

Aufbauorganisatorische Grundformen

5

Neben Aufgaben können auch Stellenmehrheiten wie Abteilungen oder sogar ganze Unternehmensbereiche nach den Kriterien Objekt und Verrichtung gegliedert werden. Für die im Folgenden zu betrachtenden aufbauorganisatorischen Grundformen kann somit eine Klassifikation dahingehend vorgenommen werden, nach welchem der beiden Gliederungsprinzipien die Organisation des Unternehmens unterhalb der Unternehmensleitung erfolgt.

Eine weitere Unterscheidung kann danach vorgenommen werden, nach welchem System die Weisungs- und Kommunikationsbeziehungen ausgestaltet sind. Hier können die bereits bekannten Ein- und Mehrliniensysteme unterschieden werden.

Die Organisationslehre hat einige aufbauorganisatorische Grundformen identifiziert, die sich aus Kombinationen der genannten Strukturmerkmale der Organisation herleiten lassen. Sie dienen den Unternehmen als „Prototypen“ und werden nach Bedarf individuell angepasst.

		Gliederungsprinzip	
		Verrichtung	Objekt
Weisungs-/Kommunikationssystem	Einliniensystem	Funktionalorganisation	Spartenorganisation
	Mehrliniensystem	Matrixorganisation	

Abbildung 35: Aufbauorganisatorische Grundformen

Es ist wichtig, bereits hier darauf hinzuweisen, dass es keine „einzig richtige“ Form für die Aufbauorganisation der Unternehmen geben kann: Jede der in obiger Abbildung genannten Organisationsformen

hat spezifische strategische und operative Anwendungsvoraussetzungen sowie Vor- und Nachteile. Daher wird jedes Unternehmen in Anbetracht seiner konkreten Situation bestimmen, wie es seine Struktur gestaltet und inwiefern von den genannten Grundformen durch Erweiterungen bzw. unternehmensindividuelle Ausgestaltungen abgewichen wird.

Lernziele

Dieses Kapitel vermittelt Ihnen die Grundformen der Aufbauorganisation. Nach dem Studium sind Sie in der Lage,

- die drei aufbauorganisatorischen Grundformen Funktional-, Sparten- und Matrixorganisation zu identifizieren,
- die Unterschiede zwischen den Grundformen zu benennen,
- Anwendungsvoraussetzungen der Organisationsformen zu erklären und
- die Eignung einer speziellen Organisationsform für ein bestimmtes Unternehmen zu beurteilen.

5.1 Funktionale Organisation

5.1.1 Beschreibung

Die **funktionale Organisation** ist eine auf der zweiten Hierarchieebene nach Verrichtungen zentralisierte Organisationsform, die im Einliniensystem geführt wird. Synonym bezeichnet man die funktionale Organisation auch als verrichtungsorientierte Organisation, Verrichtungsorganisation oder Funktionsbereichsorganisation. Alle Synonyme drücken aus, dass in dieser Aufbauorganisationsform die Zentralisation gleichartiger Funktionen/Verrichtungen das prägende Gliederungscharakteristikum ist.

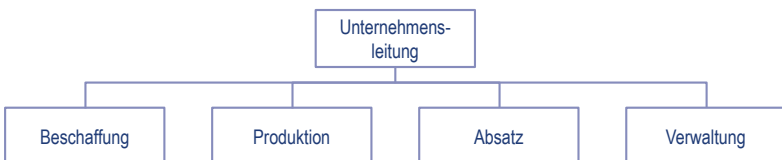


Abbildung 36: Funktionale Organisation

Die funktionale Organisation ist **das natürliche Resultat der Spezialisierung**: Sobald sich einzelne Stellen auf bestimmte Aufgaben spezialisieren, wird es wirtschaftlicher, solche und artverwandte Aufgaben an diese Stellen „durchzureichen“. Wächst die Organisation und damit der Aufgabenanfall, bilden sich funktionale Stellen-

mehrheiten, die zu Abteilungen oder Bereichen zusammengefasst werden. Durch Delegation von Entscheidungsbefugnissen aus der Unternehmensleitung an diese Abteilungen entstehen direkt unterhalb der Unternehmensleitung, also auf der zweiten Hierarchieebene, Fachbereiche, die auf bestimmte Verrichtungen spezialisiert sind und nur noch diese Verrichtungen ausführen.

Je nach Wirtschaftszweig können die konkreten Abteilungen anders benannt sein, typischerweise ergeben sich jedoch auf der zweiten Hierarchieebene folgende Abteilungen:

- Beschaffung
- Produktion
- Absatz
- Verwaltung

Intern, also auf der dritten Hierarchieebene und tiefer, können die Abteilungen weiterhin nach Verrichtungen, aber auch nach Objekten gegliedert sein. Wird die verrichtungsorientierte Gliederung konsequent beibehalten, spricht man von einer **reinen Funktionalorganisation**.

Die Abteilungen spiegeln den **Realgüterfluss** im Unternehmen wider: vom Material zum fertigen Produkt und dem in der Verwaltung erfassten Warenausgang. Die Steuerung des Unternehmens obliegt der Unternehmensleitung. Sie koordiniert alle Aktivitäten entlang des Leistungsprozesses, der die Fachabteilungen miteinander verbindet.

Das „**operative Tagesgeschäft**“ fordert die Unternehmensleitung in der Verrichtungsorganisation deutlich: Die tägliche Koordination des Leistungsprozesses ist zeitintensiv und verhindert oftmals, dass strategisch an der Unternehmensentwicklung gearbeitet wird. Hierin liegt zugleich die größte **Beschränkung** der funktionalen Organisation: Ihre Effizienzgewinne durch Spezialisierung fordern die Koordination derart, dass nur Einproduktunternehmen oder solche mit einer Sorten- bzw. Massenfertigung nach dieser Aufbauorganisationsform strukturiert werden sollten.

5.1.2 Anwendungsvoraussetzungen

Die funktionale Organisation gilt als effiziente Organisationsform, wenn folgende Anwendungsvoraussetzungen weitestgehend erfüllt sind:

- Das Leistungsprogramm des Unternehmens ist begrenzt. Die Koordination der Leistungserstellung wird vereinfacht, wenn nur ein – möglichst homogenes – Produkt oder eine eng gefasste Gruppe weniger Produkte (Sorten) erzeugt wird.

- Das Unternehmensumfeld ist stabil: Das Produkt ist technologisch ausgereift, die Produktionstechnologien sind bekannt und erprobt, der Markt hat eine geringe Dynamik.
- Geringes oder kein Auslandsengagement: Da Auslandsaktivitäten oftmals eine Anpassung des Produktes an dortige Abnehmer erfordern, würde dies die Leistungserstellung komplizieren. Hat das Unternehmen nur ein geringes oder kein Auslandsengagement, muss nur der heimische Absatzmarkt in Analysen und Planungen berücksichtigt werden.

Kleine und mittlere Unternehmen erfüllen in vielen Fällen diese Anwendungsbedingungen und können von den Vorteilen der Verrichtungsorganisation profitieren. Daher ist die funktionale Organisation nach wie eine bedeutende Organisationsform in der Wirtschaft.

Funktionale Organisation einer Aluminiumbarren-Gießerei

Eine Metall-Gießerei für Aluminiumbarren kauft Rohstoffe und recyclingfähige Aluminiumabfälle, schmilzt diese ein und formt daraus neue Barren, die in der Industrie weiterverarbeitet werden. Das Organigramm der Gießerei zeigt die reine Funktionalorganisation des Unternehmens:

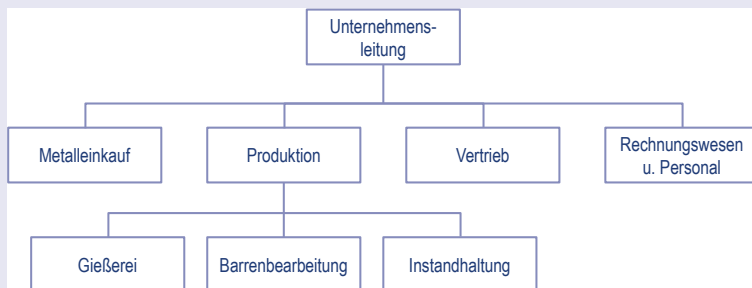


Abbildung 37: Reine Funktionalorganisation einer Gießerei

Die Anwendungsvoraussetzungen der funktionalen Organisation sind ideal erfüllt: Ein homogenes Produkt wird mit einer etablierten Technologie gefertigt (qualitative Stabilität des Marktumfelds). Eher selten wird für den Export produziert.

5.1.3 Vor-/Nachteile

Als **Vorteile** der Verrichtungsorganisation können genannt werden:

- **Nutzung von Spezialisierungsvorteilen:** Die Fokussierung auf bestimmte Teilaufgaben einer unternehmerischen Gesamtaufgabe ermöglicht es in einer Verrichtungsorganisation den Stellen, Lerneffekte in der Aufgabenausführung zu realisieren.

- **Nutzung von Skaleneffekten:** Die Zentralisation führt dazu, dass z. B. alle Beschaffungsvorgänge über einen zentralen Einkauf abgewickelt werden. Damit ist es möglich, Beschaffungsbedarfe der Abteilungen zusammenzufassen und bei der Beschaffung günstigere Konditionen zu verhandeln (**Economies of Scale**).
- **Klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten:** Bei Einhaltung des Instanzenweges regeln die Delegation und das Einliniensystem klar die Aufgabenzuweisung, bestimmen die Entscheidungskompetenzen und die Verantwortlichkeiten.

Nachteile der Verrichtungsorganisation sind:

- **Unternehmensleitung ist durch Tagesgeschäft gebunden:** Ist die Unternehmensleitung zu stark mit operativen Koordinationsaufgaben belastet, fehlt diese Zeit beispielsweise für strategische Überlegungen und Planungen zur Zukunftssicherung des Unternehmens.
- **Gefahr des Ressortegoismus:** Die Spezialisierung führt dazu, dass Funktionsbereiche eventuell nur auf ihre Ziele achten, anstatt das Wohl des Gesamtunternehmens im Blick zu behalten. Die Produktion wird beispielsweise wenige Produktvarianten in hohen Stückzahlen bevorzugen, wohingegen die Absatzabteilung viele Produktvarianten wünscht, um die Kundenwünsche bestmöglich bedienen zu können.
- **Gefahr der Innenorientierung/eingeschränkter Marktbezug:** Lediglich der Absatz/Vertrieb haben in dieser Organisationsform direkten Kundenkontakt. Es besteht die latente Gefahr, dass Rückmeldungen der Kunden an die Absatz-/Vertriebsabteilung dort verbleiben und nie ihren Weg in die gesamte Organisation (z. B. zur Abteilung Forschung und Entwicklung) finden.
- **Führung der Abteilungen als „Cost Center“:** Eine Steuerung der Abteilungen erfolgt über Kostenbudgets. Auch bei einem Unternehmenswachstum gelten alle Abteilungen mit Ausnahme von Absatz/Vertrieb als „Kostentreiber“. Dies kann demotivierend wirken.

5.1.4 Erweiterungen

Dehnt das funktional organisierte Unternehmen sein Produktangebot aus oder vergrößert es sein Absatzgebiet durch Internationalisierung, wird die Leitungsaufgabe der Verrichtungsorganisation komplexer. Auf die neuen Herausforderungen kann mittels folgender Möglichkeiten ohne größere Veränderungen an der Aufbauorganisation reagiert werden:⁶⁷

⁶⁷ Vgl. Bühner, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 2004, S. 130f.

- **Personelle Vergrößerung der Unternehmensleitung**, z.B. durch weitere Mitglieder der Geschäftsführung, die jeweils einen Funktionsbereich leiten.
- **Einführung einer Software zur Unternehmensplanung**. Diese wird auch als Enterprise-Resource-Planning-Software bezeichnet. Die Software kann die Unternehmensleitung in Planungsfragen unterstützen und entlasten.
- **Einführung von Zwischenlagern**, um die Funktionsbereiche zu entkoppeln. Eventuelle Fehlplanungen können in den Teilbereichen des Unternehmens bei hohen Beständen an Rohstoffen, Halbfabrikaten und Fertigprodukten besser abgefangen werden.

Neben diesen Optionen kann die Aufbauorganisation angepasst werden, indem sie um **Stäbe** zu einer **Stab-Linien-Organisation** und **Kollegien** bzw. um ein **Produktmanagement** erweitert wird. Beide Konzepte versuchen, die Verrichtungsorientierung der funktionalen Organisation um objektorientierte Aspekte zu ergänzen.⁶⁸

5.1.4.1 Stab-Linien-Organisation

Mit der Einführung einer **Stab-Linien-Organisation** wird die Leitungskapazität einer funktionalen Organisation erweitert. Den Leitungsstellen werden unterstützende Stabsstellen zugeordnet. Diese übernehmen, wie an anderer Stelle bereits ausgeführt, Aufgaben der Informationssammlung, Informationsauswertung und Entscheidungsvorbereitung für die vorgesetzte Linienstelle (Instanz).

Stab-Linien-Organisation einer Gießerei

Es wird erneut die funktionale Organisation einer Gießerei betrachtet. Zur Entlastung der Gießereileitung von Aufgaben des Tagesgeschäftes wird die Linienorganisation um Stabsstellen ergänzt.

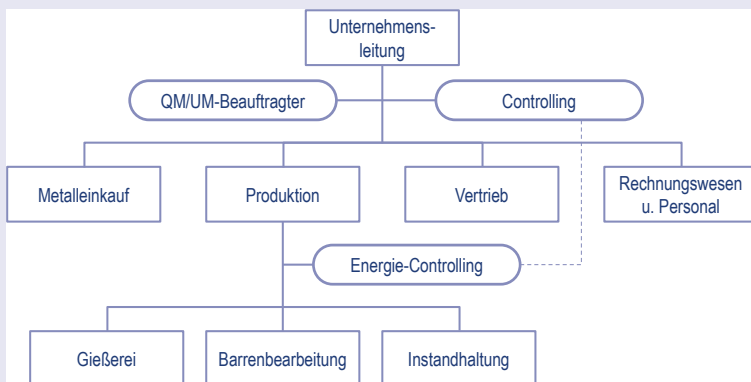


Abbildung 38: Stab-Linien-Organisation in einer Gießerei

⁶⁸ Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, 1993, S.371.

Wichtige Aufgaben wie das Qualitäts- und das Umweltmanagement werden von der Stabsstelle des QM-/UM-Beauftragten übernommen. Der Stabsstelle Controlling ist eine spezialisierte Stabsstelle „Energie-Controlling“ über das „Dotted-line“-Prinzip untergeordnet.

5.1.4.2 Zentralabteilung für Produktmanagement

Bei einem diversifizierten Produktprogramm bietet sich die Erweiterung um ein Produktmanagement an. Dessen Aufgaben werden in einer Zentralabteilung auf der zweiten Hierarchieebene gebündelt. Grundgedanke ist, dass die Produktmanager der Abteilung jeweils ein bestimmtes Produkt(-sortiment) nach globalen Weisungen der Unternehmensleitung betreuen: So sorgt ein Produktmanager beispielsweise dafür, dass für „sein“ Produkt genügend Rohstoffe bzw. Bauteile vorhanden sind und die Produktionsabteilung dem Produkt eine passende Produktionskapazität widmet. Nicht mehr die Unternehmensleitung, sondern der Produktmanager koordiniert nun den Leistungserstellungsprozess und den Realgüterfluss „seines“ Produkts. Auf dedizierte Weisungsrechte muss er dabei verzichten. Zur Koordination stehen ihm nur sein Einfluss und die Informationsweitergabe an die Unternehmensleitung zur Verfügung.

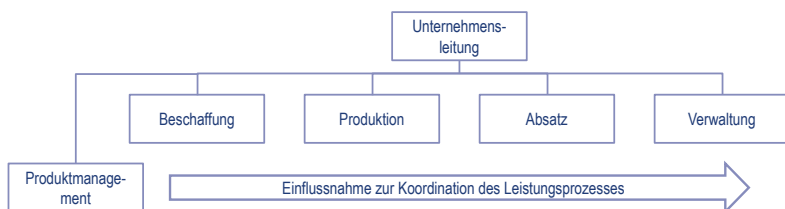


Abbildung 39: Zentralabteilung für Produktmanagement⁶⁹

Mit dem Produktmanagement beginnt der Übergang der funktionalen Organisation in andere Aufbauorganisationsformen wie die Spartenorganisation und insbesondere die Matrixorganisation.

⁶⁹ Das Produktmanagement ist in seiner hierarchischen Stellung den anderen Abteilungen ebenbürtig, auch wenn es in obiger Darstellung zeichnerisch etwas nach unten versetzt ist. Dies geschieht absichtlich, um eine optische Anlehnung zur Matrix-Organisation zu schaffen.

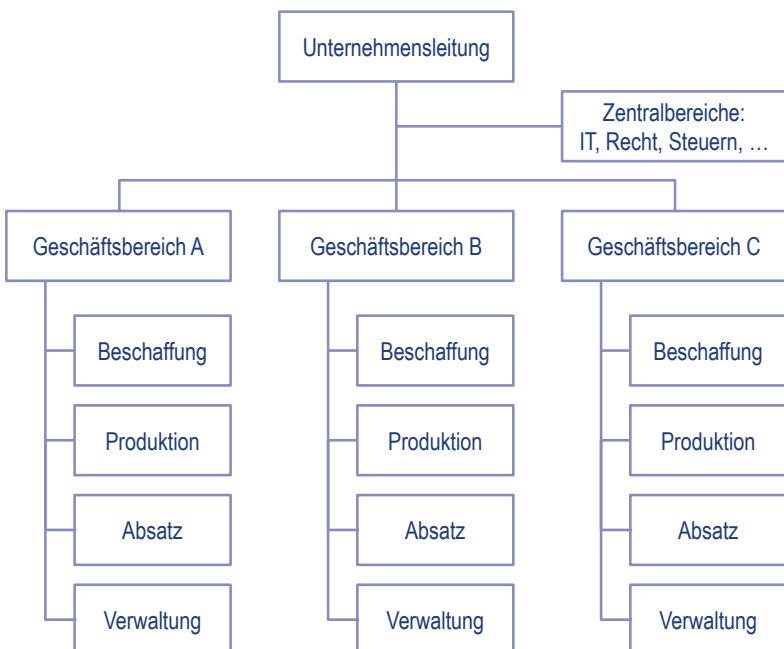
5.2 Spartenorganisation

5.2.1 Beschreibung

Bei der **Spartenorganisation** handelt es sich um eine Form der Aufbauorganisation, die weitgehend eigenverantwortliche Geschäftsbereiche auf der zweiten Hierarchieebene bildet. Die Geschäftsbereiche entstehen durch eine **Zentralisation nach Objektgesichtspunkten** direkt unterhalb der Unternehmensleitung. Sie werden im **Einliniensystem** geführt. Obwohl sie **operativ weitgehend eigenverantwortlich** arbeiten, bleiben sie **rechtlich unselbstständig** und sind weiterhin ein Teil des Unternehmens und an die von der **Unternehmensspitze formulierte Strategie** gebunden. Unterstützt werden die Geschäftsbereiche durch **Zentralbereiche**, die Dienstleistungen für alle Geschäftsbereiche erbringen.

Eine **Zentralisation nach Objekten** erfolgt zum Beispiel, indem aus den **Produkten** oder Produktgruppen des Unternehmens Geschäftsbereiche gebildet werden. Das ist der Regelfall. Doch auch **Absatzmärkte (Regionen)**, **Kundengruppen** und **Technologien** können als „Objekt“ aufgefasst werden und als Kriterium für die Bildung von Geschäftsbereichen dienen.

Wesentlich für die Antwort auf die Frage, ob ein Geschäftsbereich gebildet werden sollte, sind die Anforderungen an eine erfolgreiche



Geschäftstätigkeit: Stellt z. B. ein Produkt in der Gesamtheit **deutlich andere Anforderungen** an seine Herstellung und Vermarktung als die Produkte der übrigen Geschäftsbereiche, ist dies ein starkes Indiz für einen eigenen Geschäftsbereich. Denn unter diesen Bedingungen kann in dem neuen **Geschäftsbereich eine Spezialisierung** zugunsten des Produktes stattfinden. Die Marktchancen des Produktes werden erhöht.

Die **Geschäftsbereiche** werden **synonym** auch als **Sparten** oder **Divisionen**, manchmal auch als „Business Units“ bezeichnet. Daher sind auch die Begriffe der Spartenorganisation, Geschäftsbereichs- oder Divisionalorganisation gleichwertig zu gebrauchen.

Intern sind die Geschäftsbereiche üblicherweise so organisiert, dass jede Sparte über alle Funktionen verfügt, die sie für ihre Geschäftstätigkeit benötigt. Dadurch findet eine bewusste Entkopplung der Bereiche statt. Sie ähneln konzeptionell einem „**Unternehmen im Unternehmen**“. Dies wird auch dadurch unterstrichen, dass die Unternehmensleitung strategisch arbeitet und sich aus operativen Entscheidungen der Sparten heraushält.

Geschäftsbereichsorganisation der Henkel AG & Co. KGaA

Die Henkel AG & Co. KGaA ist im Konsumgüter- und Industriegeschäft tätig. Unter dem Dach der Gesellschaft werden so unterschiedliche Marken und Produkte wie „Pattex“ (Klebstoff), „Syoss“ (Haarpflege) und „Persil“ (Waschmittel) in verschiedenen operativen Sparten geführt: Die Sparten heißen „Adhesive Technologies“, „Beauty Care“ und „Laundry & Home Care“. Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies werden Kleb- und Dichtstoffe sowie Oberflächenbehandlungen für Konsumenten, Industrie, Handwerk und Bau hergestellt und vermarktet. Zum Sortiment des Unternehmensbereichs Beauty Care gehören Produkte für die Haarkosmetik, Körperpflege sowie für das Friseurgeschäft. Der Unternehmensbereich Laundry & Home Care ist im Geschäft für Wasch- und Reinigungsmittel tätig. Das Portfolio umfasst vor allem Universal- und Spezialwaschmittel sowie Geschirrspülmittel und Reiniger.

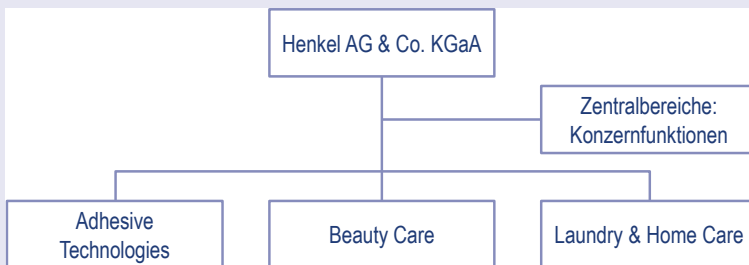


Abbildung 40: Spartenorganisation am Beispiel Henkel AG & Co. KGaA

Intern sind die Bereiche teilweise weiter nach Objekten, z. B. den Kundengruppen „Industrie“ oder „Endverbraucher“, organisiert. Jeder Bereich verfügt aber letztlich über eine eigene Produktentwicklung, Produktion, ein eigenes Marketing und einen eigenen Vertrieb.

Im Geschäftsjahr 2016 erwirtschaftete die Henkel AG & Co. KGaA mit weltweit 51.350 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 18,7 Mrd. €.

5.2.2 Formen

Es lassen sich verschiedene **Formen der Spartenorganisation** unterscheiden. **Differenzierungskriterium** ist das **Objekt**, das zur Bildung der Geschäftsbereiche verwendet wird. Objekte können sein:

- Produkte
- Kundengruppen
- Regionen
- Technologien

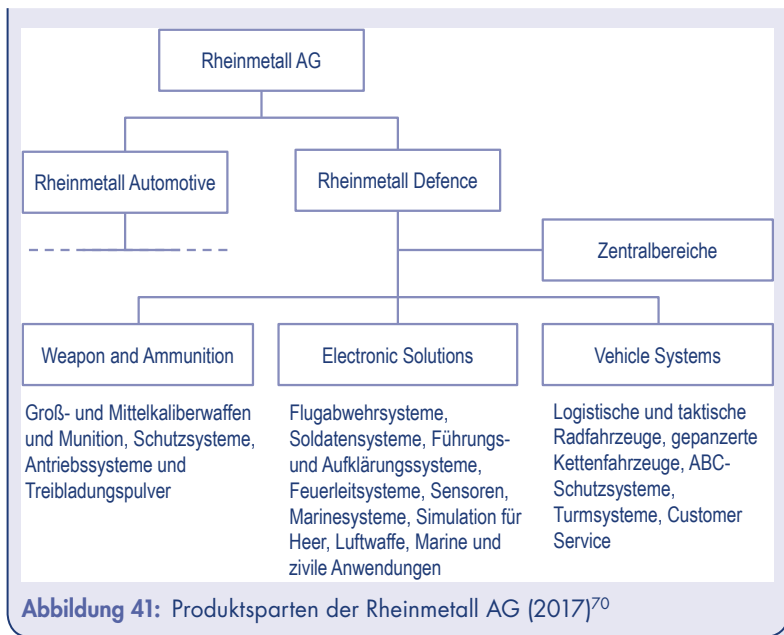
Entsprechend spricht man von Produktsparten, Kundensparten, Spartenbildung nach Regionen bzw. Technologiesparten.

5.2.2.1 Produktsparten

Die Bildung von **Produktsparten** ist der **Normalfall** einer Geschäftsbereichsorganisation. Die Produkte bzw. Produktgruppen sind in ihren Ausgangsstoffen, Produktionsverfahren oder in ihrer Vermarktung so unterschiedlich, dass sie die Organisation in einem eigenen Geschäftsbereich erfordern.

Mehrstufige Produktspartenorganisation der Rheinmetall AG

Die Rheinmetall AG mit Sitz in Düsseldorf hat eine Organisation nach Produktsparten etabliert. Unterhalb der Unternehmensleitung wird die Geschäftstätigkeit aufgrund der Unterschiedlichkeit der Produkte in die beiden Sparten „Automotive“ und „Defence“ differenziert. Innerhalb der Sparten setzt sich die Gliederung nach Produkten fort. Die so geformten Geschäftsbereiche sollen durch Spezialisierung auf die jeweiligen Produkte eine bessere Forschung und Entwicklung, Produktion und Vermarktung derselben erzielen.



5.2.2.2 Kundensparten

Kundengruppen werden stets dann als Gliederungsobjekt verwendet, wenn die Ansprüche der Kunden hinsichtlich der angebotenen Leistung und ihrer Verwendung oder auch der Betreuung derart unterschiedlich sind, dass eine getrennte Bearbeitung in Kundensparten eine Spezialisierung auf die Kunden ermöglicht. Der Unternehmenserfolg ist in diesem Fall in der Summe größer als bei einer gemeinsamen, undifferenzierten Versorgung aller Kunden aus einer Organisationseinheit.

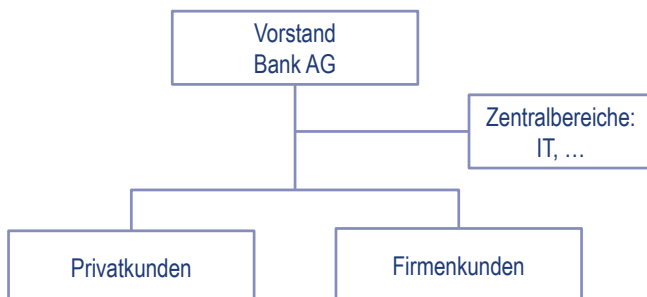


Abbildung 42: Geschäftsbereichsorganisation nach Kundensparten einer Bank

⁷⁰ Vgl. Rheinmetall Defence (Hrsg.), Divisions [Online], 2017.

5.2.2.3 Regionen als Sparten

Regionen werden als Objekte der Spartenbildung genutzt, wenn zwischen den Regionen unterschiedliche Anforderungen an die Markenführung oder den Absatz der eigentlichen Leistungen bestehen. Der Begriff der Regionen ist weit auszulegen. *Olfert/Rahn* nennen beispielsweise Kontinente, Staaten, Bundesländer, Regionen i. e. S. und Städte als mögliche Gliederungsobjekte.⁷¹

Regionen als Sparten am Beispiel der STIHL International GmbH

Die STIHL-Gruppe entwickelt, produziert und vertreibt motorbetriebene Geräte für die Forst- und Landwirtschaft sowie für die Landschaftspflege, die Bauwirtschaft und Privatanwender. Der internationale Vertrieb wird von der STIHL International GmbH betreut, die Sparten nach den vier Weltregionen gebildet hat.

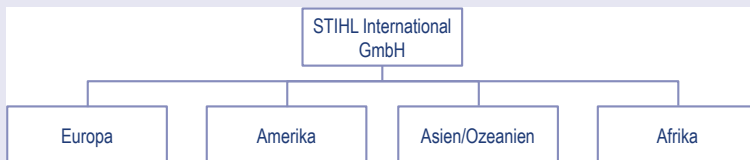


Abbildung 43: Regionale Sparten der STIHL International GmbH⁷²

Jede Sparte entwickelt Marketing- und Vertriebskonzepte für ihr Gebiet und optimiert die Zusammenarbeit mit dem Fachhandel vor Ort.

5.2.2.4 Technologiesparten

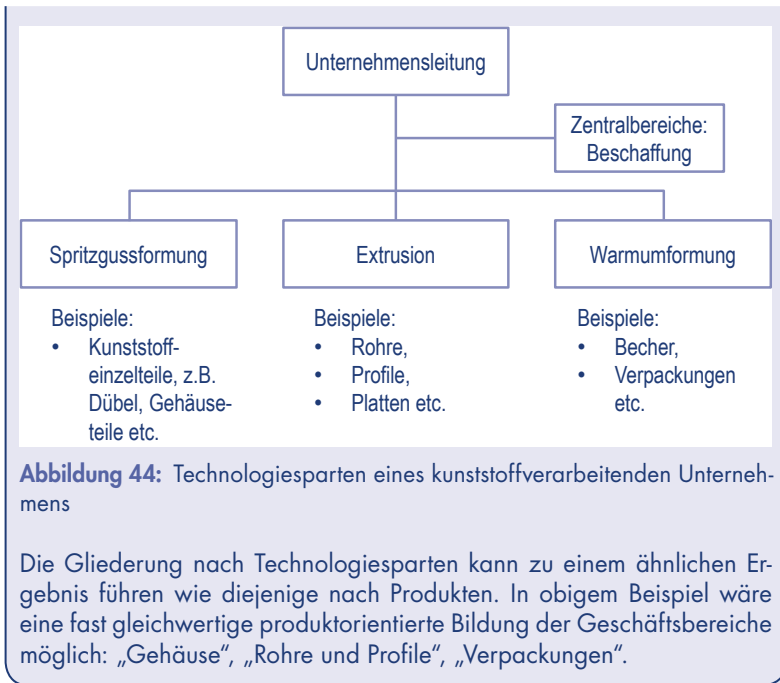
Technologiesparten liegen vor, wenn die eingesetzte Produktionstechnologie das strukturierende Kriterium für die Geschäftsbereichsbildung ist. Innerhalb einer Technologiesparte sind dann alle Erzeugnisse und Leistungen zusammengefasst, die auf einer gemeinsamen technologischen Basis erstellt werden.

Technologieorientierte Spartenbildung

Ein kunststoffverarbeitendes Unternehmen kann sich z. B. nach den wesentlichen Verfahrenstechniken für das Ur- und Umformen von Kunststoffen organisieren. Es werden die in der Abbildung genannten Geschäftsbereiche gebildet. Als Besonderheit kann hier gesehen werden, dass manche Kunststoffgranulate als Rohstoff in mehreren Geschäftsbereichen eingesetzt werden, weshalb eine zentrale Beschaffung ökonomische Vorteile bieten kann.

⁷¹ Vgl. Olfert/Rahn, Organisation, 2012, S. 117.

⁷² Vgl. STIHL (Hrsg.), Unternehmensstruktur [Online], 2017.



5.2.3 Rolle der Zentralbereiche

In der Spartenorganisation finden sich sog. **Zentralbereiche**. Es handelt sich dabei um Abteilungen in denen Zentralstellen nach funktionalen Kriterien gebündelt werden. Zentralbereiche erbringen für die Geschäftsbereiche **Dienstleistungen** und **unterstützen die Unternehmensleitung** bei der Führung des Unternehmens.

Typische Zentralbereiche sind: Finanzen, Steuern, Personal, IT & Security, Recht. Das Verbindende an den genannten Bereichen ist:

- Funktionen der Zentralbereiche müssen aus einer **Gesamtperspektive des Unternehmens** erbracht werden (Finanzen, Steuern).
- Es werden **unteilbare Ressourcen** eingesetzt, die sonst in einem Geschäftsbereich unausgelastet wären (Recht).
- **Vorgaben** des Bereichs gelten **für das gesamte Unternehmen** (IT & Security).

Auch wenn manchmal die Zentralbereiche „oberhalb“ der Geschäftsbereiche in das Organigramm eingezeichnet werden, so sind sie diesen doch nicht vorgesetzt. Zentralbereiche haben allerdings gegenüber den Geschäftsbereichen ein **fachliches Weisungsrecht**, das ihnen hilft, ihre Aufgaben zum Wohle des Gesamtunternehmens zu erfüllen.

Wichtig ist, dass keine Funktionen zentralisiert werden, die für den Erfolg der Geschäftsbereiche wesentlich sind und daher dort gesteuert werden sollten.

Vorgaben der Zentralbereiche

Zur Sicherstellung einer möglichst homogenen, wartbaren und sicheren IT-Landschaft des Unternehmens erlässt die IT-Abteilung als Zentralbereich Vorgaben: Mit ihrer Fachkompetenz legt die IT fest, welche Hardware eingesetzt werden darf, welche Programme installiert werden dürfen und wie Installationen beantragt werden. Auch Passwortrichtlinien oder Verfahren zur Datensicherung müssen geschäftsbereichsübergreifend für das gesamte Unternehmen geregelt werden. Vorgaben der Zentralbereiche sind für die Geschäftsbereiche bindend.

5.2.4 Vor- und Nachteile

Mit der Spartenorganisation ist eine Reihe von Vorteilen verbunden. Die ersten drei Punkte der folgenden Aufzählung gehen auf *Williamson* zurück, der früh auf die **Vorzüge der Geschäftsbereichsorganisation** hingewiesen hat:⁷³

- **Marktorientierung der Sparten:** Jeder Geschäftsbereich hat „seinen“ Markt im Blick. So wird eine Spezialisierung auf den Markt begünstigt und reine Innenorientierung vermieden.
- **Entlastung der obersten Unternehmensleitung:** Die Delegation der Entscheidungsbefugnisse an die Geschäftsbereiche entlastet die Unternehmensspitze vom operativen Tagesgeschäft. Es wird Zeit geschaffen für strategische Steuerungs- und Kontrollfunktionen.
- **Gesamtinteresse des Unternehmens wird gestärkt:** Die Entkopplung vom operativen Tagesgeschäft und von einzelnen Funktionsabteilungen lässt die Unternehmensleitung stärker im Gesamtinteresse des Unternehmens handeln.
- **Motivation der Bereichsleitung:** Das Bewusstsein, als „Unternehmer im Unternehmen“ einen eigenen Bereich lenken zu können, wirkt auf die Führung eines Geschäftsbereichs motivierend.
- **Steuerung als „Profit Center“ möglich:** Sofern die Geschäftsbereiche jeweils über einen eigenen Absatz/Vertrieb verfügen, können ihnen Umsätze zugerechnet werden. Es lässt sich der Gewinn ermitteln, der in der Verantwortung einer Geschäftsbereichsleitung liegt. Die Ergebnisverantwortung liegt bei der Geschäftsbereichsleitung.

⁷³ Vgl. Williamson, Markets and Hierarchies, 1975, S. 137.

- **Höhere Flexibilität der Sparten:** Kleineren Einheiten unterstellt man eine höhere Flexibilität, da z.B. Entscheidungswege kürzer sind. In diesem Sinne erwartet man auch von den Sparten eine gestiegene Flexibilität hinsichtlich der Anpassung an veränderte Marktdaten.
- **Strukturelle Anpassungsfähigkeit:** Durch den Verzicht auf gemeinsame Ressourcennutzung sind die Bereiche relativ autonom. Sie können bei Bedarf intern reorganisiert oder auch aus dem Unternehmensverbund ausgegliedert werden, ohne dass dies andere Bereiche betrifft.

Vor einer Entscheidung zugunsten der Spartenorganisation sind auch deren **Nachteile** zu betrachten:

- **Zusätzliche Führungsebene erforderlich:** Die Geschäftsbereichsleitungen stellen eine neue Hierarchieebene, die unterhalb der Unternehmensleitung und oberhalb der aus der funktionalen Organisation bekannten Abteilungsleitungen eingezogen wird. Für diese Ebene müssen zum einen geeignete Personen gefunden werden, zum anderen steigen die Personalkosten.
- **Kunden müssen bei mehreren Bereichen kaufen:** Falls ein Kunde Leistungen von mehreren Geschäftsbereichen bezieht, muss er dort jeweils einen Auftrag erteilen. Das ist aus Sicht des Kunden unwirtschaftlich und suboptimal, da alle Leistungen „aus einem Haus“ kommen.
- **Verzicht auf Synergien:** Die bewusste Entkoppelung der Geschäftsbereiche führt zu doppelten Ressourcen einerseits und verhindert andererseits, dass z.B. Beschaffungsbedarfe über alle Geschäftsbereiche zusammengefasst und damit eventuell bessere Einkaufskonditionen erreicht werden.
- **Konflikte durch Verrechnungspreise zwischen den Sparten:** Sobald die Sparten untereinander Leistungen austauschen, stellt sich wegen der Ergebnisverantwortung einer jeden Sparte die Frage nach einem „gerechten“ Verrechnungspreis. Lieferende Sparten werden einen hohen Preis bevorzugen, während empfangende Sparten einen möglichst geringen Preis anstreben. Aus Sicht der beteiligten Sparten verbessert dieses Verhalten deren jeweiliges Ergebnis. Es besteht die Gefahr, dass solche Konflikte in den persönlichen Bereich zwischen den Divisionsleitungen ausufern.
- **Spartenegoismus:** Sparten optimieren ihr finanzielles Ergebnis, auch wenn dies für das Gesamtunternehmen ein suboptimales Vorgehen darstellt. Ähnlich wie bei den Verrechnungspreisen ist es hinsichtlich von Kundenbeziehungen für den einzelnen Geschäftsbereich lohnend, lukrative Kunden an sich zu binden und nicht mit den anderen „zu teilen“.

5.2.5 Erweiterungen durch Kundenmanagement

Die Spartenorganisation ist für viele Unternehmen eine passende Aufbauorganisationsform. Sobald jedoch für den Gesamterfolg des Unternehmens wichtige Schlüsselkunden (engl.: Key-Accounts) bei mehreren produkt- oder regionsbezogen gebildeten Geschäftsbereichen Leistungen beziehen, kann eine organisatorische Erweiterung der Spartenorganisation angezeigt sein.

Dies leistet das Kundenmanagement, das im englischen Sprachraum als Key-Account-Management bekannt ist. Aufgabe eines Kundenmanagers ist, den mit einem Kunden über die gesamte Zeitdauer der Zusammenarbeit erzielten Gewinn zu maximieren. Dazu soll er „seinen Schlüsselkunden“ intensiv betreuen und mit ihm gemeinsam Lösungen entwickeln, ihn bei der Prozessoptimierung unterstützen und seine Anforderungen an Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens in die Entwicklung einfließen lassen.⁷⁴

Der Kundenmanager dient damit als zentrale Schnittstelle zum Kunden, er nimmt seine Aufträge an und koordiniert die Auftragsbearbeitung zwischen den Geschäftsbereichen. Trotz einer möglichen Vielzahl an Sparten gibt es nur „One Face to the Customer“: den Key-Account-Manager (KAM). Dies wird von den Schlüsselkunden als wertvoll erlebt und verstetigt die Geschäftsbeziehung.

Für die **organisatorische Einbindung** des Kundenmanagements gibt es mehrere Möglichkeiten:⁷⁵

- **Eingliederung** in die Vertriebsabteilung einer Sparte: Die Sparte, die mit dem betreffenden Kunden die größten Umsätze erzielt, gibt dem Kundenmanager in ihrer Vertriebsabteilung eine Stelle. Als Vorteil gilt, dass die Aufbauorganisation nur lokal angepasst wird. Nachteilig wird gesehen, dass die bei der Grundform bereits genannte Verrechnungspreisproblematik verstärkt wird und interne Konflikte zwischen einem starken Key-Account-Manager und einer eventuell schwachen Abteilungsleitung drohen.
- Kundenmanagement als **Stabsfunktion**: Die Stelle des Kundenmanagers wird der Unternehmensleitung als Stabsstelle zugeordnet. Vorteilhaft sind die schnelle Umsetzung und die neutrale Behandlung aller Sparten. Als Nachteil gilt die typisch schwache Stellung der Stabsstelle zur Durchsetzung einheitlichen Handelns.
- Kundenmanagement als **Zentralbereich**: Das Kundenmanagement formt einen Zentralbereich, der damit außerhalb der Sparten steht und ihnen gegenüber fachlich in seinem Kompetenzbereich weisungsbefugt ist. Der einzelne Kundenmanager hat seine Stelle

⁷⁴ Vgl. Fleig, Kundenmanagement-Organisation, 2013, S. 75 i. V. m. S. 85f.

⁷⁵ Siehe auch: Lockau, Global-Account-Management, 2000, insb. ab S. 275.

in diesem Zentralbereich. Von Vorteil sind die starke Stellung der Key-Account-Organisation und die klaren Weisungsbefugnisse. Nachteilig ist, dass damit eine Quasi-Vertriebsabteilung entsteht, welche die Vertriebsfunktionen der Bereiche schwächt.

- Kundenmanagement als Übergang zu einer Matrix-Organisation: Der Kundenmanager steht als Liniensstelle außerhalb der Sparten und beeinflusst diese, wenn es um die Koordination von Leistungen für „seinen Schlüsselskunden“ geht. Vorteilhaft ist, dass die Umsätze weiterhin in den Sparten anfallen. Nachteilig ist, dass der Key-Account-Manager ohne „offizielle Rückendeckung“ durch die Unternehmensspitze auf sein Verhandlungsgeschick und seine Überzeugungsfähigkeit angewiesen ist. Mit dieser geht die Kundenmanagement-Organisation in eine Matrixorganisation über.

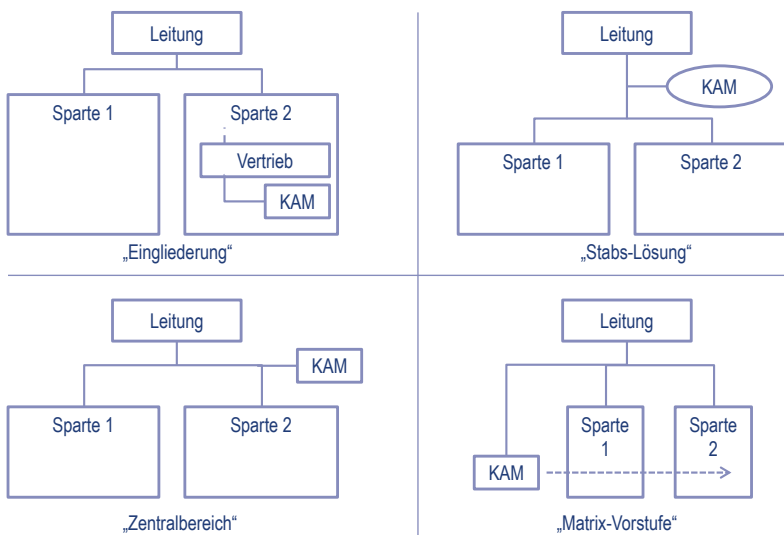


Abbildung 45: Strukturelle Organisation des Kundenmanagements (KAM)

Die Auswahl einer Alternative wird auch immer vom Selbstbild der Unternehmensspitze bestimmt werden: Eine Leitung, welche die Trennung von strategischer Planung und operativem Geschäft konsequent verfolgt, wird die Eingliederung in eine Sparte oder den Zentralbereich befürworten. Ist man bereit, sich bei Bedarf auch operativ zu engagieren, sind Stabslösung und Matrixvorstufe eine Option.

5.3 Matrixorganisation

5.3.1 Beschreibung

Die **Matrixorganisation** strukturiert auf der **zweiten Hierarchieebene** das Unternehmen nach zwei unterschiedlichen Dimensionen, z. B. **Verrichtung und Objekt**, und legt mit einem **Mehrliniensystem** für beide Dimensionen fachliche und ggf. disziplinarische Weisungsrechte gegenüber untergeordneten Stellen fest.

Die untergeordneten Stellen, sog. Schnittstellen, befinden sich im Kreuzungspunkt beider Dimensionen. Die Stelleninhaber erhalten durch das Mehrliniensystem fachliche Weisungen von zwei spezialisierten Vorgesetzten. Ziel ist, dass bei einer annähernd gleichgewichtigen Beachtung beider Dimensionen an den Schnittstellen eine **bessere Aufgabenerfüllung** resultiert, die dann z. B. die Fachkenntnis der Verrichtungsorientierung mit der Produktkenntnis der Objektorientierung kombiniert. Davon erwartet man eine überlegene Marktbearbeitung sowie **neue, kreative Lösungen** hinsichtlich der beiden als **kritisch für den Geschäftserfolg** eingestuften Dimensionen.

In ihrem Grundmodell kombiniert die Matrixorganisation eine verrichtungsorientierte, funktionale Aufgabendimension mit einer objektorientierten Dimension. Die funktionale Gliederung wird als das **Basissystem** und die ergänzende, objektorientierte Gliederung als das **Komplementärsystem** bezeichnet.

Basis- und Komplementärsystem unterstehen einer einheitlichen **Matrixleitung**, meist ist dies die Unternehmensleitung. Dieser sind direkt die sog. **Matrixstellen** unterstellt. Sie bilden – in Analogie zum Matrixbegriff der Mathematik – spalten- und zeilenartig das Gitter der Matrixorganisation.

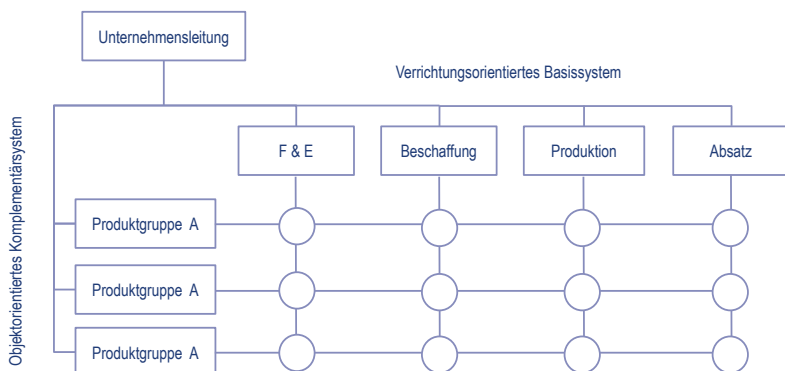


Abbildung 46: Grundmodell der Matrixorganisation

An den **Schnittstellen** im Inneren der Matrix sitzen Abteilungen bzw. einzelne Stellen. Deren leitungsbezogene und kommunikative Einbindung über das Mehrliniensystem wird in folgender Abbildung deutlich:

Die Matrix kann sowohl als Aufbauorganisationsform für das gesamte Unternehmen gewählt werden als auch in einem funktionalen Teilbereich wie der Abteilung „Marketing und Vertrieb“ gebildet werden.⁷⁶

Als Grundmodell wurde eingangs bereits eine Matrix mit einem verrichtungsorientiert gebildeten Basissystem und einem objektorientierten Komplementärsystem vorgestellt. Das Basissystem entspricht in diesem Fall der nach Verrichtungen gebildeten Funktionsorganisation eines Unternehmens. Es ermöglicht Spezialisierungen und nutzt deren ökonomische Vorteilhaftigkeit. Die reine Funktionsorganisation kann jedoch nur ein oder höchstens wenige Produkte führen, da sonst die Unternehmensleitung mit Planungsaufgaben überlastet wäre. Entlastung schafft das Komplementärsystem der Matrix: Dieses wird nach Produkten geformt. Das Zusammenwirken in der Matrix ist wie folgt:

- Der Produktmanager hat die Matrixstelle inne und nutzt seine Produktkenntnis und seine fachliche Weisungsbefugnis dazu, das Produkt in allen Abteilungen bestmöglich zu unterstützen.
- Die Fachabteilungen bilden die andere Achse der Matrix und vertreten als Matrixstelle ihren jeweiligen Fachbereich.
- Für die Abstimmung zwischen den beiden Dimensionen der Matrix gilt, dass im Komplementärsystem bestimmt wird, „was“ zu tun ist, im Basissystem hingegen, „wie“ es zu tun ist.
- Eine Herausforderung für die Mitarbeiter an den Schnittstellen der Matrix ist, die Weisungen der Matrixstellen zu harmonisieren und zu priorisieren.
- Durch die Abstimmung zwischen Basis- und Komplementärsystem entstehen im Idealfall bessere Lösungen, die eine höhere Sachkenntnis repräsentieren.
- Erweiterungen des Produktsortiments sind in dieser Organisationsform leicht darstellbar. Dazu erweitert man das Komplementärsystem um eine weitere Produktmanagement-Matrixstelle.

Die konkrete Ausgestaltung von Basis- und Komplementärsystem der Matrix richtet sich danach, welche Kriterien für die Aufgabenerfüllung und den Markterfolg des Unternehmens kritisch sind.

⁷⁶ Speziell für den Einsatz der Matrix zur Organisation von Marketing und Vertrieb siehe: Träger, Matrix-Organisation, 2013, S. 117–130.

„Was“ und „wie“ es zu tun ist

Ein Beispiel zur Ausgestaltung der Weisungsrechte soll die Kompetenzabgrenzung von „Was“ und „Wie“ verdeutlichen: Ein Produktmanager steuert und verantwortet aus dem Komplementärsystem heraus mit seiner Matrixstelle ein Produkt. Für dieses möchte er eine Marktforschung durchführen lassen, entsprechend weist er die Schnittstelle von Produkt- und Absatzabteilung an, dies zu tun („Was“). „Wie“ die Marktforschung genau auszuführen ist, bestimmt die Matrixstelle der Fachabteilung Absatz, denn sie hat die höhere Fachkompetenz in Marketingfragen.

5.3.2 Formen

Für die Matrixorganisation sind verschiedene Ausgestaltungen gebräuchlich. Die Strukturierung der beiden Dimensionen und die Kompetenzabgrenzung zwischen den beiden Leitungsstellen sind die zentralen Gestaltungsparameter der Matrix. Ihre Formen lassen sich durch Analyse der folgenden Kriterien typisieren:

- den von Basis- und Komplementärsystem verwendeten Aufgabenmerkmalen sowie
- Art und Gewichtung von Weisungsbefugnissen der Matrixstellen.

5.3.2.1 Unterscheidung nach Aufgabendimensionen

Basis- und Komplementärsystem der Matrix bestehen aus Verrichtungen und/oder Objekten. Es sind die folgenden Kombinationen möglich: Verrichtung/Objekt sowie Objekt/Objekt, wobei die Verrichtung stets als Basissystem eingesetzt wird. Als Objekte stehen zur Verfügung:⁷⁷

- Produkte/Marken
- Regionen/Märkte
- Kunden
- Technologien

Die Matrix ist auch in der Lage, zwei objektorientierte Aufgabendimensionen miteinander zu kombinieren. So lässt sich zum Beispiel ein globales Produktmanagement mit den Vorzügen einer regionalen Marktorientierung kombinieren.

⁷⁷ Betrachtet man auch temporäre Organisationsformen wie die Projektorganisation, stellen Projekte eine weitere Kategorie von Objekten dar.

Matrix mit zwei Objektdimensionen

Automobilhersteller und -konzerne sind oftmals so organisiert. Die Matrix erlaubt, gleichzeitig die Produktgruppen weltweit geschlossen zu führen und dennoch je nach Absatzregion Besonderheiten in der Produktausführung (Rechtslenkung, Motorisierung etc.) oder im Marketing (Konsumentenansprüche) zu berücksichtigen.

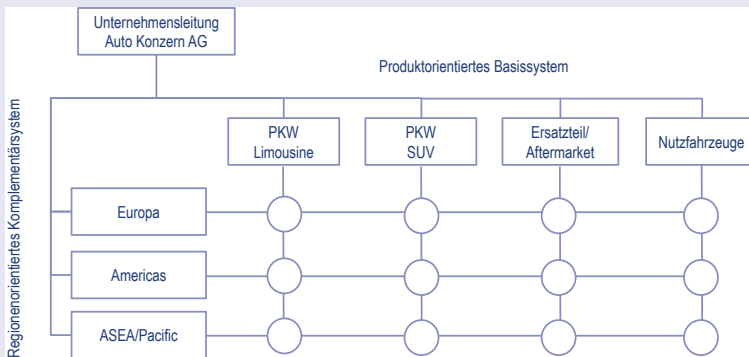


Abbildung 47: Matrix mit zwei Objektdimensionen

5.3.2.2 Unterscheidung nach den Weisungsbefugnissen der Matrixstellen

Schnittstellen innerhalb der Matrix sind zwei Matrixstellen unterstellt. Je nachdem, wie die Weisungsbefugnisse von Basis- und Komplementärsystem den Schnittstellen gegenüber ausgestaltet werden, sind folgende drei Formen der Matrixorganisation denkbar:

- Gleichberechtigte, reife Matrixorganisation
- Ungleichberechtigte, unreife Matrixorganisation
- Unvollständige Matrixorganisation

In der **gleichberechtigten, reifen Matrix** ist die Schnittstelle den Matrixstellen von Basis- und Komplementärsystem gleichermaßen unterstellt. Die Matrixstellen üben einen formal gleichberechtigten und tendenziell symmetrischen Einfluss auf die Schnittstelle aus.

Von einer **ungleichberechtigten, unreifen Matrix** spricht man, wenn eine der beiden Aufgabendimensionen fachlich stärker weisungsberechtigt ist. Die Schnittstelle ist damit formal einer der beiden Dimensionen zugeordnet und wird von der führenden Matrixstelle geleitet. Es bildet sich eine Abteilung. Die schwächere Dimension hat nur dann ein Weisungsrecht, wenn die zu treffenden Entscheidungen explizit in ihren Kompetenzbereich fallen.

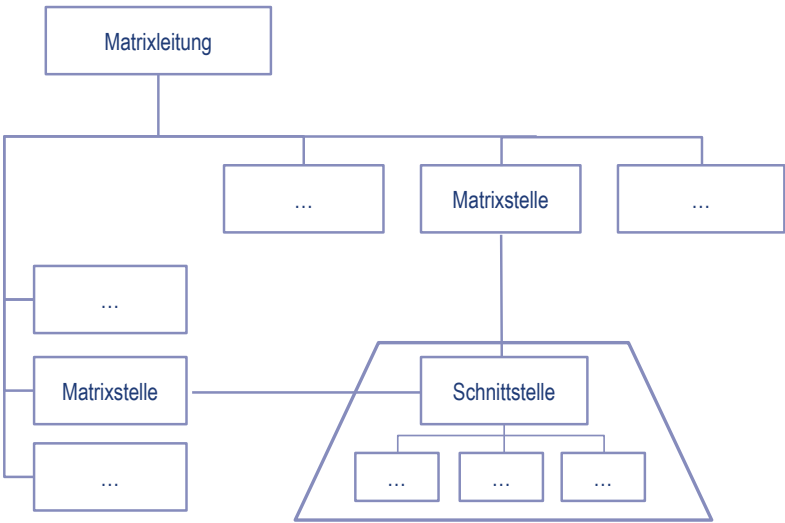


Abbildung 48: Reife, gleichberechtigte Matrix

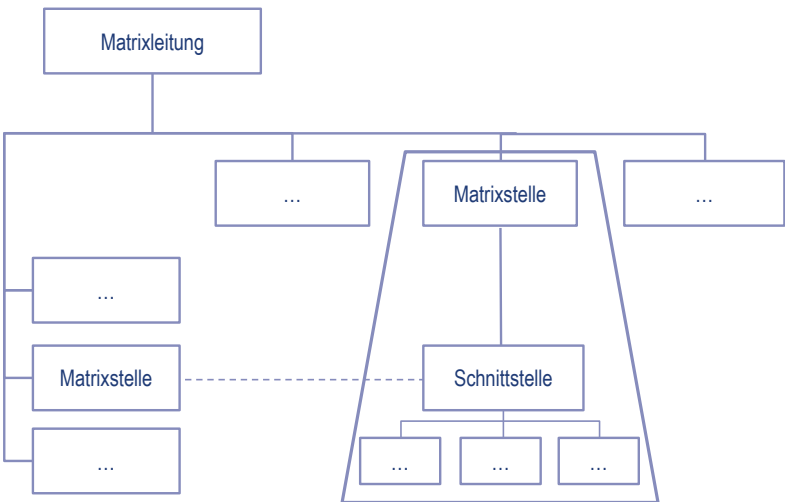


Abbildung 49: Ungleichberechtigte, unreife Matrix

Bei der **unvollständigen Matrix** sind die Aufgabendimensionen unverbunden. Eine Schnittstelle existiert nur als gedanklicher Problembereich. Jede der Matrixstellen leitet ihre eigene Abteilung. Diese stimmen sich jedoch ab, sobald eine Entscheidung getroffen werden muss, die thematisch beide Abteilungen betrifft.

Formal umgeht die unvollständige Matrix das Problem der Mehrfachunterstellung. Diese Matrixform ist die schwächste Variante,

da die Abstimmung der beiden geschäftskritischen Dimensionen nicht institutionalisiert ist. Letztlich wird die unvollständige Matrix bereits überall dort gelebt, wo „Runde Tische“ z. B. bei Neuprodukteinführungen die Abteilungen zusammen bringen. Daher kann auch bezweifelt werden, ob es sich bereits um eine eigenständige Organisationsvariante handelt.

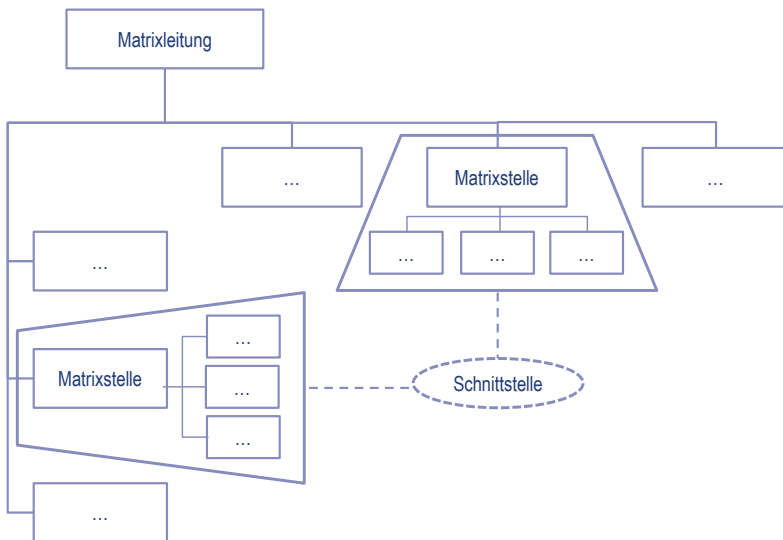


Abbildung 50: Unvollständige Matrix

5.3.3 Anwendungsvoraussetzungen

Die Matrixorganisation ist aufgrund der mehrfachen Weisungs- und Kommunikationsbeziehungen eine komplexe Organisationsform. Vor einer Implementierung ist zu prüfen, ob folgende Anwendungsvoraussetzungen erfüllt sind:

- 1) Zwei Aufgabendimensionen müssen für den Geschäftserfolg kritisch sein. Die besondere Marktsituation muss zum Beispiel erfordern, dass landestypische Besonderheiten (regionaler Aspekt) mit einem differenzierten Produktmanagement (Produkt-Aspekt) kombiniert werden müssen. Sobald lediglich eine Dimension kritisch ist, sind die funktionale Organisation oder die Spartenorganisation weniger komplexe Alternativen.
- 2) Hoch qualifizierte Mitarbeiter an den Schnittstellen: Durch das Mehrliniensystem gehen ständig Weisungen und Informationen aus zwei Richtungen ein. Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, diese Informationen zu verbinden und zielgerichtet für ihr Aufgabengebiet zu nutzen. Dies stellt hohe Anforderungen an die

fachlich-methodische Qualifikation. Vor Installation einer Matrix muss die Verfügbarkeit entsprechend geeigneter Mitarbeiter geprüft werden.

- 3) Ausgeprägte Gesprächs- und Verhandlungskompetenz aller Beteiligten: Die durch das Mehrliniensystem entstehenden sachlichen Konflikte müssen mittels Gesprächstechniken und Verhandlungen beigelegt werden können, bevor sie in den persönlichen Bereich eskalieren.
- 4) Arbeitsleistung der Schnittstellen für beide Dimensionen wertvoll: Nur wenn die Schnittstellen wertvolle Ressourcen für beide Dimensionen darstellen, ist gemeinsame Ressourcennutzung der Matrix sinnvoll.
- 5) Passende Unternehmenskultur: Sie muss geprägt sein von Respekt vor der fachlichen Ansicht anderer, dem Wunsch nach stetiger Verbesserung und der gelebten Erkenntnis, dass geteilte Informationen wertvoller sind als Herrschaftswissen.

Sind die genannten Voraussetzungen nicht erfüllt, kann auf andere Organisationsformen (Verrichtungs-, vor allem aber Geschäftsreichsorganisation) und deren matrixartige Erweiterungen (Produkt-, Kundenmanagement) ausgewichen oder die Matrix zunächst in einer unreifen Form im Unternehmen implementiert werden.

5.3.4 Vor- und Nachteile

Eine Matrixorganisation bringt folgende Vorteile für das Unternehmen:

- Organisationsform wird komplexen Marktsituationen gerecht: Die Matrix kann durch ihre Berücksichtigung zweier kritischer Dimensionen besser die Marktanforderungen in einer dynamischen Umwelt abbilden.
- Kreative Konflikte: Die Matrixstellen von Basis- und Komplementärsystem arbeiten gemeinsam an einer Fragestellung. Dazu kommen Experten miteinander in fachlichen Austausch und entwickeln in einem kreativen Wettstreit die bestmögliche Lösung.
- Entscheidungen auf breiter Basis: Gefundene Lösungen stellen einen von beiden Matrixstellen gemeinsam getragenen Konsens dar. Dies unterstützt die Lösungsumsetzung.
- Motivation durch Partizipation: Die Schnittstellen haben durch die Harmonisierung und Priorisierung der Anweisungen der Matrixstellen einen eigenen Gestaltungsspielraum. Diese Partizipation an der Lösung motiviert die Beteiligten.
- Entlastung der Unternehmensleitung: Die Matrixstellen übernehmen eine Koordinationsfunktion zwischen den Aufgabendimensionen, die sonst die Unternehmensleitung selbst leisten müsste. Daher entlastet eine funktionierende Matrix die Unternehmens-

leitung. Häufige Schlichtungen bei Matrixkonflikten nivellieren diesen Vorteil.

- Direkte Kommunikations- und Weisungswege. Das Mehrlinien-system der Matrix sorgt dafür, dass die Kommunikation zwischen Schnittstelle und der fachlich geeigneten Matrixstelle direkt stattfinden kann. Ebenso werden Weisungen von den Matrixstellen direkt den Schnittstellen übermittelt.

Den Vorteilen der Matrixorganisation stehen diese Nachteile gegenüber:

- Gefahr von Machtkämpfen zwischen den Matrixstellen. Die Mehrfachunterstellung führt regelmäßig zu Versuchen einer der Dimensionen, die Ressourcen der Schnittstelle stärker für die eigenen Ziele einzusetzen.
- Gefahr persönlicher Konflikte. Die Machtkämpfe um Ressourcen können sich von der sachlichen Ebene auf den persönlichen Bereich verlagern. Es besteht die Gefahr, dass die kollegiale Zusammenarbeit im Unternehmen geschädigt wird.
- Verringerte Entscheidungsgeschwindigkeit. Die notwendige Abstimmung zwischen den Dimensionen verlangsamt die Entscheidungsprozesse. Dies gilt insbesondere für die Form der gleichberechtigten Matrix. Eine bewusste Stärkung einer der beiden Dimensionen kann diesen Nachteil vermeiden helfen, indem eine Matrixstelle die Entscheidungsbefugnis erhält.
- Diskussionen als Selbstzweck. Der Glaube an die produktive Kombination verschiedener Aufgabendimensionen kann dazu führen, dass sachlich erforderliche Abstimmungen zwischen den Matrixstellen zu endlosen Diskussionen ausarten. Die Matrix wird dann zunehmend innenorientiert und verliert den Bezug zum Markt.
- Schwierigkeit der Ergebniszurechnung. Die Mehrfachunterstellung provoziert geradezu ein Verhalten der Matrixstellen, bei dem Erfolge als eigene Leistungen, Misserfolge hingegen als Resultate der geteilten Ressourcen dargestellt werden.
- Zunahme der Leitungsstellen. Die Berücksichtigung der zweiten kritischen Aufgabendimension schafft einen Bedarf an zusätzlichen Leitungsstellen. Die Matrixstellen müssen zunächst mit qualifizierten Führungskräften besetzt werden. Sie erhöhen die Verwaltungskosten der Organisation.

5.3.5 Tensororganisation als Erweiterung der Matrix

Die Tensororganisation stellt eine Erweiterung der zweidimensionalen Matrixorganisation dar. Die Erweiterung besteht in einer zusätzlichen Betrachtung einer dritten, ebenfalls für den Geschäftserfolg kritischen Dimension. „Global Player“ organisieren manchmal zumindest Teile des Unternehmens als dreidimensionale Matrix, um

Produktgruppen, Märkte und Funktionen zugleich in den Fokus der Schnittstellen zu rücken.

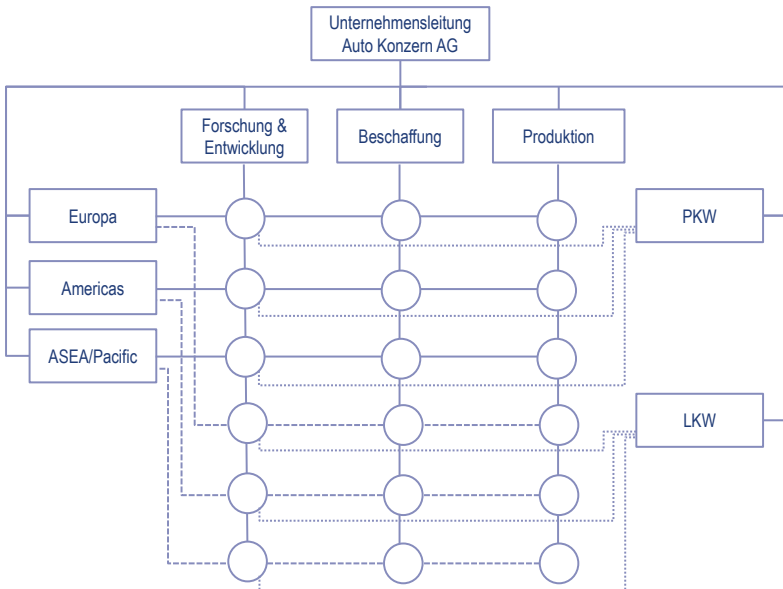


Abbildung 51: Tensororganisation

Die Tensororganisation potenziert die Abstimmungsprobleme zwischen den Matrixdimensionen, je mehr einzelne Verrichtungen/Objekte je Dimension zu beachten sind. In obiger Abbildung gibt es bei einer gleichberechtigten Tensororganisation bereits 18 ($= 3 * 3 * 2$) Schnittstellen. Die Berücksichtigung einer weiteren Produktgruppe ließe deren Anzahl bereits auf 27 steigen ($= 3 * 3 * 3$).

Die drastisch steigende Komplexität der Tensororganisation wird auch die Abstimmungs- und Koordinationskonflikte gleichermaßen verschärfen.⁷⁸ Das Unternehmen muss entsprechend überzeugt sein, dass der Nutzen einer solchen Organisationsform die möglichen Probleme übersteigt.

⁷⁸ Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, 1993, S.375.

5.4 Kontrollfragen

Nachdem Sie das Kapitel bearbeitet haben, sollten Sie folgende Aufgaben beantworten können:

K 5-01 Stellen Sie die Ihnen bekannten Grundformen der Aufbauorganisation in einer Tabelle dar, die nach möglichen Gliederungsprinzipien und Weisungs-/Kommunikationssystemen unterteilt ist.

K 5-02 Erläutern Sie umfassend die Merkmale der funktionalen Organisation. Gehen Sie in Ihrer Antwort auch auf die Anwendungsvoraussetzungen sowie die Vor- und Nachteile der funktionalen Organisation ein.

K 5-03 Die Leitungskapazität scheint oftmals ein limitierender Faktor der funktionalen Organisation zu sein. Erläutern Sie, welche Ursachen ein solcher Befund haben kann und welche Möglichkeiten zur Erweiterung der funktionalen Organisation bestehen.

K 5-04 Ein funktional organisiertes Unternehmen möchte ein deutliches Auslandsengagement auf unterschiedlichen Märkten aufbauen. Nehmen Sie dazu Stellung, welche Möglichkeiten sich dem Unternehmen für eine passende Aufbauorganisation bieten.

K 5-05 Stellen Sie die Spartenorganisation und die mit ihr verbundenen Vor- und Nachteile umfassend dar.

K 5-06 Wie lässt sich eine Spartenorganisation derart erweitern, dass z. B. spartenübergreifende Aufträge eines Kunden organisatorisch abgebildet werden können?

K 5-07 Erläutern Sie ausführlich die Matrixorganisation und die mit ihr verbundenen Vor- und Nachteile. Illustrieren Sie Ihre Antwort mit einer beschrifteten Skizze dieser Organisationsform.

K 5-08 Erklären Sie den Begriff „Key-Account-Organisation“.

K 5-09 Erklären Sie den Begriff der „Komplementärdimension“ einer Matrixorganisation.

K 5-10 Erklären Sie den Begriff „Tensororganisation“.