

## Wissenschaftliche Beiträge

### Die organisationstheoretischen Grundlagen des Produktmanager-Konzepts

Prof. Dr. Ulli Arnold, Kassel

Soweit sich das Marketing überhaupt mit strukturellen Gestaltungsproblemen beschäftigt, wird dem Produktmanager-Konzept herausragende Bedeutung beigemessen. Dieses Konzept wird zunächst als normatives „Idealmodell“ rekonstruiert, wobei auf organisationstheoretische Überlegungen zurückgegriffen wird. Die Diskrepanz zwischen Modell und faktischem Erscheinungsbild läßt den Schluß zu, daß Organisationsüberlegungen im Marketing eindimensional und zumeist statisch ausgerichtet sind.

*Dr. Ulli Arnold ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Gesamthochschule Kassel. Bevorzugte Forschungsgebiete: Marketing-Management, Unternehmensführung und Beschaffungswirtschaft.*

#### 1. Problemstellung

Die Art und Qualität von Entscheidungsprozessen in Unternehmen und das Spektrum ihrer strategischen und taktischen Handlungsmöglichkeiten werden nachhaltig von den jeweils gegebenen strukturellen Bedingungen, der Organisationsstruktur also, bestimmt („strategy follows structure“). Dieser Zusammenhang wird prinzipiell auch von dem Marketing-Management-Ansatz berücksichtigt, von dem auch organisatorische Gestaltungsprobleme diskutiert werden. Gerade unter dem Blickwinkel des Marketing als „unternehmensbezogener Führungskonzeption“ wird die Gestaltung der Struktur des gesamten Unternehmens im Hinblick auf die marktlichen Anforderungen zu einer wichtigen Aufgabenstellung: „Aufgabe der Marketingorganisation ist es, das Marketingsystem so zu strukturi-

rieren, daß eine ‚optimale‘ marktorientierte Entscheidungsfindung möglich ist“ (Meffert, 1980, S. 509). Erstaunlich ist jedoch, daß in den gängigen Lehrbüchern das Marketing organisatorische Gestaltungsprobleme überhaupt nicht (z.B. Leitherer, 1978) oder lediglich am Rande behandelt werden. Als prominentes Beispiel mag hier das Buch von Nieschlag et al. (1980) dienen, in dem von 581 Textseiten lediglich 18 organisatorischen Problemen gewidmet sind. Diese Lehrbuchdarstellungen weisen im Problemverständnis und in der Problemerkörterung starke Ähnlichkeiten auf:

- In deutlich erkennbarer Anlehnung an die herkömmliche betriebswirtschaftliche Organisationslehre werden in der Regel hierarchische und beschränkt hierarchische Strukturformen unterschieden und erläutert; vermeintliche Vor- und Nachteile werden katalogartig zusammengestellt.
- Organisationstheoretische Überlegungen werden vernachlässigt.
- Eine Gestaltungsalternative, das Produktmanager-Konzept (PM), wird durchweg besonders herausgestellt und zur Einführung empfohlen. Tatsächlich hat dieser Vorschlag in der Praxis große Resonanz gefunden, allerdings auch zu einer heute noch andauernden kontroversen Beurteilung geführt.

In diesem Beitrag soll anhand des PM-Konzepts in exemplarischer Absicht ein wesentlicher Mangel von Marketingbeiträgen zu organisatorischen Problemstellungen aufgezeigt und analysiert werden. Die Zielrichtung der Kritik wird in groben Zügen durch folgende Thesen angedeutet:

- (1) Die Marketing-Wissenschaft liefert, ganz im Verständnis einer angewandten, praktisch-normativen Disziplin, **organisatorische Gestaltungsempfehlungen**; die **theoretische Fundierung** wird allerdings **vernachlässigt**.
- (2) Diese **Gestaltungsempfehlungen** finden in der Praxis durchaus Beachtung; ihre **Einlösung** führt jedoch zu erheblichen **Schwierigkeiten**. Die in der Praxis anzutreffenden Lösungen entsprechen nur noch entfernt dem ursprünglichen „Idealmodell“. Gerade eine praktisch-normative, sich als angewandt verstehende Wissenschaft kann diese Diskrepanz u.E. nicht einfach übergehen. Ihre Empfehlungen werden im Wortsinn **irreal**, „abgewandt“.
- (3) Die zum Teil von Praktikern und Wissenschaftlern sehr kontrovers geführte Auseinandersetzung über das **PM-Konzept** und seine Gestaltungsvarianten zielt, eben wegen der Vernachlässigung organisationstheoretischer Vorstellungen, **am eigentlichen Problem vorbei**.

Zunächst wird die Grundidee des PM-Konzepts rekonstruiert. Dann versuchen wir, die in der Marketing-Praxis anzutreffenden Lösungen in ihren grundsätzlichen Zügen zu skizzieren. Schließlich sollen unter Rückgriff auf organisationstheoretische Überlegungen einige Inkonsistenzen erklärt und Gedanken zu einer problemangemessenen Interpretation des PM-Konzepts vorgetragen werden.

## 2. Das PM-Konzept als normatives Idealmodell

### 2.1. Die Idee des PM-Konzepts

Nach Kotler (1977, S. 287) soll das PM-System dazu führen, daß „Planung und Verantwortung für einzelne Produkte in einem Brennpunkt“ vereinigt werden. Der PM hat die Aufgabe (genauer: soll die Aufgabe haben),

- produktbezogene Strategien und Pläne festzulegen,
- die Durchführung zu überwachen und
- im Falle von Planabweichungen Anpassungsentscheidungen zu treffen.

Wesentliches Kennzeichen des PM-Konzepts ist die sog. **Objektorientierung**, d.h. das einzelne Produkt (bzw. eine Produktgruppe) als Erlös- und Kostenträger wird zum Bezugspunkt organisatorischer Gestaltung gewählt. Damit sollen die Schwierigkeiten einer ausschließlich funktionalen, verrichtungsorientierten Linienorganisation abgemildert bzw. gar aufgehoben werden, und zwar dadurch, daß die **vertikale Organisationsstruktur** durch eine **produktbezogene Führungsorganisation** überlagert wird (vgl. *Abb. 1*). Das Ziel ist der **maximale Produkterfolg** und nicht die Optimierung von betrieblichen Einzelfunktionen („Außenorientierung“ versus „Innenorientierung“).

Eine **ausschließlich funktionale Unternehmensorganisation** („Funktionsspezialisten“ und „Produktgeneralisten“) kann unter bestimmten Umständen schwerwiegende **Nachteile** haben; Nachteile vor allem dann, wenn zunehmende interne und externe Komplexität und die damit im Zusammenhang stehende Zunahme interdependenter Verknüpfungen des Unternehmens höhere Anforderungen an die Koordination der verschiedenen Funktionsbereiche induzieren und die Unternehmensleitung mit dieser Koordinationsaufgabe überlastet wäre. Das Unternehmen büßt als Folge davon an Leistungsfähigkeit ein.

Als Produktmanager (synonym: brand manager; product planning manager; product line manager; product specialist, product marketing manager; vgl. dazu *Gemmill/Wilemont, 1972* und *Diller, 1975; Grüneberg, 1975; Brunner, 1969*) wird nun jene Person oder Instanz aufgefaßt, die ihre Aufmerksamkeit „allen Aktivitäten des Unternehmens, die im Zusammenhang mit diesem Produkt oder mit

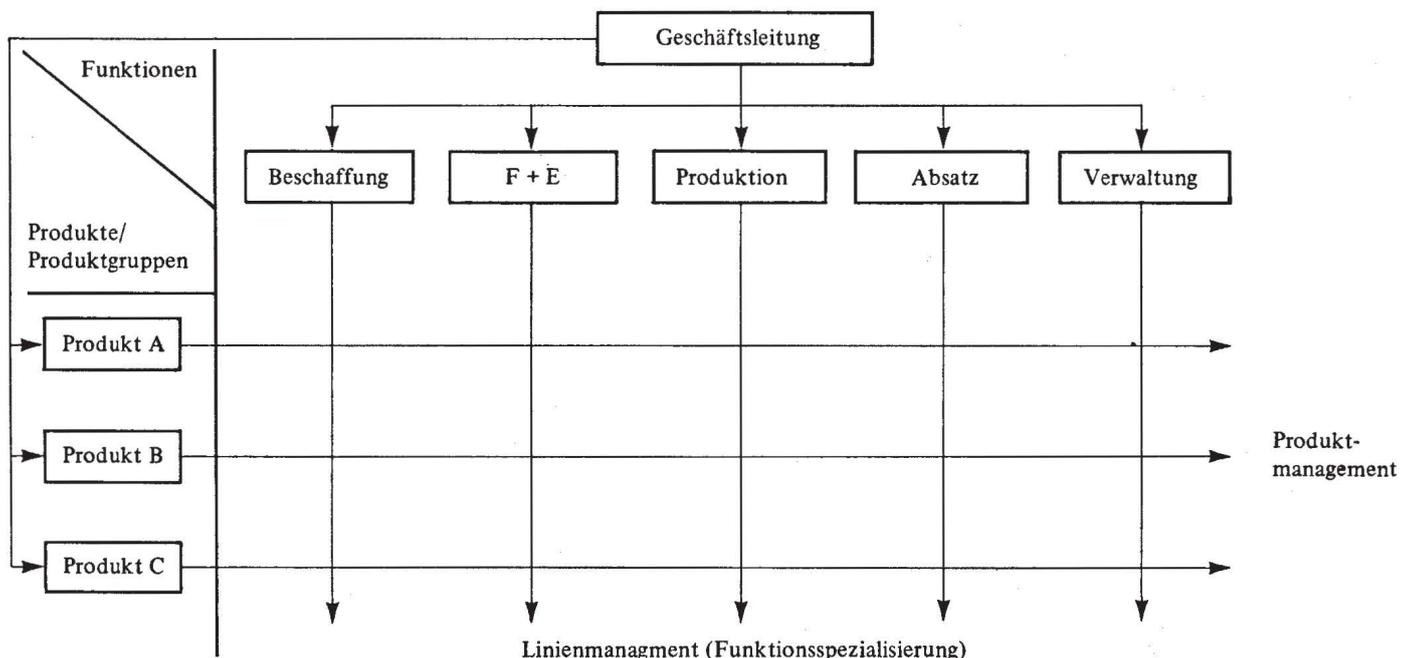


Abb. 1: Funktionale und objektorientierte Unternehmensorganisation

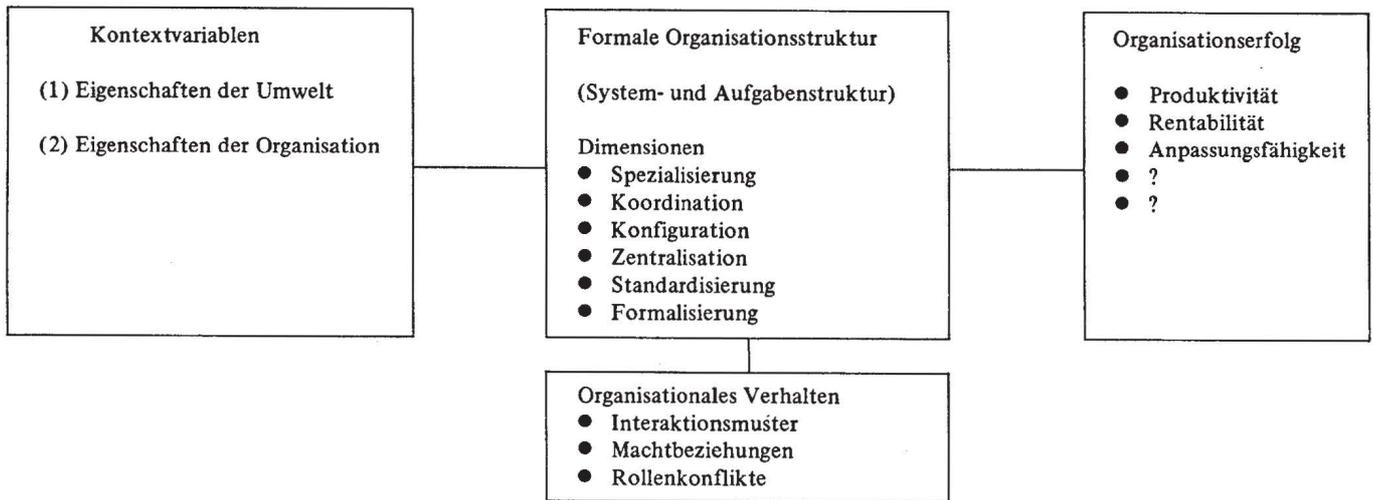


Abb. 2: Grundstruktur des situativen Ansatzes

dieser Produktgruppe stehen, widmen“ (Weber, 1969, S. 42). Der PM „soll den Weg ‚seines‘ Produkts durch die verschiedenen Phasen des Betriebsprozesses, durch die verschiedenen Stufen des Unternehmens hindurch bis hin zum Endabnehmer verfolgen“ (ebenda; vgl. Böcker/Treis, 1971). Er ist „Produktspezialist“ und „Funktionsgeneralist“. Das einzelne Produkt als „Erfolgsträger“ soll „eine optimale Förderung im Sinne des Marketing-Konzepts erfahren“; eine „konzentrierte Schlagkraft auf allen Teilmärkten des Unternehmens“ soll erreicht werden (vgl. Wild, 1972). Daß das PM-Konzept erst in den 60er Jahren eine größere Verbreitung in der BRD gefunden hat, steht wohl im Zusammenhang mit der Rezeption des Marketing-Management-Ansatzes: Die Produktorientierung bzw. produktspezifische Koordination aller Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf die Marktnotwendigkeit paßt nahtlos in dessen Perspektive, unterstreicht auch den implizit enthaltenen Führungsanspruch des Marketing.

## 2.2. Kontextvariablen

Die Gründe dafür, daß ein PM-Konzept als Gestaltungsalternative empfohlen wird, sollen hier im Sinne der Modellelemente des situativen Ansatzes der Organisations-theorie als Kontextvariable dargestellt werden (vgl. Pugh et al., 1969; vgl. dazu auch Abb. 2).

Die den internen und externen Kontext beschreibenden Variablen sind demzufolge strukturbestimmend, wobei die Organisationsstruktur nicht lediglich durch eine, sondern durch mehrere Dimensionen definiert wird. Um der Tatsache Rechnung zu tragen, daß Kontext und Organisationsstruktur in keinem unmittelbaren Zusammenhang stehen, sondern über Entscheidungen von Organisationsmitgliedern verbunden sind, werden zusätzlich verhaltens- bzw. personenbezogene Variablen erforderlich (Merkmale der Organisationsmitglieder). Insbesondere Lorsch (1973) hat darauf hingewiesen, daß Organisationsstrukturen in doppeltem Sinne kongruent sein müssen: Sie müssen den Umweltvariablen und den Anforderungen der Organisationsmitglieder entsprechen. Das PM-Konzept wird nun vorzugsweise dann empfohlen, wenn folgende Ausprägun-

gen von Kontextvariablen vorliegen (vgl. Weber, 1969; Diller, 1975; Weirich, 1979; Rösner, 1979):

### (1) Externe Kontextvariablen („Umwelteigenschaften“)

- Branche: → Konsumgüter; speziell Nahrungs- und Genußmittel;
- Marktverhältnisse: → Käufermärkte;
- Kundenstruktur: → zunehmende Differenzierung der Bedürfnisse; geringe Konstanz der Bedürfnisse; „Plastizität“ entwickelter „höherer“ Bedürfnisse;
- Anbieterverhalten: → stark akquisitorisch ausgerichtet; rasche Folge von Produktinnovationen und -eliminationen; Verbesserung des Marktdiffusionsprozesses durch neue Kommunikationstechniken;
- technologische Dynamik: → kurze Produktlebenszyklen

**Fazit:** Die relevante Umwelt wird als komplex, dynamisch, unsicher aufgefaßt. PM-Stellen sind der Ausdruck struktureller Differenzierung im Hinblick auf die Handhabung unsicherer Umweltsegmente.

### (2) Interne Kontextvariablen („Eigenschaften der Organisation“)

- Leistungsprogramm: → heterogen nach Art, Menge und sachlicher Zusammengehörigkeit; Markenartikel;
- strategische Orientierung: → Wachstumsstrategie; vor allem horizontale/laterale Diversifikation;
- Unternehmensgröße: → „bestimmte“ Größe wird unterstellt;

- Fertigungstechnologie: → Sorten- oder differenzierte Massenfertigung

Fazit: Es wird von Unternehmen mit hoher interner Komplexität ausgegangen.

### 2.3. Strukturdimensionen

Die geschilderten Kontextvariablen spiegeln zunehmende Komplexität und Dynamik wider; sie bedingen ihrerseits einen höheren Grad an Komplexität der Unternehmensorganisation. Die Überlagerung der funktionalen Linienorganisation durch eine horizontale, produktbezogene Organisationsebene bewirkt einen höheren Grad an Arbeitsteilung und eine zusätzliche Spezialisierung; beides hat einen größeren Bedarf an innerorganisatorischer Koordination zur Folge. Das Problem der Koordination zwischen horizontaler und vertikaler Organisationsebene steht in der Tat im Schrifttum zum PM-Konzept im Mittelpunkt des Interesses. Vorzugsweise werden die strukturellen bzw. technokratischen Aspekte der Koordination und diese wiederum im Hinblick auf die äußerliche Gestaltung des Stellengefüges (Konfiguration) diskutiert (vgl. z.B. Weber, 1969, S. 44 f.). Nicht-strukturelle Mechanismen zur Koordination werden eher beiläufig behandelt.

### 2.4. Konfiguration

Ausgehend von der geschilderten Aufgabenstellung und den genannten Kontextvariablen stellt sich nunmehr die Frage nach der Gestaltung der äußeren Form des Stellengefüges (vgl. Kieser/Kubicek, 1977, S. 103 ff.), also nach der Struktur des Leitungs- und Weisungssystems. Als den Anforderungen der Aufgabe angemessene Gestaltungsalternativen kommen in Betracht:

- (1) Der PM wird als Singularinstanz etabliert, er erhält also produktbezogene Entscheidungs- und Anweisungskompetenz. Kompetenz und Verantwortung sind dann deckungsgleich.
- (2) Das Produktmanagement wird von einer Pluralinstanz wahrgenommen, die von verschiedenen Spezialisten gebildet wird.
- (3) Das Unternehmen wird als Produkt-Matrix-Organisation gestaltet, wobei die erforderliche horizontale Abstimmung primär durch Instrumente der Selbstkoordination erfolgt. Wichtige Voraussetzungen dafür sind kooperative Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder und Identifikation mit den Zielen der Organisation.

Die Realisierung dieses Ideals eines PM-Konzepts führt zwangsläufig zu einer tiefgreifenden Veränderung der gesamten bisherigen Konfiguration eines Unternehmens.

## 3. Die Realität des PM-Konzepts

### 3.1. Faktische Dominanz der Stablösung

Rekonstruiert man die historische Entwicklung, dann findet man zwar eindrucksvolle Belege dafür, daß die Praxis zumindest das Etikett „PM“ aufgegriffen hat (vgl. z.B. Fulmer/Brunner, 1968); von der ursprünglichen Idee ist allerdings nur wenig verwirklicht worden. Schon in der Realisation bei Procter & Gamble, wo angeblich das PM-Konzept erstmalig umgesetzt wurde (vgl. Weber, 1969; Fulmer/Brunner, 1968, nennen allerdings frühere Belege), bezog sich die Tätigkeit des PM primär auf die Koordination der produktspezifischen Marketing-Aktivitäten. Die Aufgabe der Abstimmung mit anderen Funktionsbereichen trat demgegenüber zurück; dies entspricht der Variante I in Abb. 3 (sog. „Produktbetreuer“; vgl. Weber, 1969).

| Kompetenz / Organisationsebene                        | PM als Stab                        | PM als Instanz            |
|---|------------------------------------|---------------------------|
| Horizontale Koordination der Marketingabteilung       | I. Produktreferent (Produktplaner) | II. Produkt-Markt-Manager |
| Horizontale Koordination der Unternehmensorganisation | III. Produkt-Koordinator           | IV. Produkt-Manager       |

Abb. 3: Erscheinungsformen des PM-Konzepts

Die Aufgabe der unternehmensbezogenen Koordination wird vor allem von der Geschäftsleitung selbst oder auch von Ausschüssen, Kommissionen u.ä. wahrgenommen („Neuprodukt-Ausschuß“; „Programmplanungsausschuß“ usw.). Die dem Idealmodell angemessene Variante IV kommt so gut wie gar nicht vor. Während in Fachzeitschriften, nicht zuletzt auch von Praktikern, verschiedene Modifikationen der PM-Stablösung im Hinblick auf Status, Kompetenz usw. erörtert werden (vgl. Gemmill/Wilemont, 1972), verlagert die Praxis augenscheinlich die Problemsicht auf die Ebene der personalen Eignungsmerkmale bzw. -anforderungen (vgl. bspw. einschlägige Stellenaussagen; Kotler, 1977, S. 287).

In einer der wenigen empirischen Untersuchungen zum PM-Konzept, in der allerdings der Konfigurationsaspekt nicht ausdrücklich berücksichtigt wurde, konnte Diller (1975, S. 70 ff.) folgende Aufgabenschwerpunkte ermitteln, die einen Rückschluß auf die Konfiguration „Stablösung“ erlauben:

- Der PM ist nicht so sehr für Planungs- und Gestaltungsaufgaben zuständig, sondern vielmehr für die Koordination, Analyse und Kontrolle des Marketing-Entscheidungsprozesses; dies sind typische Stabsaufgaben.
- Von den 20 wichtigsten Aufgaben gehören 11 in den Aufgabenkomplex „Allgemeine Marktbeobachtung“ und „Analyse und Prognose des Produkterfolgs“.

- Der PM fungiert innerhalb der Marketing-Abteilung als „Informationsdrehscheibe“ („Informationscenter“) für alle produkterfolgsbezogenen Informationen.

Soweit Koordinationstätigkeiten über den Marketingbereich hinaus wahrgenommen werden, wird die **Diskrepanz** zwischen **Aufgabenanforderung** und (fehlender) **Entscheidungs- und Weisungskompetenz** unter Hinweis auf individuelle Eignungsmerkmale des PM beseitigt. Er benötigt demnach **Überzeugungskraft**, **Durchsetzungsvermögen**, **diplomatisches Geschick**, **Verhandlungsgeschick** usw. (vgl. *Grüneberg*, 1973, S. 165; *Diller*, 1975, S. 57; *Wagner*, 1975, S. 288).

### 3.2. Erklärungsversuche

Die auffällige Diskrepanz zwischen normativem Idealmodell und praktischer Realisation gibt Anlaß, über deren Ursachen nachzudenken. Drei Gruppen von Argumenten scheinen wesentlich zu sein:

#### 1. Ansatzpunkt: Theoriedefizite einer statischen Betrachtung

- (1) Organisatorische Erörterungen folgen durchweg dem **verkürzten Problemverständnis** der traditionellen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Im Vordergrund stehen Überlegungen zur **optimalen Gestaltung der Konfiguration** und der **Entscheidungsdelegation** (Instanzenbildung). Andere Dimensionen der Organisationsstruktur werden jedoch vernachlässigt (etwa alternative Koordinationsmechanismen; Formalisierung).
- (2) Die **Beziehungen** zwischen **Kontextvariablen** einerseits und **formaler Organisationsstruktur** andererseits werden nur **unvollständig erfaßt**. So wird bspw. die Variable „Alter der Organisation“ und „Entwicklungsstadium“ nicht berücksichtigt. Die Variablen „Organisationsgröße“ und „Branche“ werden widersprüchlich interpretiert.
- (3) Die **Interdependenzen** zwischen **formaler Organisationsstruktur** und der **Verhaltensebene** der Organisationsmitglieder werden nur **selten explizit berücksichtigt**. Gerade aber die Strukturdimension „Koordination“ muß in engem Zusammenhang mit dem Führungssystem gesehen werden. Dieser Beziehung wird besonders in der **praktischen Gestaltung** wenig Beachtung gezollt.
- (4) Die Beziehung zwischen PM-Konzept und den **personalen Anforderungen** richtet sich einseitig nur auf **Eignungsanforderungen** an den PM; andere Organisationsmitglieder werden nicht betrachtet, also als „gegeben“, als unveränderlich angesehen (vgl. *Brunner*, 1969, S. 115 f.). Die Tätigkeit des PM ist häufig eine **Selektionsstufe** bei der **Ausbildung des Nachwuchsmanagement**.
- (5) Detaillierte und systematische Untersuchungen über den **Zusammenhang** zwischen der **formalen Organi-**

sationsstruktur des PM-Konzepts und **Erfolgsgrößen** fehlen (vgl. den knappen Hinweis bei *Gemmill/Wilemont*, 1972, S. 27 f.).

#### 2. Ansatzpunkt: Vernachlässigung der Implementierungsproblematik

Die theoretischen Erörterungen betonen einseitig den Gestaltungsaspekt; die Frage der **Implementierung**, d.h. die Handhabung von den mit tiefgreifenden organisatorischen Änderungen zwangsläufig verbundenen Anpassungswiderständen und Konflikten bleibt **unbeachtet**. Diese einseitige Sichtweise komplettiert ein Vorstellungsbild von Organisationen, das als „Maschinen“- oder „Architektur“-Modell bezeichnet werden kann. **Organisatorische Überlegungen** und **Änderungsentscheidungen** werden gewissermaßen als **Blaupausen** („blue-prints“) verstanden, als dogmatische Richtigkeitsbilder, die so unmittelbar zu **sozialer Realität** werden. Darin zeigt sich die weitverbreitete Auffassung von Organisation, die man auch als „**Gesetzestafelmodell**“ (2. Buch *Moses*) bezeichnen könnte. Organisatorische Gestaltungsentscheidungen erfolgen von „oben“ herab, sie werden vom Management konzipiert, beschlossen und verkündet. Die Einführung der Änderung erfolgt gewissermaßen als „Bombenwurf“ (so *Kirsch* et al.). Eine **unausgesprochene Annahme** ist die, daß sich die Organisationsmitglieder an die abstrakt festgelegte Organisationsstruktur anpassen werden („fixed job model“; vgl. *Schanz*, 1978, S. 297).

Die Organisationstheorie hat in neuerer Zeit gerade darauf aufmerksam gemacht, daß **Veränderungen der Organisationsstruktur** außerordentlich **sensible unternehmenspolitische Aktivitäten** darstellen. Man kann vermuten, daß die beträchtlichen Widerstände bei der Implementierung des PM-Konzepts zu einer starken „Verwässerung“ des Ideals führen und häufig nur noch periphere, „kosmetische“ Ergänzungen einer bestehenden und grundsätzlich nicht zu verändernden Struktur darstellen (etwa durch Anfügen einer Stabsstelle „PM“ oder durch Änderung einer Stellenbezeichnung).

|                      | Realität des PM-Konzepts | Neuinterpretation des PM-Konzepts |
|----------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| I. Organisationsbild | „mechanistisch“          | „organisch“                       |
| II. Menschenbild     | Theorie „X“              | Theorie „Y“                       |
| III. Verfassungsbild | Regelungsmodell          | Entwicklungsmodell                |
|                      |                          | PM als CHANGE AGENT               |

Abb. 4: Organisationsprämissen

Vor allem für frühere Beiträge zum PM-Konzept sind folgende Annahmen kennzeichnend (Abb. 4):

- Das Organisationsbild ist mechanistisch (im Sinne von *Burns/Stalker*, 1961).
- Das zugrunde gelegte Bild der Organisationsmitglieder kann schlaglichtartig mit dem Hinweis auf das Menschenbild „X“ von *McGregor* (1960) umschrieben werden.
- Die Vorstellung hinsichtlich des Führungssystems (Verfassungsbild) entspricht einem starren **Regelungsmodell**.

Die prinzipielle Auffassung von „Organisation“ ist statisch und auf eine – gewissermaßen „vorläufig endgültige“ – Bestgestaltung der Konfiguration gerichtet.

### 3. Ansatzpunkt: Organisatorische Gestaltung als Modellströmung

Möglicherweise hat die Gestaltungsempfehlung „PM-Konzept“ infolge der großen öffentlichen Beachtung auch eine Komponente, die als **Modetrend** aufgefaßt werden kann („structure follows fashion“): Organisationsgestaltung gewissermaßen als „me too“-Produkt. Wenn schon die großen Markenartikelunternehmen das PM-Konzept adaptieren und als Ausdruck eines fortschrittlichen Marketing-Management ausgeben, dann wird dieses Organisationskonzept (oder eben nur sein Etikett) zu einem „Muß“ für andere Unternehmen, die sich im Einflußbereich solcher Opinion-leader-Unternehmen befinden. (Zu derartigen Reorganisationsursachen vgl. *Rumelt*, 1974; *Kirsch* et al., 1979.)

### 4. Versuch einer Neuinterpretation des PM-Konzepts

Die verschiedenen Argumente zur Erklärung des aufgezeigten Dilemmas können zu einer allgemeineren **Kritik** der **normativen Organisationsvorstellung** im Marketing zusammengefaßt werden. Ihr Anspruch, von bestimmten, zum Teil zufällig ausgewählten Kontextfaktoren **zwingend** eine Organisationsstruktur (im Sinne von Konfiguration) ableiten zu können, ist weder theoretisch noch faktisch einlösbar (Kritik des „Determinismus“). Dieser Organisationsansatz bleibt notwendigerweise statisch: Der Blick ist auf die Herstellung stabiler, überdauernder Strukturen gerichtet und der Prozeß der Einführung und Änderung wird ausgeklammert. Im Ergebnis bietet er Lösungen an, die für zukünftige, veränderte Umwelttypen Bestand haben, aber damit dann nicht mehr unbedingt kompatibel sein werden. Für unsere Problemstellung kann das z.B. daran abgelesen werden, daß immer wieder Vorstellungen zu einer „Anpassung“ des PM-Konzepts (so *Meffert*, 1978) vorgetragen werden. Die Vorschläge lauten dann „Kundenmanager“, „Verkaufsmanager“, „Handelsmanager“ usw.; sie zielen auf ein besseres „fit“ mit einem geänderten Umwelttyp ab.

Die Vielzahl der zu berücksichtigenden Einflußfaktoren, die im Zusammenhang mit Organisationsstrukturen eine Rolle spielen, und die Tatsache, daß Unternehmen auf

ähnliche situative Bedingungen mit unterschiedlichen Strukturmustern reagieren können (vgl. z.B. die Untersuchungsergebnisse von *Lawrence/Lorsch*, 1969), geben Anlaß zu einer eher skeptischen Einschätzung der weiteren Entwicklungsmöglichkeit kontingenztheoretischer Ansätze. Die Gestaltung der formalen Organisationsstruktur offener, sozialer Systeme kann nicht als Entscheidungsproblem mit **eindeutiger** Lösung begriffen werden; vielmehr ist davon auszugehen, daß immer eine **Varietät von Gestaltungsmöglichkeiten** besteht und die Struktur eben nicht vom Kontext eindeutig festgelegt ist. Es wird erforderlich, die Organisationsmitglieder und die mit der organisatorischen Gestaltung befaßten Akteure in die Analyse einzubeziehen.

Wenn Organisationsstrukturen stets nur im Hinblick auf eine bestimmte Situation (Kontext und individuelle Ansprüche von Organisationsmitgliedern) „passend“ sind (vgl. *Schanz*, 1978) und diese Situationen infolge hoher Umweltdynamik nur geringe Konstanz aufweisen, dann geraten die **prozessualen Aspekte** der **Veränderung** von Organisationsstrukturen selbst in den Mittelpunkt des Interesses. Überspitzt formuliert heißt dies: Es ist nicht mehr die Struktur, die als beständig angesehen wird, sondern der **Wandel** der Strukturen: „The pace of change will vary from organization to organization, but the fact of change will not“ (*Porter* et al., 1975, S. 437). **Organisationsstrukturen** erhalten somit einen lediglich **vorläufigen Charakter**; sie werden als **veränderbar** und **änderungsbedürftig** aufgefaßt. Diesem Ansatz liegen folgende Annahmen zugrunde:

- Das Organisationsbild orientiert sich am „organischen“ Modell von Organisationen (*Burns/Stalker*).
- Die Organisationsmitglieder werden im Sinne des Typs „Y“ von *McGregor* betrachtet.
- Das Führungssystem wird nicht als Regelungsmodell, sondern als **Entwicklungsmodell** beschrieben: dezentral, situationsspezifisch, mit geringer Regelungsdichte, lern- und motivationsorientiert.

Die Entwicklungsfähigkeit von Organisationen hängt unmittelbar mit der Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Organisationsmitglieder und der Veränderung ihrer „äußeren Situation“ zusammen. Sie bilden die zentralen Gegenstandsbereiche einer **Theorie der Veränderung** (Theorie des Wandels) und einer **Theorie des Änderns** (Theorie des Wandeln; *Bennis*, 1965). Beide Aspekte werden in den Konzepten zur Organisationsentwicklung berücksichtigt. Dabei geht es um Strategien zur Auslösung und Steuerung von Lernprozessen in Organisationen, die zu einer (geplanten) Strukturveränderung führen sollen, damit das Problemlösungspotential erhalten bleibt. „Durch die Institutionalisierung organisationsumgreifender Lernprozesse kann ein ‚Lernen von Organisationen‘ in dem Sinne ermöglicht werden, daß über einzelne Mitglieder und Subsysteme hinaus auch die Organisationsstrukturen und -prozesse sowie die ihnen zugrunde liegenden Selektionen und Generalisierungen verändert werden können“ (*Sievers*,

1978, S. 210). Der PM könnte nunmehr so interpretiert werden, daß er eine Rolle ausfüllt, die in den Beiträgen zur Organisationsentwicklung geläufig ist, die Rolle des sog. „change agent“ (Änderungspromotor). Zusätzlich zu den produktbezogenen Aufgaben

- der Marktbeobachtung und -analyse sowie
- der Koordination der Produkt-Markt-Strategien

fungiert der PM als Berater nach innen, um die Anpassungsfähigkeit der Marketing-Organisation (die Fähigkeit zur „Selbsttransformation“; *Etzioni*, 1975) zu erhalten und gegebenenfalls zu verbessern.

Die personenbezogenen Aufgaben des PM zeigen sich darin, daß er

- Lernprozesse bei anderen Organisationsmitgliedern, insbesondere auch außerhalb der Marketing-Organisation einleitet und unterstützt;
- solche Lernprozesse koordiniert;
- kooperatives Verhalten (vor allem Führungsverhalten) fördert.

Dies wird nur gelingen, wenn das Management ein angemessenes Klima für organisatorische Entwicklungen schafft. Und dies ist zunächst ein Problem des politischen Systems, des Management eines Unternehmens.

## Literatur

### Zum Produkt-Manager-Konzept

- Böcker, F., Treis, B.*, Produktmanagement – Garant für eine erfolgreiche Produktpolitik?, in: Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung, 17. Jg. (1971), Heft 1, S. 59–78.
- Brunner, L.*, Product Management in der Konsumgüterindustrie unter besonderer Berücksichtigung der Stellung des Product Managers, Bamberg 1969.
- Diller, H.*, Produkt-Management und Marketing-Informationssysteme, Berlin 1975.
- Fulmer, R.M., Brunner, L.*, Analysis of U.S. and German practice of product-management, in: Management International Review, Vol. 8 (1968), No. 2/3, S. 33–36.
- Gemmill, G.R., Wilemont, D.L.*, The Product Manager as an Influence Agent, in: Journal of Marketing, Vol. 36 (1972), S. 26–30.
- Grüneberg, N.*, Das Produkt-Management. Seine Funktionen im Marketing, Wiesbaden 1973.
- Kotler, Ph.*, Marketing-Management, 2. Aufl., Stuttgart 1977.
- Leitherer, E.*, Betriebliche Marktlehre, 2. Teil, Stuttgart 1978.
- Meffert, H.*, Marketing, 5. Aufl., Wiesbaden 1980.
- Meffert, H.*, Das PM-Konzept verlangt nach Anpassung, in: Marketing Journal, Nr. 5 (1978), S. 424–431.
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.*, Marketing; 13. Aufl., Berlin 1983.
- Rösner, H.J.*, Product-Manager-Konzept, Interpretation und Einsatz-Kontrollverfahren, Berlin, New York 1979.
- Wagner, H.*, Gestaltungsmöglichkeiten einer marketingorientierten

- Strukturorganisation, in: *Meffert, H.* (Hrsg.), Marketing heute und morgen, Wiesbaden 1975, S. 277–297.
- Weber, H.K.*, Das Produkt-Management als Ausdruck markt-bewußter Unternehmensführung, in: GFM-Mitteilungen, 15. Jg. (1969), S. 41–52.
- Weirich, W.*, Das Produkt-Management als Führungs- und Organisationssystem, Berlin 1979.
- Wild, J.*, Product Management. Ziele, Kompetenzen und Arbeitstechniken des Product Managers, München 1972.

### Zur Organisationstheorie

- Bennis, W.G.*, Theory and Method in Applying Behavioral Science in Planned Organizational Change, in: Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 1 (1965), Nr. 4, S. 337–359.
- Burns, F., Stalker, G.M.*, The Management of Innovation, 2. Aufl., London 1961.
- Etzioni, A.*, Die aktive Gesellschaft, Opladen 1975.
- Kieser, A., Kubicek, H.*, Organisation, Berlin, New York 1977.
- Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E.*, Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.W.*, Organization and Environment – Managing Differentiation and Integration, Homewood, Ill. 1969.
- Lorsch, J.W.*, Environment Organization and the Individual, in: *Negandhi, A.R.* (Hrsg.), Modern Organizational Theory, Kent 1973, S. 132–144.
- McGregor, D.*, The Human Side of Enterprise, New York u.a. 1960.
- Porter, L.W., Lawler, E.E., Hackman, J.R.*, Behavior in Organization, Tokyo 1975.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., Turner, C.*, The Context of Organization Structures, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 14 (1969), S. 91–113.
- Rumelt, R.P.*, Strategy, Structure, and Economic Performance, Boston 1974.
- Schanz, G.*, Verhalten in Wirtschaftsorganisationen, München 1978.
- Sievers, B.*, Organisationsentwicklung als Aktionsforschung, in: ZfO, 47. Jg. (1978), S. 209–217.

## Kontrollfragen

1. Erläutern Sie den Unterschied zwischen verrichtungsorientierter und produktbezogener Marketingorganisation.
2. Worin liegen die Nachteile einer ausschließlich verrichtungsorientierten Marketingorganisation?
3. Welche Aufgaben werden dem Produktmanager üblicherweise zugeschrieben?
4. Welche Ausprägungen ausgewählter Kontextfaktoren sprechen für ein PM-Konzept?
5. Welche prinzipiellen Gestaltungsvorschläge für das PM-Konzept kennen Sie (Konfiguration)?

Die Antworten auf die Kontrollfragen finden Sie im WiSt-Testbogen auf S. 484.