S. 58 ff.) berichtet jedoch von einer empirischen Untersuchung, in der von den knapp 50 % der befragten Unternehmen, die eine grundlegende Reorganisation planen, 71 % eine Steigerung der Kundenorientierung als Kernziel angaben. Somit kann davon ausgegangen werden, daß im Regelfall die Marketingorganisation, die die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen momentanen bzw. potentiellen Kunden gestaltet (vgl. Alewell 1980, Sp. 30), ebenfalls Gegenstand der Reorganisationsmaßnahmen ist.

Bei einer solch dynamischen Entwicklung stellt sich die Frage, welchen Veränderungen zentrale Parameter der Marketingorganisation unterliegen. Für eine Klärung dieser Frage ist es zum einen notwendig, diejenigen Parameter zu identifizieren, die sich dynamisch entwickeln und somit im Zentrum des Interesses in Unternehmen stehen. Zum zweiten geht es um die momentane Ausprägung dieser Parameter in Unternehmen und die für sie mittelfristig geplanten Veränderungen. Zielsetzung des Artikels ist es, mittels einer empirischen Untersuchung wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse im Hinblick auf diese Fragestellungen zu gewinnen.

## B. Grundlagen der Untersuchung

Zur Identifikation derjenigen Aspekte der Marketingorganisation, die sich besonders dynamisch entwickeln, werden vorhandene empirische Untersuchungen zur Marketingorganisation strukturiert und aufgearbeitet. Hierbei werden die von starken

Veränderungen betroffenen Themengebiete identifiziert. Im Anschluß daran werden die Ergebnisse eigener Interviews dargestellt, die zum einen eine Überprüfung der Aktualität dieser Themenstellungen ermöglichen und zum anderen erste Erkenntnisse über Entwicklungstendenzen bei den anhand des Literaturüberblicks identifizierten Themengebieten zulassen. Hierauf aufbauend werden die Untersuchungsgegenstände der vorliegenden Arbeit unter Berücksichtigung theoretisch-konzeptioneller Arbeiten konkretisiert und anschließend in einer empirischen Untersuchung betrachtet.

## I. Literaturübersicht

In der empirischen Organisationsforschung existiert eine nahezu unüberschaubare Vielzahl von Arbeiten. Im Bereich der Marketingorganisation finden sich deutlich weniger Arbeiten, wobei ein spezieller Schwerpunkt im Bereich des Produkt- und Key-Account-Managements festzustellen ist. In einer Metaanalyse konnten allein zu diesem Gebiet 18 Arbeiten aus den letzten 20 Jahren erfaßt werden (vgl. Gruner/Garbe/Homburg 1996).

Eine Strukturierung der empirischen Arbeiten im Bereich der Marketingorganisation erweist sich als schwierig, da es in diesem Bereich keine klar unterscheidbaren Forschungsschwerpunkte zu geben scheint. Zudem kann keine überschneidungsfreie Kategorisierung gewährleistet werden, da die Arbeiten üblicherweise mehrere Fragestellungen ansprechen. Eine mögliche Strukturierung soll im folgenden aufgezeigt werden (vgl. auch Abbildung 1):

1. Eine erste Gruppe von Arbeiten bezieht sich auf die interne Strukturierung der Marketingorganisation (Kategorie A). Hier kann man unterscheiden zwischen:
  - a) Untersuchungen zu Strukturierungsalternativen der Marketingorganisation (Kategorie A.1): Hier werden Fragestellungen zu Produkt- und Key-Account-Management sowie zu funktionalen, regionalen und projektorientierten Strukturierungen behandelt. Vorherrschende Themen sind Aufgaben und Kompetenzen der Stelleninhaber und Fragestellungen der Effizienz der jeweiligen Strukturierungsalternative. Die Arbeiten in diesem Bereich sind recht zahlreich; zu erwähnen sind insbesondere Diller/Gaitanides (1989) bzw. Gaitanides/Diller (1989), Gruner/Garbe/Homburg (1996) und Köhler/Tebbe/Uebele (1983).
  - b) Arbeiten, die sich in erster Linie mit der horizontalen und vertikalen Allokation von Entscheidungsbefugnissen innerhalb der Marketingorganisation beschäftigen; Nonaka/Nicosia (1979) und Tull et al. (1991) sind dieser Gruppe zuzuordnen.
2. Viele Arbeiten zur Marketingorganisation haben die Determinanten der Marketingorganisation berücksichtigt, wie es im Rahmen des situativen Ansatzes gefordert wird. Dieser besagt, daß es keine allgemeingültige Aussage zur optimalen



Organisationsform gibt, sondern diese von situativen Variablen abhängt (vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 60, im Marketing-Bereich siehe auch Ruekert/Walker/Roering 1985). Einige Arbeiten haben den situativen Aspekt jedoch in das Zentrum ihrer Untersuchungen gestellt, diese bilden die Kategorie B empirischer Arbeiten zur Marketingorganisation. Als Determinanten werden üblicherweise die Unternehmensgröße und formale Kriterien wie Formalisierung, Standardisierung und Spezialisierung betrachtet. Dastmalchian/Boag (1988, 1990), Pugh (1970), und Mansfield/Todd/Wheeler (1980) sind Vertreter dieses Bereichs.

3. Die dritte Gruppe empirischer Arbeiten (Kategorie C) widmet sich in erster Linie der Schnittstelle der Marketingorganisation zu anderen Funktionsbereichen des Unternehmens. Viele Arbeiten in diesem Bereich beziehen sich spezifisch auf die Schnittstelle Marketing - Forschung und Entwicklung, so z. B. Brockhoff (1989), Gupta/Wilemon (1988), Hise et al. (1990), Ruekert/Walker (1987) und Souder (1988). Es finden sich aber auch Arbeiten, die Schnittstellen zu anderen Funktionsbereichen betrachten, beispielsweise diejenige zum Vertrieb (vgl. beispielsweise Cespedes 1993) oder zur Produktion (vgl. Crittenden 1992).

Es sei nochmals darauf hingewiesen, daß sich die obige Strukturierung lediglich auf die inhaltlichen Schwerpunkte der einzelnen Arbeiten bezieht und aus diesem Grund eine überschneidungsfreie Zuordnung nicht in jedem Fall gewährleistet ist. Auch entziehen sich einzelne recht umfassend angelegte Untersuchungen einer Zuordnung zu einer einzigen Kategorie. So behandelt beispielsweise die Arbeit von Kieser/Fleischer/Röber (1977) sowohl den Aspekt der Dezentralisierung als auch das Schnittstellenmanagement, jeweils unter Berücksichtigung eines situativen Untersuchungsrahmens.

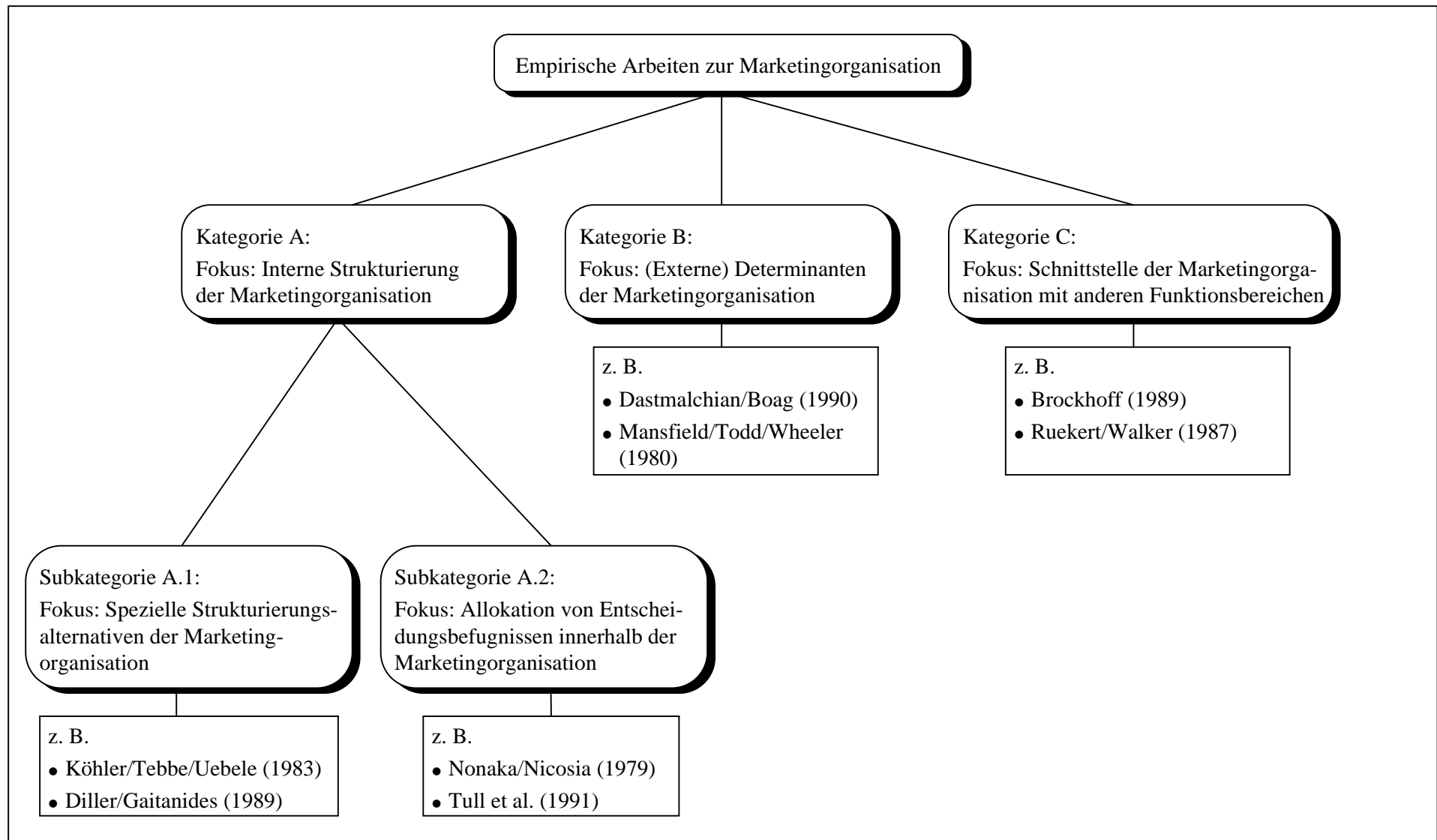


Abbildung 1: Kategorisierung von empirischen Arbeiten zur Marketingorganisation

In den Bereichen der Kategorie A wird in letzter Zeit insbesondere diskutiert, ob eine Strukturierung nach Produkten oder nach Kunden vorteilhafter ist. Die Frage, inwieweit eine Dezentralisierung im Marketing stattfinden sollte (vgl. Belz/Senn 1995, Hüttel 1989, Tull et al. 1991), ist ebenfalls von aktueller Bedeutung. Diese Aspekte werden daher in unsere Arbeit aufgenommen.

In der Kategorie B finden sich weniger aktuelle Arbeiten: Die Fragestellung nach Determinanten der Marketingorganisation wird üblicherweise als wichtiger Aspekt in Untersuchungen mit anderem Schwerpunkt berücksichtigt und findet auf diese Weise Beachtung. So werden beispielsweise bei Untersuchungen zu Strukturierungsalternativen der Marketingorganisation auch deren Eigenschaften in verschiedenen Umweltsituationen diskutiert. Köhler/Tebbe/Uebele (1983, S. 43 ff.) stellten beispielsweise einen positiven Zusammenhang zwischen Umweltdynamik und dem Vorliegen objektorientierter Organisationsformen im Marketing fest. Auch in unserer Untersuchung werden ausgewählte situative Aspekte (die Unternehmensgröße und die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche) berücksichtigt.

Die dritte Gruppe von Arbeiten, die sich dem Schnittstellenmanagement widmen (Kategorie C), findet momentan ebenfalls eine recht starke Beachtung. Wir nehmen einen gedanklich eng verwandten Aspekt in die Untersuchung auf, der sich ebenfalls auf eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit bezieht, allerdings nicht direkt aus der Analyse der vorhandenen empirischen bzw. konzeptionellen Literatur zur Marketingorganisation abzuleiten ist: Eine sehr aktuelle Fragestellung im Organisationsbereich ist u. E. die Prozeßorientierung, die viele Gemeinsamkeiten mit dem in der Literatur intensiv diskutierten Stichwort Business Process Reengineering aufweist (vgl. beispielsweise Picot/Franck 1995, Hammer/Champy 1993, für eine Abgrenzung zwischen Prozeßmanagement und Reengineering vgl. Kaminske/Füermann 1995, zur Prozeßorganisation im Marketing siehe Elšik 1996). Hier werden sprunghafte Leistungsverbesserungen proklamiert, die bei einer umfassenden Restrukturierung der Abläufe im Unternehmen erreichbar seien (zur Restrukturierung siehe auch Frese et al. 1995). Die Arbeiten zu dieser Thematik beschäftigen sich zwar nicht speziell mit der Marketingorganisation, der dahinterstehende Gedanke der Prozeßorientierung ist jedoch auf diesen Bereich übertragbar. So konnten Picot/Böhme in einer empirischen Studie feststellen, daß bei Reorganisationsprojekten mit prozeßorientiertem Fokus die Erhöhung der Kundenorientierung das Hauptziel darstellt (in 93 % der Fälle genannt, vgl. Picot/Böhme 1995, S. 240). Auch hier liegt der Schluß nahe, daß bei der Zielsetzung einer erhöhten Kundenorientierung die Marketingorganisation ebenfalls betroffen ist. Aus theoretischer Sicht ist der Gedanke der Prozeßorientierung ungewöhnlich, da hier die Gestaltungsrichtung von Organisationen umgekehrt wird. Anstelle des üblichen Top-Down-Ansatzes, der eine Aufspaltung von Gesamtaufgaben in Teilaufgaben und eine nachträgliche

Koordination vorsieht, wird hier Bottom-Up geplant, indem Stellen und Abteilungen von Beginn an auf die Gesamtaufgabe ausgerichtet werden (vgl. Gaitanides et al. 1994, S. 3 ff.). Da die Prozeßorientierung sehr hohe Aktualität aufweist, wird sie in der Untersuchung berücksichtigt.

## II. Vorbereitende Interviews

Im nächsten Untersuchungsschritt wurden persönliche Interviews durchgeführt. Diese dienten der Überprüfung der Aktualität der oben angesprochenen Themengebiete, der Konkretisierung von Fragestellungen und der Identifikation möglicher aktueller Entwicklungen in diesen Bereichen. Es wurden sechs Interviews durchgeführt, wobei sich jeweils drei auf den Konsumgüter- bzw. auf den Investitionsgüterbereich bezogen. Im erstgenannten Bereich wurden der Produktgruppenmanager eines Konsumgüterherstellers und zwei auf Marketingorganisation im Konsumgüterbereich spezialisierte Mitarbeiter internationaler Unternehmensberatungen befragt. Im Investitionsgüterbereich waren der Marketingleiter eines Geschäftsbereiches sowie die Leiter des zentralen Marketing zweier Unternehmen die Interviewpartner. Da sich die Untersuchung zu diesem Zeitpunkt in einem frühen Stadium befand, wurden halbstrukturierte Interviews durchgeführt, um dem eher exploratorischen Charakter der Befragung gerecht zu werden.

Übereinstimmung bestand bei den Interviewpartnern darin, daß den Strukturierungsalternativen der Marketingorganisation insofern eine sehr hohe Bedeutung zukommt, als durch objektorientierte Organisationsformen eine Querschnittkoordination erreicht werden kann. Diese wird durch eine Aufgabenstrukturierung anhand von Objekten, insbesondere Produkten oder Kunden, gewährleistet (vgl. Abschnitt B.III). Eine steigende Bedeutung dieser Formen war nicht zu erkennen, was allerdings damit zusammenhängen könnte, daß alle befragten Industrieunternehmen schon über solche Strukturen verfügten; drei der vier Unternehmen hatten bereits ein Key-Account-Management institutionalisiert.

Bezüglich der Dezentralisation war keine einheitliche Entwicklungstendenz erkennbar. Die befragten Konsumgüterhersteller neigten eher zu einer Zentralisierung, um Größendegressionseffekte realisieren zu können. Bei den Industriegüterherstellern war keine klare Richtung festzustellen. Weitgehende Übereinstimmung bestand jedoch dahingehend, daß die Fragestellung des optimalen Dezentralisierungsgrades von Marketingentscheidungen aktuell diskutiert wird.

Als aktuelles Thema fand die angesprochene Thematik der Prozeßorientierung in den Interviews volle Bestätigung. Zwei der befragten Unternehmen gaben an, bereits eine Geschäftsprozeßoptimierung durchgeführt zu haben bzw. die Aufbauorganisation an

Prozessen orientiert zu haben. Die beiden anderen Industrieunternehmen planen Prozeßanalysen und halten hierauf basierende Änderungen der Aufbauorganisation für möglich. Die Interviewpartner aus den Unternehmensberatungen unterstützten die Aussagen der Industrieunternehmen hinsichtlich der Aktualität des Themas Prozeßorientierung nachdrücklich.

### III. Fragestellungen

Aus der oben angeführten Analyse der empirischen Arbeiten im Bereich der Marketingorganisation und den durchgeführten Interviews ergeben sich somit mehrere Fragestellungen der Untersuchung.

Zum einen werden die Strukturierungsalternativen der Marketingorganisation untersucht. Hier wird grundsätzlich zwischen einer Strukturierung nach Objekten und nach Funktionen unterschieden (vgl. dazu Berndt 1991, Diller 1992, Köhler 1992, Meffert 1986, Scheuch 1987, Zentes 1988). Bei einer funktionalen Strukturierung werden relativ gleichartige Verrichtungen zu Stellen zusammengefaßt (vgl. beispielsweise Kieser/Kubicek 1992, S. 86), bei Objektstrukturierungen werden Aufgaben nach deren Zugehörigkeit zu bestimmten Objekten gebündelt (vgl. Diller 1992, S. 691), um so eine Querschnittkoordination hinsichtlich dieser Objekte zu erreichen. Hier kommen insbesondere Produkte und Kunden(gruppen), aber auch Regionen und Projekte (insbesondere Neuprodukte) in Frage (vgl. Berndt 1991, S. 158 ff., Köhler 1995, Sp. 1644 f. und Reiß 1992, S. 25 ff.). In jüngster Zeit wird auch das Kategorienmanagement genannt, das eine Strukturierung anhand von Kundenbedürfnissen vornimmt; insofern wird eine stärkere Bündelung von Aufgaben vorgenommen als im Produktmanagement (vgl. Simon/Tacke 1990 und Köhler 1995, Sp. 1642 f.).

Eine Entwicklungstendenz könnte darin liegen, daß die rein funktionale Strukturierung angesichts der zunehmenden Umweltdynamik an Bedeutung verliert: Ihre Eignung für Unternehmen in einem sehr dynamischen Umfeld wird allgemein als gering angesehen (vgl. z. B. Köhler 1992, Sp. 40 ff.). Innerhalb der Objektstrukturierungen argumentieren manche Autoren, daß es eine "Wachablösung" des Produktmanagements durch das Key-Account-Management gebe (vgl. Lucke 1977, S. 62), andere sagen jedoch gerade dem Produktmanagement "rosige Zeiten" voraus (vgl. Hüttel 1989, S. 48). Nicht einmal bezüglich der momentanen Verbreitung der verschiedenen Formen der Marketingorganisation besteht Einigkeit, was allerdings in der Unterschiedlichkeit der untersuchten Branchen und der verschiedenen terminologischen Abgrenzungen der einzelnen Studien begründet liegen könnte (vgl. hierzu die Metaanalyse von Gruner/Garbe/Homburg 1996).

Ein zweiter Untersuchungsgegenstand ist die Dezentralisation von Entscheidungsbefugnissen. Die zentrale Fragestellung lautet, ob es eine eindeutige Tendenz zu einer zentraleren oder dezentraleren Gestaltung der Marketingorganisation gibt. Hier ist aus den Interviews kein eindeutiger Trend erkennbar.

Das dritte in dieser Untersuchung behandelte Thema ist die Prozeßorientierung in der Marketingorganisation. In der Mehrzahl der Interviews erfuhren wir, daß bei der Suche nach Effizienzsteigerungspotentialen den Prozessen im Marketing eine hohe Aufmerksamkeit zuteil wird. Interessant ist in diesem Zusammenhang, wie stark Prozesse im Marketingbereich derzeit Beachtung finden, welche Ziele bei der Prozeßsteuerung verfolgt werden und anhand welcher Maßnahmen diese erreicht werden sollen. Weiterhin werden Kernprozesse des Marketing daraufhin eingestuft, wie stark sie mit Problemen verbunden sind.

Somit behandelt die Untersuchung insgesamt drei Themenbereiche: die Strukturierungsalternativen der Marketingorganisation, die Dezentralisation von Entscheidungsbefugnissen sowie die Prozeßorientierung. Die Fragestellungen lauten vereinfacht formuliert:

1. Welche Verbreitung finden die verschiedenen Strukturierungsalternativen der Marketingorganisation derzeit und welche Bedeutung kommt ihnen in Zukunft zu?
2. Wie zentral werden Entscheidungen innerhalb der Marketingorganisation momentan und in Zukunft gefällt?
3. Welchen Stellenwert haben Prozesse in der Marketingorganisation? Welche Ziele zur Prozeßsteuerung werden verfolgt, und welche Maßnahmen zur Zielerreichung werden durchgeführt? Wie problematisch stufen Unternehmen spezielle Kernprozesse des Marketing ein?

Obige Fragestellungen werden im Hinblick auf den aktuellen Stand im Unternehmen untersucht, zudem werden für die Mehrzahl der Fragestellungen die Änderungstendenzen in den nächsten fünf Jahren abgefragt. Auf diese Weise können Entwicklungstendenzen identifiziert werden. Bei der Analyse werden etwaige branchen- und größenspezifische Besonderheiten berücksichtigt.

#### IV. Konzeptualisierung der Untersuchungsgegenstände

Im folgenden beschreiben wir die Konzeptualisierung, d. h. die Erarbeitung der Konstruktdimensionen, der drei gewählten Untersuchungsgegenstände. Da die Operationalisierung, also die Entwicklung der Meßinstrumente, durch die Darstellung der

einzelnen Indikatoren bei den empirischen Befunden ersichtlich ist, wird auf deren ausführliche Beschreibung an dieser Stelle verzichtet.

Die Strukturierungsalternativen der Marketingorganisation wurden durch die Nennung der einzelnen Formen operationalisiert, da diese in den Unternehmen zum üblichen Sprachgebrauch zählen. Berücksichtigt wurde zum einen die funktional strukturierte Organisationsform, bei der eine Aufgabenstrukturierung so vollzogen wird, daß gleichartige Aufgaben zu Stelleneinheiten zusammengefaßt werden (vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 86, Köhler 1981, S. 114). Andererseits wurden objektorientierte Organisationsformen, die eine Bündelung von Aufgaben gemäß der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Objekt beinhalten, im Fragebogen aufgeführt. Im einzelnen wurden hier folgende Formen genannt:

- **Produktmanagement:** Hier erfolgt die Aufgabenbündelung anhand der Zugehörigkeit zu bestimmten Produkten.
- **Markenmanagement:** Streng genommen handelt es sich hier um eine Form des Produktmanagements, da es sich bei Marken um Produkte oder Produktgruppen handelt. Da sich in den Interviews zeigte, daß Praktiker teilweise ein anderes Verständnis aufweisen und das Markenmanagement terminologisch nicht unter Produktmanagement subsumieren, wurde das Markenmanagement im Fragebogen zusätzlich aufgeführt.
- **Kunden(gruppen) bzw. Key-Account-Management:** Hier werden Stellen so gebildet, daß sie alle bezüglich eines Großkunden bzw. einer Kundengruppe anfallenden Aufgaben übernehmen (vgl. Meffert 1992, Sp. 1215 f.).
- **Regionalorganisation mit Stellenbildung anhand geographischer Kriterien** (vgl. Köhler 1995, Sp. 1644).
- **Projektmanagement mit Strukturierung anhand der Zugehörigkeit zu zeitlich befristeten, komplexen und verhältnismäßig neuen Aufgaben** (vgl. Köhler 1995, Sp. 1644).
- **Neuproduktabteilung als Teilmenge des Projektmanagements, die wegen der hohen Bedeutung von Produktinnovationen zusätzlich abgefragt wurde** (vgl. Urban/Hauser 1980, S. 65).
- **Kategorienmanagement, bei dem anhand von Kundenbedürfnissen Strukturen geschaffen werden** (vgl. Simon/Tacke 1990, Zenor/Zerrillo 1995).

- Prozeßorientierte Organisationsformen, die eine Stellenbildung anhand von Prozessen beinhalten (vgl. Gaitanides et al. 1994, S. 3 ff.).

Die Konzeptualisierung des Terminus Zentralisation erwies sich aufgrund der Vielschichtigkeit des Begriffs als schwierig. In der Literatur hat sich keine eindeutige Definition durchgesetzt (vgl. Frese 1993, S. 59 f.). Eine umfassende Aufarbeitung des Themenbereichs Zentralisation - Dezentralisation findet sich bei Hungenberg (1995). Dort wird eine Eingrenzung des Begriffs Zentralisation auf die vertikale Zuordnung von Entscheidungsaufgaben vorgenommen, somit eine entscheidungsorientierte Sichtweise vertreten (vgl. Hungenberg 1995, S. 47). Dieser Sichtweise schließen wir uns an und definieren Entscheidungscentralisation als Konzentration von Befugnissen bei der obersten Instanz (siehe auch Kubicek/Welter 1985, S. 249).

Zur Konzeptualisierung des so verstandenen Konstrukts Zentralisation wählen wir die Typologisierung von Zentralbereichen nach Frese/v. Werder (1993, S. 39 ff.). Diese entwickelten auf der Grundlage von zwölf Fallstudien deutscher Großunternehmen folgende sechs Grundmodelle der Teilfunktionsorganisation durch Zentralbereiche:

1. das Kernbereichsmodell,
2. das Richtlinienmodell,
3. das Matrixmodell,
4. das Servicemodell,
5. das Stabsmodell und
6. das Autarkiemodell.

Diese Grundmodelle entsprechen den idealtypischen Zentralbereichsmodellen des Arbeitskreises Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (vgl. Kreisel 1995, S. 150), erweitert um das Autarkiemodell. Sie berücksichtigen die Anzahl der organisatorischen Einheiten, die mit dem betreffenden Funktionselement betraut sind, ihre hierarchische Positionierung, ihre personelle Besetzung, ihre Kompetenzverteilung sowie ihre Kommunikationsbeziehungen (vgl. Frese/v. Werder 1993, S. 37). Die Entscheidungscentralisation wird somit mehrdimensional konzeptualisiert. Das Kernbereichsmodell ist das Grundmodell mit dem höchsten Grad an Zentralisation, das Autarkiemodell dasjenige mit dem niedrigsten (vgl. Frese/v. Werder 1993, S. 38).

Da die Grundmodelle nach Zentralbereichen nur für Unternehmen mit Spartenorganisationen sinnvoll sind, wurde bei der Befragung eine Verzweigung vorgesehen, die Unternehmen ohne Spartenorganisation ein Umgehen der Fragen zur Dezentralisation erlaubte.



Für die Betrachtung der Prozeßorientierung diente die Ablauforganisation als Ausgangspunkt, die als Summe "einzelne(r) Wertschöpfungs- oder Vorgangsketten" (Gaitanides 1992, Sp. 10) begriffen wird. Dementsprechend ist unter "Prozeßorganisation eine ablauforientierte Organisationsgestaltung zu verstehen, in der die Stellen- und Abteilungsbildung"..."unter Berücksichtigung spezifischer Erfordernisse des Ablaufs betrieblicher Prozesse konzipiert werden" (Gaitanides 1992, Sp. 10). In die Konzeptualisierung der Prozeßorientierung flossen in hohem Maße Ergebnisse der Expertengespräche ein. Es werden drei Facetten betrachtet: Die erste beinhaltet die Ziele der Prozeßsteuerung und -optimierung, die zweite Maßnahmen hierzu und die dritte den Problemgehalt von Kernprozessen im Marketing. Zudem wurde die Bedeutung der Prozeßoptimierung im Marketing abgefragt. Wie in den beiden anderen Themenbereichen bezogen sich auch hier alle Fragen (außer dem Problemgehalt der Kernprozesse) auf den aktuellen Stand im Unternehmen und die voraussichtliche Situation in fünf Jahren.

#### V. Datenerhebung und -grundlage

Da eine der Zielsetzungen der Arbeit eine empirisch fundierte Bestandsaufnahme im Hinblick auf die formulierten Fragestellungen ist, wurde eine quantitative empirische Untersuchungsmethode gewählt. Grundgesamtheit sind die Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in Deutschland. Insgesamt wurden 564 Unternehmen kontaktiert, deren Adressen vom Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) stammen. Gemäß ihrem Anteil am Bruttoinlandsprodukt wurden die zehn größten Branchen befragt und somit eine Quotenauswahl vorgenommen. Der Anteil am Bruttoinlandsprodukt wurde durch den Anteil an der Zahl kontaktierter Unternehmen je Branche berücksichtigt; insofern handelt es sich um eine repräsentative Stichprobe. Innerhalb der Branche fand eine Zufallsauswahl statt. Für die Erhebung wählten wir eine schriftliche, nicht personifizierte Befragung, die an den Marketingleiter des jeweiligen Unternehmens adressiert wurde. Die Anzahl auswertbarer Fragebögen betrug 139, die Rücklaufquote somit 24,6 %. Abbildung 2 stellt die Branchenverteilung der Stichprobe dar. Sie entspricht im wesentlichen der Verteilung der versandten Fragebögen.



Abbildung 2: Branchenverteilung der Unternehmen in der Stichprobe

## C. Empirische Befunde

### I. Strukturierungsalternativen der Marketingorganisation

Die Verbreitung von Strukturierungsalternativen der Marketingorganisation und deren Entwicklungstendenzen in den nächsten fünf Jahren waren Gegenstand der ersten Untersuchungsfrage. Zur Verdeutlichung der Entwicklungstendenz wird eine direkte Gegenüberstellung der momentanen Verbreitung dieser Organisationsformen und ihrer zukünftigen Bedeutung vorgenommen. So erhält man eine Matrix (vgl. Abbildung 3), die zur Strukturierung in vier Felder unterteilt wird. Auf der Abszisse wird der Anteil der Unternehmen abgetragen, die das entsprechende Strukturierungsmerkmal zum Befragungszeitpunkt implementiert haben (der Fragebogen erlaubt mehrere Antworten zur Berücksichtigung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen). Die Trennlinie wird bei 50 % gesetzt. Auf der Ordinate findet sich die durchschnittliche zukünftige Bedeutung der entsprechenden Alternative, die auf einer Sechs-Punkt-Skala gemessen wurde. Der Durchschnitt der zukünftigen Bedeutung der Strukturierungsalternativen beträgt exakt vier, daher wird die Trennlinie der Ordinate bei vier gelegt. Die vier Felder der Matrix werden wie folgt bezeichnet:

"Poor Dogs"

In Anlehnung an das Feld mit geringem relativen Marktanteil und geringem Marktwachstum des Marktwachstum-Marktanteil-Portfolios (vgl. z. B. Wind/Mahajan/Swire 1983) werden die

Strukturierungsalternativen mit geringer gegenwärtiger Verbreitung und geringer zukünftiger Bedeutung als Poor Dogs bezeichnet.

"Tradierte Organisationsformen"

Besitzt die betrachtete Alternative eine hohe gegenwärtige Verbreitung, aber eine niedrige zukünftige Bedeutung, so sprechen wir von einer tradierten Organisationsform.

"Evergreens der Marketingorganisation"

Strukturierungsalternativen mit einer momentan und zukünftig großen Bedeutung werden als Evergreens bezeichnet.

"Innovationen der Marketingorganisation"

Besitzt eine Alternative zwar gegenwärtig eine geringe Verbreitung, zukünftig jedoch eine hohe Bedeutung, so ist die Neueinführung dieser Strukturierung in zahlreichen Unternehmen wahrscheinlich. Folglich sprechen wir von einer Innovation der Marketingorganisation.

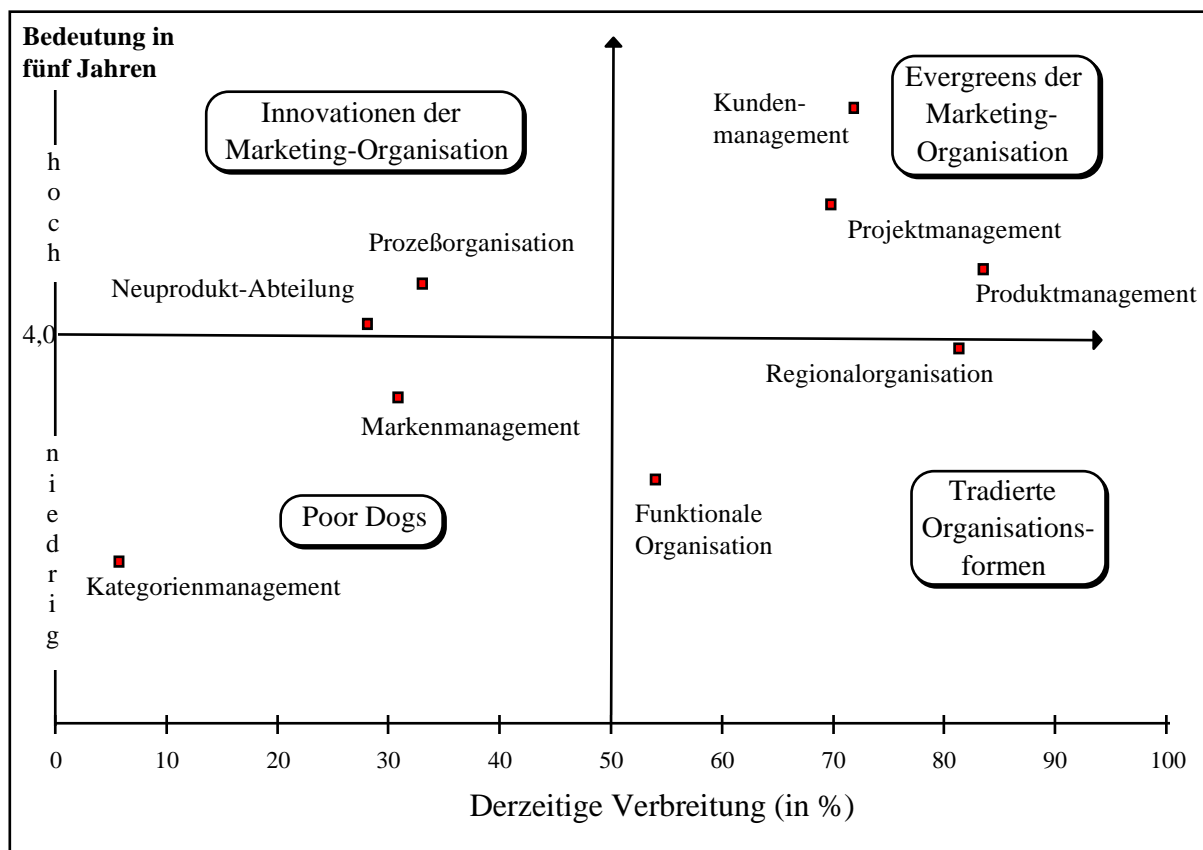


Abbildung 3: Entwicklungen von Strukturierungsalternativen der Marketingorganisation

Im Bereich der Poor Dogs finden sich das Kategorienmanagement und das Markenmanagement (vgl. Abbildung 3). Somit scheint sich die "Neuentdeckung" Kategorienmanagement in der Praxis auf breiter Linie nicht durchzusetzen. Nicht einmal im

Ernährungsgewerbe, wo die zukünftige Bedeutung mit 3,63 den höchsten aller Werte erreicht, wird der Schwellenwert von vier überschritten. Die eher geringe Verbreitung und noch abnehmende zukünftige Bedeutung des Markenmanagements legt eine relativ niedrige Einschätzung der Relevanz von Marken im Industriegüterbereich nahe. Interessant ist hier das Abschneiden im Ernährungsgewerbe. Erwartungsgemäß ist in diesem Sektor das Markenmanagement wesentlich häufiger anzutreffen (53,8 % der Unternehmen), jedoch wird die zukünftige Bedeutung dieser Strukturierungsalternative noch niedriger als vom Durchschnitt der Unternehmen eingeschätzt (1,46 gegenüber durchschnittlich 1,69). In dieser Beobachtung manifestiert sich möglicherweise die Tatsache, daß derzeit zahlreiche Konsumgüterunternehmen unter dem Stichwort Efficient Customer Response (ECR) Produktivitätssteigerungen durch eine intensivere Kooperation mit ihren Handelskunden anstreben (vgl. z. B. Kurt Salmon Associates 1993, Tietz 1995). Dieser Ansatz führt dazu, daß die Geschäftsbeziehung zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt. Im Zusammenhang mit einer solchen gesamthaften Optimierung der Geschäftsbeziehung müssen nahezu zwangsläufig die einzelnen Marken zurückgestellt werden. Es kann daher von einer rückläufigen Bedeutung des Markenmanagements ausgegangen werden (vgl. auch Schuh/Dohrau 1995).

Unter den tradierten Organisationsformen findet man in erster Linie die Funktionalorganisation. Diese Form wird somit - trotz weiter Verbreitung - in Zukunft nicht im Zentrum des Interesses von Unternehmen stehen. Diese Ansicht steht im Einklang mit vielen Arbeiten, die auf eine mangelnde Eignung funktionaler Organisationsstrukturen für dynamische Umgebungen hinweisen (vgl. beispielsweise Becker 1993, S. 634, Köhler 1992, Sp. 40 ff., Lochstampfer 1980, Sp. 759). Die Regionalorganisation fällt ebenfalls in das Feld der tradierten Organisationsformen; allerdings liegt sie mit einem Wert von 3,91 sehr nahe an der Trennlinie zu dem Feld der Evergreens. Ihre Bedeutung scheint also in Zukunft auf hohem Niveau (nach dem Produktmanagement weist die Regionalorganisation die zweithöchste Verbreitung auf) zu stagnieren.

Evergreens der Marketingorganisation sind das Kundenmanagement, das Produktmanagement und das Projektmanagement. Die weiteste Verbreitung besitzt das Produktmanagement, das 83,5 % der befragten Unternehmen implementiert haben. Genau wie das Projektmanagement ist dieses hochsignifikant positiv mit der Unternehmensgröße (gemessen an der Mitarbeiterzahl) assoziiert. Basis dieser Aussage ist ein T-Test, bei dem Unternehmen mit und ohne Produkt- bzw. Projektmanagement verglichen wurden. Die größte Bedeutung für die nächsten fünf Jahre wird dem Kundenmanagement beigemessen. Insgesamt ist erkennbar, daß die klassischen Formen der Objektstrukturierung gegenwärtig die weiteste Verbreitung in der Marketingorganisation aufweisen und ihre hohe Bedeutung auch in Zukunft behaupten werden.

In dem Feld der Innovationen der Marketingorganisation sind die Prozeßorganisation und die Neuproduktabteilung anzutreffen. Über 30 % der Unternehmen haben den Prozeßansatz im Marketingbereich bereits verwirklicht, ein im Vergleich zu den bei Droege (1994, S. 62) genannten vier Prozent (gemessen auf Unternehmensebene) recht hoher Wert. Die Vermutung, daß die Prozeßorientierung in Unternehmen als sehr wichtig betrachtet wird, kann somit ebenso bestätigt werden wie die unterstellte Wichtigkeit von Produktinnovationen, die zu einem starken Anstieg der Bedeutung von Neuproduktabteilungen führt.

Unsere Ergebnisse bestätigen die aktuelle und zukünftige hohe Bedeutung von Produkt- und Key-Account-Management. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang ein Vergleich unserer Resultate mit den 1983 von Köhler/Tebbe/Uebele erhobenen Werten bezüglich der Verbreitung dieser beiden Organisationsformen, um die tatsächliche Entwicklung nachvollziehen zu können. Köhler/Tebbe/Uebele wählten als Grundgesamtheit Industrieunternehmen mit Sitz in Deutschland. In dieser Hinsicht ist die vorliegende Studie mit der von Köhler/Tebbe/Uebele vergleichbar; allerdings bezieht sich deren Erhebung auf Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern. Daher führt der Test auf Äquivalenz der Stichproben bezüglich der durch die Mitarbeiterzahl operationalisierten Unternehmensgröße (Chi-Quadrat-Test auf der Basis von Größenklassen) zur Ablehnung der Hypothese, daß die beiden Stichproben die gleiche Unternehmensgrößenverteilung aufweisen. Dies ist im wesentlichen darauf zurückzuführen, daß die Stichprobenstruktur unserer Erhebung 41 % von Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern aufweist, die von Köhler/Tebbe/Uebele jedoch nur 17 %. Dies läßt aufgrund des oben genannten positiven Zusammenhangs zwischen der Verbreitung des Produktmanagements und der Unternehmensgröße eine geringere Verbreitung des Produktmanagements in unserer Stichprobe erwarten. Um so mehr gewinnen folgende Aussagen an Bedeutung:

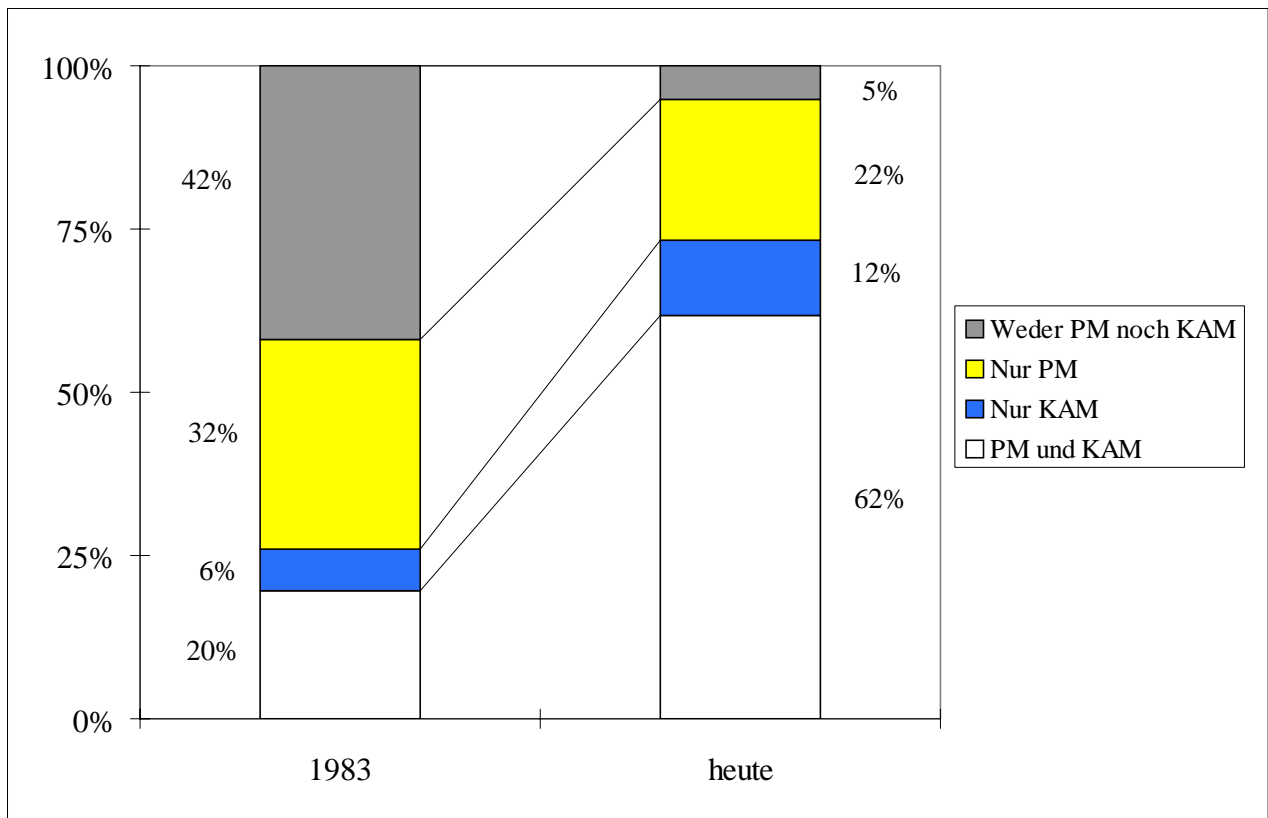


Abbildung 4: Verbreitungsgrad von Produkt- und Key-Account-Management 1983 (nach Köhler/Tebbe/Uebele 1983) und heute

Der Anteil der Unternehmen, die sowohl Produktmanagement als auch Key-Account-Management implementiert haben, hat sich von 15,5 % in der Studie von 1983 auf 61,3 % in 1995 fast vervierfacht. Analog hierzu haben 1995 nur noch 5,1 % der Unternehmen keine der beiden Strukturierungsalternativen implementiert, während es 1983 noch 50,7 % waren (vgl. Köhler/Tebbe/Uebele 1983, S. 33). Diese Ergebnisse zeigen, daß sich die Frage, ob Produkt- oder Key-Account-Management die geeignetere Strukturierungsform sei (vgl. Lucke 1977, S. 62, Hüttel 1989, S. 48), in der Unternehmenspraxis nicht stellt. Hier läuft das Key-Account-Management dem Produktmanagement nicht den Rang ab, sondern ergänzt es. Die Marketingorganisation in Unternehmen wird somit tendenziell mehrdimensional und damit komplexer. Dies könnte den Versuch widerspiegeln, der steigenden Komplexität von Märkten durch entsprechende organisatorische Regelungen Rechnung zu tragen. Diese Tendenz wird durch Untersuchungen zu organisatorischen Strukturierungen auf Unternehmensebene bestätigt, bei denen ebenfalls ein Trend zur Mehrdimensionalität identifiziert wurde (vgl. Lehmann 1995, S. 109). Die theoretisch-konzeptionellen Aussagen von Diller, der auf einen Trend zu "dualen" Formen der Marketingorganisation hinweist, finden empirische Bestätigung (vgl. Diller 1991, S. 159 f.). Es sei noch einmal darauf hingewiesen, daß die dargestellten Vergleiche die Trends bezüglich der Verbreitung von Produkt- und Key-Account-Management noch konservativ schätzen, da die Stichprobenstruktur unserer Stichprobe verstärkt kleinere Unternehmen enthält.

## II. Dezentralisation von Entscheidungen

Zur Ermittlung von Entwicklungen bezüglich der Entscheidungscentralisation war zunächst zu überprüfen, ob sich die sechs Grundmodelle nach Frese/v. Werder (1993) in der Stichprobe identifizieren lassen. Diese Überprüfung nahmen wir auf der Basis der Einschätzung der gegenwärtigen Situation im Unternehmen vor. Bei der Operationalisierung wurden jedem Grundmodell bestimmte Items zugeordnet. Hierbei hielten wir uns sehr eng an die Beschreibung der Grundmodelle durch Frese/v. Werder. Die Befragten gaben den Grad ihrer Zustimmung zu den Aussagen der einzelnen Items in bezug auf ihr Unternehmen an. Hierbei sollte beachtet werden, daß die Konzeptualisierung nicht überschneidungsfrei ist (vgl. die Items in Tabelle 1). Aus diesem Grund können die einzelnen Indikatoren nicht in ihrer Gesamtheit einer Faktorenanalyse unterzogen werden, sondern jeweils nur die einem Grundmodell zugeordneten Indikatoren überprüft werden. Die Vorgehensweise ist in diesem Sinne konfirmatorisch.

Die Konzeptualisierung wird hinsichtlich Reliabilität und konvergenter Validität überprüft. Im wesentlichen geht es um die Frage, ob die Assoziation zwischen Items, die demselben Grundmodell zugeordnet sind, so stark ist, daß die Annahme eines einzelnen zugrundeliegenden Faktors gerechtfertigt erscheint. Als Gütekriterien kommen neben den Faktorladungen der Faktorenanalyse die Item to Total-Korrelation, das Cronbachsche Alpha und die erklärte Varianz zur Anwendung (vgl. zu diesen Kriterien Homburg/Giering 1996, S. 8).

Für die Faktorladungen, die die Stärke des Zusammenhangs zwischen gemessenen Variablen und Faktor wiedergeben (vgl. Backhaus et al. 1994, S. 208), fordern wir hier in Anlehnung an Homburg (1995, S. 93) einen Mindestwert von 0,4. Das Cronbachsche Alpha, das die Reliabilität einer Gruppe von Indikatoren mißt, nimmt Werte von null bis eins an, wobei hohe Werte auf ein hohes Maß an Reliabilität deuten. Wir fordern hier in Anlehnung an Nunnally Werte über 0,7 (vgl. Nunnally 1978, S. 245). Dabei ist zu beachten, daß das Cronbachsche Alpha positiv von der Anzahl der verwendeten Indikatoren abhängt (vgl. Carmines/Zeller 1994, S. 43 ff. sowie Homburg/Giering 1996, S. 22). Daher können bei geringer Item-Zahl auch Werte unter dem genannten Schwellenwert akzeptiert werden.

Unter der Item to Total-Korrelation versteht man die Korrelation zwischen einem Indikator und der Summe aller dem Faktor zugeordneten Indikatoren. Wir wenden hier aufgrund der geringen Anzahl der Items die korrigierte Item to Total-Korrelation an, die als Korrelation eines Items mit der Summe der übrigen diesem Faktor zugeordneten Items berechnet wird. Die erklärte Varianz berechnet sich schließlich als Durchschnitt der quadrierten

Faktorladungen. Sie stellt den Anteil an der Gesamtvarianz eines Faktors dar, der durch die dem Faktor zugeordneten Items erklärt wird (vgl. Backhaus et al. 1994, S. 218).

<b>Kernbereichsmodell</b>	Faktorladung	Item to Total-Korrelation
Items		
Die Marketingaufgaben sind weitgehend aus den Sparten ausgegliedert.	0,904	0,633
Es gibt kein zentrales Marketing. Nahezu alle Aufgaben werden in den Sparten wahrgenommen. (gedreht)	0,904	0,633
Cronbachsches Alpha: 0,775 Erklärte Varianz: 81,6 %		
<b>Richtlinienmodell</b>	Faktorladung	Item to Total-Korrelation
Items		
Ein Zentralbereich ist in Grundsatzentscheidungen des Marketing allein entscheidungsbefugt.	0,824	0,554
Ein Zentralbereich ist gegenüber dem Marketing der Sparten weisungsbefugt.	0,793	0,526
Im Marketing der Sparten werden i.d.R. nur im Rahmen von zentralen Vorgaben Entscheidungen getroffen.	0,738	0,460
Cronbachsches Alpha: 0,696 Erklärte Varianz: 61,8 %		
<b>Matrixmodell</b>	Faktorladung	Item to Total-Korrelation
Items		
Zentrales Marketing und das Marketing der Sparten sind grundsätzlich nur gemeinsam entscheidungsbefugt.	0,890	0,583
Zentrales Marketing und das Marketing der Sparten bilden regelmäßig Ausschüsse zur Beschlußfassung.	0,890	0,583
Cronbachsches Alpha: 0,737 Erklärte Varianz: 79,1 %		



<b>Servicemodell</b>	Faktorladung	Item to Total-Korrelation
Items		
Das Marketing der Sparten entscheidet i.d.R. nur über die Art der Maßnahmen und erteilt dem zentralen Marketing Aufträge zur Ausarbeitung und Durchführung.	0,808	0,306
Das zentrale Marketing entscheidet i.d.R. über das "wie" der Auftragserfüllung.	0,808	0,306
Cronbachsches Alpha: 0,469 Erklärte Varianz: 65,3 %		
<b>Stabsmodell</b>	Faktorladung	Item to Total-Korrelation
Items		
Ein Marketing-Stab dient der informationellen und methodischen Unterstützung der Sparten.	*	*
Cronbachsches Alpha: * Erklärte Varianz:*		
<b>Autarkiemodell</b>	Faktorladung	Item to Total-Korrelation
Items		
Es gibt kein zentrales Marketing. Nahezu alle Aufgaben werden in den Sparten wahrgenommen.	0,904	0,633
Die Marketingaufgaben sind weitgehend aus den Sparten ausgegliedert. (gedreht)	0,904	0,633
Cronbachsches Alpha: 0,770 Erklärte Varianz: 81,6 %		

\* eine Angabe ist bei nur einem Item nicht möglich

Tabelle 1: Informationen zu den die Grundmodelle repräsentierenden Faktoren

Tabelle 1 stellt die den Grundmodellen entsprechenden Faktoren mit zugehörigen Items und Gütekriterien dar. Da für das Stabsmodell nur ein Item formuliert wurde, entfällt hier die Angabe der Werte der Gütemaße.

Die Faktorladungen liegen bei allen Items der übrigen fünf Faktoren deutlich über 0,7; die Item to Total-Korrelationen und das Cronbachsche Alpha sind ebenfalls als befriedigend zu bewerten. Unter Berücksichtigung der geringen Anzahl von Items können die erzielten Werte sogar als sehr gut angesehen werden. Die jeweiligen erklärten Varianzen liegen mit einer

Ausnahme deutlich über 70 %. Somit ist die empirische Operationalisierung der sechs Grundmodelle der Entscheidungscentralisation nach Frese/v. Werder (1993) gelungen.

Zur Bestimmung der Häufigkeiten der Grundmodelle wurden für jedes Unternehmen die Mittelwerte über die ermittelten Items eines jeden Grundmodells berechnet. Die Unternehmen wurden anschließend demjenigen Modell zugeordnet, bei dem sie den höchsten Mittelwert aufwiesen. Hierbei kam es vor, daß bei einem Unternehmen mehrere Modelle den gleichen Maximalwert aufwiesen, was zu einer Mehrfachbelegung führte. Abbildung 5 stellt die Häufigkeitsverteilung von gegenwärtig und zukünftig favorisierten Grundmodellen gegenüber.

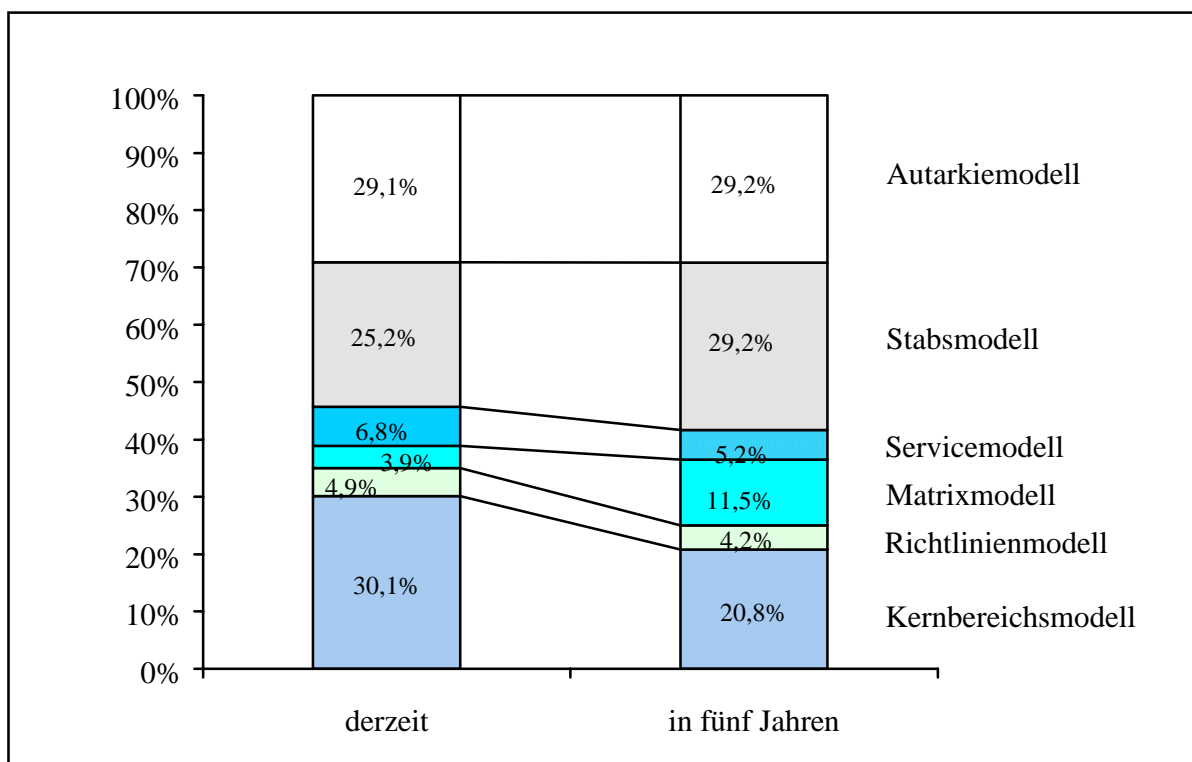


Abbildung 5: Dezentralisierung der Marketingfunktion: Heutige und zukünftige Bedeutung der sechs Grundmodelle

Das Kernbereichsmodell verfügt gegenwärtig über die weiteste Verbreitung (30,1 % der Unternehmen), knapp gefolgt vom Autarkiemodell (29,1 %) und dem Stabsmodell mit 25,2 %. Dies deckt sich mit den Ergebnissen von Krüger/v. Werder (1995), die feststellten, daß "sich beim Marketing die konzentrations- und dekonzentrationenahen Modelle nahezu die Waage" halten (Krüger/v. Werder 1995, S. 13). Unternehmen, die über ein Autarkiemodell verfügen, sind auf dem 1 %-Niveau signifikant größer als Unternehmen ohne dieses Modell, sowohl bezüglich des Umsatzes als auch bezüglich der Mitarbeiterzahl. Gleiches gilt für Unternehmen mit Stabsmodell (auf dem 1 %- bzw. 10 %-Niveau). Diese Beobachtung ist konsistent mit der in zahlreichen empirischen Untersuchungen beobachteten Assoziation

zwischen der Unternehmensgröße und dem Grad der Dezentralisierung (vgl. z. B. Child 1972, zur Marketingorganisation siehe z. B. Dastmalchian/Boag 1990, Pugh 1970). Die übrigen Grundmodelle treten recht selten auf.

Für die Zukunft ergibt sich ein etwas anderes Bild. Insgesamt läßt sich eine Tendenz erkennen, die hin zu mittleren Modellen führt. Insbesondere das Kernbereichsmodell verliert zugunsten dezentralerer Modelle an Bedeutung. Die Tendenz zur Dezentralität geht aber nicht soweit, daß die Extremform (das Autarkiemodell) Gewinne verzeichnen könnte. Dieses verharrt auf konstantem Niveau. Es ergibt sich somit eine Tendenz zu einer kontrollierten Dezentralität, die Entscheidungen vor Ort erlaubt, ohne allerdings die Kontrolle der Zentrale aufzugeben. So ist auch hier - wie schon bei den aufbauorganisatorischen Maßnahmen - eine Tendenz hin zu komplexeren Strukturen zu verzeichnen.

### III. Prozeßorientierung

Zum Thema Prozeßorientierung wurde zunächst eine allgemeine Frage dahingehend gestellt, ob die Optimierung von Prozessen im Marketing eine der bedeutendsten Aufgaben sei. Hier ergab sich mit einem Mittelwert von 3,9 auf der Sechs-Punkt-Skala eine recht hohe Zustimmung. Im Laufe der nächsten fünf Jahre wird die Prozeßoptimierung weiterhin an Bedeutung gewinnen: der Mittelwert liegt hier bei 4,9, der Unterschied zur heutigen Einstufung ist signifikant auf dem 1 %-Niveau. Somit kann klar bestätigt werden, daß die Prozeßorientierung ein sich sehr dynamisch entwickelnder Aspekt der Marketingorganisation ist. Dies stimmt mit den bei Heppner (1995) genannten Ergebnissen überein, wonach 83 % der Befragten in Deutschland der Aussage zustimmten, daß die Organisationsstruktur sich in den nächsten Jahren stärker an Geschäftsprozessen orientieren wird (vgl. Heppner 1995, S. 32). Hierbei ist allerdings anzumerken, daß sich diese Erhebung nicht allein auf die Prozesse in Marketing und Vertrieb bezieht.

Weiterhin wurden Ziele der Prozeßsteuerung und Maßnahmen zu Prozeßsteuerung und -optimierung abgefragt (vgl. Abbildung 6). Bei den Zielen der Prozeßsteuerung werden heute zu gleichen Teilen eine Verbesserung der Prozeßqualität, -geschwindigkeit und -effizienz angestrebt; die Mittelwerte betragen hier alle etwa 4,4. Mit einem Mittelwert von 4,15 wird die Erhöhung der Prozeßflexibilität etwas schwächer beurteilt, stellt jedoch auch ein wichtiges Ziel dar. Zukünftig steigt die Bedeutung der einzelnen Ziele zur Prozeßsteuerung durchweg um etwa 0,7 Punkte (alle signifikant auf dem 1 %-Niveau). Den höchsten Bedeutungsanstieg kann die Steigerung der Prozeßeffizienz verzeichnen. Damit kommt klar zum Ausdruck, daß alle Aspekte der Prozeßorientierung nicht nur heute ein sehr wichtiges Anliegen der Unternehmen sind, sondern die Bedeutung zudem auf breiter Front zunehmen wird.

Bei den Maßnahmen zur Prozeßsteuerung und -optimierung überwiegen heute die kurzfristig realisierbaren beziehungsweise diejenigen, die als Vorarbeit zu einer systematischen Prozeßsteuerung notwendig sind. Dazu zählen die Erstellung von Ablaufplänen, die Verlagerung von Kompetenzen an ausführende Stellen, die Beseitigung von Schnittstellenproblemen durch einheitliche Anweisungen und die Erstellung von Zielvorschriften (alle Mittelwerte größer als 3,5). Diese Maßnahmen werden auch in Zukunft ihre hohe Bedeutung behalten. Den höchsten Bedeutungszuwachs erhalten jedoch die aufwendigeren Maßnahmen: Die Ernennung von Prozeßverantwortlichen, die Entwicklung von Kennzahlen zur Prozeßmessung sowie die Erstellung von Zielvorschriften erlangen Bedeutungszuwächse von über einem Punkt auf der Sechs-Punkt-Skala (signifikant auf dem 1 %-Niveau). Den absolut und relativ höchsten Zuwachs mit knapp 1,3 Punkten verzeichnet die regelmäßige Messung von Prozeßeingabe, -wertschöpfung und -ausgabe.

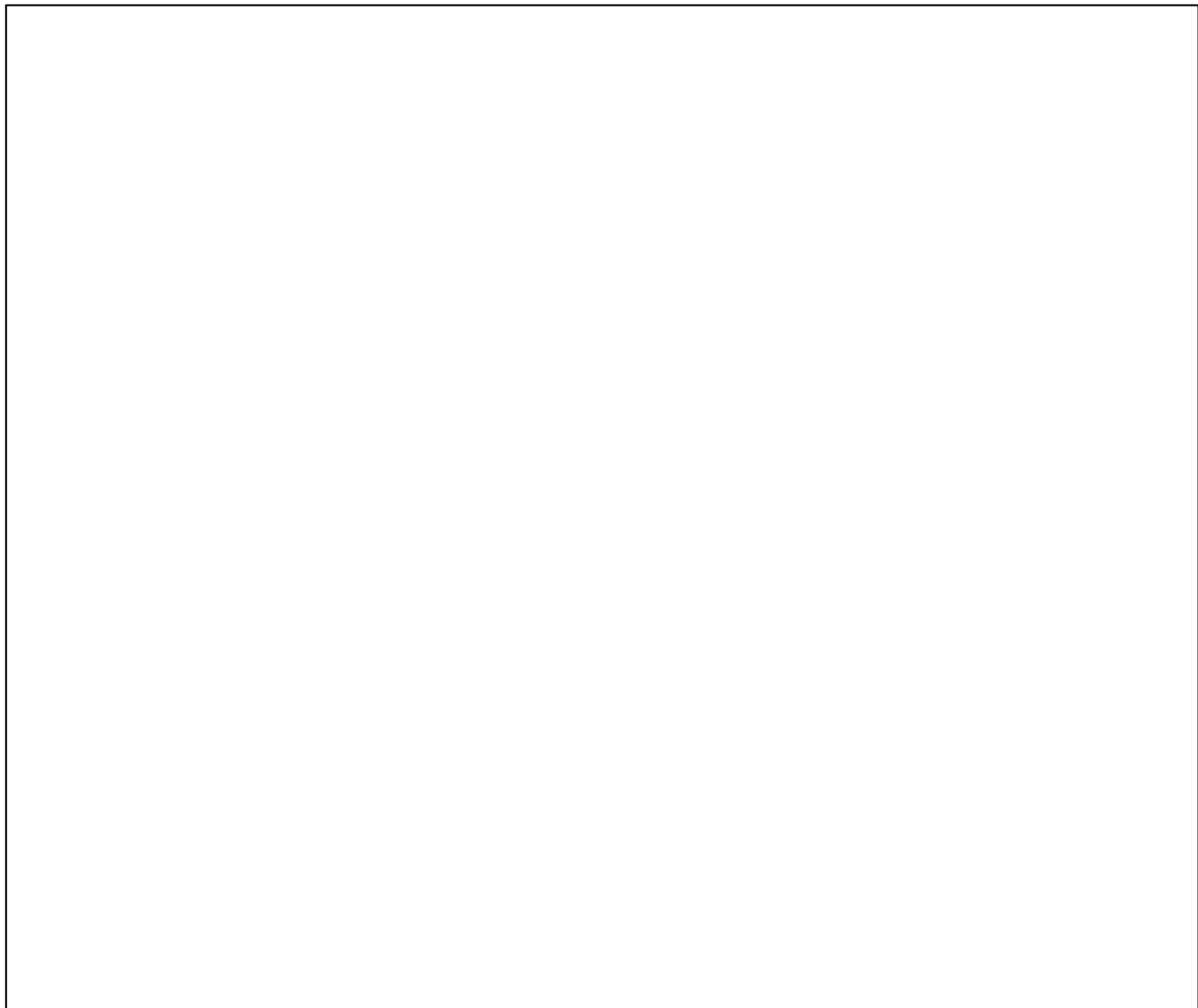


Abbildung 6: Heutige und zukünftige Bedeutung von Zielen der Prozeßsteuerung und Maßnahmen zur Prozeßsteuerung und -optimierung

Hieran kann man erkennen, daß sich die deutschen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes gegenwärtig auf eine systematische Prozeßsteuerung vorbereiten. Wichtige Elemente der Prozeßorientierung, wie die Entwicklung und Messung von Kennzahlen, sind noch nicht stark verbreitet, aber für die nächsten fünf Jahre geplant.

Neben diesen für den heutigen Stand und die Entwicklungstendenzen der nächsten fünf Jahre abgefragten Aspekten war ein weiterer Untersuchungspunkt, wie problematisch in der Unternehmenspraxis bestimmte Prozesse im Marketing eingeschätzt werden. Hier wurden 13 Kernprozesse identifiziert und auf ihren Problemgrad hin beurteilt. Um eine Verdichtung dieser Größen vornehmen zu können, wurde eine Faktorenanalyse über die 13 Indikatoren durchgeführt. Hierbei kam eine schiefwinklige Faktorenanalyse (OBLIMIN) zum Einsatz, die im Gegensatz zur weit verbreiteten rechtwinkligen Faktorenanalyse (VARIMAX) keine Unabhängigkeit der Faktoren unterstellt, was im vorliegenden Fall unrealistisch wäre (vgl. Norušis 1993, S. 70). Hierbei wurden vier Faktoren extrahiert.

Der erste Faktor beinhaltet die Prozesse der Analyse und Planung (vgl. Tabelle 2). Die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern (z. B. Agenturen) paßt scheinbar weniger gut zu dem Oberbegriff Analyse und Planung; unter Berücksichtigung der Bedeutung von externen Marktforschungsdienstleistungen ist eine inhaltliche Konsistenz jedoch festzustellen. Der zweite Faktor beinhaltet die vertriebsbezogenen Aktivitäten, die Indikatoren des dritten Faktors lassen sich eindeutig dem Innovationsbereich zuordnen. Der vierte Faktor umfaßt die Produktelimination sowie das Variantenmanagement und wird mit Management existierender Produkte bezeichnet.

<b>Analyse und Planung</b>	Faktorladung	Item to Total-Korrelation
Items		
Jahresmarketingplanung	0,821	0,708
Vertriebscontrolling	0,785	0,667
Marketingcontrolling	0,781	0,653
Jahresabsatzplanung	0,704	0,554
Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern	0,554	0,429
Durchführung von Marktforschungsstudien	0,470	0,388
Cronbachsches Alpha: 0,802 Erklärte Varianz: 34,2 %		
<b>Vertriebsbezogene Aktivitäten</b>	Faktorladung	Item to Total-Korrelation
Items		
Planung, Vergabe und Controlling kundenspezifischer Konditionen	0,684	0,523
Auftragsabwicklung	0,627	0,521
Preisfestsetzung neuer Produkte	0,526	0,464
Cronbachsches Alpha: 0,688 Erklärte Varianz: 10,9 %		
<b>Innovation</b>	Faktorladung	Item to Total-Korrelation
Items		
Markteinführung neuer Produkte	0,915	0,532
Produktentwicklung	0,831	0,532
Cronbachsches Alpha: 0,692 Erklärte Varianz: 9,5 %		
<b>Management existierender Produkte</b>	Faktorladung	Item to Total-Korrelation
Items		
Produktelimination	0,805	0,369
Variantenmanagement	0,757	0,369
Cronbachsches Alpha: 0,534 Erklärte Varianz: 7,9 %		

Tabelle 2: Faktorenanalyse der Kernprozesse im Marketing

Abbildung 7 zeigt die unterschiedliche Bewertung der Faktoren. Sie reichte im Fragebogen von völlig problemlos (1) bis stark verbesserungswürdig (6). Am schwierigsten schätzen Unternehmen die Prozesse ein, die mit der Gestaltung ihres Leistungsangebots zusammenhängen: Der Faktor Management existierender Produkte weist den höchsten Mittelwert auf, gefolgt vom Faktor Innovation. Bei letztgenanntem Faktor weisen kleine Unternehmen deutlich höhere Werte auf (10 %-Signifikanzniveau), was in einer geringeren Ressourcenausstattung begründet liegen könnte. Die Tatsache, daß die beiden Faktoren Innovation und Management existierender Produkte als recht problematisch beurteilt werden, spiegelt einerseits die zunehmende Wichtigkeit wider, die dem Innovationsmanagement unter anderem durch beschleunigte Marktprozesse zukommt (vgl. Albach 1989, S. 1339, McGrath et al. 1996, S. 389, zu einer umfassenden Analyse des Beschleunigungsproblems vgl. Gruner 1996). Andererseits wird auch die wachsende Komplexität erkannt, die durch ständige Neuprodukteinführungen im Produktprogramm entstehen kann. Die Zahl der Varianten kann ein wesentlicher Kostentreiber sein (vgl. Rathnow 1993, S. 20 ff.). So berichtet Wildemann, daß sich in wachsenden Märkten zwischen 1980 und 1990 die Variantenzahl um 180-250 % steigerte, während sich die Produktionsmenge verdoppelte. In stagnierenden Märkten konnte ein Anstieg der Variantenzahl auf 400 bis 520 % beobachtet werden, obwohl das Produktionsvolumen um bis zu 20 % abnahm (vgl. Wildemann 1990, S. 314). Coenenberg/Prillmann (1995) konnten einen deutlichen negativen Zusammenhang zwischen Variantenvielfalt und Unternehmenserfolg feststellen, was im Einklang mit der hier gefundenen Einschätzung der Prozesse steht, die zu einer Variantenvielfalt führen. Der Mittelwertunterschied dieser Faktoren zu dem als weniger problematisch eingeschätzten Faktor Vertriebsbezogene Aktivitäten ist auf dem 1 %-Niveau signifikant. Der Faktor Analyse und Planung liegt zwischen diesen beiden Extremen, wird jedoch von kleinen Unternehmen als deutlich problematischer eingeschätzt als von großen (1 %-Signifikanzniveau).

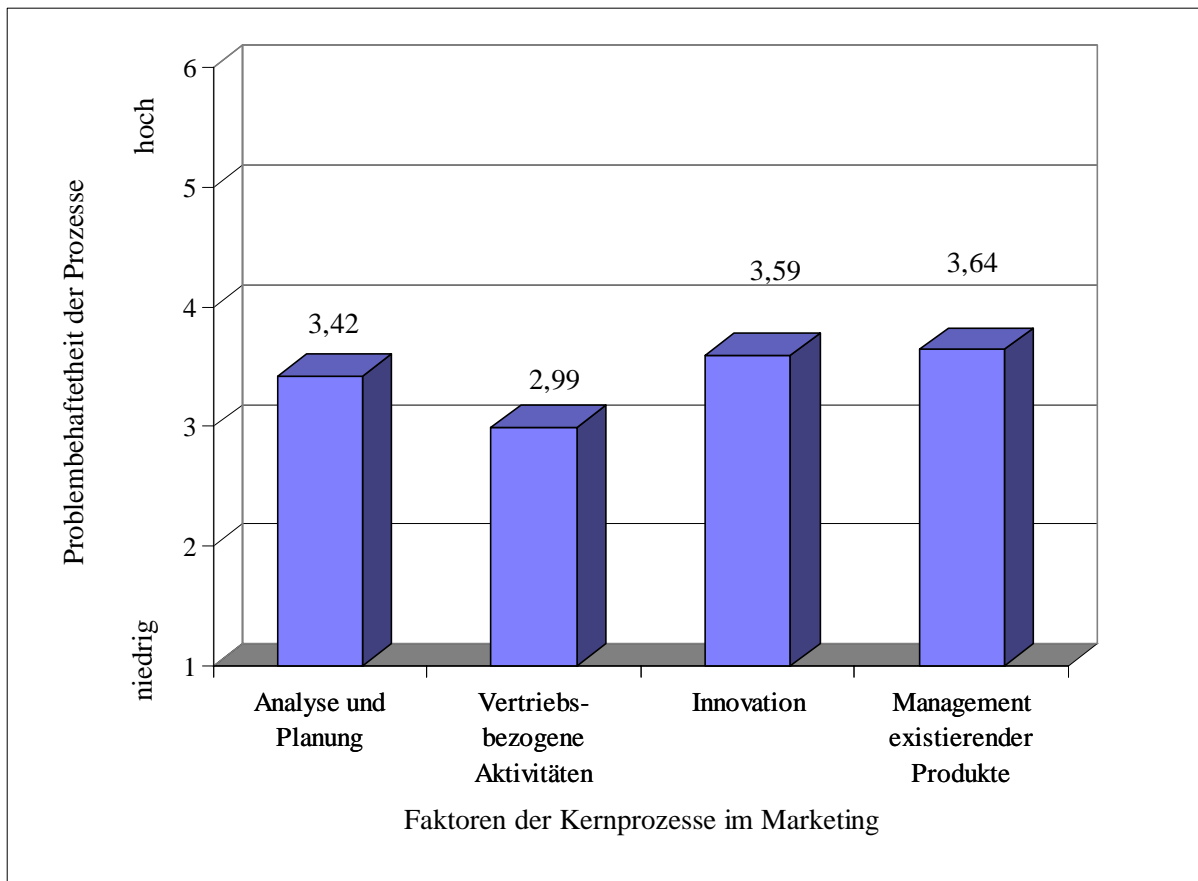


Abbildung 7: Einschätzung von Kernprozessen des Marketing bezüglich ihrer Problematik

#### D. Zusammenfassung

In der verarbeitenden Industrie in Deutschland ergibt sich für die Entwicklungslinien der Marketingorganisation ein konsistentes Bild. Folgende Tendenzen können festgestellt werden:

1. Unternehmen neigen dazu, im Marketing und Vertrieb eine Querschnittskoordination in Form von objektorientierten Organisationsformen zu verankern. Hier geht der Trend sogar hin zu Matrixstrukturen, was als Versuch interpretiert werden kann, auf komplexer und fragmentierter werdende Märkte zu reagieren. Diese Reaktion kann auch die Tendenz erklären, Entscheidungen im Marketing in Abstimmung zwischen Sparte und Zentrale zu fällen und so eine kontrollierte Dezentralität einzuführen. Dies erlaubt einerseits relativ schnelle Reaktionen auf Veränderungen im Markt, kann aber andererseits auch unternehmensintern koordinierte Vorgehensweisen fördern.
2. Der zunehmende Wettbewerbsdruck mag Ursache sein für die hohe Aufmerksamkeit, die Prozessen momentan schon in Unternehmen geschenkt wird. Hier muß festgestellt werden, daß bisher verankerte Instrumente allerdings noch zu wünschen übrig lassen, wobei die



identifizierten Schwerpunkte der zukünftigen Entwicklung auf eine hohe Dynamik in diesem Bereich deuten.

3. Bei den Kernprozessen des Marketing zeigen sich bei der Gestaltung des Leistungsprogrammes die größten Probleme, sowohl hinsichtlich der Einführung neuer Produkte, als auch im Management existierender Produkte. Hier könnten ein systematisches Innovationsmanagement und ein komplexitätsoptimierendes Variantenmanagement Ansatzpunkte zur Überwindung der Probleme sein.

### Zusammenfassung

Die Gestaltung der Marketingorganisation wird momentan intensiv diskutiert. Der vorliegende Beitrag untersucht anhand einer empirischen Erhebung den Status Quo und die Entwicklungstendenzen zentraler Parameter der Marketingorganisation: Die implementierte Strukturierungsform der Marketingorganisation, die Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen sowie einige Aspekte der Prozeßorientierung in Marketing und Vertrieb. Es zeigt sich, daß eine Tendenz hin zu objektorientierten Organisationsformen, zu einer kontrollierten Entscheidungsdezentralität und zu einer starken Prozeßorientierung zu erkennen sind.

### Summary

The marketing organization is a topic, that receives a lot of attention currently. This article uses an empirical research design to investigate the status quo and the evolution of key aspects of the marketing organization: The structuring of the marketing organization, the decentralization of decision making, and some aspects of process orientation in marketing. Key findings are the trends towards object-oriented forms of the marketing organization, towards a controlled decentralization of decision making, and towards a strong process orientation.

## Literaturverzeichnis

- Albach, H. (1989), Innovationsstrategien zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 12, 1338-1352
- Alewell, K. (1980), Absatzorganisation, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 2. Aufl. Stuttgart 1980, Sp. 30-41
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (1994), Multivariate Analysemethoden, Eine anwendungsorientierte Einführung, 7. Aufl., Berlin
- Becker, J. (1993), Marketing-Konzeption. 5. Aufl., München
- Belz, Ch., Senn, Ch. (1995), Richtig umgehen mit den Schlüsselkunden, in: Harvard Business Manager Nr. 2, 45-54
- Berndt, R. (1991), Marketing 3, Marketing-Management, Berlin
- Brockhoff, K. (1989), Schnittstellenmanagement, Stuttgart
- Carmines, E., Zeller, R. (1979), Reliability and Validity Assessment, Newbury Park
- Cespedes, F. (1993), Coordinating Sales and Marketing in Consumer Goods Firms, in: Journal of Consumer Marketing, Nr. 2, 37-55
- Child, J. (1972), Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study, in: Administrative Science Quarterly, 163-177.
- Coenenberg, A., Prillmann, M. (1995), Erfolgswirkungen der Variantenvielfalt und Variantenmanagement, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, Nr. 11, 1231-1253
- Crittenden, V. (1992), Close the Marketing/Manufacturing Gap, in: Sloan Management Review, Spring, 41-52
- Dastmalchian, A., Boag, D. (1988), The Influence of Market Environments on Design and Performance of Marketing Departments, in: Canadian Journal of Administrative Sciences, Nr. 1, 26-35
- Dastmalchian, A., Boag, D. (1990), Environmental Dependence and Departmental Structure: Case of the Marketing Function, in: Human Relations, Nr. 12, 1257-1276
- Diller, H. (1991), Entwicklungstrends und Forschungsfelder der Marketingorganisation, in: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, Nr. 3, 156-163
- Diller, H. (1992), Marketingorganisation, in: Diller, H. (Hrsg.), Vahlens Großes Marketinglexikon, München, 691 - 692
- Diller, H., Gaitanides, M. (1989), Vertriebsorganisation und handelsorientiertes Marketing, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 6, 589-607
- Droege, W. (1994), Den Weg für die Zukunft freimachen, in: Absatzwirtschaft, Nr. 5, 58 - 65
- Elšik, W. (1996), Prozeßorganisation im Marketing, Marktforschung und Management, Nr. 1, 22-29

- Eschner, K., Nestler, A. (1994), Strategische Neuorientierung und Prozeßoptimierung bei der Allianz-Versicherungs-AG, in: Frese, E., Maly, W. (Hrsg.), Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Düsseldorf, 33-45
- Frese, E. (1993), Grundlagen der Organisation: Konzept - Prinzipien - Strukturen, 5. Aufl., Wiesbaden
- Frese, E., Beecken, T., Engels, M., Lehmann, P., Theuvsen, L. (1995), Nach der Restrukturierungswelle, in: Die Unternehmung, Nr. 5, 293-319
- Frese, E., von Werder, A. (1993), Zentralbereiche - Organisatorische Formen und Effizienzbeurteilung, in: Frese, E., von Werder, A., Maly, W. (Hrsg.), Zentralbereiche, Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, Stuttgart, 1 - 50
- Gaitanides, M. (1992), Ablauforganisation, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart, 1 - 18
- Gaitanides, M., Diller, H. (1989), Großkundenmanagement - Überlegungen und Befunde zur organisatorischen Gestaltung und Effizienz, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 2, 185-197
- Gaitanides, M., Scholz, R., Vrohling, A., Raster, M. (1994), Prozeßmanagement, Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München
- Gruner, Kai (1996), Die Beschleunigung von Marktprozessen, Modellgestützte Analyse von Einflußfaktoren und Auswirkungen, Wiesbaden
- Gruner, Kjell, Garbe, B., Homburg, Ch. (1996), Produkt- und Key-Account-Management als objektorientierte Formen der Marketingorganisation, erscheint in: Die Betriebswirtschaft
- Gupta, A., Wilemon, D. (1988), The Creditability-Cooperation Connection at the R&D-Marketing Interface, in: Journal of Product Innovation Management, 20-31.
- Hammer, M., Champy, J. (1993), Reengineering the Corporation, New York
- Hartung, J., Elpelt, B. (1989) Multivariate Statistik, 3. Aufl., München.
- Heppner, K. (1995), Dominanz der Prozeßperspektive: Über Abteilungen hinweg, in: Frese, E. (Hrsg.), Dynamisierung der Organisation - Markt und Mitarbeiter als treibende Kräfte, Arbeitsbericht des Organisationsseminars Universität zu Köln, Köln, 7-38
- Hise, R., O'Neal, L., Parasuraman, A., McNeal, J. (1990), Marketing/R&D Interaction in New Product Development: Implications for New Product Success Rates, in: Journal of Product Innovation Management, 142-155.
- Homburg, Ch. (1995), Kundennähe von Industriegüterunternehmen, Konzeption - Erfolgsauswirkungen - Determinanten, Wiesbaden
- Homburg, Ch., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, Nr. 1, 5-24
- Hungenberg, H. (1995), Zentralisation und Dezentralisation, Wiesbaden
- Hüttel, K. (1989), Rosige Zeiten für Produktmanager, in: Harvardmanager, Nr. 1, 48-55

- Kaminske, G., Füeremann, T. (1995), Reengineering versus Prozeßmanagement, Zeitschrift Führung und Organisation, Nr. 3, 142-148
- Kieser, A., Fleischer, M., Röber, M. (1977), Die Struktur von Marketingentscheidungsprozessen, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 3, 417-432
- Kieser, A., Kubicek, H. (1992), Organisation. 3. Aufl. Berlin/New York 1992
- Köhler, R. (1981): Unternehmenssituation, Organisationsstruktur und Planungsverhalten, in: Bergner, H. (Hrsg.): Planung und Rechnungswesen in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin, 243-281
- Köhler, R. (1992), Absatzorganisation, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 34 - 56
- Köhler, R. (1995), Marketingorganisation, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1636 - 1653
- Köhler, R., Tebbe, K., Uebele, H. (1983), Objektorientierte Organisationsformen im Absatzbereich von Industrieunternehmen - Ergebnisse empirischer Studien, Institut für Markt- und Distributionsforschung, Köln
- Kotler, P., Bliemel, F. (1995), Marketing-Management, 8. Aufl., Stuttgart
- Kreisel, H. (1995), Zentralbereiche auf dem Prüfstand: Zurück in die Linie!, in: Frese, E. (Hrsg.), Dynamisierung der Organisation - Markt und Mitarbeiter als treibende Kräfte, Arbeitsbericht des Organisationsseminars Universität zu Köln, Köln, 147-167
- Krüger, W., von Werder, A. (1995), Zentralbereiche als Auslaufmodell?, Gestaltungsmuster und Entwicklungstrends der Organisation von Teilfunktionen in der Unternehmungspraxis, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, Nr. 1, 6 - 17
- Kubicek, H., Welter, G. (1985), Messung der Organisationsstruktur, Eine Dokumentation von Instrumenten zur quantitativen Erfassung von Organisationsstrukturen, Stuttgart
- Kurt Salmon Associates, Inc. (1993), Efficient Customer Response, Washington
- Lehmann, P. (1995), Kunde und Produkt im Mittelpunkt: Eine Gratwanderung, in: Frese, E. (Hrsg.), Dynamisierung der Organisation - Markt und Mitarbeiter als treibende Kräfte, Arbeitsbericht des Organisationsseminars Universität zu Köln, Köln, 81-115
- Lochstampfer, P. (1980), Funktionale Organisation. in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 756-766
- Lucke, K. (1977): Wachablösung: Markt- statt Produktmanagement, in: Absatzwirtschaft Nr. 11, 62-68
- Mansfield, R., Todd, D., Wheeler, J. (1980), Structural Implications of the Company-Customer Interface, in: The Journal of Management Studies, Nr. 1, 19-33
- McGrath, R., Tsai, M.-H., Venkatraman, S., MacMillan, I. (1996), Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test, in: Management Science, Nr. 3, 389-403
- Meffert, H. (1986), Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Aufl., Wiesbaden
- Meffert, H. (1992), Kundenmanagement, Organisation des, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, Sp. 1215-1228

- Nonaka, I., Nicosia, F. (1979), Marketing Management, Its Environment, and Information Processing: A Problem of Organizational Design, in: Journal of Business Research, Nr. 4, 277-300
- Norušis, M. (1993), SPSS for Windows, Professional Statistics, Release 6.0, Chicago
- Nunnally, J. (1978), Psychometric Theory, 2. Aufl., New York
- Picot, A., Böhme, M. (1995), Zum Stand der prozeßorientierten Unternehmensgestaltung in Deutschland, in: Nippa, M., Picot, A. (Hrsg.), Prozeßmanagement und Reengineering, Frankfurt, 227-247
- Picot, A., Franck, E. (1995), Prozeßorganisation, Eine Bewertung der neuen Ansätze aus Sicht der Organisationslehre, in: Nippa, M., Picot, A. (Hrsg.), Prozeßmanagement und Reengineering, Frankfurt, 13-38
- Pugh, D. (1970), The Structure of the Marketing Specialisms in their Context, in: British Journal of Marketing, Summer, 98-105.
- Rathnow, P. (1993), Integriertes Variantenmanagement, Göttingen
- Reiß, M. (1992), Integriertes Projekt-, Produkt- und Prozeßmanagement, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 1, 25 -31
- Ruekert, R., Walker, O. (1987), Interactions Between Marketing and R&D Department in Implementing Different Strategies, in: Strategic Management Journal, Nr. 8, 233-248
- Ruekert, R., Walker, O., Roering, K. (1985), The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance, in: Journal of Marketing, Winter, 13 - 25
- Scheuch, F. (1987), Marketing, 2. Aufl., München
- Schuh, A., Dohrau, N. (1995), Product-Management im Wandel? Eine Untersuchung des gegenwärtigen Zustandes und aktueller Entwicklungen in der österreichischen Konsumgüterindustrie, in: Der Markt, Nr. 2, 84-94.
- Simon, H., Tacke, G. (1990), Marketing bringt die Organisationsevolution, in: Thexis, Nr. 1, 26 - 28
- Souder, W. (1988), Managing Relations Between R&D and Marketing in New Product Development Projects, in: Journal of Product Innovation Management, March, 6-19
- Tietz, B. (1995), Efficient Customer Response, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 10, 529-538
- Tull, D., Cooley, B., Philips Jr., M., Watkins, H. (1991), The Organization of Marketing Activities of American Manufacturers, Working Paper Marketing Science Institute, Report Nr. 91-126, Cambridge, Massachusetts
- Urban, G., Hauser, J. (1980), Design and Marketing of New Products, Englewood Cliffs
- Waragai, T. (1989), Der Einfluß von Reorganisation auf die Unternehmensentwicklung - Eine ökonomische Analyse, in: Albach, H. (Hrsg.), Organisation, Mikroökonomische Theorie und ihre Anwendung, Wiesbaden, 209-228.

- Wichman, W. (1984): Product Management: Lessons from the Package Goods Industry, in:  
Journal of Retail Banking, Nr. 4, 27-34
- Wildemann, H. (1990), Das Just-in-time Konzept - Produktion und Zulieferung auf Abruf, 2.  
Aufl., München
- Wind, Y., Mahajan, V., Swire, D. (1983): An Empirical Comparison of Standardized  
Portfolio Models, in: Journal of Marketing, Spring, 89-99
- Zenor, M., Zerrillo, P. (1995), Category Management and its Applicability to Business  
Markets: Issues and Outlook, ISBM Report 17-1995, University Park.
- Zentes, J. (1988), Grundbegriffe des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart