

Kapitel 3
Geschäftsprozesse
Aufbauoptimierung



Überblick und Wiederholung:

Traditionelle Formen der Aufbauorganisation

- 1 Wer hat das Sagen?
- 2 Traditionelle Organisationsformen
 - 2.1 Die funktionale Organisation
 - 2.2 Von der divisionalen Organisation zur Holding
 - 2.3 Die Matrixorganisation



Warum?

„Bis heute kämpfen Organisationen um den richtigen Fit zwischen Struktur, Strategie und Situation.“
 (M. Grote, Professor für allgemeine BWL)

Die Aufbauorganisation bestimmt die Struktur eines Unternehmens und hat dadurch einen großen Einfluss darauf, wie schnell und mit welchen Kosten man auf Kundenwünsche reagieren kann.

Da sie von unterschiedlichen Faktoren abhängt (u.a. von der Unternehmensgröße, vom Leistungsprogramm oder von der eingesetzten Fertigungstechnologie), eignet sich nicht jede Organisationsform für jedes Unternehmen: Eine Struktur, die das Unternehmen nach Funktionen aufteilt, ist zwar übersichtlich, vernachlässigt aber oft den Blick auf die einzelnen Produkte und den Markt.

Um die passende Aufbauorganisation zu finden, ist es also sinnvoll, sich mit den gängigsten Organisationsformen und ihren Vor- und Nachteilen auseinander zu setzen.

1 Wer hat das Sagen?

1.1 Einlinien und Mehrliniensystem ¹

Beim Einliniensystem hat jeder Mitarbeiter einen direkten Vorgesetzten, d.h. der Mitarbeiter erhält nur von *einer* übergeordneten Stelle Anweisungen und Arbeitsaufträge. Man nennt dieses System deshalb auch „Prinzip der Einheit der Auftragserteilung“.

Einliniensystem
 Einheit der Auftragserteilung

Dagegen hat beim Mehrliniensystem (Funktionssystem) jeder Mitarbeiter mehrere unmittelbare Vorgesetzte, von denen er seine Aufträge erhält („Mehrheit der Auftragserteilung“). Das Mehrliniensystem bezeichnet man auch als „Prinzip des kürzesten Weges“.

Mehrliniensystem
 Prinzip des kürzesten Weges

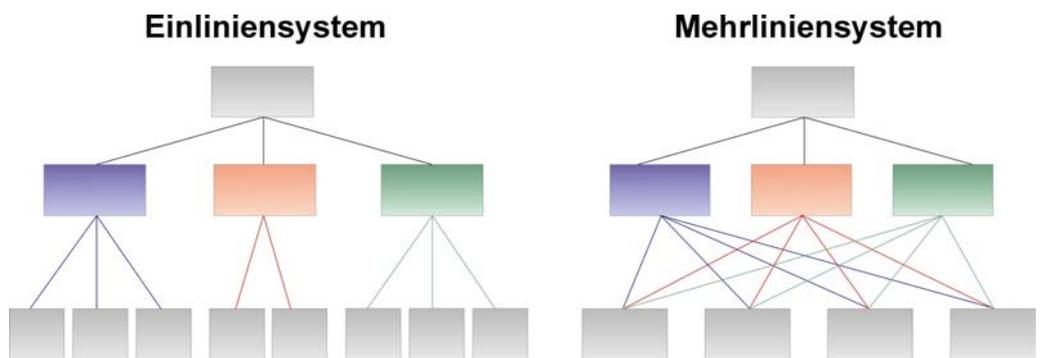


Abbildung 1
 Einliniensystem vs. Mehrliniensystem

Einliniensystem	⊕ Vorteile	Mehrliniensystem
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einfach und übersichtlich ▶ Kein Kompetenzgerangel ▶ Eindeutige Dienstwege und Verantwortungsbereiche ▶ Mitarbeiter sind einfach zu steuern und zu betreuen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Direkte Weisungs- und Informationswege ▶ Mitarbeiterkontrolle durch mehrere Vorgesetzte ▶ Fachautorität der übergeordneten Stellen wird betont ▶ Kein schwerfälliger Instanzenweg 	

⊖ Nachteile

Einliniensystem

Mehrliniensystem

<ul style="list-style-type: none"> ▶ Langer Dienstweg ▶ Evtl. Informationsverfälschung auf den langen Dienstwegen ▶ Überlastung der Führungskräfte (Alle Informations- und Entscheidungswege laufen über die Führungskraft) ▶ Abhängigkeiten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ▶ Erschwerte Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Keine klaren Kompetenzabgrenzungen und Verantwortungsbereiche ▶ Schwierige Fehlerzuweisung ▶ Einheitliche Umsetzung der Unternehmensziele wird erschwert ▶ Konfliktpotential durch Mehrfachunterstellung (Welcher Auftrag hat Priorität?)
--	--

Die Nachteile des Einliniensystems nehmen bei steigender Betriebsgröße stark zu. Deshalb findet man es in seiner Reinform vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen.

1.2 Stabliniensystem ²

Beim Stabliniensystem ordnet man den einzelnen Stellen der Linie so genannte Stabstellen (Stäbe) zu. Sie haben lediglich beratende Funktion und keine Weisungsbefugnis. Die Stäbe sind für grundlegende Probleme zuständig und sollen die Instanzen entlasten, indem sie die anstehenden Entscheidungen vorbereiten.

Stabliniensystem
Beratung durch Stabstellen

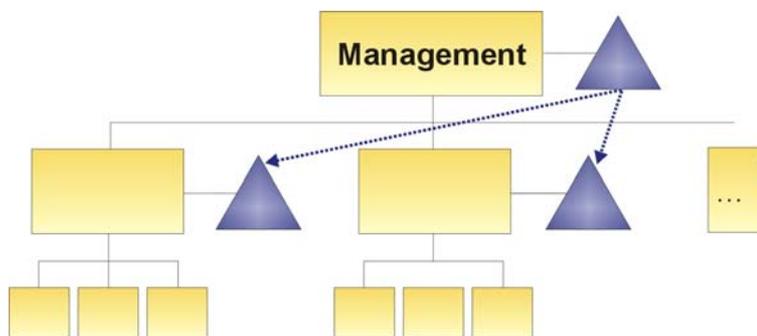


Abbildung 2
Stabliniensystem
Die Stäbe (▲) haben nur beratenden Funktion und kein Weisungsrecht.

⊕ Vorteile

- ▶ Entlastung der Linieninstanzen
- ▶ Sorgfältigere Entscheidungsvorbereitung
- ▶ Synergieeffekte durch Stabs- und Linienwissen

⊖ Nachteile

- ▶ Gefahr eines „Stabs-Wasserkopfes“
- ▶ Konfliktpotential zwischen Stab und Linie
- ▶ Linie setzt Ideen der Stabsabteilung evtl. nicht um
- ▶ Informelle Macht der Stabsstellen durch Informationsvorsprung (Stäbe wählen die Information aus, nicht die Entscheidungsträger)

2 Traditionelle Organisationsformen

Grundsätzlich unterscheidet man drei traditionelle Formen der Aufbauorganisation: die funktionale Organisation, die divisionale Organisation und die Matrixorganisation.

2.1 Die funktionale Organisation ³

Bei einer funktionalen Organisation untergliedert man das Unternehmen nach Funktionen (Beschaffung, Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb usw.), d.h. gleichartige Aufgaben werden zusammengefasst. Die Grundlage bildet dabei ein Einlinien- oder ein Stabliniensystem.

Diese Organisationsform eignet sich besonders für kleine und mittlere Unternehmen mit relativ homogenem Leistungsprogramm und stabilen Absatzmärkten. Die Funktionsbereiche hängen von der jeweiligen Branche ab.

Funktionale Organisation
Funktions- bzw. verrichtungsorientiert

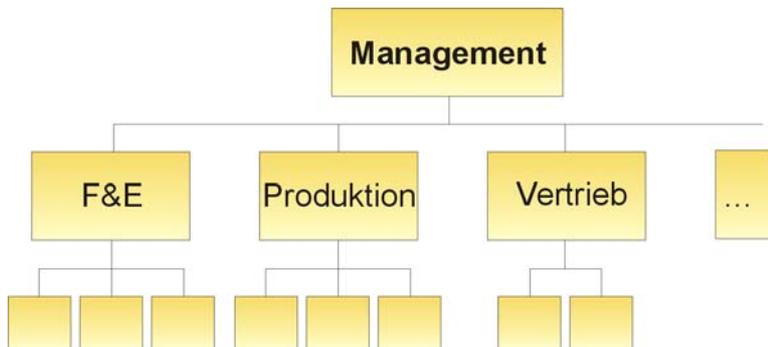


Abbildung 3
Funktionale Organisation

⊕ Vorteile

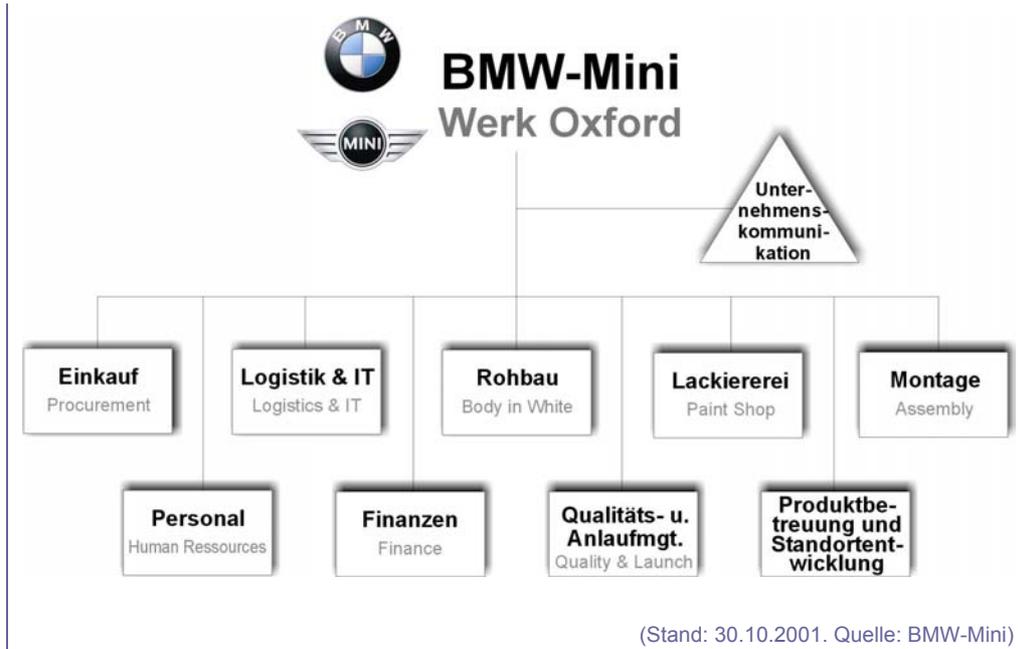
- ▶ Sehr übersichtlich
- ▶ Eindeutige Verantwortungsbereiche und klare Kompetenzabgrenzung
- ▶ Nutzung von Expertenwissen durch Spezialisierung

⊖ Nachteile

- ▶ Bereichsdenken / Egoismus
- ▶ Überlastung der Führungskräfte wegen mangelnder Delegation
- ▶ Fehlende Marktnähe
- ▶ Langer Dienstweg
- ▶ Viele Schnittstellen
- ▶ Kein Prozessdenken (Geschäftsprozesse verlaufen horizontal)

Aus der Praxis... Funktionale Organisation bei Mini

Die BMW Group produziert seit 2001 in ihrem Werk in Oxford den neuen Mini. Die Organisationsstruktur im Werk ist funktionsorientiert und in die Bereiche Logistik, Beschaffung, Produktion (Rohbau, Lackiererei und Montage), Finanzen, Personal usw. aufgeteilt. Die Werksleitung wird durch eine Stabsstelle unterstützt, die für die Corporate Communication zuständig ist.



2.2 Von der divisionalen Organisation zur Holding ⁴

2.2.1 Die divisionale Organisation

Eine divisionale Organisation (Spartenorganisation) ist ein Einlinien- oder Stabliniensystem, das nicht nach Funktionen, sondern nach „Objekten“ (Produkten, Ländern, Projekten, Kundengruppen, ...) untergliedert ist.

Die einzelnen Geschäftsbereiche (Sparten, Divisions) werden häufig als Profit-Center⁵ mit eigener Gewinnverantwortung geführt. Sie sind dann für das operative Geschäft selbst verantwortlich und somit relativ selbständig („Unternehmen im Unternehmen“). Die Unternehmensleitung kümmert sich um die strategischen Entscheidungen und um die Koordination der einzelnen Sparten.

Eine divisionale Organisationsstruktur findet man vor allem bei Unternehmen mit einem diversifizierten Produktangebot.

Divisionale Organisation
Einliniensystem + Differenzierung nach „Objekten“

Profit-Center

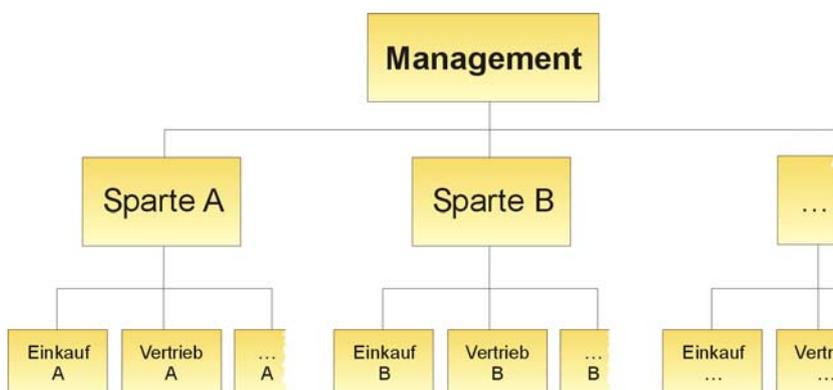


Abbildung 4
Divisionale Organisation

⊕ Vorteile

- ▶ Entlastung des Managements durch die Leiter der Sparten
- ▶ Hohe Flexibilität / Anpassungsfähigkeit
- ▶ Übersichtlicher und leichter zu steuern als kompletter Großbetrieb
- ▶ Fehlbesetzungen treffen nur Sparte
- ▶ Eigene Gewinnverantwortung der Sparten möglich (dadurch große Motivation für die Spartenleiter)

⊖ Nachteile

- ▶ Entwicklung von Spartenendenken (Spartenziele werden über die Unternehmensziele gesetzt)
- ▶ Konkurrenzkämpfe zwischen den einzelnen Sparten (z.B. bei der Ressourcenverteilung)
- ▶ Verzicht auf Synergieeffekte (Abteilungen mehrfach vorhanden)
- ▶ Hoher Personalbedarf und Bedarf an Führungskräften

Eine besondere Form der divisionalen Organisation ist die Regionalorganisation. Hier wird das Unternehmen nach Regionen (z.B. Städte, Länder, Kontinente, ...) untergliedert, wodurch man sich stärker auf die jeweiligen Märkte konzentrieren kann.

2.2.2 Zentralbereiche

Die Nachteile der divisionalen Organisation haben dazu geführt, dass in vielen Unternehmen eine Reihe wichtiger Funktionen nicht an die Sparten delegiert werden. Vielmehr werden Zentralabteilungen (z.B. für Finanzen, Personal, Controlling) gebildet, die als Service-Einheiten für die einzelnen Divisions fungieren (internes Kundenprinzip).

Diese Zentralbereiche sind der Unternehmensleitung unterstellt und unterstützen sie bei ihren strategischen Entscheidungen, ohne allerdings selbst entscheidungsbefugt zu sein. Zusätzlich leisten sie Koordinationsarbeit, wenn sich die Sparten zu weit von den Unternehmenszielen entfernen.

Zentralabteilungen
Zentrale Service-Abteilungen für die einzelnen Sparten

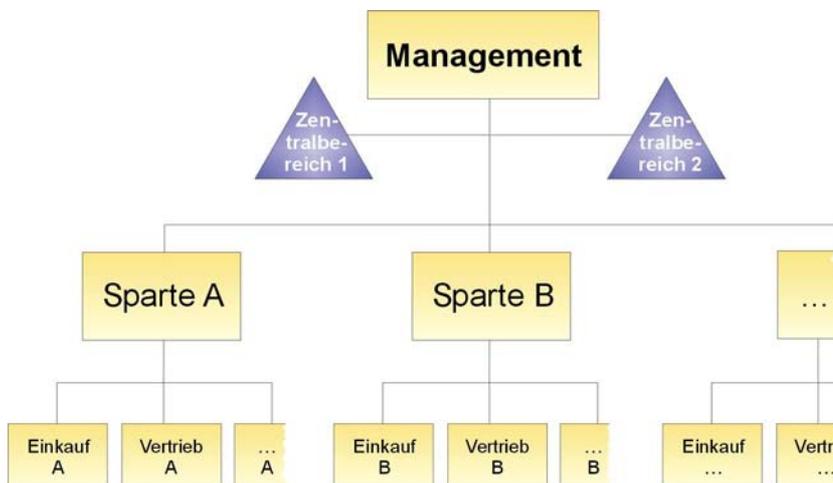


Abbildung 5
Divisionale Organisation mit Zentralbereichen (z.B. für Personal, Finanzen, Technik, Controlling,...)

2.2.3 Die Holding

Eine Weiterentwicklung der Spartenorganisation ist die Management-Holding: Die Geschäftsbereiche sind hier rechtlich selbständig und werden von einer Dachgesellschaft koordiniert.

Die Verantwortung für das operative Geschäft liegt dabei bei den einzelnen Sparten, die Holding übernimmt strategische Aufgaben wie

- ▶ Public und Financial Relations
- ▶ Investitions- und Forschungsstrategien
- ▶ Finanzstrategie
- ▶ Produkt-Markt-Strategien

Management-Holding

- ▶ Sparten: operatives Geschäft
- ▶ Holding: strategische Aufgaben

Aus der Praxis...

Die METRO AG als Management-Holding

Die Metro Group zeigt eine klare Struktur: An der Spitze steht die METRO AG als strategische Management-Holding. Sie übernimmt (durch so genannte Querschnittsgesellschaften) Dienstleistungen wie Beschaffung, Logistik, Informatik, Werbung und Finanzierung für die einzelnen Sparten.

Das operative Geschäft teilt sich in vier Geschäftsfelder, in denen die Vertriebslinien mit ihren Marken selbständig am Markt tätig sind.



(Stand: 04.02.2003. Quelle: www.metrogroup.de)

Neben der Management-Holding gibt es noch die Form der Finanz-Holding. Hier sind die Sparten neben dem operativen Geschäft auch für die strategischen Aufgaben verantwortlich. Die Dachgesellschaft nimmt keine Führungsaufgaben wahr, sondern verwaltet lediglich die Beteiligungen an den Tochterunternehmen. Zusätzlich übernimmt die Finanz-Holding meist auch die Finanzplanung der einzelnen Geschäftsbereiche.

Finanz-Holding

- ▶ Sparten: operatives Geschäft und strategische Aufgaben
- ▶ Holding: Verwaltung der Beteiligungen

2.3 Die Matrixorganisation ⁶

Die Matrixorganisation versucht, die Vorteile der funktionalen Organisation mit denen der divisionalen Organisation zu verbinden.

Man untergliedert das Unternehmen also sowohl nach Funktionen als auch nach Objekten (z.B. Produkte, Projekte, Kunden, Märkte). Da beide Gliederungsprinzipien gleichzeitig und gleichberechtigt angewandt werden, entsteht ein Mehrliniensystem.

Matrixorganisation
Sowohl funktionale als auch divisionale Gliederung

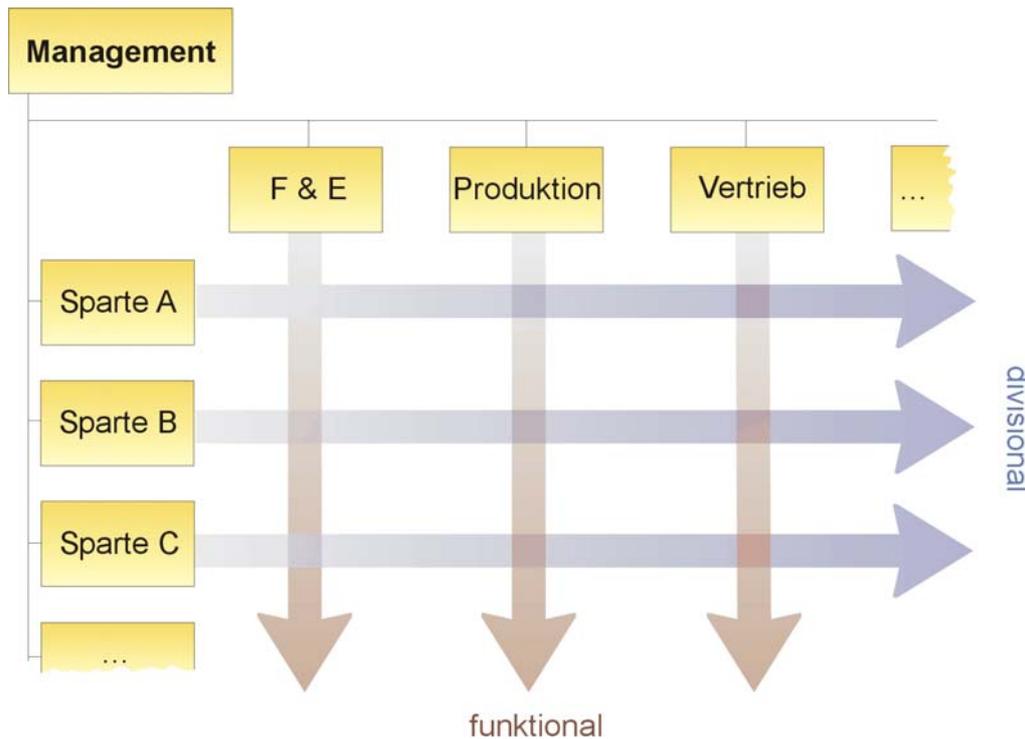


Abbildung 6
Matrixorganisation

⊕ Vorteile

- ▶ Expertenwissen (Leitungsspezialisierung)
- ▶ Spezialisierung an den Schnittstellen (und somit fundierte Entscheidungen)
- ▶ Entlastung des Managements
- ▶ Flexibel und anpassungsfähig an veränderte Umweltsituationen

⊖ Nachteile

- ▶ Hohes Konfliktpotential (Mehrliniensystem)
- ▶ Uneinheitliche Leitung
- ▶ Kompetenzkreuzungen (Doppelunterstellungen im Mehrliniensystem)
- ▶ Misserfolg wird auf die andere Dimension abgeschoben
- ▶ Hoher Bedarf an Führungskräften und hoch qualifizierten Mitarbeitern

Trotz aller Nachteile und trotz des hohen Koordinationsaufwands bietet sich eine Matrixorganisation besonders für Unternehmen an, die auf turbulenten Märkten agieren und die ein breites Leistungsprogramm anbieten.

Aus der Praxis...

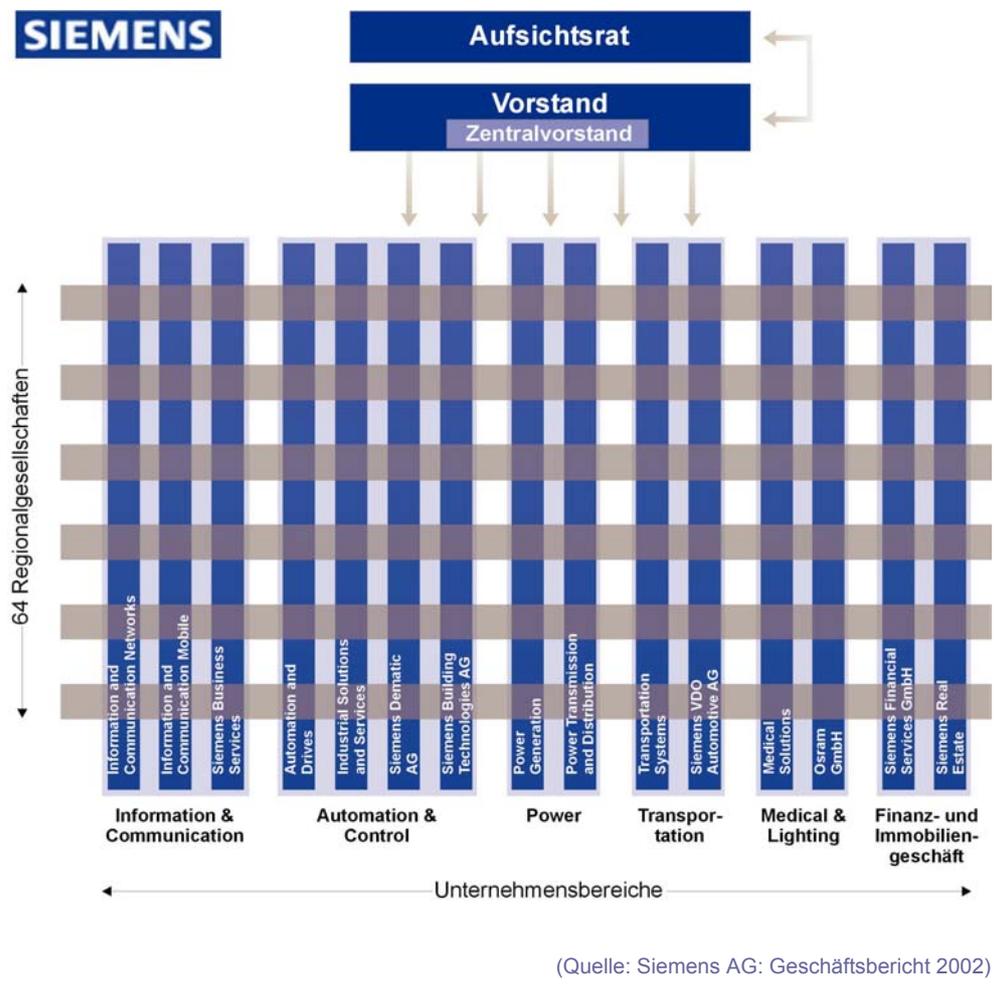
Eine besondere Variante der Matrixorganisation: Die Siemens AG

Eine besondere Variante der Matrixorganisation findet sich bei der Siemens AG: Man unterteilt hier in einzelne Geschäftsbereiche und Regionen.

Die Bereichsunternehmen sind für ihr Geschäft selbst verantwortlich. Sie steuern z.B. den Einsatz der Ressourcen, disponieren ihr Vermögen, entwickeln eigene Strategien und erwirtschaften ihre Ergebnisse in den jeweiligen Marktsegmenten. Sie werden im Rahmen der Unternehmenspolitik von Bereichsvorständen geleitet.

Die Bereiche führen ihr Geschäft in den Regionen über die dort agierenden Regionalgesellschaften. Diese tragen die Geschäfts- und Ergebnisverantwortung für ein definiertes regionales Gebiet.

Die Koordinierung der Matrix erfolgt in München und Berlin durch den Zentralvorstand.



Eine Weiterentwicklung der Matrixorganisation ist die Tensororganisation. Hier berücksichtigt man drei (oder mehr) Dimensionen (z.B. Funktionen, Regionen und Geschäftsbereiche) bei der Strukturierung des Unternehmens.

Eine Tensororganisation bietet natürlich noch mehr Konfliktpotential als eine Matrixorganisation, da es sich nun um ein Drei-Linien-System handelt. Der Koordinationsaufwand ist sehr groß.

Tensororganisation
Mind. drei Gliederungsdimensionen

Eine solche komplexe Organisationsform stellt daher hohe Ansprüche an die Kooperationsfähigkeit der Stelleninhaber und ist nur für Großunternehmen vorteilhaft, die international oder global tätig sind.

Interessante Literatur zum Thema

Olfert, Klaus / Rahn, Horst-Joachim

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

Vahs, Dietmar

Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart, 2003⁴.

von der Oelsnitz, Dietrich

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

Kommentare

- ¹ Vgl. OLFERT / RAHN: Kompakt-Training Organisation
SCHMALEN: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre
url: <http://www2.hs-harz.de/~mmiller/WS0102/org2/>
- ² Vgl. OLFERT / RAHN: Kompakt-Training Organisation
SCHMALEN: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre
- ³ Vgl. OLFERT / RAHN: Kompakt-Training Organisation
VAHS: Organisation
VON DER OELSINITZ: Marktorientierte Organisationsgestaltung
- ⁴ Vgl. BEYER: Unterlagen zur Vorlesung „Synergiemanagement“. Kapitel Geschäftsprozesse
OLFERT / RAHN: Kompakt-Training Organisation
SCHMALEN: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre
VAHS: Organisation
- ⁵ **Profit-Center**
Sparten mit eigener Gewinnverantwortung, so dass sich der Beitrag zum Gesamtergebnis ermitteln lässt. Innerhalb des Gesamtunternehmens agiert das Profit-Center wie ein eigenständiges Unternehmen.
- ⁶ Vgl. BEYER: Unterlagen zur Vorlesung „Synergiemanagement“. Kapitel Geschäftsprozesse
OLFERT / RAHN: Kompakt-Training Organisation
VOSS: Grundwissen Betriebswirtschaftslehre



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