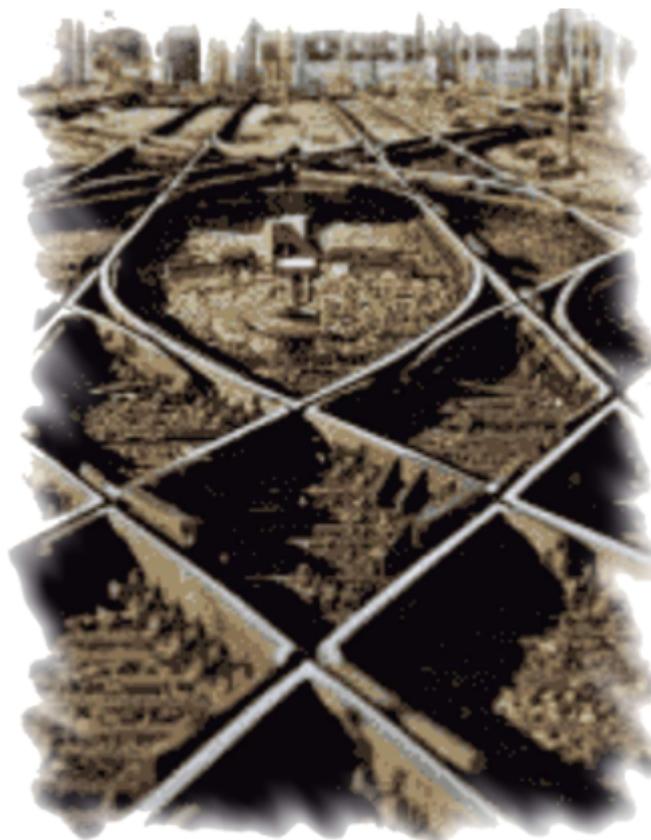


Moderne Formen der Aufbauorganisation

- 1 Kundenorientierte Organisationsstrukturen**
- 2 Teamorientierte Organisationsstrukturen**
- 3 Das virtuelle Unternehmen**
- 4 Die fraktale Fabrik – eine kritische Betrachtung**

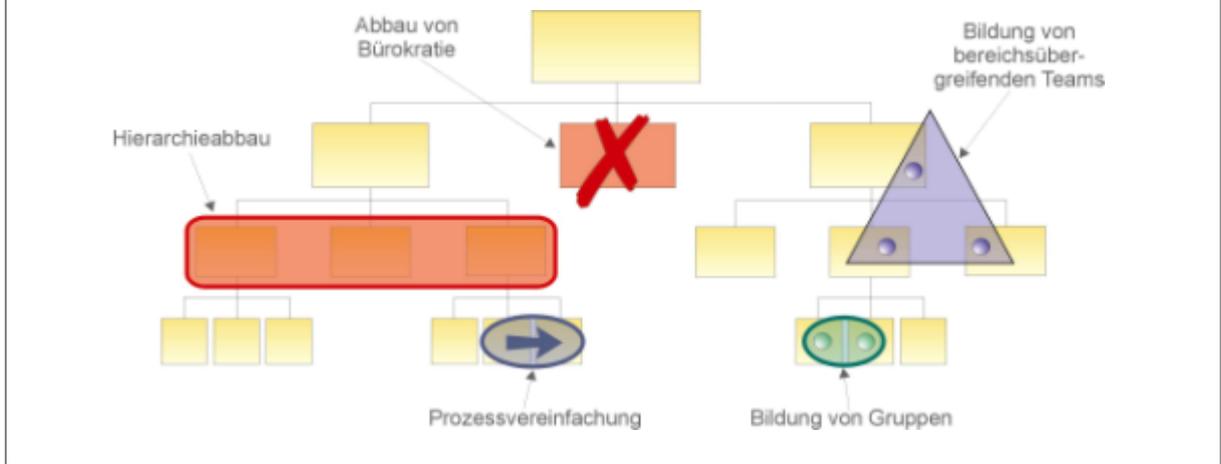


Warum?

„Customers expect ever higher quality AND ever faster response AND ever lower costs AND ever better service AND ever higher flexibility. The functional organisation is designed to offer customers ONE of these rather than ALL.“ (Broschüre des Phillips-Konzerns, 1993)

Ein Problem traditioneller Organisationsformen ist, dass sie häufig zu wenig am Kunden und seinen Wünschen ausgerichtet sind. Außerdem zerlegt man die Geschäftsprozesse durch funktionale Strukturen unnötig, so dass eine Prozessbetrachtung nur schwer möglich ist.

Moderne Formen der Aufbauorganisation versuchen, diese Mängel durch zunehmende Kunden- und Teamorientierung zu vermeiden: Man schafft flachere Hierarchien, bietet den internen und externen Kunden zentrale Ansprechpartner (One-Face-to-Customer) und setzt verstärkt auf funktionsübergreifende Teamarbeit.



1 Kundenorientierte Organisationsstrukturen

1.1 Kundencenter / Vertriebsinsel ¹

Ein Kundencenter (im produzierenden Bereich auch Vertriebsinsel) ist ein Team aus drei bis zehn Mitarbeitern, die direkten Kontakt zum Kunden haben. Das Team versteht sich als zentraler Ansprechpartner und kümmert sich um den kompletten Kundenauftrag von der Anfrage bis zur Auslieferung. Der Kunde wird also nicht mehr an die zuständigen Fachabteilungen verwiesen.

Kundencenter
Mehrere Mitarbeiter m
direktem Kundenkontak

Ziel des Kundencenters ist es, dem Kunden nur eine kleine Gruppe von Ansprechpartnern gegenüber zu stellen (One-Face-to-Customer). Bei der Auftragsabwicklung unterstützen die Fachabteilungen (z.B. Buchhaltung, Forschung und Entwicklung, ...) das Kundencenter mit ihrem Spezialwissen.

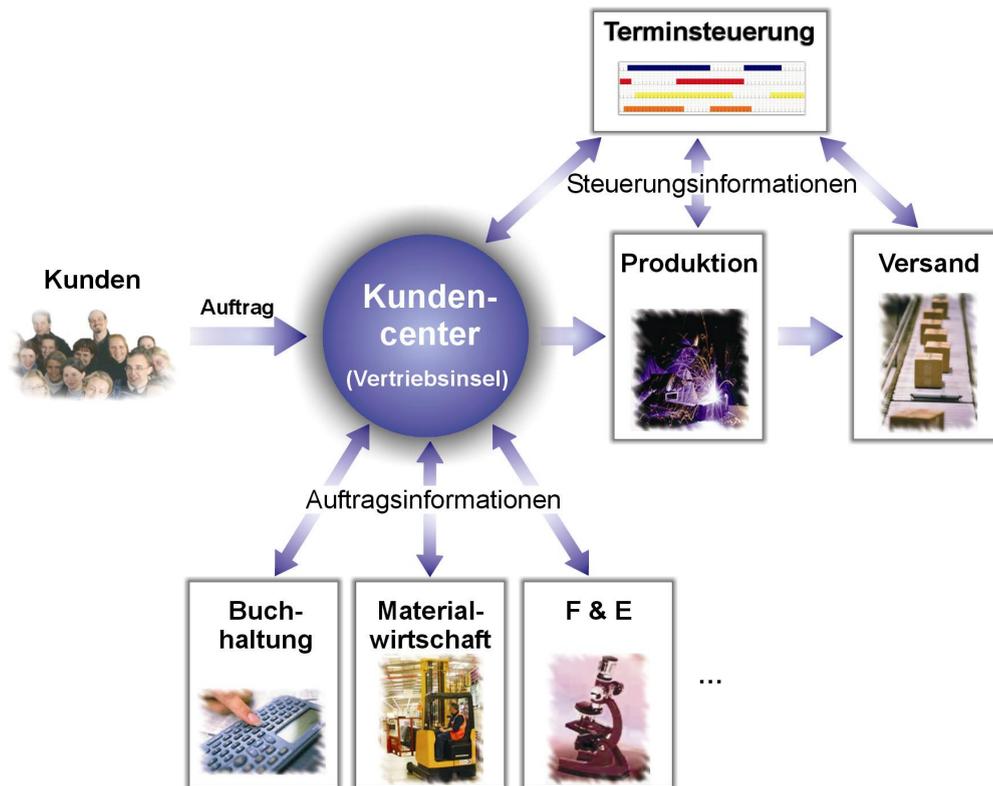


Abbildung 1
Das Kundencenter
 (vgl. Bullinger / Fuhrberg
 Baumann / Müller: Neu
 Wege der Kundenauftrags
 abwicklung)

Das Kundencenter ist dadurch entstanden, dass man das aus der Produktion bekannte Konzept der Fertigungsinsel auf die Auftragsabwicklung übertragen hat.

⊕ Vorteile

- ▶ Kundenorientierte Organisationsform
- ▶ Schnittstellenreduktion (Nur noch eine Schnittstelle zwischen Kunde und Unternehmen)
- ▶ Keine doppelte Bearbeitung (Es müssen sich nicht mehrere Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen in denselben Auftrag einarbeiten)

⊖ Nachteil

Hoch qualifiziertes und motiviertes Personal nötig

1.2 Key-Account-Management²

Über das Kundencenter hinaus sollte ein Unternehmen sehr wichtigen Kunden (A-Kunden, Großkunden) oder Kunden, die besonders betreut werden müssen, einen speziellen Mitarbeiter zuordnen. Dieser Key-Account-Manager kümmert sich um eine möglichst kleine Zahl von Schlüsselkunden (Key-Accounts), denen er jederzeit als zentraler und kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung steht (One-Face-to-Customer).

Key-Account-Manager
 Zentraler und kompetenter Ansprechpartner für Schlüsselkunden

Key-Accounts zeichnen sich beispielsweise durch einen hohen Umsatz, eine konstant hohe Nachfrage oder langfristige Geschäftsbeziehungen aus und werden mit Hilfe der ABC-Analyse ermittelt.

Der Key-Account-Manager pflegt zu seinen Schlüsselkunden intensive Beziehungen und baut durch ein systematisches Customer-Relationship-Management³ Kundennähe auf. Er organisiert beispielsweise kundenspezifische Marketingaktionen (z.B. Schulungen, Workshops) und gibt die speziellen Wünsche seiner Schlüsselkunden an die dafür zuständigen internen Stellen weiter.

Das Key-Account-Management kann man entweder der Marketingabteilung zuordnen oder in Form einer Matrix-Organisation gestalten. Als Mitglied der Marketing-Abteilung kann der Key-Account-Manager die Kundenanliegen allerdings nur bedingt gegenüber den anderen Bereichen durchsetzen, weshalb man meist die zweite Variante wählt:

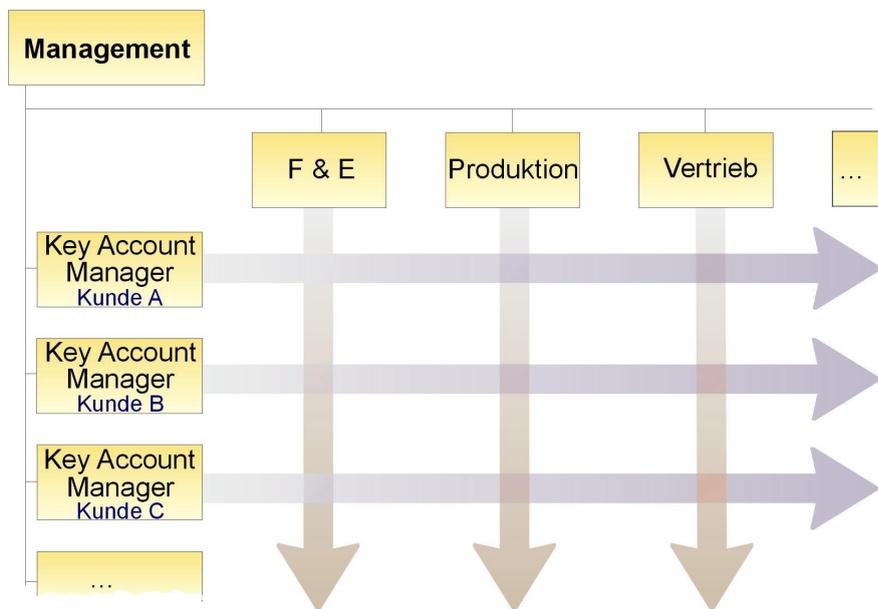


Abbildung 2
Key-Account-Management als Matrix-Organisation

⊕ Vorteile

- ▶ Kundenorientierte Organisationsform
- ▶ One-Face-to-Customer
- ▶ Individuelle Betreuung der Schlüsselkunden
- ▶ Langfristige Bindung der Schlüsselkunden an das Unternehmen

⊖ Nachteile

- ▶ Kostenintensiv (Aus- und Weiterbildung der Key-Account-Manager, Ausstattung mit moderner IT)
- ▶ Gefahr der Vernachlässigung der „Non-Key-Accounts“

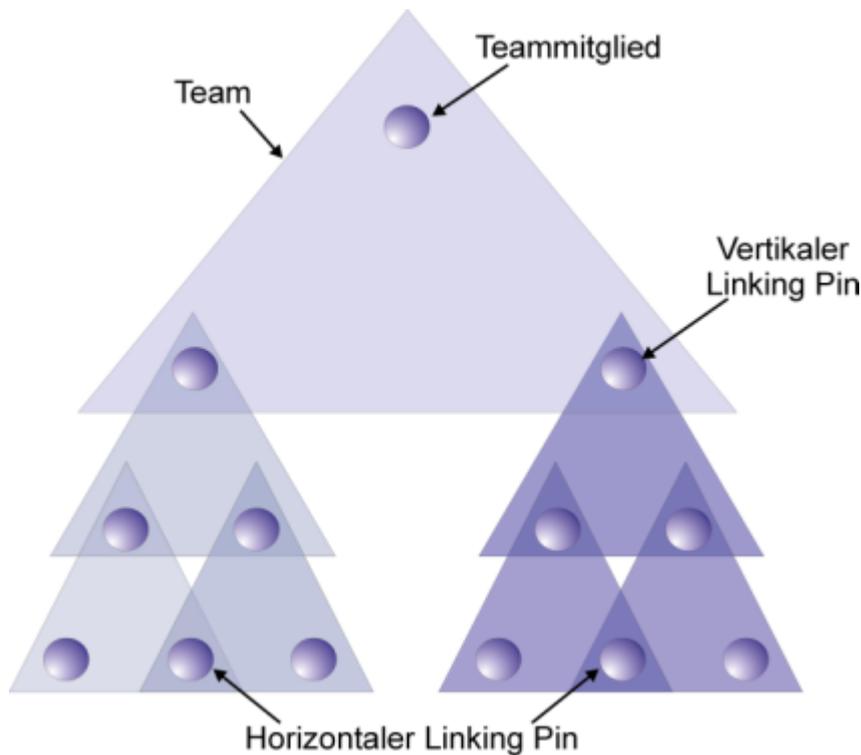
2 Teamorientierte Organisationsstrukturen

2.1 Teamorganisation mit Linking Pins ⁴

Ein Team ist eine Gruppe von Personen, die einen bestimmten Aufgabenbereich gemeinsam bearbeitet und dabei weitgehend autonom ist.

Die Teamorganisation als Aufbauorganisation verzichtet auf Hierarchieebenen und klare Weisungsbefugnisse. Stattdessen werden die Entscheidungsbefugnisse auf die einzelnen Teams übertragen.

Die Teamorganisation geht auf das Modell der überlappenden Gruppen von RENSIS LIKERT zurück:



Teamorganisation
Entscheidungsbefugnisse werden auf Teams übertragen.

Abbildung 3
Linking Pins
(vgl. Olfert / Rahn: Kompakt-Training Organisation S. 213)

Die gesamte Organisation eines Unternehmens wird als ein System von Gruppen interpretiert. Dabei gibt es Mitarbeiter, die mehreren Teams angehören (Linking Pins). Hier unterscheidet man:

- ▶ **Horizontaler Linking Pin:** Mitarbeiter, der in verschiedenen Teams derselben Ebene mitarbeitet.
- ▶ **Vertikaler Linking Pin:** Mitarbeiter, der gleichzeitig Teamleiter und Mitglied in einer übergeordneten Gruppe ist.

Linking Pins
Mitarbeiter, die mehreren Teams angehören

Die Linking Pins verbessern die Kommunikation und die Koordination im Unternehmen sowohl horizontal als auch vertikal.

+ Vorteile

- ▶ Motivation der Mitarbeiter (Mitarbeiter entscheiden mit)
- ▶ Kreativitätsförderndes Betriebsklima
- ▶ Nutzung des Know-hows aller Mitarbeiter
- ▶ Synergievorteile
- ▶ Flexible Organisationsform

- Nachteile

- ▶ Evtl. langwierige Entscheidungs- oder Koordinationsprozesse
- ▶ Dominanz einzelner Mitglieder
- ▶ Frustration von Minderheiten, deren Vorschläge nicht berücksichtigt werden
- ▶ Keine klare Kompetenzregelungen
- ▶ Effizienz nimmt bei zunehmender Organisationsgröße ab

2.2 Projektorganisation ⁵

Die Projektorganisation ist eine Variante der Teamorganisation. Hier bildet man autonome Teams, die komplexe Projekte bearbeiten, welche

- ▶ für das Unternehmen von großer Bedeutung sind,
- ▶ mehrere Unternehmensbereiche betreffen oder
- ▶ ein unterschiedliches, bereichsübergreifendes Fachwissen erfordern.

Die Mitglieder der Projektteams kommen aus verschiedenen Fachbereichen und Hierarchiestufen. Die Gruppen verfügen über ein eigenes Budget und sind zeitlich befristet. Im Gegensatz zu dauerhaften Teams stellen sie deshalb eine flexiblere Arbeitsstruktur dar.

Typische Aufgaben im Unternehmen, für die ein Projektteam gebildet werden kann, sind beispielsweise:

- ▶ Die Neueinführung eines Produkts oder einer Produktlinie
- ▶ Kunden- und Marktanalyse
- ▶ Aufbau eines neuen Vertriebsnetzes
- ▶ Verbesserung der Produktivität
- ▶ Untersuchungen über die Rentabilität von Unternehmensbereichen
- ▶ Betriebsweite Einführung neuer Standardsoftware

Projektteam

- Ein Projektteam ist
- ▶ zeitlich befristet
 - ▶ bereichsübergreifend
 - ▶ autonom

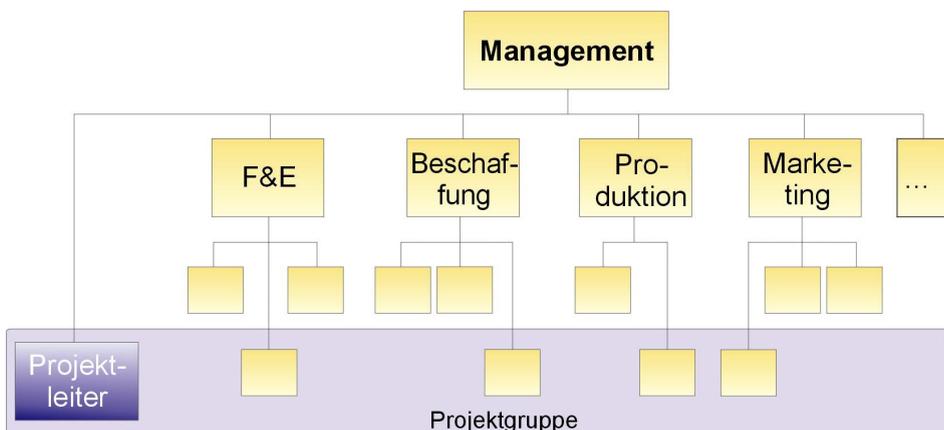


Abbildung 4
Projektorganisation

3 Das virtuelle Unternehmen ⁶

Unter einem virtuellen Unternehmen versteht man ein zeitlich begrenztes Netzwerk aus rechtlich selbständigen Unternehmen mit unterschiedlichen Kernkompetenzen. Die Partner sind durch moderne Kommunikations- und Informationstechniken miteinander vernetzt und treten nach außen gemeinsam als ein Unternehmen auf.

Alle Partner im Netzwerk sind gleichberechtigt, es gibt keine festen hierarchischen Strukturen. Trotzdem übernimmt meist ein Unternehmen die Koordination der Aufträge. Die Zusammenarbeit der einzelnen Unternehmen hängt dabei von ihren Kernkompetenzen und den freien Kapazitäten ab und kann von Auftrag zu Auftrag unterschiedlich sein.

Obwohl sich beim virtuellen Unternehmen jeder Kooperationspartner auf seine Kernkompetenzen konzentriert, erhält der Kunde die Leistung aus einer Hand.

Virtuelles Unternehmen

- ▶ Unternehmensnetzwerk
- ▶ Zeitlich befristet
- ▶ Rechtlich selbständige Unternehmer
- ▶ Unterschiedliche Kernkompetenzen
- ▶ Tritt nach außen als ein Unternehmen auf

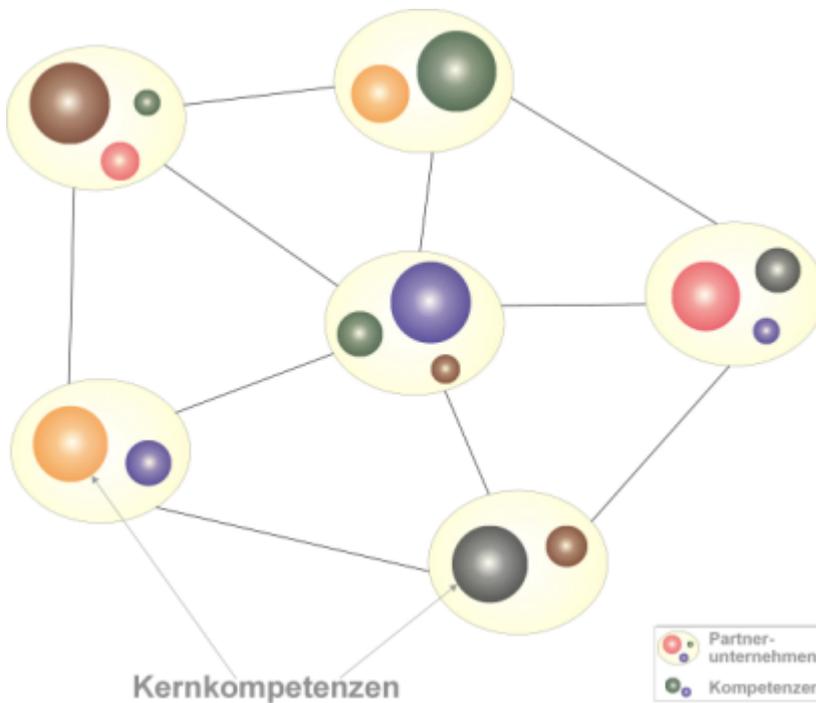


Abbildung 5
Netzwerkstruktur eines virtuellen Unternehmens

Vorteile

- ▶ Flexibel
- ▶ Kostensenkung durch Kostenteilung
- ▶ Konzentration auf Kernkompetenzen
- ▶ Nutzung von Synergieeffekten
- ▶ Kunde bekommt Komplettlösung aus einer Hand

Nachteile

- ▶ Keine einheitliche Corporate Identity
- ▶ Fragen der Gewinnverteilung
- ▶ Schnittstellenproblematik steigt
- ▶ Fehlende Identifikation mit dem Netzwerk
- ▶ Konfliktpotential durch unterschiedliche Unternehmenskulturen

Das virtuelle Unternehmen ist eng mit der strategischen Allianz⁷ verwandt. Während allerdings das virtuelle Unternehmen nur ein Bündnis auf Zeit darstellt, ist eine strategische Allianz durch eine langfristige Zusammenarbeit der Unternehmen gekennzeichnet.

Abgrenzung zur strategischen Allianz

Aus der Praxis...

Der Maschinenbau-Verbund Vogtland – ein virtuelles Unternehmen

Der Maschinenbau-Verbund Vogtland bietet auf den Gebieten Maschinen- und Fahrzeugbau komplette Produktlösungen aus einer Hand an.

Dabei erstreckt sich die Produktpalette vom einfachen Maschinenbau, über den Bau umwelttechnischer Anlagen bis hin zur Kunststoffverarbeitung und Einzelfertigung für Klein- und Mittelserien. Daneben bietet man auch Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen und die Programmierung von Steuerungen an.

Diese Vielfalt erreichen die neun Kooperationspartner des virtuellen Unternehmens durch die Kombination ihrer unterschiedlichen Kernkompetenzen: Unter den Partnern findet man unter anderem Spezialisten für Forschung und Entwicklung, für Sonderlösungen im Maschinen- und Anlagenbau, für Metall- und Kunststoffbau, für Konstruktion und Messtechnik oder für die Verlagerung von Maschinen.

(Quelle: www.ma-vo.de)

4 Die fraktale Fabrik – eine kritische Betrachtung⁸

Mit dem Erscheinen seines Buches „Die fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur“ hat HANS-JÜRGEN WARNECKE im Jahr 1992 den Begriff der fraktalen Organisation geprägt.

Unter einer fraktalen Fabrik versteht Warnecke eine stark automatisierte Fabrik, in der unterschiedliche Aufträge komplett bearbeitet werden können. Die einzelnen Bereiche eines solchen Betriebes, die sogenannten Fraktale⁹, agieren selbständig und eigenverantwortlich und treten gegenüber internen und externen Kunden wie eigenständige Unternehmen auf.

Fraktale Fabrik

Jedes Fraktal bearbeitet einen Geschäftsprozess, wobei großer Wert auf Teamarbeit gelegt wird. Die Fraktale sind über moderne Kommunikations- und Informationsmittel miteinander vernetzt und sollen sich selbst organisieren und optimieren.

Aus der Praxis...

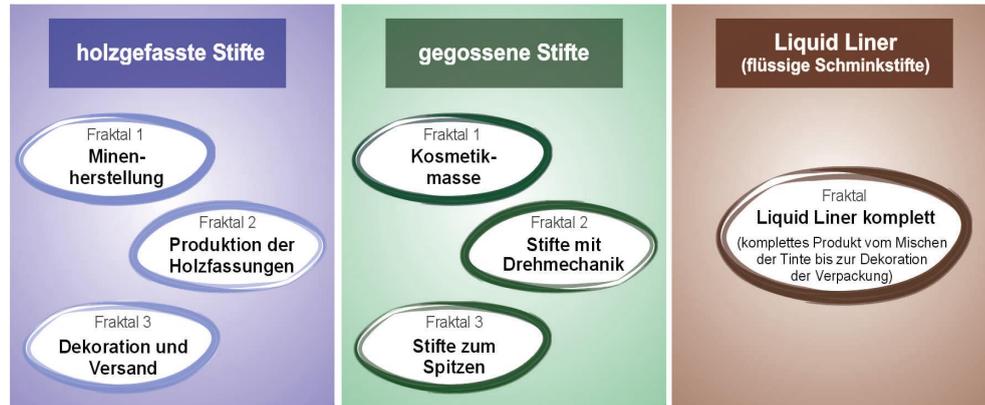
Schwan-STABILO Cosmetics – eine fraktale Fabrik

Schwan-STABILO Cosmetics ist einer der weltweit größten Hersteller von Schminke, die namhafte Kunden wie L'Oreal oder Avon unter eigenem Namen verkaufen.

Das fränkische Traditionsunternehmen hat seinen Produktionsstandort in Heroldsberg als fraktale Fabrik organisiert – und will dadurch bemerkenswerte Erfolge erzielt haben:

Während die Lieferzeit früher bei durchschnittlich 14 Wochen lag, bekommen die Kunden heute ihre bestellten Produkte schon nach vier bis sechs Wochen. Dabei hat sich auch die Liefertreue entscheidend verbessert: War vor der Einführung der Fraktalorganisation nur jeder zweite Kosmetikstift zum vereinbarten Termin beim Kunden, so liegt die Quote jetzt bei über 85 %. Die Durchlaufzeit sank von acht auf vier Wochen. Auch der Materialbestand in einigen Fraktalen hat sich halbiert.

Die drei Produktbereiche holzgefasste Stifte, gegossene Stifte und Liquid Liner unterteilen sich bei Schwan-STABILO Cosmetics jetzt in mehrere Fraktale:



(Quelle: FAZ vom 20.07.1998: Mitarbeiter sind nur so kompetent, wie man sie sein lässt. Mit einer fraktalen Fabrikorganisation behauptet sich der Kosmetikhersteller Schwan-STABILO als Weltmarktführer)

Den Begriff der fraktalen Fabrik muss man allerdings kritisch sehen:¹⁰ Eine völlige Selbstorganisation, wie sie beispielsweise für die einzelnen Fraktale gefordert wird, ist in der Praxis kaum umzusetzen. Möglich wäre eine partielle Selbstorganisation, wie sie schon bei Profit-Centern üblich ist.

Außerdem gibt es in der aktuellen Literatur weder eine einheitliche Definition des Begriffs noch aussagekräftige Praxisbeispiele. Das hier aufgeführte Beispiel von Schwan-STABILO Cosmetics ist eines der wenigen interessanten.

Kritisch ist weiterhin anzumerken, dass eine fraktale Fabrik lediglich „alter Wein in neuen Schläuchen“ ist, also nichts wirklich Neues darstellt. Vielmehr ist sie wohl als eine Mischung aus Profit-Center-Organisation, Lean Management, Teamorganisation und traditioneller Arbeitsteilung zu verstehen.

Kritik an der fraktalen Fabrik

Interessante Literatur zum Thema

Olfert, Klaus / Rahn, Horst-Joachim

Kompakt-Training Organisation. Friedrich Kiehl Verlag. Ludwigshafen, 2002².

von der Oelsnitz, Dietrich

Marktorientierte Organisationsgestaltung. Eine Einführung. Kohlhammer Verlag. Stuttgart, Berlin, Köln, 2000.

Interessante Links im Internet (Stand 03/2003)

- ▶ <http://www.4managers.de/>
Aktuelle Informationen zu zahlreichen BWL-Themen. Unter anderem auch Informationen zum virtuellen Unternehmen und zur fraktalen Fabrik
- ▶ <http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/themen/frafa.htm>
Rainer Kämpf und Helmuth Gienke: „Fraktale Organisation“ – Informationen über die fraktale Fabrik

Kommentare

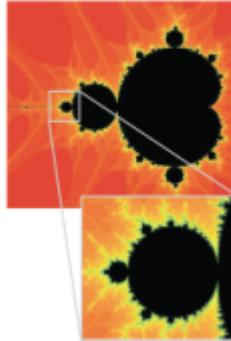
- ¹ Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
BULLINGER / FUHRBERG-BAUMANN / MÜLLER: Neue Wege der Kundenauftragsabwicklung
- ² Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
BLEICHER: Organisation: Kundenorientierte Strukturen verstärken
HÄSSLER: Moderne Varianten der Aufbauorganisation
- ³ **Customer Relationship Management (CRM)**
Ausrichtung des gesamten Unternehmens am Kunden. Das CRM setzt den Kunden konsequent in den Mittelpunkt aller Aktivitäten. Ziel ist es, effiziente und langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Hintergrund des Customer Relationship Management ist die Erkenntnis, dass die profitabelsten Kundenbeziehungen in der Regel die Beziehungen zu den Stammkunden sind.
- ⁴ Vgl. OLFERT / RAHN: Kompakt-Training Organisation
SCHNECK: Lexikon der Betriebswirtschaft
VAHS: Organisation
- ⁵ Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
OLFERT / RAHN: Kompakt-Training Organisation
SCHNECK: Lexikon der Betriebswirtschaft
- ⁶ Vgl. GRÖSCHL: Virtuelle Unternehmen: Ein Bündnis auf Zeit zum gegenseitigen Nutzen
HÄSSLER: Moderne Varianten der Aufbauorganisation
ITTNER: Kooperation und Konzentration
VAHS: Organisation
VON DER OELSCHNITZ: Marktorientierte Organisationsgestaltung
- ⁷ **Strategische Allianz**
Langfristige Zusammenarbeit selbständig verbleibender Unternehmen.
Merkmale: globale Ausrichtung, meist projektbezogen
- ⁸ Vgl. FAZ: Mitarbeiter sind nur so kompetent, wie man sie sein lässt
HÄSSLER: Moderne Varianten der Aufbauorganisation
MILLER: Fraktale Fabrik – Die Produktionsweise für das 21. Jahrhundert
SCHNECK: Lexikon der Betriebswirtschaft
WEINERT: Organisation
url: <http://www.4managers.de>
url: <http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/themen/frafa.htm>

- ⁹ Der Begriff „Fraktal“ kommt ursprünglich aus der neueren Mathematik und wurde erstmals 1975 von Benoit Mandelbrot gebraucht. Der Mathematiker bei IBM entwickelte die fraktale Geometrie, die sich im Gegensatz zur klassischen euklidischen Geometrie nicht mit „einfachen“ Formen wie Kreisen und Geraden befasst, sondern mit komplexen Erscheinungen, wie sie ähnlich auch in der Natur vorkommen.

Fraktale sind dadurch gekennzeichnet, dass jedes Bruchstück (Fraktal) eines „Ganzen“ wieder die Gesamtstruktur enthält. Jeder Teil einer Struktur sieht also der Gesamtstruktur ähnlich, ist aber nie völlig mit ihr identisch. Diese Selbstähnlichkeit zeigt sich in der Natur häufig, z.B. bei Luftwirbeln, Meeresküsten, Gebirgsoberflächen, Wolken oder Farnen.

Ein Beispiel für ein Fraktal aus der Mathematik ist die Mandelbrot-Menge:

Die Mandelbrot-Menge



- ¹⁰ Vgl. BEYER: Vorlesung Synergiemanagement



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>