

# 5

## Organisationskonzepte

### Lernziele

Im fünften Kapitel soll der Leser

- ▶ einen Überblick über die verschiedenen organisatorischen Gestaltungsalternativen erhalten,
- ▶ die praxisrelevanten Formen der Primär- und der Sekundärorganisation kennen lernen und
- ▶ die einzelnen Organisationskonzepte hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile bewerten können.

### 5.1 Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation

Die Organisationsstrukturen in Unternehmen sind grundsätzlich durch die Über- und Unterordnung von Organisationseinheiten gekennzeichnet. Die Verbindung von allen dauerhaften Stellen und Gremien schafft eine hierarchische Struktur, die als **Primärorganisation** (maintenance organization) bezeichnet wird. Die Primärorganisation stellt gewissermaßen das »Grundgerüst« der Aufbauorganisation eines Unternehmens dar. Sie hat vor allem dafür zu sorgen, dass das Kerngeschäft (core business) effektiv bewältigt wird und die Kernkompetenzen (core competencies) des Unternehmens erhalten bleiben. Anhand der Aufgabenspezialisierung auf der **zweiten** Hierarchieebene, also der Ebene direkt unterhalb der Unternehmensführung, lassen sich die in der Abbildung 5-1 genannten Formen der Primärorganisation unterscheiden.

Die Primärorganisation ist durch ihren hierarchischen Aufbau in erster Linie für die Abwicklung von Routineaufgaben geeignet. Sie ist dagegen nicht in der Lage, bestimmte Aufgabenstellungen, wie Schnittstellenprobleme oder innovative, komplexe Probleme, effizient zu lösen, weil nicht alle Interdependenzen zwischen den Organisationseinheiten ausreichend berücksichtigt werden können. Deshalb wird die Primärorganisation oft durch hierarchieübergreifende, flexible Strukturen ergänzt, die unter dem Begriff der **Sekundärorganisation** zusammengefasst werden (vgl. Abbildung 5-2).

Andere Bezeichnungen sind beispielsweise »Duale Organisation«, »Parallelorganisation«, »Kollaterale Organisation«, »Adhocratie«, »Zeltorganisation« oder »Netzwerkorganisation« (vgl. *Krüger, W.* 1993 S. 41 ff., *Seidel, E./Redel, W.* 1987 S. 130, 170, *Staeble, W. H.* 1999 S. 762 f.).

Abb. 5-1

## Spezialisierungsmerkmale und Formen der Primärorganisation

## Spezialisierungsmerkmale

- ⇒ Verrichtungen
- ⇒ Objekte (Produkte, Kunden, Regionen)
- ⇒ Verrichtungen und Objekte
- ⇒ rechtlich selbstständige Unternehmen

## Formen der Primärorganisation

- ⇒ Funktionale Organisation
- ⇒ Divisionale Organisation
- ⇒ Matrix- oder Tensororganisation
- ⇒ Holdingorganisation

Abb. 5-2

## Problemrelevante Aspekte und Formen der Sekundärorganisation

## Problemrelevante Aspekte

- ⇒ Produkte
- ⇒ Kunden
- ⇒ Funktionen
- ⇒ Projekte
- ⇒ Strategie
- ⇒ Prozesse

## Formen der Sekundärorganisation

- ⇒ Produktmanagement
- ⇒ Kundenmanagement
- ⇒ Funktionsmanagement
- ⇒ Projektmanagement
- ⇒ Strategische Geschäftseinheiten
- ⇒ Prozessmanagement

In der betrieblichen Praxis werden die Organisationseinheiten in einer vielfältigen Art und Weise miteinander kombiniert. Die bestehende und häufig historisch gewachsene Primärorganisation wird dabei durch Formen der Sekundärorganisation überlagert. In der Folge ergibt sich eine **Vielzahl sehr unterschiedlicher Organisationsstrukturen**, die den jeweiligen situativen Rahmenbedingungen (zum Beispiel Umfang des Produktionsprogramms, Unternehmensgröße, Marktstruktur, Wettbewerbsintensität, Kundenanforderungen usw.) optimal entsprechen sollen. Um die verschiedenen

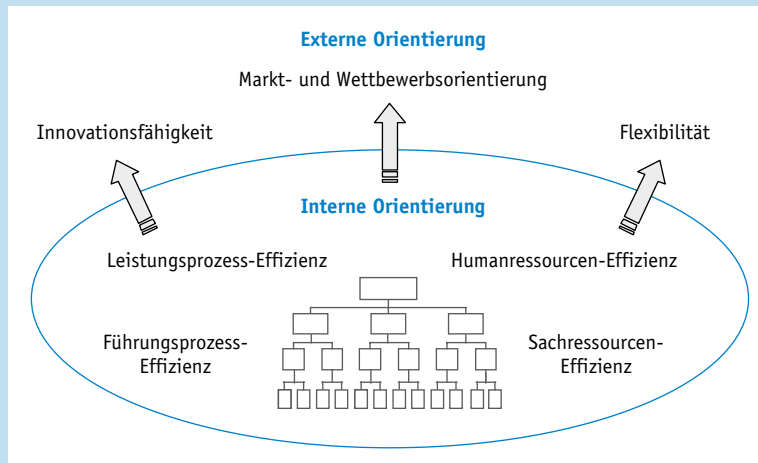
Formen der Primärorganisation und der Sekundärorganisation übersichtlich und verständlich darzustellen, beschränken sich die Ausführungen in den Abschnitten 5.3 und 5.4 auf die praxisrelevanten Grundformen. Auf das Prozessmanagement als eine neuere Form der Sekundärorganisation wird im Kapitel 6 (Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept) besonders ausführlich eingegangen, weil sie zunehmend an Bedeutung gewinnt und in einigen Unternehmen bereits teilweise die Funktion der Primärorganisation übernommen hat.

## 5.2 Anforderungen an die Organisationskonzepte

Um die organisatorischen Gestaltungsalternativen miteinander vergleichen und im Hinblick auf ihre Praxistauglichkeit bewerten zu können, bedarf es entsprechender **Beurteilungskriterien**. Eine Grundlage für die kritische Würdigung der verschiedenen Organisationsformen bietet die Zusammenstellung der unternehmensinternen und -externen Anforderungen, wie sie sich bei *Krüger* oder *Thom/Wenger* findet (vgl. Abbildung 5-3 sowie *Krüger, W.* 1993 S. 13 ff., *Thom, N./Wenger, A. P.* 2000 und *Thom, N./Wenger, A. P.* 2002, die sich im Rahmen eines Forschungsprojektes ausführlich mit der »Bewertung und Auswahl effizienter Organisationsformen« befasst haben; vgl. auch die Weiterentwicklung der Studienergebnisse in *Thom, N./Wenger, A. P.* 2010).

Abb. 5-3

### Anforderungen an Organisationskonzepte



Als Anforderungen, denen die Organisation im Hinblick auf ihre **Umwelt** gerecht werden muss, lassen sich die **Markt- und Wettbewerbsorientierung**, die **Flexibilität** und die **Innovationsfähigkeit** nennen:

## Externe Anforderungen

- ▶ **Markt- und Wettbewerbsorientierung:** Ausrichtung der Organisation auf die Anforderungen des Markts und des Wettbewerbs (zum Beispiel Kundennähe, Serviceorientierung, Internationalisierung bzw. Globalisierung der Organisation);
- ▶ **Flexibilität:** Handlungs- und Anpassungsfähigkeit der Organisation (zum Beispiel Reaktion auf Marktereignisse, Anpassung der Strukturen an eine veränderte externe Umwelt im technologischen, wirtschaftlichen, politischen und sozio-kulturellen Bereich);
- ▶ **Innovationsfähigkeit:** Entwicklung und Umsetzung von Produkt-, Prozess- und Strukturinnovationen durch die Organisation (zum Beispiel Gestaltung und Markteinführung neuer Produkte, Dienste und Verfahren).

Hinsichtlich der Bewertung der Effizienz der **internen** Leistungserstellung und -verwertung lassen sich die Führungsprozess-, die Leistungsprozess-, die Humanressourcen- und die Sachressourcen-Effizienz als Bewertungskriterien heranziehen:

- ▶ **Führungsprozess-Effizienz:** Zielgerichtete, zeitnahe und wirtschaftliche Planung, Steuerung, Kontrolle und Koordination aller Aktivitäten in der Organisation (zum Beispiel Entscheidungsfindung, Informationsfluss);
- ▶ **Leistungsprozess-Effizienz:** Flexible, fehlerfreie und schnelle Durchführung der Prozesse zur Leistungserstellung und -verwertung (zum Beispiel Abwicklung von Produktions- und Vertriebsaufgaben);
- ▶ **Humanressourcen-Effizienz:** Optimale Nutzung und Weiterentwicklung von Qualifikation und Motivation der Organisationsmitglieder (zum Beispiel Spielraum für selbstständiges unternehmerisches Denken und Handeln);
- ▶ **Sachressourcen-Effizienz:** Optimale Ausschöpfung der finanziellen und materiellen Ressourcen (zum Beispiel Verteilung der finanziellen Mittel, Nutzung von Rohstoffen, Maschinen und Technologien).

Die Beurteilungskriterien können im praktischen Einzelfall allerdings nicht mehr als eine **Orientierungshilfe** für den Organisator sein. Sie sind im Hinblick auf die konkreten Organisationsziele zu operationalisieren, auf gegenseitige Abhängigkeiten zu überprüfen und nach Prioritäten zu ordnen. Erst dann ist unter Berücksichtigung der internen und der externen Situation eine Bewertung der verschiedenen Organisationsformen im Hinblick auf ihre Zweckmäßigkeit möglich (eine Präzisierung von Effizienzkriterien nehmen zum Beispiel *Thom* und *Wenger* vor; vgl. *Thom, N./Wenger, A. P.* 2000 S. 43 ff. sowie Abschnitt 8.2.3). Im Folgenden dienen die genannten Anforderungen dazu, die möglichen Vor- und Nachteile der alternativen Strukturkonzepte herauszuarbeiten.

## 5.3 Formen der Primärorganisation

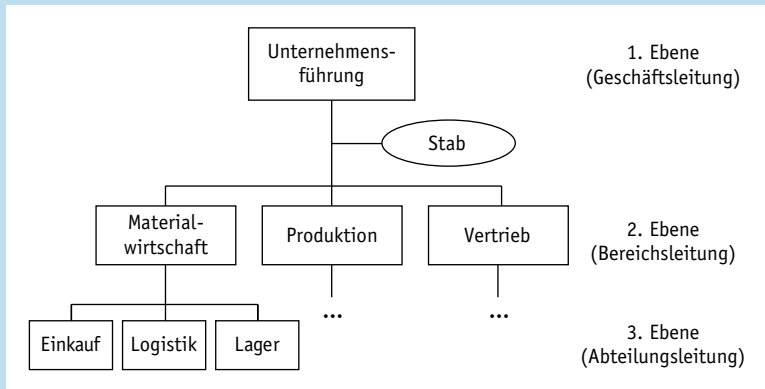
### 5.3.1 Funktionale Organisation

Die funktionale Organisation, die auch als **Verrichtungsorganisation** bezeichnet wird, ist durch die Gliederung der zweiten Hierarchieebene nach **Funktionsbereichen**, wie Materialwirtschaft, Produktion, Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Verwaltung usw., gekennzeichnet. Diese Funktionsbereiche sind der Unternehmensführung gemäß dem **Einlinienprinzip** direkt unterstellt. Dadurch besteht die Tendenz zu einer **Entscheidungszentralisation** (vgl. Abbildung 5-4).

#### Merkmale

Abb. 5-4

#### Funktionale Organisation



Die funktionale Organisation ist die **älteste Organisationsform** des Industriebetriebs und weist ein hohes Maß an verrichtungsorientierter Arbeitsteilung und fachlicher Spezialisierung auf. Sie ist in der Praxis insbesondere in kleinen und mittleren Betrieben mit einem homogenen Produktprogramm sehr häufig anzutreffen, findet sich aber auch in großen Unternehmen, wie das Beispiel *Deutsche Börse AG* am Ende dieses Abschnitts zeigt.

#### Entwicklungslinien

Die Funktionalorganisation entsteht im Verlauf des betrieblichen Wachstums, wenn die Leitungsaufgaben mit der Zunahme des Geschäftsvolumens und der zu regelnden Tatbestände auf mehrere Personen verteilt werden müssen. Der Ausgangspunkt ist dabei oft die Trennung eines **kaufmännischen** und eines **technischen Funktionsbereichs**. Mit wachsender Unternehmensgröße und zunehmender Diversifikation des Produktprogramms erfolgt dann eine weitere Differenzierung der Verrichtungen. In großen Unternehmen finden sich funktionale Organisationsstrukturen heutzutage vor allem in der Automobilindustrie sowie der Verkehrs- und Versicherungswirtschaft (vgl. *Hamel, W.* 2004 Sp. 324 ff., *Frese, E./Graumann, M./Theuvsen, C.* 2012 S. 424 f.).

Operative  
FunktionsbereicheArten operativer  
Funktionsbereiche

Die **operativen Funktionsbereiche** fassen gleichartige Aufgaben zusammen. Die Bildung von Funktionsbereichen erlaubt daher in erster Linie die Nutzung von Spezialisierungsvorteilen. Grundsätzlich lassen sich zwei Gruppen von operativen Funktionsbereichen unterscheiden:

- ▶ Die **ressourcenorientierten Funktionsbereiche** (Personalwirtschaft, Finanzwirtschaft, Informationswirtschaft, Materialwirtschaft, Anlagenwirtschaft) sorgen für die Beschaffung und die Verwaltung der für den Leistungsprozess erforderlichen Ressourcen. Sie haben demzufolge nur indirekt mit der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung zu tun und werden deshalb auch unter dem Begriff »**indirekte Bereiche**« zusammengefasst.
- ▶ Demgegenüber sind die **leistungsorientierten Funktionsbereiche** Forschung und Entwicklung, Produktion und Vertrieb unmittelbar am betrieblichen Transformationsprozess beteiligt (»**direkte Bereiche**«). Sie planen die Produkte und Leistungen des Unternehmens, wandeln die von den indirekten Bereichen bereitgestellten Inputgüter in marktfähige Outputgüter um und sorgen für den Absatz der Erzeugnisse.

Gliederung auf  
der dritten Ebene

Die Funktionsbereiche selbst können auf der **dritten Ebene** wiederum nach Verrichtungen oder nach Objekten gegliedert werden. Eine **funktionale** Gliederung bringt das Prinzip der Aufgabenspezialisierung durchgängig zur Anwendung, wie die Untergliederung der Materialwirtschaft in Einkauf, Logistik und Lager in der Abbildung 5-4 zeigt. Eine **objektbezogene** Gliederung ist beispielsweise mit einer zunehmenden Breite des Produktprogramms in der Fertigung denkbar, wenn nach bestimmten Produkten oder Produktgruppen differenziert wird (zum Beispiel Produktion Elektromotoren und Produktion Beleuchtungsartikel). Auch der Vertriebsbereich kann in sich nach Objektgesichtspunkten gegliedert werden, wie beispielsweise in einen Inlands- und einen Auslandsvertrieb. Gleiches gilt auch für die anderen Funktionsbereiche.

## Kostensteuerung

Die Steuerung der **operativen Funktionsbereiche** erfolgt im Wesentlichen über die Festlegung von Kostenzielen anhand der ihnen zurechenbaren **Personal- und Sachkosten**. Mit Ausnahme des Vertriebsbereichs können den Funktionsbereichen nämlich die Erlöse nicht direkt zugerechnet werden. Die Spezialisierung entspricht im Übrigen den traditionellen Kostenrechnungssystemen, die im Rahmen der Kostenstellenbildung des Betriebsabrechnungsbogens (BAB) nach Fertigungs-, Material-, Verwaltungs- und Vertriebskostenstellen unterscheiden. In manchen Unternehmen werden die Funktionsbereiche wegen ihrer Kostenbezogenheit auch als »Cost-Center« bezeichnet (näheres hierzu im Abschnitt 5.3.2).

## Wirtschaftspraxis

## Funktionale Strukturen im Mittelstand

Vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen mit einer mittelständischen Prägung besitzt die funktionale Organisation nach wie vor eine große Bedeutung. Wie eine empirische Studie in 178 vorwiegend Industrieunternehmen gezeigt hat, sind mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen ausschließlich oder auch nach

Funktionen strukturiert, wobei die meisten Unternehmen eine Mischgliederung im Sinne einer Matrix oder eines Tensors aufweisen (zum Beispiel Gliederung sowohl nach Funktionen als auch nach Produkten, Prozessen, Regionen, Kundengruppen und/oder Projekten; vgl. *Vahs, D./Leiser, W. 2007 S.25*).

Die operativen Funktionsbereiche werden durch die **Unternehmensführung** als strategischer Funktionsbereich ergänzt. Die Aufgabe der Geschäftsleitung oder des Vorstands ist es, das Zusammenwirken der einzelnen Funktionsbereiche zu koordinieren und das Unternehmen als Ganzes zu steuern. Das oberste Leitungsgremium gibt die Leistungs- und Erfolgsziele vor, entscheidet über die Verteilung der Ressourcen und überwacht die Zielerreichung. Auch die operativen, das laufende Geschäft betreffenden Entscheidungen werden häufig eher zentral auf der obersten Hierarchieebene getroffen. Die Umsetzungsverantwortung liegt dann bei den operativen Einheiten.

Strategischer  
Funktionsbereich

#### Fallbeispiel Unternehmensführung in der Speedy GmbH

►► In der Praxis werden die Aufgaben der Unternehmensführung im Allgemeinen in Personalunion von den Leitern der wichtigsten funktionalen Ressorts wahrgenommen. So sind zum Beispiel in der *Speedy GmbH* der Leiter des Finanzbereichs, der Vertriebs- und Marketingleiter und der Produktionsleiter Mitglieder der Geschäftsleitung (vgl. Abbildung 1-4). Dadurch sind diese operativen Bereiche auch an den strategischen Aufgaben und Entscheidungen beteiligt. Darüber hinaus gibt es einen ressortlosen Vorsitzenden der Geschäftsleitung, dem die beiden Stabsabteilungen Controlling und Recht unterstellt sind. Da *Dr. Scharrenbacher* selbst kein funktionales Ressort leitet, kann er die gesamtunternehmerische Sicht vertreten, ohne in Konflikt mit den funktionalen Ressortinteressen zu geraten. Das Controlling ist für ihn das Instrument, um die Planung, Steuerung, Kontrolle und Koordination der Aktivitäten der *Speedy GmbH* im Hinblick auf das Gesamtziel sicherzustellen. ◀◀

Die funktionale Organisation nutzt die **Spezialisierungsvorteile** optimal, indem in den einzelnen funktionalen Organisationseinheiten Fachleute mit klar umrissenen Aufgaben tätig sind. Durch die **Poolung** von gleichen oder ähnlichen Aktivitäten lassen sich Verfahrensinnovationen leichter umsetzen und Kostendegressionseffekte (**Economies-of-Scale**) erzielen. Beispielsweise können die ressourcenorientierten Funktionsbereiche die erforderlichen Einsatzgüter für das gesamte Unternehmen rationeller beschaffen und verwalten. In der Produktion lassen sich **Losgrößenvorteile** und die **Fixkostendegression** ausnutzen. Im Vertriebsbereich ist eine effektive und effiziente Gestaltung der Vertriebswege möglich. Dadurch ergibt sich insgesamt eine hohe Effizienz der Leistungsprozesse innerhalb eines Funktionsbereichs. Eine Anpassung an quantitative Umweltveränderungen (zum Beispiel Erhöhung oder Senkung der Produktionsmenge) ist im Rahmen der vorhandenen Kapazitäten vergleichsweise problemlos möglich. Der hohe Grad an Arbeitsteilung und die damit verbundenen kurzen Einarbeitungszeiten bewirken positive **Lern- und Erfahrungskurveneffekte** und führen zu einem begrenzten Bedarf an spezialisierten Führungskräften.

Vorteile

Den Vorteilen der Spezialisierung steht eine Reihe von möglichen Nachteilen gegenüber. Nachteilig wirken sich zunächst einmal die vielen **Schnittstellen** und **Interdependenzen** zwischen den einzelnen Funktionsbereichen aus, die keine autonomen und ergebnisverantwortlichen Teilbereiche sind. Es ergeben sich umfassende **Koordinationsprobleme**, die mit einer zunehmenden Breite und Komplexität des Produktprogramms immer größer werden. Darunter leidet die Effizienz der Führungs- und der Leistungsprozesse. Der wachsende Koordinationsbedarf kann die

Nachteile

Unternehmensspitze überlasten, bei der sich alle Entscheidungen aus dem Tagesgeschäft konzentrieren (sogenannter »Kamineffekt«), und zu einer Vernachlässigung der strategischen Aufgaben führen. Durch die starke Arbeitsteilung ist es zudem schwierig, das unternehmerische Denken und eine ganzheitliche Kreativität zu fördern. Die **engen Entscheidungs- und Handlungsspielräume** wirken sich negativ auf die Mitarbeitermotivation aus und behindern die Entwicklung von Generalisten für Führungspositionen auf der ersten Ebene. Die funktionsbereichsübergreifenden Leistungs- und Innovationsprozesse sind häufig nur schwer in Gang zu setzen. Sie verlaufen dann im »Zickzack-Kurs« und stoßen immer wieder an »Abteilungsmauern«. **Ressortdenken** und **Bereichsegoismen** bergen die **Gefahr der Suboptimierung**, weil die Funktionsbereiche versuchen, ihre (Kosten-)Ziele ohne Rücksicht auf die Ziele und die Interessen der Nachbargbereiche zu realisieren – getreu dem Motto: »Wir Produktionsleute lassen uns doch von den Vertrieblern keine Vorschriften machen!« (und natürlich auch umgekehrt). Sie erschweren darüber hinaus eine einheitliche Markt- und Wettbewerbsorientierung. Die Anforderungen der Kunden und die Maßnahmen der Konkurrenten finden außerhalb des Vertriebsbereichs kaum Beachtung. In der Folge werden schnelle Reaktionen der gesamten Organisation auf Marktveränderungen durch die unterschiedlichen Interessenlagen ihrer Teilbereiche be- oder sogar verhindert (zu den Vor- und Nachteilen der Funktionalorganisation vgl. die zusammenfassende Darstellung in der Abbildung 5-5).

Um die drohende Überlastung der Unternehmensführung zu verhindern, werden verschiedene **Maßnahmen zur Verbesserung der Koordination** vorgeschlagen (vgl. Bühner, R. 2004 S. 130 f., Frese, E./Graumann, M./Theuvsen, L. 2012 S. 425 ff., Krüger, W. 1993 S. 97 ff.):

- **Erhöhung der Leitungskapazität:** Damit die Unternehmensführung quantitativ und qualitativ entlastet wird, werden neue Funktionalressorts eingerichtet, deren Leiter der obersten Hierarchieebene angehören. Dies beugt der fachlichen und

Koordinations-  
verbessernde Maßnahmen

Abb. 5-5

#### Zusammenfassende Bewertung der funktionalen Organisation

Funktionale Organisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>► einfache und überschaubare Struktur</li> <li>► Nutzung von Spezialisierungseffekten (Economies-of-Scale, Erfahrungskurve)</li> <li>► in sich geschlossene, klar abgegrenzte und damit gut kontrollierbare Funktionsbereiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Vielzahl an Schnittstellen und Interdependenzen; dadurch erhebliche Koordinationsprobleme</li> <li>► Gefahr von Bereichsegoismen und Suboptimierungen</li> <li>► Überlastung der Unternehmensführung (Kamineffekt)</li> <li>► Überbetonung des Spezialistentums</li> <li>► eingeschränkte Möglichkeiten der Personalentwicklung</li> </ul>
<p>➡ geeignet v. a. für kleine und mittlere Unternehmen mit einem überschaubaren und homogenen Leistungsprogramm, die sich in einer relativ stabilen Unternehmensumwelt befinden</p>	



zeitlichen Überbeanspruchung von einzelnen Mitgliedern des Top-Managements vor. Mit einer wachsenden Anzahl an Geschäftsleitungsmitgliedern verlangsamen sich jedoch in der Regel die Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse. Außerdem nimmt mit der Anzahl der Schnittstellen auch die Gefahr von Kompetenzkonflikten zu.

- ▶ **Einrichtung von Stabsstellen mit Koordinationsaufgaben:** Stabsstellen, wie das Controlling oder die Unternehmensplanung, können v. a. Aufgaben der Informationsbeschaffung, -auswertung und -aufbereitung übernehmen, Entscheidungen vorbereiten und deren Ausführung überwachen. Dadurch lässt sich die Führungsprozesseffizienz der funktionalen Organisation verbessern. Auf die Probleme, die mit der Einrichtung von Stabsstellen verbunden sind, wurde bereits im Abschnitt 4.3.1.3 hingewiesen.
- ▶ **Bildung von bereichsübergreifenden Ausschüssen:** Hier ist v. a. an die Bildung von koordinierenden Beratungs- und Entscheidungsausschüssen zu denken, die einerseits zur Entlastung der Unternehmensführung beitragen und andererseits Schnittstellenprobleme reduzieren können (zu den verschiedenen Ausschussarten vgl. Abschnitt 4.3.2.4 und Abbildung 4-10). Allerdings binden sie zeitliche Ressourcen und können ihre Koordinationsaufgaben nur dann wirksam wahrnehmen, wenn ihnen konsequent die erforderlichen Befugnisse übertragen werden.
- ▶ **Etablierung von Entkoppelungsmechanismen:** Diese Maßnahme zur Verringerung von Koordinationsproblemen greift v. a. im Fertigungsbereich, indem Zwischenlager eingerichtet und so Interdependenzprobleme verringert werden. Dadurch wird die Beschaffung von der Produktion und die Produktion wird wiederum vom Absatz unabhängiger. Allerdings entstehen zusätzliche Lagerhaltungs- und Kapitalbindungskosten.
- ▶ **Heraushebung eines Funktionsbereichs:** Innerhalb der Organisation kann einem Funktionsbereich eine herausragende Stellung zugeordnet werden, der durch seine Planungs- und Entscheidungsdominanz die Aktivitäten der anderen Funktionsbereiche maßgeblich beeinflusst. Dies ist beispielsweise in der marktgetriebenen Automobilindustrie der Fall, in der die Vorgaben für die anderen Bereiche regelmäßig vom Vertriebsbereich kommen.

Mit einer zunehmenden Erweiterung und Heterogenität des Produkt- und Leistungsprogramms nehmen die Koordinationsprobleme in der funktionalen Organisation zu, während die Spezialisierungsvorteile an Bedeutung verlieren. Die Transparenz der Strukturen und Abläufe nimmt ab. Die Steuerung und Kontrolle des Unternehmens wird schwieriger. Ab einem bestimmten Aufgabenumfang und einer gewissen Komplexität, die von der jeweiligen Unternehmenssituation abhängen, helfen auch die oben genannten koordinationsverbessernden Maßnahmen nicht mehr weiter. Steigen dann durch äußere Einflüsse, wie beispielsweise eine sich ständig verändernde Markt- und Wettbewerbssituation, auch noch die Anforderungen an die Flexibilität der Organisationsstruktur, dann bietet sich der Übergang von einer funktionalen zu einer objektorientierten Organisationsform an.

## Wirtschaftspraxis

## Funktionalorganisation der Deutsche Börse AG

Das Beispiel der seit Februar 2001 selbst börsennotierten *Deutsche Börse AG* zeigt, dass auch DAX30-Unternehmen im Wesentlichen funktional gegliedert sein können. Das Unternehmen mit Sitz in Frankfurt am Main erzielte im Geschäftsjahr 2017 einen Umsatz von 2,46 Mrd. Euro und beschäftigte rund 5.200 Mitarbeiter. Die derzeit sechs Vorstandsmitglieder verantworten die drei **Funktionsbereiche** CEO, CFO und CIO/COO sowie die drei **Marktbereiche** Trading & Clearing, Cash Market/Pre-IPO & Growth Financing

und Post-Trading/Data & Index (vgl. Abbildung 5.6). Die drei Funktionalbereiche haben als Zentralressorts bereichsübergreifende Querschnittsaufgaben für das gesamte Unternehmen und sind in sich wiederum gleichfalls funktional gegliedert. Auch die drei Marktbereiche weisen in ihrer internen Struktur überwiegend eine Gliederung nach funktionalen Gesichtspunkten auf.

Quelle: *Deutsche Börse AG* (Hrsg.) 2019

Group Executive Board				Cash Market, Pre-IPO & Growth Financing	Post-Trading, Data & Index
CEO	CFO	CIO/COO	Trading & Clearing		
Group Strategy/ Mergers & Acquisitions/Chief of Staff	Financial Accounting & Controlling	Derivatives & Cash Trading IT	Derivatives Markets Trading	Cash Market Development & Op. Management	Strategy & Controls
Group Communi- cations & Marketing	Chief Compliance Officer	Clearing and Risk IT	Clearing	Cash Market Sales & Partner Markets	Regulatory Implementation
Group Regulatory Strategy	Investor Relations	Group Security/ CISO	Business Analytics & Strategy	Pre-IPO & Capital Markets	Clearstream Global Ops.
Group Audit	Treasury	IT Architecture & Governance	FX/360T	Community Development	Market Data + Services
Group Legal	Chief Risk Officer	Corporate IT	European Energy Exchange (EEX)	Digitisation/ Platforms	Global RM, Sales & Services
	Group Organisational Services	IT Infrastructure & Operations		Human Resources	Clearstream Products
	Compensation Officer	IT Strategy/ Chief of Staff			
	Group Tax	New Markets			
	External Findings Management	Special projects			
		Strategic IT Partner Management			
		Performance Transformation			
		Pre and Post Trade IT			

Abb. 5-6: Funktionale Ressort-  
gliederung der *Deutsche Börse AG*

### 5.3.2 Divisionale Organisation

Die ersten Ansätze einer divisionalen Organisation (Sparten-, Geschäftsbereichsorganisation) finden sich bereits zu Beginn der 1920er-Jahre in den USA und am Ende dieses Jahrzehnts in Deutschland, wie die beiden Beispiele *DuPont* und *I. G. Farbenindustrie AG* zeigen.

Die divisionale Organisation entwickelte sich nach dem Zweiten Weltkrieg zu der wichtigsten Organisationsform diversifizierter Großunternehmen. In Deutschland findet sie sich vermehrt seit Mitte der 1960er-Jahre, als große Unternehmen, wie beispielsweise die *Siemens AG*, von einer funktionalen zu einer divisionalen Struktur übergingen. Mittlerweile ist sie in allen Wirtschaftszweigen weit verbreitet. Während im Jahr 1960 noch über 80 Prozent der 78 größten in deutschem Besitz befindlichen Unternehmen funktional organisiert waren, sank dieser Anteil bis 1970 auf unter 40 Prozent (vgl. Picot, A. et al. 2012 S. 394 f.). In den USA war die Korrelation zwischen der fortschreitenden Produktdiversifikation und der Einführung divisionaler Strukturen sogar noch deutlicher, denn der Anteil der divisionalisierten »Fortune 500«-Unternehmen stieg zwischen 1949/50 und 1969/70 von 7 auf 92 Prozent an (vgl. Jost, P.-J. 2009 S. 457). *Bleicher* bezeichnet die divisionale Organisation deshalb zu Recht als »das Organisationsmodell der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhun-

Divisionalisierungstrend

#### Wirtschaftspraxis

##### Divisionalisierung von DuPont

Das US-amerikanische Chemieunternehmen *DuPont* hatte seine Geschäftstätigkeit ursprünglich als Hersteller von Sprengstoffen begonnen und nach und nach Produkte in das Fertigungsprogramm aufgenommen, die auf verwandten chemischen Herstellungsprozessen beruhen (zum Beispiel Lacke und Düngemittel). Als Folge dieser **Diversifikation** traten bald erhebliche Koordinationsprobleme auf, die 1921 zur Einrichtung von fünf **produktbezogenen Divisions** führten. Der amerikanische Organisationswissenschaftler und Wirtschaftshistoriker *Alfred D. Chandler*, der sich in seinen empirischen Untersuchungen insbesondere mit dem Zusammenhang von Strategie und Organisation auseinandersetzt, schildert die damalige Situation sehr anschaulich: »Für die verschiedenen funktionalen Aktivitäten mussten generelle Ziele und Politiken entwickelt werden, und zwar nicht nur für eine Branche, sondern für mehrere. Die Erfolgsbeurteilung von Abteilungen, die in verschiedenen Produktlinien operierten, war außerordentlich problematisch. Die abteilungsübergreifende Koordination bereitete noch größere Schwierigkeiten. Der Kontakt zwischen den Mitarbeitern der Fertigung und denen des Marketing wurde immer schlechter, und so war es nicht mehr möglich, Produktverbesserungen und Produktmodifikationen auszuarbeiten, die der sich ändernden Nachfrage und den Herausforderungen der Konkurrenz gerecht wurden.

Produktionsabläufe und Einkauf unter Berücksichtigung der Nachfrage aufeinander abzustimmen, erwies sich für mehrere Produktlinien schwieriger als für eine einzelne, vor allem weil die Statistikabteilung von *DuPont* noch keine Erfahrung mit der Einschätzung von Märkten außer dem Sprengstoffmarkt hatte« (zitiert nach *Kieser, A./Walgenbach, P.* 2010 S. 227, vgl. auch *Chandler, A. D.* 1995 S. 91 ff.).

Ein zur Untersuchung der Probleme eingesetzter Ausschuss kam zu dem Ergebnis, dass die Lösung nicht in der Entwicklung von Absatzstrategien lag, sondern in der Neugestaltung der Organisation. Nachdem die Einführung von Produktausschüssen im Jahr 1920 nur kurzfristig zu einer Ertragsverbesserung geführt hatte, entschloss man sich zur Einrichtung selbstständiger Divisions: Sprengstoffe, Farben, Beschichtungsmaterialien (Pyralin), Lacke/Chemikalien und Folien. Ergänzt wurden diese fünf **Divisions** durch die **Zentralabteilungen** Recht, Einkauf, Entwicklung, Ingenieurtechnik, Chemische Forschung, Soziales, Verkehr und Werbung. Die Reorganisation war ein großer Erfolg und brachte alle Geschäfte wieder in die Gewinnzone. Andere diversifizierte Unternehmen in den USA, deren funktionale Strukturen ebenfalls erhebliche Probleme bereiteten, folgten dem Beispiel der Firma *DuPont* (u. a. der Automobilhersteller *General Motors*).

## Wirtschaftspraxis

## Spartenbildung der I. G. Farbenindustrie AG

In Deutschland kam es infolge der sich durch den Ausgang des Ersten Weltkriegs ergebenden Probleme (Reparationsforderungen der Siegermächte, hohe Zolltarife, galoppierende Inflation, Enteignung deutscher Auslandspatente, Besetzung des Ruhrgebiets durch französische Truppen) und unter dem zunehmenden Druck des internationalen Wettbewerbs im Jahr 1925 zur Gründung des damals größten chemischen Konzerns der Welt, der *I. G. Farbenindustrie AG*.

Die Aktivitäten der fusionierenden Unternehmen (u. a. *Agfa*, *BASF*, *Bayer* und *Farbwerke Höchst*) wurden ab 1929 in drei **produktbezogenen Sparten** zusammengefasst, die jeweils Produktions- und Vertriebsaufgaben übernahmen und von Vorstandsmitgliedern geleitet wurden. Ergänzt wurden diese Sparten durch eine Vielzahl von Leitungs-

gremien und Koordinationsorganen: So gab es beispielsweise Zentralstellen wie die Zentralbuchhaltung und die Zentralsteuerabteilung sowie Kommissionen wie den Technischen Ausschuss und den Kaufmännischen Ausschuss, die Steuerungs- undwicklungsaufgaben für den gesamten Konzern ausübten. Die Organisationsstruktur der *I. G. Farbenindustrie AG* folgte damit dem von *Carl Duisberg* so bezeichneten »**Prinzip der zentralisierten Dezentralisation**«, das den chemischen Werken zwar ein relativ hohes Maß an Selbstständigkeit zugestand (insbesondere auf dem technischen Gebiet), gleichzeitig aber der zentralen Konzernführung jederzeit die Möglichkeit zur Einflussnahme gab. Im Laufe der Zeit verlagerte sich die Entscheidungsfindung aber immer mehr auf die Ebene der Sparten (vgl. *Vahs*, D. 1990 S. 139 ff.).

derts« (*Bleicher*, K. 1991 S. 436; zum Folgenden vgl. auch *Bühner*, R. 2004 S. 141 ff., *Frese*, E./*Graumann*, M./*Theuvsen*, L. 2012 S. 436 ff., *Hill*, W./*Fehlbaum*, R./*Ulrich*, P. 1994 S. 178 ff., *Kieser*, A./*Walgenbach*, P. 2010 S. 224 ff., *Krüger*, W. 1993 S. 100 ff., *Picot*, A. et al. 2012 S. 394 ff.).

Die Schilderung der beiden historischen Beispiele *DuPont* und *I. G. Farbenindustrie AG* weist bereits auf das wichtigste Strukturmerkmal der divisionalen Organisation hin, die auch als **Geschäftsbereichs-** oder **Spartenorganisation** bezeichnet wird: Die Organisationseinheiten der zweiten Hierarchieebene werden nach **Objekten** (Produkten/Produktgruppen/Produktlinien, Regionen/Märkten, Kunden/Kundengruppen) gebildet. Wie bei der funktionalen Organisation beruht das Leitungssystem auf dem **Einliniensystem**, das heißt, die nachgeordneten Organisationseinheiten erhalten ihre Anweisungen auch in der divisionalen Organisation jeweils nur von einer vorgesetzten Leitungsstelle (vgl. Abbildung 5-7).

Aufgrund der Zentralisation nach Objekten entstehen Organisationseinheiten, die **Divisions**, Geschäftsbereiche oder Sparten genannt werden und für ihren jeweiligen Objektbereich unternehmerisch verantwortlich sind. Die Divisions selbst sind auf der dritten Ebene in der Regel funktional gegliedert und mit Linienkompetenzen ausgestattet. In sehr großen Unternehmen oder Konzernen wird mitunter auch eine mehrstufige Divisionalstruktur realisiert, indem mehrere Divisions mit einer ähnlichen Ausrichtung zu **Unternehmensbereichen** unter einheitlicher Leitung zusammengefasst werden (vgl. Abbildung 5-31). Der heutige Trend zu relativ kleinen »business units« fördert diese Mehrstufigkeit.

Durch die Bildung von Unternehmensbereichen sollen **Verbundeffekte** (sogenannte Synergieeffekte oder  $2 + 2 = 5$ -Effekte) zwischen den zugehörigen Divisions genutzt werden. Die Synergieeffekte bewirken durch die systematische Zusammenfassung von Einzelaktivitäten eine Gesamtwirkung, die größer als die Summe der Einzelwirkungen ist bzw. sein soll. Sie ergeben sich beispielsweise dann, wenn unteil-

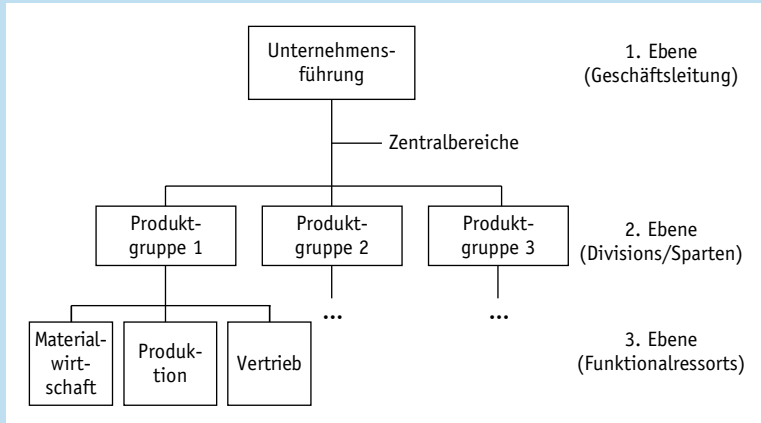
## Merkmale

## Divisions/Unternehmensbereiche

## Verbundeffekte

Abb. 5-7

## Divisionale Organisation



bare Ressourcen (zum Beispiel Fertigungskapazitäten) durch eine einzige Division nicht voll ausgelastet werden können oder wenn die Divisions wechselseitig von ihren Kenntnissen und Erfahrungen in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb usw. profitieren.

Die Bildung von Divisions kann sich an Produkt-, Regional- und Kundengesichtspunkten orientieren:

- **Produktorientierte Divisions**, die häufig auch als Sparten bezeichnet werden, sind in der Geschäftsbereichsorganisation die Regel. In ihnen werden entweder technologisch ähnliche Produkte oder Produkte für die gleichen Marktsegmente zusammengefasst (vgl. das folgende Beispiel von *Procter & Gamble* sowie die Organisation der *Siemens AG* in den Abbildungen 5-10, 5-11 und 5-12). Die Divisions verfügen über die erforderlichen leistungsorientierten Funktionsbereiche (insbe-

## Arten von Divisions

## Wirtschaftspraxis

## Führung von Produktmarken bei Procter &amp; Gamble

Ein Beispiel für die Bildung von produkt- bzw. markenbezogenen Organisationseinheiten ist *Procter & Gamble*, das etwa 60 bis 70 führende Kernmarken (u. a. *Wella*, *Gillette*, *Oral-B*, *Pampers*) erzeugt und vertreibt, die in zehn weltweit tätigen, geschäftsverantwortlichen **Business-Units** zusammengefasst sind. P&G verfolgt die Philosophie des »Think Globally, and Act Locally«. Dementsprechend heißt es auf der Homepage des Unternehmens:

»Our organizational structure is comprised of Global Business Units, Selling and Market Operations, Global

Business Services and Corporate Functions. It combines global scale benefits with a local focus on consumers and retail consumers in each country where P&G products are sold. Our portfolio is organized around 10 category-based Global Business Units (GBUs), and our category business leaders have full decision-making authority for their businesses.«

Quelle: <https://us.pg.com/structure-and-governance/corporate-structure/>

sondere Produktion und Vertrieb) und umfassen je nach Autonomiegrad auch ressourcenorientierte Bereiche (beispielsweise Personal, Materialwirtschaft und Logistik).

- ▶ Vor allem international tätige Unternehmen divisionalisieren teilweise auch nach **regionalen** Merkmalen. Das macht Sinn, wenn wichtige Aufgaben »vor Ort« wahrgenommen werden sollen oder die unmittelbare Marktnähe von Vorteil für ein Unternehmen ist (zum Beispiel durch die Nutzung von Standortvorteilen oder die Umgehung von Handelshemmnissen). Die regionalen Divisions sind in diesem Fall oft rechtlich selbstständige, regionale Tochtergesellschaften, die einen unmittelbaren Bezug zu einer oder zu mehreren produktorientierten Divisions haben, oder es sind regionale Einheiten, die eine Ausrichtung der Leistungen auf die speziellen Kundenbedürfnisse sicherstellen sollen (vgl. das Beispiel von *Procter & Gamble*):

## Wirtschaftspraxis

### Regionale SMOs bei P&G

Bei *Procter & Gamble* wird der Aspekt des »Act Locally« seit Juli 2014 durch die sechs regionalen **Selling and Market Operations (SMOs; früher: Market Development Organizations [MDO])** in Asien, Europa, China, Indien/Mittlerer Osten/Afrika (IMEA), Nordamerika und Lateinamerika abgedeckt, deren Aufgaben wie folgt beschrieben werden: »Our Selling and Market Operations (SMO), are responsible for developing and executing go-to-market plans at the local level. ... Their focus is effec-

tive and efficient selling, ...« Diese Organisationseinheiten unterstützen die **regionalen Divisions** (Landesgesellschaften), wie beispielsweise die 1960 in Deutschland gegründete *Procter & Gamble Germany GmbH & Co. Operations OHG*, die ergebnisverantwortlich handeln und ihrerseits wiederum in selbstständige Geschäftsreiche untergliedert sind.

Quelle: <https://us.pg.com/structure-and-governance/corporate-structure/>

- ▶ Um besser auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen zu können, werden Divisions **kundenorientiert** gebildet. Dies ist allerdings nur möglich, wenn sich unterschiedliche Kundengruppen differenzieren lassen, wie beispielsweise Geschäftskunden und Privatkunden im Bereich der Banken und der Telekommunikation oder Großkunden und Einzelkunden im Handel. Die Entwicklung und Herstellung der einzelnen Produkte können derjenigen Division zugeordnet werden, deren Kunden den größten Anteil am Produktumsatz haben. Der Vorteil einer derartigen Struktur ist insbesondere darin zu sehen, dass ein Kunde nur eine Division als Ansprechpartner hat, wenn es um die gesamte Produktpalette des Unternehmens geht (»one face to the customer philosophy«).

Grundsätzlich sollen die Divisions so **autonom** wie möglich sein, das heißt, sie müssen über alle für ihr Tagesgeschäft erforderlichen Funktionen verfügen. Dadurch lassen sich **Entkopplungseffekte** realisieren, die sich aus einem geringeren Abstimmungsaufwand aufgrund der Reduzierung gemeinsam genutzter Potenziale ergeben. In der Praxis werden die einzelnen Divisions mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen ausgestattet. Die Bandbreite reicht dabei von der Beschränkung auf eine reine Kostenverantwortung (Cost-Center) bis zur (Mit-)Entscheidung über die Gewinnverwendung (Investment-Center). In jedem Fall entstehen mehr oder

Unterschiedliche  
Autonomiegrade

weniger umfassende Freiräume, die den Unternehmergeist der Center-Leiter und die Entwicklung von »**managerial excellence**« fördern sollen. In diesem Zusammenhang ist häufig von »Intrapreneuring« oder »Intrapreneurship« die Rede.

Der Begriff des **Intrapreneuring** geht auf *Gifford Pinchot* zurück, der dieses Kunstwort aus zwei Begriffen gebildet hat: »Intrapreneur is short for **intracorporate entrepreneur**« (*Pinchot, G./Pellman, R.* 1999 S. IX). Intrapreneuring soll vor allem die Innovationen in Großunternehmen durch die Einbeziehung des unternehmerischen Talents und des Erfindungsreichtums der Mitarbeiter beschleunigen. Der **Intrapreneur** ist diejenige Person, die das interne Unternehmertum im Großunternehmen durch eigeninitiiertes und innovatives Denken und Handeln fördern soll, so wie es auch die Aufgabe des selbstständigen Unternehmers (des Entrepreneurs) ist: »Within an organization, intrapreneurs take new ideas and turn them into profitable new realities« (*Pinchot, G./Pellman, R.* 1999 S. IX). Durch den starken Innovationsdruck, unter dem die Unternehmen stehen, besitzt das Intrapreneuring eine zunehmende Bedeutung. Insbesondere in Großunternehmen können die im Folgenden dargestellten **Center-Konzepte** einen strukturellen Beitrag leisten, um durch die Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen mehr unternehmerische Entscheidungs- und Handlungsspielräume zu schaffen und so die Reaktionsfähigkeit und die Flexibilität des Gesamtunternehmens zu verbessern (vgl. *Frey, D./Kleinmann, M./Barth, S.* 1995 Sp. 1272 ff., *Pinchot, G.* 1985).

Als **Cost-Center** (wegen der Betrachtung der Ausgabenseite teilweise auch als »**Expense-Center**« bezeichnet) besitzen die Divisions lediglich im Rahmen der vorgegebenen **Kostenbudgets** eigene Entscheidungskompetenzen. Sie sind damit prinzipiell nichts anderes als große Kostenstellen (vgl. *Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.* 1994 S. 180). Mögliche Zielsetzungen sind die Einhaltung der Plankosten oder die Kostenminimierung bei einem bestimmten Umsatzvolumen. Teilweise können die Divisions selbstständig entscheiden, ob sie die zur Leistungserstellung notwendigen Einsatzgüter von anderen Divisions oder von unternehmensexternen Lieferanten beziehen. Im ersten Fall ist die interne Leistungsverrechnung durch die Bildung von Transferpreisen zu regeln. Im zweiten Fall kann es zu einer ungewollten Wettbewerbssituation zwischen den Organisationseinheiten des eigenen Unternehmens und den externen Konkurrenten kommen. Dies führt in der Praxis häufig dazu, dass die Entscheidungsfreiheit der Divisions zumindest in Bezug auf den Zukauf von einigen Vorprodukten oder Leistungen eingeschränkt wird. Reine Cost-Center sind deshalb nur in einer funktionalen Organisation oder bei Produktionsstätten ohne einen direkten Zugang zum Absatzmarkt sinnvoll.

**Profit-Center** sind für das ihnen zurechenbare wirtschaftliche Ergebnis verantwortlich. Der Erfolg einer Division wird am **Gewinn** oder an der **Rentabilität** des eingesetzten Kapitals (Return-on-Investment [ROI], Return-on-Capital-employed [ROCE]) gemessen. Die Geschäftsbereichsleiter sind »Quasi-Unternehmer« mit weit reichenden Entscheidungskompetenzen. Ihre Autonomie unterliegt jedoch gewissen Restriktionen. So können sie in der Regel nicht selbstständig über die qualitative und quantitative Zusammensetzung des Produktionsprogramms und über das Investitionsvolumen entscheiden, sondern müssen hierfür die Zustimmung der Unternehmensführung einholen.

---

#### Intrapreneuring

---

#### Cost-Center

---

#### Profit-Center



## Investment-Center

Zentralbereiche/  
-abteilungenAufgaben von  
Zentralbereichen

Als **Investment-Center** haben die Divisions den Charakter von »Unternehmen im Unternehmen«. Die Leiter der Investment-Center können im Vergleich zu den Profit-Center-Leitern zusätzlich über die **Gewinnverwendung** im Rahmen reinvestiver Maßnahmen bestimmen. Dabei wird sich die Unternehmensführung aber regelmäßig ein Mitspracherecht vorbehalten, um so die Gesamtkoordination der Mittelverwendung sicherzustellen.

Die weit gehende Selbstständigkeit der Divisions beinhaltet die Gefahr einer Freisetzung von starken zentrifugalen Kräften, die erhebliche Koordinationsprobleme aufwerfen. Deshalb kann es sinnvoll sein, einem übertriebenen Autonomiestreben durch **Zentralbereiche/-abteilungen** entgegenzuwirken (zum Beispiel Strategische Unternehmensplanung, Zentralcontrolling, Finanzen, Personal, Recht, Organisation, Logistik, Grundlagenforschung; zu typischen Zentralbereichen vgl. *Reckenfelderbauer, M.* 2004 Sp. 1666). Die Zentralbereiche sind funktional orientierte Dienstleistungsstellen, die koordinierende und unterstützende Querschnittsaufgaben wahrnehmen. Dadurch entsteht zumindest ansatzweise eine Matrixstruktur (vgl. auch die Kennzeichnung von Dienstleistungsstellen im Abschnitt 4.3.1.3 und des Funktionsmanagements im Abschnitt 5.4.3 sowie die Praxisbeispiele *Deutsche Bank AG* und *Procter & Gamble*):

- ▶ Als spartenübergreifende Organisationseinheiten üben die Zentralbereiche für die oberste Leitung **unternehmensweite Koordinations- und Kontrollfunktionen** aus und stellen die einheitliche Umsetzung der Unternehmensstrategie und -politik sicher. Wenn sie gegenüber den mit Linienkompetenzen ausgestatteten Divisions fachliche Richtlinienkompetenz besitzen, ergeben sich Formen eines eingeschränkten Matrixsystems. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die einzelnen Divisions im Interesse des Gesamtunternehmens handeln.
- ▶ Die Zentralbereiche erbringen gleichartige Dienstleistungen für mehrere Divisions. Auf diese Weise lassen sich **Spezialisierungsvorteile** nutzen sowie **Größendeckungs- und Synergieeffekte** erzielen. Typische Beispiele hierfür sind die zentrale Materialwirtschaft, die durch den zentralen Einkauf von unternehmensweit eingesetzten Vorprodukten und -leistungen entsprechend günstige Liefer- und Leistungsbedingungen aushandeln kann (zum Beispiel Mengenrabatte und langfristige Zahlungsziele), oder das Personalwesen, dessen spezialisiertes fachliches Know-how nicht mehrfach verfügbar sein muss (zum Beispiel bei der externen Personalbeschaffung).
- ▶ Gewisse Aufgaben brauchen nur aus der **Sicht des Gesamtunternehmens** erbracht zu werden. Hierzu gehören beispielsweise allgemeine Funktionen wie Recht, Patente, Steuern, Versicherungen und Öffentlichkeitsarbeit. In mitbestimmungspflichtigen Unternehmen (MitbestG von 1976 und MontanMitbestG von 1951) ist ein Arbeitsdirektor zwingend vorgeschrieben und damit die Einrichtung eines Zentralbereichs Personal auch aus diesem Grund erforderlich.

Grenzen der  
Zentralisierung

Bei der Bildung von Zentralbereichen ist darauf zu achten, dass keine Funktionen zentralisiert werden, die für den Erfolg der Geschäftsbereiche wesentlich sind. Ansonsten würde die mit der divisionalen Struktur gewollte Autonomie der dezentralen Geschäftseinheiten zu sehr eingeschränkt. Die Leiter der Divisions könnten bei



negativen wirtschaftlichen Ergebnissen zu Recht darauf verweisen, dass wesentliche Aufgabenbereiche ihrer Verantwortung entzogen wurden und sie so nicht ausreichend handlungsfähig waren.

Die zentralen Aufgaben der Unternehmensführung sind die **strategische Führung und Kontrolle** der Divisions. Dazu gehören insbesondere

- ▶ die Formulierung der Unternehmensvision, -mission und -strategie,
- ▶ die Sicherstellung einer »Good Corporate Governance« sowie eines funktionierenden Risikomanagements,
- ▶ die Finanz- und Ergebnisplanung und die laufende Überwachung der Geschäftsergebnisse mit Hilfe von Planungs- und Kontrollsystemen,
- ▶ die personelle Besetzung der obersten Leitungsfunktionen in den Divisions und Zentralressorts und
- ▶ die Entscheidung über die Verteilung der finanziellen Ressourcen (v. a. für Forschung und Entwicklung sowie Sachinvestitionen).

Aufgaben der  
Unternehmensführung

## Wirtschaftspraxis

### Das Corporate Center von Bertelsmann

Bereits 1976 weihte die *Bertelsmann SE & Co. KGaA* (2017: 17,2 Mrd. Euro Umsatz, 119.000 Beschäftigte) das **Corporate Center** am Firmensitz in Gütersloh ein und vergrößerte es im Zuge des Unternehmenswachstums seitdem immer wieder. Es nimmt **zentrale Aufgaben** für den *Bertelsmann*-Konzern wahr und dient als **Querschnittsfunktion** für dessen Unternehmensbereiche:

Das Corporate Center ist verantwortlich für die gesellschafts-, handels- und steuerrechtliche Gestaltung des Konzerns und der Konzernfirmen, ... Weitere Aufgaben des

Corporate Centers sind die Finanzierung des Konzerns und der Konzernfirmen und die Zusammenarbeit mit den Stäben der Unternehmensbereiche sowie die Erarbeitung und Weiterentwicklung des Planungs- und Berichterstattungs-instrumentariums für die Konzernberichterstattung. Außerdem werden hier die Aufgaben für die Konzernrevision wahrgenommen und die Grundsätze der Personal- und Sozialpolitik im Konzern koordiniert. Das Corporate Center steuert zudem die Kommunikationspolitik des Konzerns.«  
Quelle: <https://www.bertelsmann/bereiche/corporate/>

## Wirtschaftspraxis

### Querschnittsfunktionen in der P&G Company

Auch die Organisation von *Procter & Gamble* verfügt über **unternehmensübergreifende Querschnittsfunktionen**:

- ▶ Zu diesen Funktionen gehören zum einen die **Global Business Services (GBS)**. Sie stellen Technologien, Prozesse und Standard-Datentools mit dem Ziel zur Verfügung, die Verwaltungskosten zu minimieren und dabei die Besten zu sein (»The GBS organization ist responsible for providing world-class solutions at a low cost and with minimal capital investment«).
- ▶ Zum anderen hat P&G sogenannte **Corporate Functions (CF)** als »consulting groups« eingerichtet (zum Bei-

spiel auf den Gebieten Strategie und Portfolioanalyse, Steuern, Finanzen und Rechnungswesen, Recht, Human Resources), deren Funktion darin besteht, die anderen Organisationseinheiten zu unterstützen und in jedem Aufgabenbereich der »smartest/best« und der »thought leader« zu sein.

Quellen: *Procter & Gamble Company* (Hrsg.) 2014 S. 24, [http://www.pg.com/en\\_US/company/global\\_structure\\_operations/corporate\\_structure.shtml](http://www.pg.com/en_US/company/global_structure_operations/corporate_structure.shtml)

Die **Organisation der Unternehmensführung** kann in einer divisionalen Organisation nach verschiedenen Konzepten erfolgen (vgl. *Bühner, R.* 2004 S. 145 ff.):

- ▶ Die oberste Unternehmensführung kann **ressortlos** sein, das heißt, keine operative Verantwortung für die Divisions oder die Zentralbereiche besitzen. Sie hat dann ausschließlich strategische Leitungsaufgaben und ist somit eine gegenüber dem Verlauf des Tagesgeschäfts unabhängige Instanz. Diese Variante entspricht der klassischen amerikanischen Philosophie der divisionalen Organisation. Sie birgt jedoch die Gefahr, dass sich die Unternehmensführung von der Realität »abkoppelt« und strategisch verselbstständigt.
- ▶ In den meisten deutschen Unternehmen sind die Mitglieder der Geschäftsführung oder des Vorstands gleichzeitig die **Leiter von operativen Geschäftsbereichen** und damit sowohl für das Ergebnis ihrer Division als auch für das Ergebnis des Gesamtunternehmens verantwortlich. Der Vorteil dieses Konzepts ist es, dass zum einen der lückenlose Informationsfluss bis in die Unternehmensspitze sichergestellt ist und zum anderen die Belange der Divisions bei der Leitung des gesamten Unternehmens ausreichend berücksichtigt werden. Nachteilig wirken sich Bereichsegoismen aus, die bis in die Unternehmensspitze hinein wirksam werden und hier zu Konflikten führen können. Außerdem sind die Mitglieder der Unternehmensführung stark durch operative Aufgaben belastet, und für strategische Aufgaben bleibt entsprechend wenig Zeit. Schließlich kann es zu einer unvertretbar großen Anzahl von Mitgliedern in dem obersten Leitungsgremium kommen. Beispielsweise gehörten dem Vorstand von *Siemens* nach der Divisionalisierung im Jahr 1969 nicht weniger als 30 Mitglieder und ein ressortloser Vorsitzender an. Um diesen Nachteilen entgegenzuwirken, wurde die Organisation Ende der 1980er-Jahre gestrafft und die Anzahl der Vorstandsmitglieder drastisch reduziert (vgl. *Vahs, D.* 1990 S. 205).
- ▶ Eine weitere Variante ist die **Leitung der Zentralbereiche** durch die Mitglieder der Unternehmensführung. Die Geschäftsbereiche sind zwar der Unternehmensführung unterstellt, ihre Leiter gehören aber nicht dem obersten Führungsgremium an. Einerseits ist dadurch eine ganzheitliche Steuerung des Unternehmens möglich, die grundsätzlich von den Interessen einzelner Divisions unabhängig ist. Andererseits können die geschäftstragenden Divisions jedoch tatsächlich oder vermeintlich vernachlässigt werden, weil sich die Unternehmensführung und die Zentralbereiche nur noch »abgehoben« mit strategischen Fragen auseinandersetzen.
- ▶ Schließlich kann die Unternehmensführung die **Leitung der Geschäfts- und der Zentralbereiche** übernehmen, wie dies beispielsweise in der *Siemens AG* der Fall ist. Bei der Realisierung dieser Variante sind sowohl die Interessen der operativen Bereiche als auch diejenigen der übergreifenden Funktionsbereiche in der Leitungsspitze vertreten, die damit für den unmittelbaren Interessenausgleich verantwortlich ist. Nachteilig an dieser Lösung sind die vermehrten Interessenkonflikte auf der obersten Leitungsebene und möglicherweise auch der personelle Umfang des Vorstands oder der Geschäftsleitung.

Der entscheidende Vorteil der divisionalen Struktur ist die bessere Ausrichtung des Unternehmens auf die spezifischen **Markt- und Wettbewerbserfordernisse**. Die einzelnen Organisationseinheiten sind unmittelbar für ihre Märkte, Kunden oder Regio-

nen zuständig und können sich so flexibel auf Veränderungen einstellen. Durch die weit gehend autonomen Divisions wird der **Koordinations- und Kommunikationsbedarf** auf der zweiten Hierarchieebene verringert. Die Funktionen innerhalb der Divisions werden von der jeweiligen Bereichsleitung koordiniert. Eine Abstimmung der Divisions untereinander ist nur noch im Hinblick auf die Gesamtzielsetzungen des Unternehmens erforderlich. Dadurch können die operativen Entscheidungen schneller, sachkundiger (weil marktnäher) und flexibler getroffen und umgesetzt werden. Die **Ressourcentrennung** und die **Entscheidungsdezentralisation** ermöglichen die verursachungsgerechte Erfolgszurechnung zu den einzelnen Divisions, deren Leiter als »Quasi-Unternehmer« an der Erreichung ihrer (zumeist Gewinn- oder Rentabilitäts-)Ziele gemessen werden. In Abhängigkeit von der gewählten Organisationsvariante kann die Unternehmensführung völlig vom Tagesgeschäft entlastet werden und sich auf die Gesamtkoordination und die strategischen Fragestellungen konzentrieren. Die Übertragung der Gewinnverantwortung auf die zweite Hierarchieebene ermöglicht eine bessere **Personalentwicklung**, weil geeignete Führungskräfte früher an unternehmerische Aufgaben herangeführt werden. Schließlich ist die divisionale Organisation im Hinblick auf **Umstrukturierungen** äußerst anpassungsfähig. Die Divisions können ohne eine grundlegende Reorganisation eingegliedert, rechtlich verselbstständigt, zusammengefasst oder abgestoßen werden.

Das Kernproblem der divisionalen Organisation ergibt sich aus dem **Autonomiestreben** der Divisions einerseits und dem **zentralen Koordinationsbedarf** andererseits. Wird die Struktur zu sehr zentralisiert, verbleiben den Divisions nur enge Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Ihre Markt- und Kundennähe kann nicht effizient genutzt werden. Liegt dagegen eine stark dezentralisierte Struktur vor, so besteht die Gefahr einer **Suboptimierung** aus der Gesamtsicht des Unternehmens. Dazu trägt auch das Erfordernis bei, gewisse Funktionsbereiche (zum Beispiel Produktion und Vertrieb) in jeder Division einzurichten. Dies führt zumindest teilweise zu **Doppelarbeiten** und behindert die Ausschöpfung von Kostendegressionseffekten (Economies-of-Scale). Ungünstige Entwicklungen in den Divisions können ebenso zu spät entdeckt werden wie Abweichungen von der festgelegten Unternehmensstrategie. Unter Umständen bestimmen **Bereichsegoismen** und eine **kurzfristige Gewinnorientierung** das Denken und Handeln der Spartenverantwortlichen, die gemeinsam um die knappen Unternehmensressourcen konkurrieren. Mögliche Synergieeffekte werden nicht genutzt. Stattdessen kommt es innerhalb der Organisation zu **unproduktiven Konflikten**. Schließlich erfordert eine divisionale Struktur durch die Dezentralisierung von Leitungsaufgaben prinzipiell mehr Leitungsstellen als die Funktionalorganisation (vgl. Abbildung 5-8).

Die Einrichtung einer divisionalen Organisationsstruktur setzt demzufolge sowohl eine **ausreichende Unternehmensgröße** als auch ein **heterogenes Leistungsprogramm** voraus. Nur in einem ausreichend großen Unternehmen ist es auch unter Kostengesichtspunkten zweckmäßig, gleichartige Funktionsbereiche in den verschiedenen Divisions zu schaffen. Allerdings entsteht dann auch die latente Gefahr von Doppelarbeiten. Je unterschiedlicher die Leistungen und Produkte und je differenzierter die Absatzmärkte und Kunden sind, desto eher bietet sich für ein Unternehmen die Divisionalstruktur zur Lösung der Koordinationsprobleme an, weil diese

---


#### Nachteile

---

#### Voraussetzungen

Abb. 5-8

## Zusammenfassende Bewertung der divisionalen Organisation

Divisionale Organisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entlastung der Unternehmensführung; dadurch stärkere Konzentration auf strategische Fragen</li> <li>▶ ganzheitliche Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen ist möglich</li> <li>▶ bessere Koordination und schnellere Entscheidungsfindung innerhalb der Divisions</li> <li>▶ Divisions können auf Umweltänderungen flexibel reagieren</li> <li>▶ weit gehende unternehmerische Selbstständigkeit der Spartenleiter erhöht die Motivation und ermöglicht eine bessere Erfolgsbeurteilung</li> <li>▶ vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung (Karrierepfade)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gefahr des Spartenegoismus und einer kurzfristigen Gewinn- und Rentabilitätsorientierung</li> <li>▶ suboptimale Ressourcenallokationen und Doppelarbeiten sind möglich</li> <li>▶ Mehrbedarf an Leitungsstellen und an einer deutlich höheren Anzahl qualifizierter Führungskräfte</li> <li>▶ Zentralfunktionen zur übergreifenden Koordination der Divisions erforderlich</li> <li>▶ Gefahr von unproduktiven Konflikten zwischen den einzelnen Divisions und zwischen den Divisions und den Zentralfunktionen</li> </ul>
 geeignet v. a. für mittlere und große Mehrproduktunternehmen, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden	

Organisationsform eine Ausrichtung des Unternehmens auf relativ eigenständige Produkt-Markt-Beziehungen ermöglicht (vgl. Abschnitt 5.4.5). Sie schafft Transparenz und trägt mit dazu bei, die unternehmerische Handlungsfähigkeit zu erhalten (vgl. *Bühner, R.* 2004 S. 148 ff., *Grochla, E.* 1993 S. 188, *Kieser, A./Walgenbach, P.* 2010 S. 224 ff., *Krüger, W.* 1993 S. 102).

Eine einzige richtige Lösung bei der Gestaltung der zentralen und dezentralen Bereiche gibt es nicht. Die Ausprägung der divisionalen Organisation hängt im Einzelfall stark von den **situativen Rahmenbedingungen** und den **handelnden Personen** ab. Die Lösungsvarianten bewegen sich dabei in Abhängigkeit von den organisatorischen Gestaltungszielen zwischen den beiden Extremen einer zentralisierten und einer dezentralisierten Divisionalstruktur. Schematisch lassen sich die unterschiedlichen Gestaltungsalternativen durch **Divisionalisierungsprofile** darstellen (vgl. Abbildung 5-9 und *Gälweiler, A.* 1971 S. 59 f.).

Um die divisionale Struktur bei ihrer praktischen Umsetzung zu **optimieren**, sollten die folgenden Möglichkeiten einzelfallbezogen auf ihre Zweckmäßigkeit hin geprüft werden (weiterentwickelt in Anlehnung an *Krüger, W.* 1993 S. 109 und *Roever, M.* 1992 S. 130 ff.):

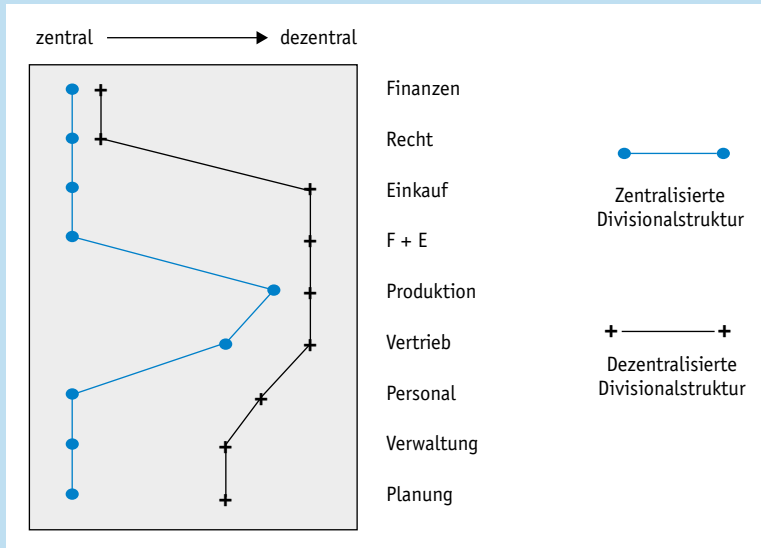
- ▶ Die Divisions sollten so autonom wie möglich sein, das heißt, alle geschäftsbezogenen Aufgaben sollten **dezentralisiert** werden, um eine größtmögliche Marktnähe und Flexibilität zu gewährleisten und um unnötige Interdependenzen und Schnittstellen zu vermeiden. Diese Dezentralisierung sollte mit einer umfassenden Delegation von Verantwortung und Kompetenzen einhergehen. In der letzten

## Ausprägungen

## Optimierungsmöglichkeiten

Abb. 5-9

## Divisionalisierungsprofil



Konsequenz bedeutet das die Einrichtung von Investment-Centern, die seitens der Zentrale lediglich über bestimmte Erfolgskennzahlen geführt werden und ansonsten eine weit reichende Entscheidungs- und Handlungsfreiheit haben.

- ▶ Alle nicht geschäftsspezifischen Funktionen, die der Unterstützung und Koordination der Geschäftseinheiten dienen, sind zu **zentralisieren**. Die Zentralbereiche sind eindeutig nach Steuerungs- und nach Dienstleistungsfunktionen zu trennen (vgl. hierzu beispielsweise die mit Steuerungsaufgaben betrauten Zentralabteilungen und Zentralstellen der *Siemens AG* in der Abbildung 5-10, die direkt dem Vorstand zugeordnet sind).
- ▶ Für zentrale Dienstleistungsfunktionen empfiehlt es sich, sogenannte **Service-Center** einzurichten (die auch als Kompetenz-Center, Center of Competence oder Dienstleistungs-Center bezeichnet werden), die ihre Leistungen für die Divisions zu marktgerechten Preisen anbieten und ggf. sogar für den externen Markt arbeiten. Ein Beispiel sind die in der letzten Zeit in größeren Unternehmen entstandenen internen Beratungsbereiche, wie das *BASF Inhouse Consulting*, das *Lufthansa Consulting*, das *Porsche Consulting* oder das *Siemens Management Consulting* (vgl. hierzu das folgende Beispiel), die ihr Beratungs-Know-how nicht nur den unternehmensinternen Bereichen, sondern teilweise auch externen Klienten zur Verfügung stellen.
- ▶ Hinsichtlich der Erstellung von Vorprodukten oder Leistungen ist der **Fremdbezug** oder die **Ausgründung** von Tochtergesellschaften zu prüfen. Nur unverzichtbare Leistungen (Kernkompetenzen) sollten integriert bleiben. Leistungen in den

## Wirtschaftspraxis

## SMC als zentraler Consulting-Bereich der Siemens AG

Mit dem Bereich *Siemens Management Consulting (SMC)* bzw. dessen Vorgängern verfügt die *Siemens AG* seit April 1996 über eine international agierende Inhouse-Beratung mit heute rund 450 interdisziplinär ausgerichteten Beratern an den Standorten München, Peking, Orlando und Mumbai. Die Aufgabe der direkt dem Vorstandsvorsitzenden zugeordneten und als Profit-Center aufgestellten *SMC* ist es, anspruchsvolle Beratungsleistungen für die Divisionen und Regionen der *Siemens AG* zu erbringen (vgl.

hierzu die Struktur des Unternehmens in den Abbildungen 5-10 und 5-11). Das Leistungsportfolio reicht von Strategiekonzepten über Restrukturierungsprogramme bis zu Post-Merger-Integration-Maßnahmen. Auch umfassende Unternehmensprogramme wie das frühere top\*-Programm wurden von *SMC* maßgeblich mitgestaltet. Heute werden jährlich mehr als 100 Strategieprojekte durchgeführt.

Quelle: <https://www.smc.siemens.de>

## Wirtschaftspraxis

## Sektoren und Divisionen der Siemens AG

Die Struktur der *Siemens AG* ist ein Beispiel für eine divisionale Organisation, wie sie in den meisten internationalen Großunternehmen zu finden ist (zum Beispiel *Bayer AG*, *Daimler AG*, *Unilever N. V.*, *Volkswagen AG* usw.). Die Kernaktivitäten des operativen Geschäfts waren nach den Neuorganisationen der Jahre 2008 und 2011 ab dem 1. Oktober 2011 in die **vier Produktgruppen (Sektoren) Energy, Healthcare, Industry und Infrastructure & Cities** geglie-

dert, die ihrerseits insgesamt **16 produktbezogene Divisions** mit rund 1.000 Gesellschaften umfassten (vgl. Abbildung 5-10). Der Bereich **»Sektorübergreifende Aktivitäten«** unterstützte die vier operativen Sektoren mit Finanz- und IT-Dienstleistungen und kümmerte sich um die Immobilienverwaltung. Neben der produktbezogenen Struktur bestanden **drei regionale Cluster** mit den entsprechenden Länderorganisationen, die für die Pflege der loka-

## Vorstand der SIEMENS AG

(Zentralabteilungen und -stellen: Corporate Development, Communications and Government Affairs, Finance and Controlling, Human Resources, Legal and Compliance, Technology, Information Technology usw.)

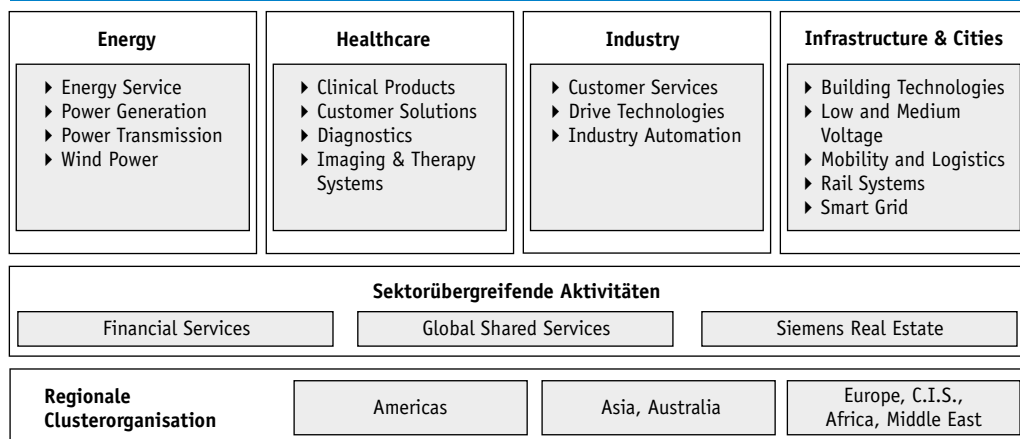


Abb. 5-10: Divisionale Struktur der *Siemens AG* bis 30.9.2014

Fortsetzung auf Folgeseite

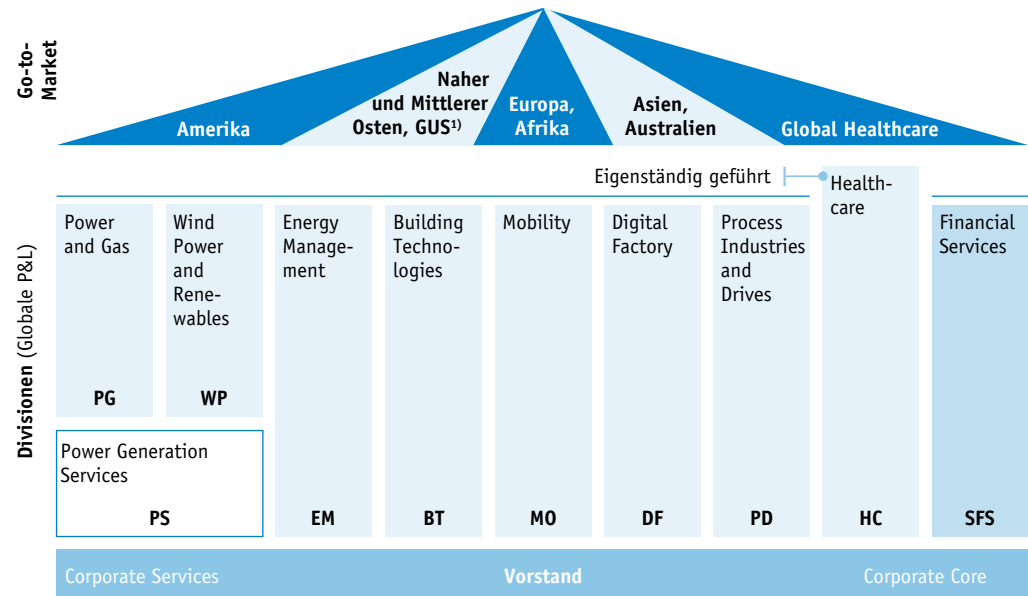
Fortsetzung von Vorseite

len Kundenbeziehungen und die Umsetzung der Geschäftsstrategien der Sektoren und der zentralen Vorgaben vor Ort verantwortlich waren. Schließlich waren die unternehmensweiten **Querschnittsaufgaben** der Zentralabteilungen und -stellen (zum Beispiel Corporate Development, Corporate Finance and Controlling, Corporate Human Resources usw.) gleichfalls den einzelnen Vorstandsmitgliedern zugeordnet. Die Leiter ausgewählter Unternehmensfunktionen (u. a. Finanzen und Controlling, Recht und Compliance, Personal) hatten über ihre jeweiligen Richtlinienkompetenzen hinaus – soweit dies rechtlich möglich war – uneingeschränkte fachliche Weisungsrechte gegenüber allen Teilen des Unternehmens. Als vorteilhaft an dieser Struktur wurden die Vereinfachung des Berichtswesens, eine deutlichere Vergleichbarkeit mit den Wettbewerbern in den einzelnen Produktsegmenten und die klaren Verantwortlichkeiten in der Unternehmenshierarchie beschrieben. So hatte jeder Sektor einen CEO, der zugleich Mitglied des Vorstandes der *Siemens AG* war. *Siemens* erwartete von diesem »CEO-Prinzip« mit einer eindeutigen und durchgängigen Geschäftsverantwortung einschließlich persönlicher Ergebnisverantwortung der Sektor-CEOs außerdem schnellere Entscheidungsprozesse und eine größere Kundennähe. Um den Bezug der einzelnen Sektoren zum Kapitalmarkt

herzustellen, führte *Siemens* im Juni 2008 erstmals sektor-spezifische Capital Market Days durch, an denen Einblicke in die aktuelle Situation und die künftige Strategie der einzelnen Sektoren gegeben wurden.

Mit der Übergabe des Vorstandsvorsitzes von *Peter Löscher* an *Joe Kaeser* wurde die Organisationsstruktur der *Siemens AG* ab Mai 2014 wesentlich geändert – ohne allerdings die **divisionale Grundgliederung** aufzugeben. So wurden die vier Sektoren, die *Löscher* eingerichtet hatte, von *Kaeser* im Rahmen der Organisationsreform »*Vision 2020*« wieder aufgelöst. Zum 1. Oktober 2014 wurde das Unternehmen in **acht Divisionen** und den eigenständig geführten **Bereich »Healthcare«** gegliedert. Die regionale Struktur und die Querschnittsfunktionen blieben erhalten (vgl. Abbildung 5-11). Als Ziele dieses Konzernumbaus wurden die Senkung der Kosten, weniger Bürokratie, schlankere und übersichtlichere Strukturen, eine straffere Führung, schnellere Entscheidungsprozesse und mehr Kundennähe genannt.

Auch mit der erneuten, grundlegenden Organisationsänderung im Rahmen der »*Vision 2020+ – Shaping the future Siemens*« im Jahr 2019 bleibt die **Divisionalstruktur** von *Siemens* grundsätzlich erhalten (vgl. Abbildung 5-12): Aus den derzeit noch acht Divisionen (Power and Gas [PG],



<sup>1)</sup> Gemeinschaft Unabhängiger Staaten

Abb. 5-11: Divisionale Struktur der *Siemens AG* ab 1.10.2014

Fortsetzung auf Folgeseite

## Fortsetzung von Vorseite

Energy Management [EM], Building Technologies [BT], Digital Factory [DF], Process Industries and Drives [PD], Mobility [MO], Windpower [WP], Healthcare [HC]) werden drei nach Produkt- und Marktgesichtspunkten gegliederte **Operating Companies** ohne eigene Rechtsform (Gas and Power, Smart Infrastructure und Digital Industries) und drei rechtlich verselbstständigte, börsennotierte **Strategic Companies** (*Siemens Alstom*, *Siemens Gamesa*, *Siemens Healthineers*). Der Bereich Financial Services wird ein berichtspflichtiges Segment außerhalb der industriellen Bereiche bleiben. Durch diese Reorganisation, die es den neu gebildeten sechs Gesellschaften ermöglicht, in ihren

Geschäftsfeldern unabhängig voneinander zu agieren, geht der Umbau in Richtung einer **Holdingstruktur** voran. Die Steuerung der Gesamtorganisation wird von einer deutlich verschlankten **Konzernzentrale** mit entsprechenden Querschnittsaufgaben in München übernommen (derzeit noch rund 1.200 Mitarbeiter). Zu den näheren Hintergründen der verschiedenen Reorganisationen vgl. Abschnitt 7.1.3.

Quellen: *Siemens AG* (Hrsg.) 2008 S. 51 ff., *Siemens AG* (Hrsg.) 2011a S. 52, 84, E8, *Siemens AG* (Hrsg.) 2013 S. 388 f., *Siemens AG* (Hrsg.) 2014 S. 12, *Handelsblatt* vom 15.10.14, *Kaeser, J.* 2018

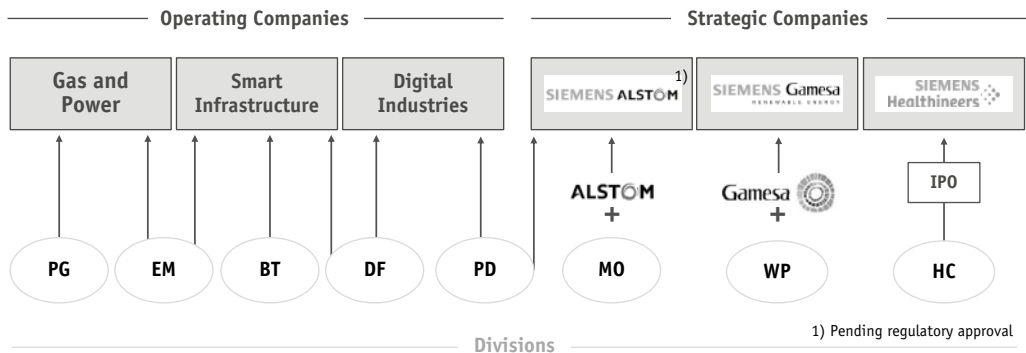


Abb. 5-12: Weiterentwicklung der divisionalen Struktur der Siemens AG ab 1.10.2018

Randbereichen, wie beispielsweise Logistik- oder Verpflegungsfunktionen in einem Industriebetrieb, sollten dagegen vom Kerngeschäft getrennt werden. Im Bereich der Verpflegungs-, Haus- und Sicherheitsdienste hatte die damalige *DaimlerChrysler AG* dies beispielsweise in Form ihrer Tochtergesellschaft *debeos* getan und diese dann später an ein dänisches Unternehmen verkauft.

### 5.3.3 Matrix- und Tensororganisation

#### Merkmale

Im Gegensatz zu der funktionalen und der divisionalen Organisation werden bei der **Matrixorganisation** die Organisationseinheiten der zweiten Hierarchieebene unter gleichzeitiger Anwendung von **zwei Gestaltungsdimensionen** gebildet. Bei der **Tensororganisation** kommt noch mindestens eine weitere Dimension hinzu. Die Organisationsform wird dann **drei- oder n-dimensional**. Die Matrix- und die Tensororganisation sind damit **mehrdimensionale Mehrlinienorganisationen**. Als Gliederungskriterien dienen Funktionen und Objekte (Produkte, Märkte, Kunden, Regionen, Projekte; zum Matrixsystem vgl. auch Abschnitt 4.5.3.1 und Abbildung 4-21). Die folgenden



Ausführungen beziehen sich auf die Matrixorganisation und sind sinngemäß auf die Tensororganisation zu übertragen (vgl. hierzu zum Beispiel *Bleicher, K.* 1991 S. 566 ff., *Bühner, R.* 2004 S. 163 ff., *Kieser, A./Walgenbach, P.* 2010 S. 275 f., *Schanz, G.* 1994 S. 121 ff., *Staehele, W. H.* 1999 S. 709 ff., *Thommen, J.-P./Richter, A.* 2004 Sp. 828 ff.).

Wie aus der Abbildung 5-13 hervorgeht, werden die **Matrixstellen** horizontal typischerweise funktional und vertikal typischerweise objektorientiert gebildet, wobei allerdings auch andere Gruppierungsmuster möglich sind. Die Matrixstellen sind der Unternehmensführung unmittelbar unterstellt und gegenüber den institutionalisierten **Matrixschnittstellen** weisungsbefugt. Die Matrixschnittstellen sind als organisatorische Einheiten für die eigentliche Aufgabenerfüllung zuständig. Bei ihnen handelt es sich entweder um reine Ausführungsstellen oder um Leitungsstellen, denen weitere Organisationseinheiten zugeordnet sind. Jeder Matrixschnittstelle sind zwei Matrixstellen übergeordnet. Daraus ergeben sich Kompetenzüberschneidungen, weshalb eine gleichzeitige und annähernd gleichberechtigte Koordination angestrebt wird.

Die Schnittpunkte der Matrix brauchen nicht aus Organisationseinheiten zu bestehen. Hierbei kann es sich auch um gemeinsam zu bewältigende **Problembereiche** handeln, über die sich die beiden Dimensionen der Matrix abstimmen müssen. Die Aktivitäten zur Problemlösung werden von den Matrixstellen getragen. Derartige Abstimmungsprobleme treten aber in jeder Organisation auf, weshalb fraglich ist, inwieweit von einer eigenständigen Organisationsform gesprochen werden kann. *Bühner* bezeichnet diesen Fall wegen der fehlenden Matrixschnittstellen auch als »unvollständige Matrixorganisation« (vgl. *Bühner, R.* 2004 S. 167 f.). Andere Autoren rechnen ihn der Sekundärorganisation zu (vgl. *Schulte-Zurhausen, M.* 2014 S. 312).

Ein Vorschlag zur Lösung der Integrations- und Koordinationsprobleme an den Matrixschnittpunkten ist die Einrichtung von problembezogenen Arbeitsgruppen,

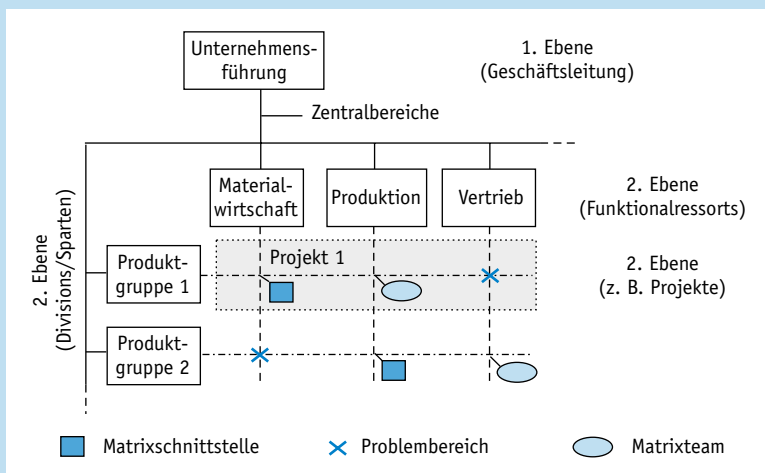
Matrixstellen und  
Matrixschnittstellen

Matrixschnittpunkte  
als Problembereiche

Matrixteams

Abb. 5-13

#### Matrix-/Tensororganisation



## Wirtschaftspraxis

## K+S AG: Klare Regeln gegen die Probleme der Matrix

In dem DAX-notierten Unternehmen K+S AG (2017: 3,63 Mrd. Euro Umsatz, rund 14.800 Beschäftigte) arbeiten die »Geschäftsbereiche und Holding-Einheiten der K+S-Gruppe ... in einer Matrixorganisation zusammen; das Gruppeninteresse steht dabei stets im Vordergrund. Die Matrixorganisation unterstützt folgende Ziele:

- ▶ eindeutige und widerspruchsfreie Zuordnung von Aufgaben und Befugnissen,
- ▶ optimale Nutzung der Chancen bei bestmöglicher Begrenzung von Risiken,
- ▶ optimale Nutzung des gruppenweit vorhandenen Know-hows (»Wissensmanagement«). ...

Den jeweiligen Verantwortungsbereich und -umfang der Leiter der Geschäftsbereiche und Holding-Funktionen legen die zuständigen Vorstandsmitglieder durch Funktionsbeschreibungen fest.«

Quelle: K+S AG (Hrsg.) 2009 S. 48

den sogenannten **Matrixteams**. Die Matrixteams setzen sich aus Vertretern der betroffenen Matrixstellen zusammen und arbeiten grundsätzlich hierarchiefrei. Sie können das jeweilige Expertenwissen nutzen, wirken durch die partizipative Berücksichtigung der unterschiedlichen Problemperspektiven kreativitätsfördernd, bauen Ressortegoismen ab und tragen durch kürzere Kommunikationswege zu einer besseren Koordination bei (vgl. *Bleicher, K.* 1991 S. 569 f.).

Es wird deutlich, dass das zentrale Problem der Matrixorganisation ihre Konfliktanfälligkeit ist. Sie ergibt sich aus der Verteilung der Kompetenzen zwischen den beiden Gestaltungsdimensionen. Konzeptionsbedingt werden die Konflikte **gezielt** herbeigeführt. Man spricht deshalb auch von **»institutionalisierten Konflikten«** (deliberated conflicts) als einem beabsichtigten Effekt der Matrix. Durch eine offene Handhabung sollen die Konflikte zu innovativen Problemlösungen führen, die für die Aufgabenerfüllung nutzbar gemacht werden können. Die Voraussetzungen hierfür sind allerdings ein entsprechendes Konfliktmanagement und ein Machtgleichgewicht zwischen den Leitungsstellen der Matrix (vgl. *Schanz, G.* 1994 S. 123).

Als eine allgemeine **Regel zur Kompetenzverteilung** in der Matrixorganisation gilt, dass die objektorientierten Matrixstellen für das Was und Wann und die funktionsorientierten Matrixstellen für das Wer, Wie und Womit zuständig sind. Wird beispielsweise über die Aufnahme eines neuen Produkts in das Produktionsprogramm entschieden, so beschließt der Produktgruppenverantwortliche über die Art des Produkts und den Zeitpunkt des Fertigungsbeginns, während der Produktionsleiter festlegt, welche Mitarbeiter das Neuprodukt mit welchen Methoden und Sachmitteln herstellen sollen. *Bühner* weist jedoch darauf hin, dass eine derartige Kompetenzaufteilung wegen der gegenseitigen Interdependenzen der Zuständigkeitsbereiche praktisch fragwürdig ist. Um bei dem obigen Beispiel zu bleiben: Die Art des Produkts determiniert in der Regel die einzusetzenden Fertigungsmethoden und Maschinen. Sinnvoller ist es darum, eine Kompetenzverteilung entsprechend den jeweiligen Erfordernissen der Aufgabenstellung vorzunehmen oder sich an einem der beiden im Folgenden vorgestellten **Ansätze für die Kompetenzverteilung in der Matrixorganisation** zu orientieren (vgl. *Bühner, R.* 2004 S. 164 f., *Krüger, W.* 1993 S. 113, *Leumann, P.* 1979 S. 58 ff., *Thom, N.* 1990 S. 240):

Institutionalisierte  
Konflikte

Kompetenzverteilung

- ▶ Die einer Matrixschnittstelle gleichzeitig vorgesetzten Matrixstellen sind hinsichtlich ihrer Kompetenzen **gleichberechtigt** (balance of power). In diesem Fall dürfen sie nur gemeinsam entscheiden; es besteht ein Zwang zur Konsensfindung. In der Praxis bestehen aber sehr wohl unterschiedliche Informations- und Beratungsrechte sowie unterschiedliche und wechselnde Kompetenzverteilungen zwischen den beiden Matrixstellen. Insofern lässt sich das Gleichgewichtigkeitspostulat nur auf die Gesamtheit aller Kompetenzen und nicht auf jede Einzelbefugnis beziehen. Ein Vetorecht für beide Matrixdimensionen kann dazu beitragen, die insgesamt gleichgewichtige Kompetenzverteilung dauerhaft sicherzustellen.
- ▶ Die einer Matrixschnittstelle gleichzeitig vorgesetzten Matrixstellen sind hinsichtlich ihrer Kompetenzen **nicht gleichberechtigt**, das heißt, der Einfluss der einen Dimension auf die Schnittstelle ist gewolltermaßen geringer als derjenige der anderen Dimension. Insofern kann eine Matrixstelle als verantwortlich für die Leitung der Matrixschnittstelle bezeichnet werden. Der Vorteil dieser Variante ist darin zu sehen, dass die Weisungskonflikte zwischen den jeweiligen Matrixstellen reduziert werden. Deshalb wird ihr in der Praxis häufig der Vorzug gegeben. Dennoch sollte nach Ansicht des Organisationswissenschaftlers *Scholz* darauf geachtet werden, die Kompetenzen »... nicht allzu ungleich zwischen den Dimensionen zu verteilen« (*Nöcker, R.* 2006 S. 63).

---

Gleiche Kompetenzen

---

Ungleiche Kompetenzen

Die geschilderten Kompetenzkonflikte an den Schnittstellen und die dezentralisierte Verantwortung erfordern analog zur divisionalen Organisation zentrale Organisationseinheiten. Die **Zentralbereiche** haben deshalb auch in der Matrixorganisation im Wesentlichen Koordinations- und Steuerungsaufgaben und unterstützen die Matrixleitung bei ihren Aufgaben (zu den Aufgaben von Zentralbereichen vgl. Abschnitt 5.3.2).

---

Zentralbereiche

Die Unternehmensführung übernimmt die Funktion der **Matrixleitung**. Sie hat neben der strategischen Führung und Kontrolle des Gesamtunternehmens die Aktivitäten der Matrixstellen zu koordinieren und im Konfliktfall schlichtend einzugreifen. *Bleicher* weist der Matrixleitung eine weitere wesentliche Rolle zu: Sie soll das Klima der Zusammenarbeit fördern, Hilfestellung bei der Suche nach Problemlösungen bieten und dafür Sorge tragen, dass Schwierigkeiten tatsächlich an den Schnittstellen und nicht durch Intervention einer übergeordneten Matrixstelle gelöst werden (vgl. *Bleicher, K.* 1991 S. 572).

---

Unternehmensführung

Der wesentliche Vorteil der Matrixorganisation ist darin zu sehen, dass sie durch ihre Mehrdimensionalität die Chance zu **ganzheitlichen und innovativen Problemlösungen** bietet, bei denen die spezifischen Sichtweisen der verschiedenen Dimensionen berücksichtigt werden. Durch das zugrunde liegende Mehrlinienprinzip werden die **Kommunikationswege verkürzt**. Entscheidungen werden tendenziell auf die spezialisierten Instanzen der zweiten Hierarchieebene übertragen (**Entscheidungsdezentralisation**); dies entlastet die Unternehmensführung (wobei dieser Aspekt durch den erheblichen Koordinationsaufwand infolge der Schnittstellenprobleme u. U. überkompensiert wird). Die Matrix- und die Tensororganisation bieten wie die divisionale Organisation die Möglichkeit, eine Dimension gezielt auf die **Markt- und Wettbewerbserfordernisse** auszurichten. **Strukturelle Veränderungen**, bedingt beispiels-

---

Vorteile


## Nachteile

weise durch die Aufnahme von neuen Produkten oder die Bearbeitung von neuen Märkten, sind dabei relativ problemlos möglich und erfordern keine Neugestaltung der gesamten Unternehmensorganisation. Schließlich können für die Matrixmanager im Rahmen der **Personalentwicklung** vielfältige Perspektiven aufgezeigt werden.

Problematisch ist in der Matrixorganisation insbesondere die Abgrenzung der funktionalen und der objektorientierten Kompetenzen. **Schnittstellenkonflikte** sind (bewusst) vorprogrammiert. Wenn damit auch die Hoffnung auf »produktive Konflikte« durch einen konstruktiven Interessenausgleich zwischen den Dimensionen verbunden wird, sind die Konflikte in der betrieblichen Praxis durch den erheblichen Zeitaufwand und die Probleme bei der Konsensfindung häufig unproduktiv. Diese Konfliktträchtigkeit kann eine **erhöhte Organisationsprogrammierung** durch Richtlinien, Handlungsanweisungen, Stellenbeschreibungen usw. bewirken. Die Informationswege und -umfänge sowie die Kompetenzen der Matrixstellen müssen detailliert geregelt werden, um das Konfliktpotenzial zu beschränken. Dadurch wird die **Entscheidungsfindung schwerfälliger** und führt unter Umständen zu unbefriedigenden, weil durch Vorschriften erzwungenen Kompromissen. Ein weiterer Nachteil der Matrix- und insbesondere der Tensororganisation ist das Erfordernis, die gemeinsamen Aufgaben und Probleme möglichst simultan aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Daraus ergeben sich Schwierigkeiten, die in der **beschränkten Informationsverarbeitungskapazität** der handelnden Personen begründet sind (lack of cognitive capacity). Dem kann auch durch fachlich hoch qualifizierte Führungskräfte und eine **hohe Leitungsintensität** nur zum Teil entgegengewirkt werden (zu den Vor- und Nachteilen von Matrix- und Tensororganisation vgl. auch Abbildung 5-14).

Abb. 5-14

## Zusammenfassende Bewertung der Matrix-/Tensororganisation

Matrix-/Tensororganisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ganzheitliche, innovative Problemlösungen unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Standpunkten sind möglich</li> <li>▶ Entlastung der Unternehmensführung durch spezialisierte Leitungsfunktionen innerhalb der verschiedenen Dimensionen</li> <li>▶ kurze Kommunikationswege</li> <li>▶ flexible Anpassung der Organisation an die Markt- und Wettbewerbserfordernisse</li> <li>▶ Hierarchie steht nicht im Vordergrund</li> <li>▶ vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung durch unternehmerische Perspektiven der Matrixmanager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ problematische Kompetenzabgrenzung durch die Mehrfachunterstellung der Ausführungsstellen; dadurch können Kompetenzkonflikte und Machtkämpfe entstehen</li> <li>▶ u. U. schwierige und zeitintensive Koordinations- und Entscheidungsprozesse</li> <li>▶ Gefahr zu vieler Kompromisse</li> <li>▶ hohe Informationsverarbeitungskapazität erforderlich</li> <li>▶ Bürokratisierungstendenzen durch aufwendige Kommunikations- und Kompetenzregelungen</li> <li>▶ großer Bedarf an qualifizierten Führungskräften</li> </ul>
 geeignet v. a. für große Mehrproduktunternehmen, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden	

Die Matrix- und vor allem die Tensororganisation können zu Recht als sehr **komplexe** und wegen der hohen fachlichen und sozialen Anforderungen, die sie an die Führungskräfte und deren Mitarbeiter stellen, auch als **komplizierte Organisationsformen** bezeichnet werden. Sie sind strukturell und verhaltensseitig außerordentlich anspruchsvoll. Das im Folgenden dargestellte Beispiel aus dem Jahr 1998 des weltweit tätigen Prüfungs- und Beratungsunternehmens *PricewaterhouseCoopers (PwC)*, das seinerzeit mit rund 140.000 Mitarbeitern weltweit ca. 15 Mrd. USD Umsatz erzielte und dessen Unternehmensberatung seit 2002 zur *IBM* gehört (vgl. Abbildung 5-16), veranschaulicht die hohe Komplexität von derartigen n-dimensionalen Strukturen im Vergleich zur zweidimensionalen Matrixorganisation des zuvor dargestellten Sozialunternehmens *BruderhausDiakonie* (vgl. Abbildung 5-15).

---

Hohe Komplexität

### 5.3.4 Holdingorganisation

Die zunehmende Globalisierung und Intensität des Wettbewerbs veranlassen immer mehr Unternehmen dazu, sich rechtlich zusammenzuschließen. Gleichzeitig wollen die einzelnen Unternehmen ihre Entscheidungsfreiheit hinsichtlich wichtiger Erfolgsparameter, wie zum Beispiel der Strategie, des Produktprogramms oder der Organisationsform, jedoch weit gehend behalten. Die Zielsetzung von derartigen Zusammenschlüssen ist die Erzielung von Rationalisierungs- und Synergieeffekten durch die gemeinsame Nutzung des Know-hows, der Infrastruktur in Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Logistik und Vertrieb sowie der personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen. Als geeignete Gestaltungsform bietet sich die **Konzernstruktur** an (vgl. *Bleicher, K.* 1992 S. 69 f.).

Der **Konzern** ist die wichtigste Form verbundener Unternehmen. Er entsteht, wenn mehrere rechtlich selbstständige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung eines herrschenden Unternehmens zusammengefasst werden (§ 18 AktG). Trotz ihrer rechtlichen Selbstständigkeit sind die einzelnen Konzernunternehmen einer gemeinsamen Geschäftspolitik unterworfen. Sie bilden zwar keine rechtliche, wohl aber eine wirtschaftliche Einheit. Die Leitung übernimmt eine Obergesellschaft (Muttergesellschaft). Nach ökonomischen und juristischen Kriterien lässt sich eine Vielzahl von Konzerntypen unterscheiden. Ein wesentliches Differenzierungskriterium ist der Aufgabenumfang der Muttergesellschaft (vgl. Abbildung 5-17): In einem **Stammhauskonzern** ist die konzernleitende Obergesellschaft zugleich der wirtschaftlich dominante Produktionsbetrieb des Konzerns. In einem **Holdingkonzern** nimmt die Obergesellschaft dagegen keine Produktionsaufgaben wahr. Sie konzentriert sich stattdessen auf die Verwaltung der Kapitalbeteiligungen an den übrigen Konzerngesellschaften.

---

Konzern

Die Muttergesellschaft (Dachgesellschaft, Konzernleitung, Konzernzentrale, Konzernhauptverwaltung, Corporate-Center) des Holdingkonzerns wird als **Holding** bezeichnet. Sie bildet die Spitzeneinheit und führt die Tochtergesellschaften des Konzerns, die für die konkrete Leistungserstellung verantwortlich sind. Durch diesen Verbund mehrerer rechtlich selbstständiger Unternehmen entsteht eine **Konzern- oder Holdingorganisation**.

---

Holding

## Wirtschaftspraxis

## Matrixorganisation der BruderhausDiakonie

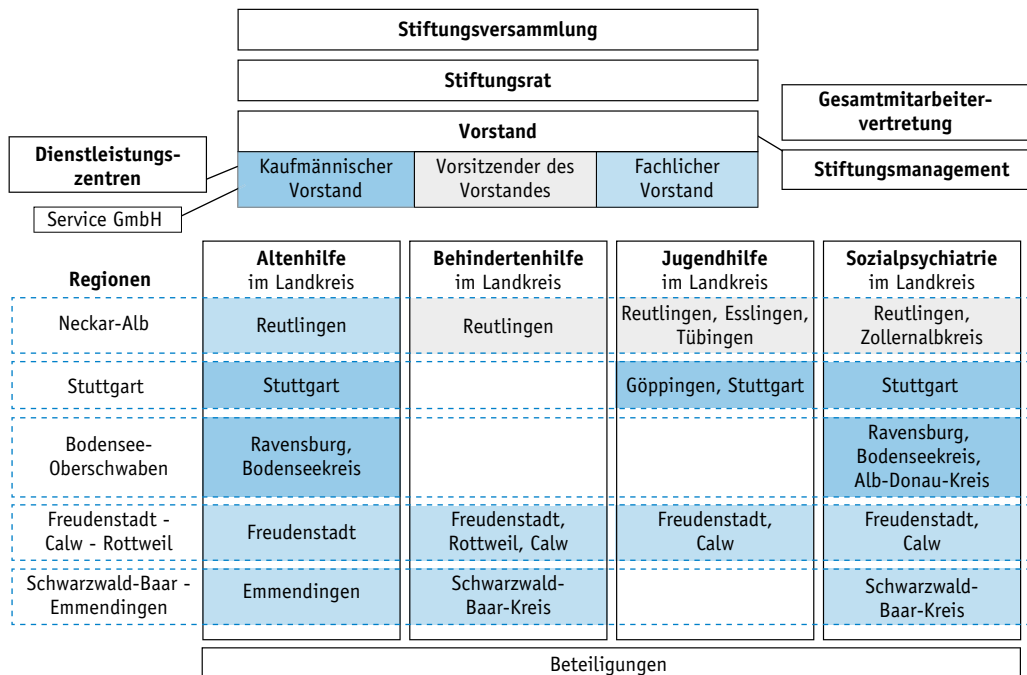
Die *BruderhausDiakonie* mit Sitz im baden-württembergischen Reutlingen ist ein großer konfessioneller Komplexträger in der Rechtsform einer Stiftung, der in den Bereichen Altenhilfe, Behindertenhilfe, Jugendhilfe und Sozialpsychiatrie mit rund 4.000 Mitarbeitenden (etwa 2.600 Vollzeitstellen) tätig ist. Nach einem grundlegenden Veränderungsprozess, der vor allem die Komplexität der Strukturen verringern, die Kongruenz von Verantwortung und Kompetenz verbessern, die Entscheidungs- und Handlungsprozesse beschleunigen und die strukturelle Flexibilität erhöhen sollte, ist das Unternehmen seit Juli 2006 in Form einer **Matrix** organisiert (vgl. Abbildung 5-15):

- ▶ An der Spitze des Unternehmens steht ein **Vorstand**, mit drei gleichberechtigten Mitgliedern (Vorstandsvorsitzender, Fachlicher Vorstand, Kaufmännischer Vorstand), dessen Aufgabe die Steuerung des Gesamtunternehmens mit Zielvorgaben ist. Der Vorstand entwickelt die Unternehmensstrategie und setzt diese in Abstimmung mit dem Stiftungsrat um. Er ist für den fachlichen und wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich.
- ▶ Unterhalb des Vorstandes bestehen als **vertikale Ebene der Matrix** vier fachlich-produktbezogene **Geschäftsfelder**

(Altenhilfe, Behindertenhilfe, Jugendhilfe, Sozialpsychiatrie; 2018 kam ein neues Geschäftsfeld Arbeit und berufliche Bildung hinzu), die von den drei Vorstandsmitgliedern verantwortet werden (vgl. die farbliche Zuordnung zu den Vorstandsressorts).

- ▶ Die **horizontale Ebene der Matrix** wird durch fünf **Regionen** gebildet, in denen die standortbezogenen Einheiten (Dienststellenleitungen in 14 Landkreisen) geführt werden.
- ▶ Die zentralen Dienste bestehen aus dem **Stiftungsmanagement** zur Unterstützung des Vorstands und den **Dienstleistungszentren** (z. B. Betriebswirtschaft, Personalentwicklung, Theologie/Ethik), die als Querschnittsfunktionen bzw. Stabsstellen zentrale Aufgaben für das Gesamtunternehmen wahrnehmen (z. B. Informationstechnologie, Gebäudemanagement, Kommunikation).

Quelle: Eine ausführliche Darstellung des Reorganisationsprozesses der *BruderhausDiakonie* und seiner Ergebnisse findet sich in *Bachert, R./Vahs, D. 2007 S. 103 ff.*



Quelle: *Bachert, R./Vahs, D. 2007 S. 108*

**Abb. 5-15: Matrixorganisation der BruderhausDiakonie**

Für die **Bildung einer Holdingorganisation** können die folgenden drei Gründe maßgeblich sein (vgl. *Gomez, P.* 1992 S. 169 ff., *Probst, G. J. B.* 1993 S. 75 f.):

- ▶ Ein **bestehendes Unternehmen** soll in verschiedene, rechtlich selbstständige Gesellschaften aufgegliedert werden, um für bestimmte Marktsegmente eigenständige Verantwortungsbereiche mit dezentralen Entscheidungskompetenzen

Gründe für die  
Holdingorganisation

## Wirtschaftspraxis

### Tensororganisation von PricewaterhouseCoopers

Um eine konsequente Fokussierung auf die von den Kunden nachgefragten Leistungen, auf die jeweilige Branche, auf die Größe der Kunden und auf die Besonderheiten ihrer Aufgabenstellung zu ermöglichen, hatte sich *PricewaterhouseCoopers* 1998 für eine **Tensororganisation** entschieden. Auf globaler Ebene entstanden die **drei Dimensionen** Industries, Services und Geographies. Diese Dimensionen wurden durch die internen Funktionsbereiche Operations, Human Capital und Risk Management unterstützt. Die damalige Struktur verdeutlicht musterhaft die hohe Komplexität eines Tensors und stellt sich wie folgt dar (vgl. Abbildung 5-16):

- ▶ Die Dimension »Industries« untergliedert die Kunden in die **fünf Branchen** Finanzdienstleistungen (FS = Financial Services), Konsumgüter- und Industrieprodukte (CIP = Consumer and Industrial Products), Information, Telekommunikation und Medien (ICE = Information, Communication, Entertainment) sowie Energiewirtschaft (Energy and Mining) und Dienstleistungen (Services). Außerdem werden die Kunden nach ihrer Größe und nach dem Umfang ihrer Internationalisierung in **zwei Gruppen** unterteilt (»Market Segments«). Zu dem Segment »PwC 2000« gehören die großen globalen, multinationalen und nationalen Unternehmen. Dem Segment »Middle Market« werden die großen und leistungsfähigen Mittelstandsunternehmen zugerechnet.
- ▶ Die Strukturdimension »Services« (nicht zu verwechseln mit der gleichnamigen Branche) umfasst weltweit die **fünf Leistungsbereiche** Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (ABAS = Assurance and Business Advisory Services), Steuer- und Rechtsberatung (TLS = Tax and Legal Services), Unternehmensberatung (MCS = Management Consultancy Services), Corporate-Finance-Beratung (FAS = Financial Advisory Services) und Human-Resource-Beratung (GHR = Global Human Resource Services). Der Marktauftritt erfolgt über das gesamte Leistungsspektrum hinweg allerdings in erster Linie branchenbezogen.
- ▶ Die dritte Dimension bilden die **geografischen Einheiten** (»Geographies«). Innerhalb dieser Dimension wird zwischen Global, Theatres und Territories unterschied-

den. Es gibt vier Theatres: The Americas (Nord- und Südamerika), EMEA (Europe, Middle East and Africa), Asia und Eastern Europe/Former Soviet Union. Innerhalb der geografischen Großräume werden die Territories als organisatorische Einheiten geführt.

Den Kern des beschriebenen dreidimensionalen Tensors bildet das sogenannte »Prisma«. Für jeden Servicebereich (ABAS, TLS, MCS usw.) besteht eine eigene Version. Das in der Abbildung 5-16 dargestellte Prisma zeigt auf der Frontseite das Leistungsspektrum des **Servicebereichs Unternehmensberatung (MCS)**. Dieser Bereich bietet die Leistungen Strategieberatung (SC = Strategic Change), Prozessberatung (PI = Process Improvement) und Technologieberatung (TS = Technology Solutions) an. Auf der Seite des Prismas werden die fünf Industriegruppen und die **Marktsegmente** dargestellt (in der Abbildung 5-15 ist das Segment »Middle Market« hervorgehoben). Die einzelnen Bereiche innerhalb des Prismas werden von den zugeordneten Partnern und deren Mitarbeitern vertreten. In dem deutschen MCS-Bereich wurden zu diesem Zweck Industry- und Service-Practice-Units (IPUs und SPUs) gebildet. Die Angehörigen dieser Practice-Units konzentrieren sich auf ihre jeweilige Kernkompetenz, also auf eine bestimmte Branche oder auf einen bestimmten Leistungsbereich bzw. auf eines der Marktsegmente. Bei der Durchführung von Kundenprojekten werden je nach Aufgabenstellung, Branchenzugehörigkeit und Marktsegment des Kunden projektbezogenen Teams aus mehreren Practice-Units zusammengestellt. Soweit es sich um übergreifende Aufgabenstellungen handelt, können auch Spezialisten aus anderen geografischen Einheiten und aus anderen globalen Leistungsbereichen in das Projektteam eingebunden werden. Dadurch stellt *PricewaterhouseCoopers* sicher, dass das für eine bestimmte Aufgabenstellung erforderliche Know-how in jedem Fall »vor Ort« beim Kunden zur Verfügung steht. Mehrere internationale Wissenszentren (Centers-of-Excellence) unterstützen die Berater mit ihrem Expertenwissen und aktuellen Markt- und Branchenanalysen.

Quelle: *PricewaterhouseCoopers* (Hrsg.) 1998

Fortsetzung auf Folgeseite



Fortsetzung von Vorseite

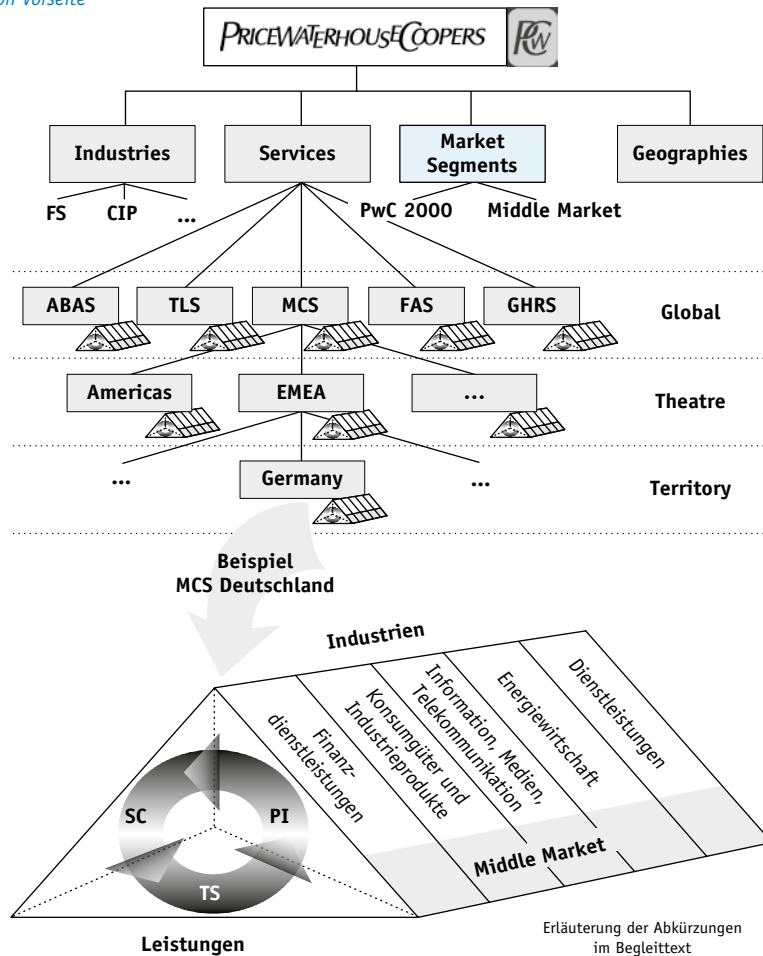


Abb. 5-16: Tensororganisation der PricewaterhouseCoopers Unternehmensberatung

zu schaffen. Wesentliche Zielsetzungen sind die Ausrichtung des Unternehmens auf lokale Märkte »close to the customer«, die Fähigkeit zu einer flexiblen Reaktion auf potenzielle Veränderungen von Markt und Wettbewerb und die vereinfachte Bildung von strategischen Allianzen.

- Die Holding ist das Ergebnis der **Übernahme von Firmen**, die als rechtlich selbstständige Gesellschaften in den Unternehmensverbund eingegliedert werden sollen. Zentrale Zielsetzung ist die Realisierung von Rationalisierungs- und Synergieeffekten in den Bereichen Forschung und Entwicklung (zum Beispiel durch eine gemeinsame Grundlagenforschung), Produktion (zum Beispiel durch Economies-of-Scale) und Vertrieb (zum Beispiel durch die gemeinsame Nutzung vorhan-



dener Vertriebskanäle). Die Erzielung von derartigen Effekten ist in der Praxis allerdings schwierig: Die rechtlich selbstständigen Bereiche wehren sich im Rahmen ihrer Entscheidungsautonomie in der Regel dagegen, Aufgaben und Kompetenzen zu teilen oder abzugeben, weil sie befürchten, ihre Möglichkeiten der Einflussnahme und damit letztendlich ihre Unabhängigkeit zu verlieren.

- Die Holding wird ausschließlich aus **finanziellen Gründen** errichtet. Ihre Bildung zielt im Schwerpunkt auf eine Ertrags- und Wertsteigerung des Konzerns ab. Neben einigen Kernunternehmen existieren weitere Unternehmen, die je nach Marktwert zugekauft oder wieder verkauft werden.

Je nach der Interessenlage von Konzernführung und/oder Gesellschaftern kann der Umfang der wirtschaftlichen Selbstständigkeit der Tochterunternehmen konzernintern festgelegt werden. Die Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen stellt dabei ein Kernproblem dar. Nach dem Aufgabenumfang und den Entscheidungskompetenzen der Konzernzentrale werden die folgenden drei **Formen der Holdingorganisation** unterschieden (vgl. Abbildung 5-17):

- Die **operative Holding** (Stammhaus) ist ein direkt am Markt tätiges Unternehmen, das auch die strategischen und die operativen Leitungsfunktionen im Konzern ausübt. Die Tochtergesellschaften sind nicht mehr als **rechtlich selbstständige Teilbereiche** (Vertriebsgesellschaften), die regelmäßig detailliert über ihre operative Zielerreichung (zum Beispiel Absatzmengen, Umsätze, Kostenarten, Bestände) berichten müssen. In der Regel sind sie wesentlich kleiner als das Stammhaus und üben meistens eine ergänzende oder unterstützende Funktion aus.
- Die **Managementholding** (strategische Holding, geschäftsführende Holding) ist durch die **Trennung von konzernstrategischen und operativen Aufgaben** gekennzeichnet. Sie leitet den Konzern strategisch, greift aber in die operative Leitung nur ausnahmsweise ein. Ihre Zentralbereiche (zum Beispiel Finanzwirtschaft, Forschung, Strategische Planung, Recht, Öffentlichkeitsarbeit) arbeiten der Konzernleitung unmittelbar zu und unterstützen die Konzerntöchter bera-

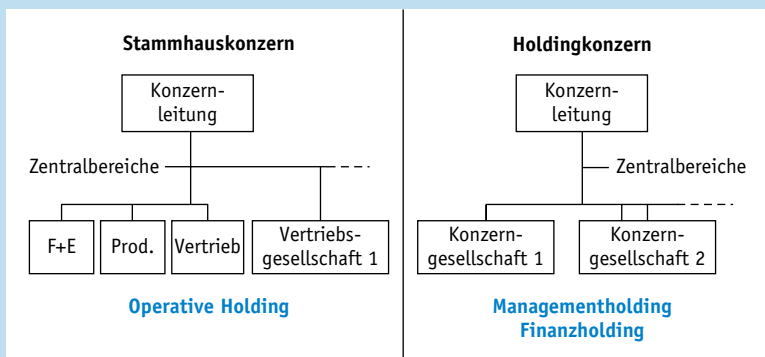
Formen der  
Holdingorganisation

Operative Holding

Managementholding

Abb. 5-17

#### Formen der Holdingorganisation



tend. Die operativen Leitungsfunktionen liegen ansonsten bei den Tochtergesellschaften, die mindestens über eigene Produktions- und Absatzbereiche verfügen und als **Profit-Center** ergebnisverantwortlich sind. Sie formulieren ihre eigenen Geschäftsbereichsstrategien (in Abstimmung mit der Konzernzentrale) und berichten regelmäßig über ihre Ergebnisse (zum Beispiel Gewinne, Umsätze, Kosten). Zusatzinformationen erhält die Zentrale dagegen nur auf Anforderung. Insofern sind die Freiheitsgrade in einer Managementholding deutlich größer als in einer operativen Holding. Die Konzerntöchter sind mit den Geschäftsbereichen der divisionalen Struktur vergleichbar, wobei als charakteristisches Merkmal die rechtliche Selbstständigkeit hinzukommt.

Für Konzerne, deren Geschäftsfelder gemeinsame Elemente oder gleiche Kernkompetenzen aufweisen, ist die Managementholding eine geeignete Organisationsform (vgl. das weiter unten folgende Beispiel der *Bayer AG*). Die Unternehmensfunktionen, die langfristig die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns sichern sollen, verbleiben in der Konzernzentrale, während die operativen Funktionen in den Zuständigkeitsbereich der Tochterunternehmen fallen. Um eine einheitliche Leitung sicherzustellen, nehmen die Mitglieder des Konzernvorstands häufig ein Doppelmandat wahr, indem sie auch Funktionen (zum Beispiel als Vorstands- oder Aufsichtsratsmitglied) in den obersten Leitungsgremien der Töchter ausüben.

Die Managementholding bringt eine Reihe von **Vorteilen** mit sich, indem die Manager der Töchter als »Unternehmer im Unternehmen« (Intrapreneure) handeln und Marktchancen unmittelbar nutzen können. Außerdem lassen sich zukunftssträchtige Geschäftsfelder schnell aufbauen und mit einer großen Selbstständigkeit versehen. Defizitäre Bereiche lassen sich ebenso problemlos identifizieren und abstoßen. **Nachteilig** sind die möglicherweise auftretenden Kompetenzstreitigkeiten zwischen der Konzernzentrale und den weit gehend autonomen Tochterunternehmen. Die zentralen Konzernfunktionen werden oft als »Wasserkopf« ohne Mehrwert für die operativen Einheiten erlebt und demzufolge wird vielfach versucht, ihre koordinierenden und kontrollierenden Maßnahmen zu umgehen.

In Anlehnung an *Bleicher* sind in der Abbildung 5-18 die Aufgaben und Kompetenzen einer Managementholding von denjenigen der zugehörigen Tochtergesellschaften abgegrenzt (vgl. *Bleicher, K.* 1991 S. 655 f.).

- Die **Finanzholding** ist das extreme Gegenstück zur operativen Holding. Die Unter-einheiten besitzen die größtmögliche Selbstständigkeit. Die Zentrale gibt lediglich die finanziellen Ziele vor (zum Beispiel Gewinn, Rendite, Cash-Flow), teilt die finanziellen Ressourcen zu und nimmt durch die Besetzung der obersten Führungspositionen Einfluss auf die Konzerntöchter. Die operative und die strategische Leitung liegt dagegen bei den Tochtergesellschaften, die nur über die Erreichung ihrer finanziellen Ziele berichten. Im Extremfall kann die Konzernmutter eine Verwaltungsgesellschaft für ein Finanzbeteiligungsportfolio sein, die durch die Realisierung von Größen-, Spezialisierungs- und Steuervorteilen eine Ertrags- und Wertoptimierung des Konzerns verfolgt. Je nach Zielsetzung können dabei einzelne Tochtergesellschaften verkauft oder es können neue Unternehmen in die Holding eingegliedert werden.

#### Finanzholding

Abb. 5-18

**Aufgaben und Kompetenzen von Managementholding und Tochtergesellschaften****Aufgaben und Kompetenzen der Managementholding**

- ▶ Definition der Ziele und der Strategien des Gesamtkonzerns
- ▶ eventuell Genehmigung und Überwachung der operativen Bereichspläne und -budgets
- ▶ Bündelung von Ressourcen für die Bewältigung wesentlicher Zukunftsaufgaben wie
  - die Schaffung einer zukunftstragenden neuen Technologiebasis
  - die Erschließung neuer Geschäftsfelder
  - die Synthese von Teilgeschäften zu einem Systemangebot
- ▶ konzernweite Kapital-, Liquiditäts- und Erfolgsplanung
- ▶ Festlegung der Diversifikationspolitik in Bezug auf Produktgruppen, Technologien und regionale Märkte
- ▶ Kauf und Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensbeteiligungen
- ▶ Entscheidung über Forschungs- und Investitionsschwerpunkte
- ▶ Koordination der Personalentwicklungsmaßnahmen einschließlich der Berufung und der Abberufung der obersten Führungskräfte der Tochtergesellschaften

**Aufgaben und Kompetenzen der Tochtergesellschaften**

- ▶ Formulierung der Bereichsziele und -strategien (zusammen mit der Konzernzentrale)
- ▶ Erarbeitung und Überwachung der operativen Pläne und Budgets
- ▶ operative Geschäftsführung mit Ergebnisverantwortung

Der entscheidende **Vorteil** der Holdingorganisation ist ihre Anpassungsfähigkeit: Zum einen bietet die Holding eine große **strategische Flexibilität**, indem sie es ermöglicht, bereits bestehenden Geschäftsfeldern durch Beteiligungen, Zukäufe oder Kooperationen neue aussichtsreiche Geschäftsfelder anzugliedern. Weniger attraktive Bereiche lassen sich dagegen in Beteiligungsgesellschaften umwandeln, ausgliedern oder verkaufen. Zum anderen bewirkt das hohe Maß an Dezentralisation eine größere **strukturelle Flexibilität** der Gesamtorganisation. Die Integration und die Desintegration der Konzerntöchter erfolgen durch ein relativ einfaches »An- oder Abhängen«, ohne das organisatorische Grundmodell wesentlich zu verändern. Bei Gefährdungen und Störungen aus dem Unternehmensumfeld wird so die Anpassungszeit deutlich verkürzt. Durch die Möglichkeit, die Ergebnisverantwortung auf die Untereinheiten zu delegieren, lässt sich in der Holdingstruktur eine **flachere Hierarchie** mit verkürzten Informations- und Entscheidungswegen einrichten. Dadurch wird das unternehmerische Denken und Handeln der Führungskräfte gefördert.

**Nachteilig** können sich **Widerstände** der rechtlich selbstständigen und weitgehend entscheidungsautonomen Tochtergesellschaften gegen die Maßnahmen der Holding auswirken. Daraus entsteht möglicherweise die Tendenz zu einer vermehrten zentralen **Steuerung und Kontrolle** der Töchter durch die Konzernleitung. In der Folge können die Flexibilitätsvorteile wieder verloren gehen. Schließlich mögen sich die Mitarbeiter der Tochtergesellschaften als »Spielball der Holding« empfinden, wenn die strukturelle Flexibilität dieser Organisationsform überstrapaziert wird und

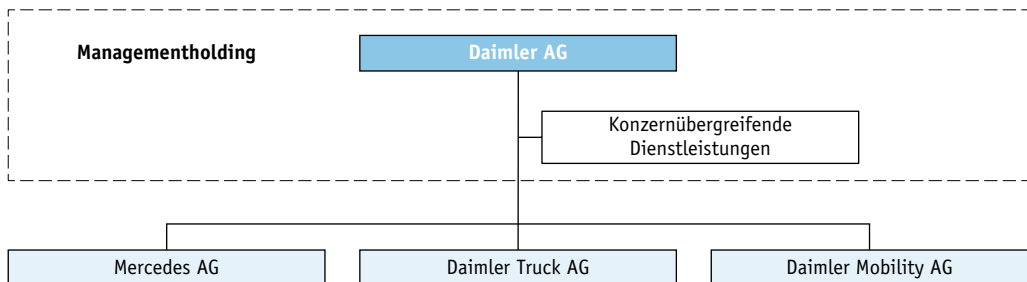
**Vorteile****Nachteile**

## Wirtschaftspraxis

## Der Umbau der Daimler AG zur Managementholding

Zum zweiten Mal in der mehr als 130-jährigen Geschichte wird nach der *Daimler-Benz AG* (1989 bis 1997) an der Spitze des Konzerns wieder eine Holding stehen. Nachdem der Vorstand und der Aufsichtsrat ihre Zustimmung zur neuen Konzernstruktur der *Daimler AG* gegeben haben (*»Projekt Zukunft«* genannt), wird das PKW-, Van-, LKW-, Bus- und Financial Services-Geschäft des Unternehmens nach der finalen Zustimmung durch die Aktionäre auf der Hauptversammlung im Mai 2019 zukünftig in **drei rechtlich selbstständigen Einheiten** gebündelt. Mit dieser rund 1 Mrd. Euro teuren Reorganisation, die rund 700 Tochtergesellschaften in mehr als 60 Ländern betrifft, wird auf den »rasanten Wandel der Mobilitätsbranche« und die kommenden strategischen Herausforderungen reagiert. Die Divisionen sollen mehr unternehmerische Freiheiten erhalten, noch markt- und kundenorientierter werden sowie schneller und einfacher Kooperationen mit externen Partnern eingehen können.

So werden bis zum 1. Januar 2020 unter dem Dach der *Daimler AG* als Konzernleitung die drei Bereiche Cars & Vans (*Mercedes AG*), Trucks & Buses (*Daimler Truck AG*) und Financial & Mobility Services (*Daimler Mobility AG*) entstehen, denen jeweils das entsprechende operative Geschäft und die zugehörige unternehmerische Verantwortung übertragen wird. Alle drei Gesellschaften werden mitbestimmte Aktiengesellschaften nach deutschem Recht mit Sitz in Stuttgart sein (vgl. Abbildung 5-19). Die *Daimler AG* als **Dachgesellschaft** wird mit voraussichtlich rund 6.000 Mitarbeitern insbesondere Corporate Governance-, Strategie- und Steuerungsfunktionen sowie konzernübergreifende Dienstleistungen übernehmen, wie beispielsweise IT-Steuerung, Human Resources, Zentraleinkauf, Finanzierung, Bilanzen, Controlling und Recht. Die Verantwortung für die konzernweite Finanzierung wird weiterhin bei der börsennotierten *Daimler AG* als **Managementholding** liegen.  
Quelle: <https://www.daimler.com/konzern/projekt-zukunft.html>

Abb. 5-19: Zukünftige Holdingstruktur der *Daimler AG*

## Abb. 5-20

## Zusammenfassende Bewertung der Holdingorganisation

Holdingorganisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ große strategische und strukturelle Flexibilität</li> <li>▶ flache Hierarchien sind möglich</li> <li>▶ klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen</li> <li>▶ Nutzung von steuerlichen Vorteilen</li> <li>▶ Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ latente Gefahr von Widerständen der Tochtergesellschaften gegenüber der Holding</li> <li>▶ Tendenz zu übertriebenen Kontrollaktivitäten der Holding</li> <li>▶ emotionale Spannungen zwischen den Mitarbeitern der Töchter und der Holding</li> </ul>
<p>➔ geeignet v. a. für mittlere und große Mehrproduktunternehmen, die sich ein hohes Maß an strategischer und struktureller Flexibilität erhalten oder verschaffen wollen</p>	

die interne Kommunikation versagt (vgl. Abbildung 5-20 sowie *Bleicher, K.* 1992 S. 74 ff., *Bühner, R.* 1993 S. 9 ff., *Kieser, A./Walgenbach, P.* 2010 S. 235).

## 5.4 Formen der Sekundärorganisation

### 5.4.1 Produktmanagement

Das Produktmanagement soll die **Anpassungsfähigkeit** an sich ändernde Märkte oder Marktsegmente verbessern und so die Wettbewerbsposition und die Überlebensfähigkeit des Unternehmens stärken. Seine Kernaufgabe ist die permanente Entwicklung von Produktneuheiten und -verbesserungen sowie deren Durchsetzung in den relevanten Zielmärkten. Dabei nimmt das Produktmanagement eine **Produkt-Markt-Querschnittsfunktion** gegenüber den Funktionsbereichen wahr (vgl. *Bühner, R.* 2004 S. 202). Der **Einsatz des Produktmanagements** als sekundäre Organisationsform ist vor allem unter zwei Voraussetzungen sinnvoll:

- ▶ Es liegt ein **vielfältiges und heterogenes Produktprogramm** vor, dem unterschiedliche Marktbedingungen gegenüberstehen. Dies ist beispielsweise bei *Procter & Gamble* mit seinen rund 300 Marken in 150 Ländern der Fall. Wegen der Vielzahl von divergierenden Produkt-Markt-Beziehungen sind die Leitungsstellen der Primärorganisation nicht mehr in der Lage, eine produktbezogene Koordination der Unternehmensaktivitäten vorzunehmen.
- ▶ Die relevanten Märkte zeichnen sich durch eine **hohe Komplexität und Dynamik** aus (kurze Innovations- und Produktlebenszyklen, viele Wettbewerber, geringe Markttransparenz usw.). Diese Bedingungen erfordern Stellen und Strukturen, die sich auf die einzelnen Märkte konzentrieren und damit die Flexibilität und die Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens verbessern. *Unilever* formuliert dies im Geschäftsbericht 2011 beispielsweise so: »Success in the future will depend on being lean, agile and competitive in a resource-challenged world.«

Das Produktmanagement überlagert die Primärorganisation durch eine **produktbezogene Sekundärstruktur**. Dies ist bei dem Vorliegen der genannten Produkt- und Markt-Voraussetzungen vor allem in einem funktional organisierten Unternehmen zweckmäßig. Es kann aber auch innerhalb der Geschäftsbereiche einer divisionalen

Ziele und Voraussetzungen

Konzept des Produktmanagements

### Wirtschaftspraxis

#### Hintergründe des Produktmanagements

Das Produktmanagement wurde 1927 von *Procter & Gamble* entwickelt und eingeführt, um die sich infolge der Weltwirtschaftskrise abzeichnenden Absatzschwierigkeiten bei **Konsumartikeln** zu überwinden. Verstärkte Anwendung fand es in den USA nach dem Zweiten Weltkrieg und in

Deutschland seit den 1960er-Jahren. Heute wird das Konzept v.a. in der Konsum- und in der Investitionsgüterindustrie eingesetzt (vgl. *Buro, H. F.* 1989 S. 344, *Tietz, B.* 1992 Sp. 2067).

## Produktmanager

Struktur erforderlich sein, wenn dort viele unterschiedliche Produkte oder Produktgruppen eine individuelle Betreuung erfordern. Das Produktmanagement übernimmt als Einprodukt- oder als Mehrproduktmanagement die Koordination der Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf die verschiedenen Absatzmärkte und unterstützt die Umsetzung einer **marktorientierten Unternehmensführung**. In wachsenden, funktional organisierten Unternehmen ist die Etablierung des Produktmanagements oft die Vorstufe zu einer Divisionalisierung.

Getragen wird das Produktmanagement-Konzept von den **Produktmanagern**, die teilweise auch als **Markenmanager** (brand manager) bezeichnet werden. Sie sind Produktspezialisten und Funktionsgeneralisten in einer Person und nehmen insbesondere die folgenden Aufgaben wahr (vgl. Tietz, B. 1992 Sp. 2068):

- Entwicklung, Realisation und Kontrolle von produktspezifischen Marketingkonzepten,
- Pflege des Produktimages innerhalb und außerhalb des Unternehmens,
- Gewinnung und Aufbereitung von allen internen und externen Produktinformationen, insbesondere durch Beobachtung des Konsumenten- und Konkurrentenverhaltens,
- Erstellung produkt- oder produktgruppenspezifischer Umsatz-, Kosten- und Ergebnispläne,
- Unterstützung der technischen Bereiche bei der Produktentwicklung und Koordination der entsprechenden Aktivitäten.

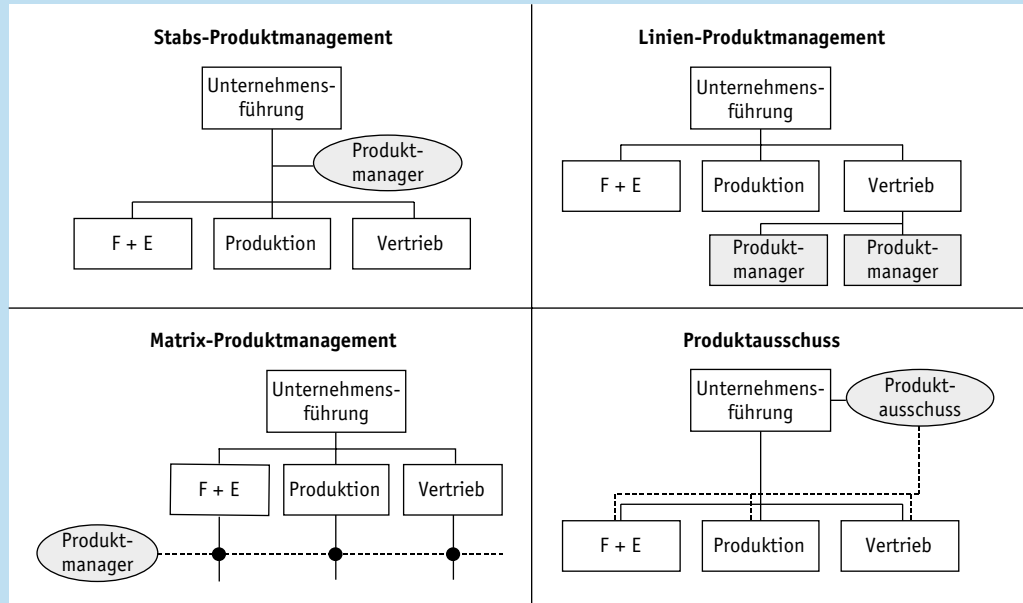
In funktional organisierten Unternehmen (und damit auch in funktional organisierten Sparten) kann das Produktmanagement entweder in den Vertriebsbereich (und hier in das Marketing und nicht in den operativen Verkauf) integriert oder funktionsübergreifend eingerichtet werden. Bei einer **Einordnung in das Marketing** dient es vorrangig der Koordination aller absatzwirtschaftlichen Aktivitäten. Als **funktionsübergreifende Einrichtung** erhält es zusätzlich eine verstärkte Koordinationsfunktion für die Bereiche Entwicklung und Produktion. Dies ist vor allem bei technischen Produkten im Investitionsgüterbereich sinnvoll. In der betrieblichen Praxis sind vier verschiedene Organisationsformen anzutreffen (vgl. Abbildung 5-21):

- Beim **Stabs-Produktmanagement** ist der Produktmanager der Unternehmensführung, der Spartenleitung oder der Vertriebsleitung in Stabsfunktion direkt zugeordnet. Dabei beschränkt er sich in der Praxis nur selten auf die reine Informationssammlung und Entscheidungsvorbereitung; vielmehr üben die Produktmanager häufig einen starken Einfluss auf alle produktpolitischen Entscheidungen aus.
- In vielen Fällen findet sich auch eine Einordnung der Produktmanager als Linienstellen innerhalb des Vertriebsbereiches, wobei hier zumeist eine Zuordnung zum Marketing erfolgt. Dieses **Linien-Produktmanagement** ist dann zweckmäßig, wenn die Produktmärkte so heterogen und zugleich so umsatzträchtig sind, dass die Aufgabendifferenzierung nach Produkten oder Produktgruppen wirtschaftlich gerechtfertigt ist (vgl. Kieser, A./Walgenbach, P. 2010 S. 143).
- Werden den Produktmanagern auch formal fachliche Weisungsbefugnisse gegenüber den Funktionsbereichen eingeräumt, liegt ein **Matrix-Produktmanagement** vor. Damit kommt es zu Kompetenzüberschneidungen, die einzelfallbezogen oder

## Organisationsformen

Abb. 5-21

## Organisationsformen des Produktmanagements



## Wirtschaftspraxis

## Produktmanagement in der Unilever N.V.

Der britisch-niederländische *Unilever*-Konzern bestand bis Ende 2000 weltweit aus zwölf Geschäftsbereichen (Business Groups) und setzte 2017 mit 161.000 Beschäftigten rund 53,7 Mrd. Euro um. Die Geschäftsbereiche waren nach regionalen Gesichtspunkten gegliedert (zum Beispiel Europa, Nordamerika, Lateinamerika usw.) und trugen die Verantwortung für das operative Geschäft. Diese primäre Struktur wurde von **globalen Produktgruppen** (categories) überlagert. Hierzu hieß es in der Beschreibung der Managementstrukturen von *Unilever*:

»Unilever hat 13 wichtige Gruppen von Verbrauchsgütern identifiziert (zum Beispiel Tiefkühlkost, Feinkost, Waschmittel, Deodorants usw.; Anmerkung des Verfassers), die jeweils in mehreren Geschäftsbereichen vertreten sind und die daher von einer zentralen Führung profitieren können. ...

Jede der globalen Produktgruppen wird von einem **Produktgruppen-Team** betreut, an dessen Spitze ein Senior Vice President steht. Dem Team gehören u. a. Manager aus

den Bereichen Marketing und Technologie an. Es hält den Kontakt zur Forschung und Entwicklung und ist einem der beiden Produktgruppen-Direktoren in *Unilevers* oberstem Führungsgremium, dem »Executive Committee«, unterstellt. In den Aufgabenbereich dieser Direktoren fallen Strategieentwicklung und Ausbau strategischer Marken, Innovationen und der Aufbau erstklassiger Fachkenntnisse in ihrer jeweiligen Produktgruppe.

Die Zusammenarbeit von Produktgruppen-Teams und Geschäftsbereichen erfolgt über internationale **Produktgruppen-Netzwerke** und hat den Charakter einer Mischung aus formellen und informellen Kontakten. Mag auch die konkrete Ausgestaltung der Netzwerke von Produktgruppe zu Produktgruppe unterschiedlich sein, so bildet doch die Beziehung zwischen Geschäftsbereichen und Produktgruppen-Teams den Grundpfeiler der neuen Organisation.«

Fortsetzung auf Folgeseite

## Fortsetzung von Vorseite

Zu Beginn des Jahres 2001 fand eine von *Unilever* als »radikal« bezeichnete **Neustrukturierung** im Rahmen des »**Path to Growth**«-Programms statt. Die Zielsetzungen waren eine klarere Verteilung von Zuständigkeiten und Verantwortung, eine Reduzierung der Komplexität und eine Beschleunigung der Entscheidungsprozesse. Dazu wurde das operative Geschäft des Konzerns in zwei sogenannte »Global Divisions« für die Bereiche »Food« und »Home and Personal Care« untergliedert, die wiederum aus jeweils fünf regionalen Einheiten bestanden. Daneben gab es zwei internationale Divisions für »Eiskrem und Tiefkühlkost« und »Foodservice«. In diesen Einheiten waren insgesamt 400 Kernmarken (von vormals 1.600 verschiedenen Marken) zusammengefasst, bei denen es sich um schnell wachsende und sehr profitable Produkte

handelte, die jeweils die Nummer eins oder zwei in ihren Märkten waren.

Im Laufe des Jahres 2011 fand erneut eine Umstrukturierung statt (»... we have transformed our structure to enable us to move faster, innovate better and take full advantage of our global scale«). Es entstanden die vier **Produktkategorien** (»categories«) Foods, Refreshment, Home Care und Personal Care, denen acht geographische Regionen (»geographical clusters«) zugeordnet sind. Diese Struktur soll dazu beitragen, den Fokus stärker auf die Kunden zu richten und regionale Economies-of-Scale zu nutzen.

Quellen: <http://www.unilever.com>, *Deutsche Unilever* (Hrsg.) 1997a, *Deutsche Unilever* (Hrsg.) 1997b S.4, *Jensen*, S. 1997 S. 116 ff., *Unilever N. V.* (Hrsg.) 2012 S. 18

durch Standardisierung zu regeln sind. Im Allgemeinen werden den Produktmanagern jedoch keine Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse gegenüber dem Entwicklungs- und dem Produktionsbereich eingeräumt, um deren Verantwortung nicht einzuschränken.

- ▶ Als produktbezogene Form der Selbstabstimmung ist die Einrichtung eines **Produktausschusses** möglich, der sich aus den Vertretern der Funktionsbereiche zusammensetzt und die Aufgaben des Produktmanagers übernimmt. Der Produktausschuss dient damit einerseits der Zusammenführung des fachlichen Sachverstands und stellt andererseits sicher, dass die Umsetzung der gemeinsamen Beschlüsse nicht durch Akzeptanzprobleme in den Linienabteilungen blockiert wird.

### 5.4.2 Kundenmanagement

#### Hintergründe und Ziele

Die **Kundenakquisition**, die **Kundenzufriedenheit** und die **Kundenbindung** gelten heute als wichtige Einflussgrößen für den langfristigen Erfolg von Geschäftsbeziehungen. Weil viele Unternehmen die Qualität und die Umweltverträglichkeit ihrer Erzeugnisse in den letzten Jahren wesentlich verbessert haben, bietet vor allem die Art und Weise der Kundenbetreuung noch Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber den Wettbewerbern. Angesichts der anhaltenden Entwicklung von Produkt- zu Systemgeschäften, in denen den Kunden nicht nur einzelne Produkte oder Leistungen, sondern umfassende Problemlösungen angeboten werden, gewinnt die »**Dimension Kunde**« zusätzlich an Bedeutung. Die angestrebte Beziehungsorientierung wird jedoch häufig durch die starren Strukturen der Primärorganisation behindert. Die Zielsetzung eines **institutionalisierten Kundenmanagements** ist es deshalb, die Bedürfnisse des einzelnen Kunden und von bestimmten, in sich homogenen Kunden-



## Wirtschaftspraxis

### Hintergründe des Kundenmanagements

Die Ausrichtung der Organisation auf bestimmte Kundengruppen und Großkunden (Key-Accounts) ist in der Investitionsgüterindustrie (zum Beispiel im Anlagenbau oder in der Wertindustrie) schon seit langem üblich, weil die Individualität der Problemlösungen eine möglichst enge Zusammenarbeit zwischen dem Hersteller und dem Abnehmer erfordert. Seit dem Ende der 1970er-Jahre gibt es den Großkundenmanager (Key-Account-Manager) auch in der Konsumgüterindustrie. Er sollte den mächtigen Einkäu-

fern von Handelsketten wie *Aldi*, *Rewe* oder *Metro* als spezialisierter Gesprächspartner entgegentreten. Mittlerweile ist der Trend zur gezielten (Groß-)Kundenbetreuung auch in anderen Branchen spürbar. Ob Automobilzulieferer, Banken oder Dienstleister im Telekommunikationsbereich – viele Unternehmen haben den Kunden und damit das Kundenmanagement für sich »entdeckt« und versuchen nun auf diesem Weg die Neukundengewinnung und die Kundenbindung zu verbessern (vgl. *Meffert, H.* 1992 Sp. 1215 ff.).

gruppen stärker zu berücksichtigen und den Kundenbedarf möglichst schnell, effizient und flexibel zu befriedigen.

Ein Instrument, um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist das **Customer-Relationship-Management (CRM)**. Diese Konzeption umfasst alle Aktivitäten, die der erstmaligen Aufnahme, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Kunden dienen. Der Leitgedanke ist die langfristige Gestaltung der Kundenbeziehungen. Um diesen Gedanken in die Praxis umzusetzen, sind zum einen sämtliche kundenbezogenen Prozesse zu optimieren. Dabei wird eine bestmögliche Koordination der einzelnen Wertschöpfungspartner (Zulieferer, Logistikunternehmen, Mitarbeiter, Handel usw.) angestrebt. Zum anderen ist die funktionsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens zu unterstützen. Hierzu kann das Kundenmanagement einen wichtigen Beitrag leisten (vgl. *Bruhn, M.* 2002 S. 132 ff.).

Die Realisierung eines Kundenmanagements ist immer dann sinnvoll, wenn dem Unternehmen eine überschaubare Anzahl von Kunden gegenübersteht, die eine differenzierte Bearbeitung erfordern. Die **Funktionsfähigkeit und der Erfolg des Kundenmanagements** hängen im Wesentlichen von drei Voraussetzungen ab (vgl. *Gaitanides, M./Westphal, J./Wiegels, I.* 1991 S. 20):

- ▶ Der Kundenmanager muss in jeder Hinsicht über das notwendige Wissen über die eigenen Produkte/Leistungen und diejenigen der Wettbewerber verfügen, um seine Kunden ganzheitlich betreuen zu können.
- ▶ Der Kundenmanager muss auf alle kundenrelevanten Informationen unmittelbar zugreifen können.
- ▶ Der Kundenmanager kann im Hinblick auf die von ihm betreuten Kunden innerhalb des ihm vorgegebenen Rahmens autonom entscheiden.

Das Kundenmanagement überlagert die Primärorganisation durch eine **kundenorientierte Sekundärstruktur**. Sie orientiert sich sinnvollerweise an den auf den Kunden gerichteten **Abläufen**. Es ist durchaus üblich, dass ein Unternehmen sowohl ein Produkt- als auch ein Kundenmanagement einrichtet. Die Produktmanager sind dann meist dem Marketing und die Kundenmanager dem operativen Vertrieb zugeordnet. Das Produktmanagement konzentriert sich auf die Erstellung der Ange-

Customer-Relationship-  
Management

Voraussetzungen

Konzept des  
Kundenmanagements

## Kundenmanager

botsleistung, während sich das Kundenmanagement im Rahmen des Auftragsabwicklungsprozesses mit dem Abnehmer dieser Leistung befasst. Es übernimmt die Koordination der Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf den jeweiligen Kunden und unterstützt die Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmensführung. Bei der Erarbeitung von Marketingkonzeptionen sollen die Produkt- und die Kundenmanager zusammenwirken.

Das Kundenmanagement geht von dem Grundsatz aus, dass **jeder Kunde nur einen Ansprechpartner** für das gesamte Produkt- und Leistungsprogramm hat: den Kundenmanager, Kundengruppenmanager, Marktmanager, Handelskontaktmanager, Key-Account-Manager. Der **Kundenmanager** ist ein Spezialist für die ihm zugeordneten Kunden und nimmt im Wesentlichen die folgenden Aufgaben wahr (vgl. Kieser, A./Walgenbach, P. 2010 S. 147 f.):

- ▶ Erarbeitung, Koordination und Kontrolle von kundenspezifischen Marketingkonzepten,
- ▶ Führung von Verhandlungen, Tätigung von Abschlüssen und Kontaktpflege mit den Kunden,
- ▶ individuelle Betreuung der Kunden bei Anfragen und Problemen.

Das Kundenmanagement kann auf vier Arten in die Primärstruktur integriert werden (vgl. hierzu analog die Abbildung 5-21):

- ▶ Als Stabsstelle wird das Kundenmanagement in der Regel dem Vertrieb zugeordnet (**Stabs-Kundenmanagement**). Zu seinen Aufgaben gehören insbesondere die Informationssammlung und -aufbereitung sowie die Entscheidungsvorbereitung. Durch die fehlenden Entscheidungsbefugnisse besteht die Gefahr, dass der Kundenmanager von den Kunden nicht als ein vollwertiger Verhandlungspartner akzeptiert wird. Deshalb finden sich kundenorientierte Stabsstellen in erster Linie im Investitionsgüterbereich, weil hier der Aufgabenschwerpunkt des Kundenmanagers im Bereich der Planung liegt.
- ▶ Den Nachteilen des Stabs-Kundenmanagements begegnet das **Linien-Kundenmanagement** mit der direkten Einordnung der Kundenmanager in den Vertriebsbe-

## Organisationsformen

## Wirtschaftspraxis

## Key-Account-Management in der ABB AG

Auch das in der Energie- und Automatisierungstechnik führende Technologieunternehmen *ABB Ltd* (2017: 34,3 Mrd. USD Umsatz, rund 136.000 Beschäftigte) sieht in der organisatorischen Umsetzung des Key-Account-Managements eine entscheidende Voraussetzung für ein kundenorientiertes Unternehmen:

»In einem wirklich kundenorientierten Unternehmen sind gemeinsame Geschäfts- und Führungsprozesse unabdingbar. Dadurch werden wir in Zukunft eine einzige Schnittstelle zum Kunden haben, und unsere Mitarbeiter können sich vermehrt auf wertschöpfende Kundenlösungen kon-

zentrieren. Genau das wollen heute die Kunden, um von den technologischen Entwicklungen und vom raschen Wandel im Markt profitieren zu können und wettbewerbsfähiger zu werden. ... Eine Folge der Kundenausrichtung ist die Schaffung von **Key-Accounts**. Hier wird das *ABB-Know-how* gebündelt, so dass den Kunden das gesamte Produktangebot von *ABB* aus einer Hand angeboten werden kann. Dieses Key-Account-Konzept wird auf allen Konzernebenen eingeführt.«

Quelle: <http://www.abb.com>

## Wirtschaftspraxis

### Aufgaben des Key-Account-Managers in der BASF AG

Die *BASF AG* definiert die folgenden Aufgaben für ihr Key-Account-Management:

»Das Key-Account-Management verantwortet die Vertriebstätigkeit für Produktgruppen aus dem *BASF*-Verkaufssortiment für die bedeutendsten internationalen oder nationalen Zielkunden der *BASF*. Zu den Aufgaben des Key-Account-Managers gehört die Erstellung und Umsetzung weltweiter Kundenkonzepte, die Entwicklung von Vermarktungskonzepten sowie die Koordination der regionalen Verkaufsaktivitäten. Neben der Verantwortung für

Absatz-, Umsatz- und Ergebnisziele liegt die Hauptaufgabe des Key-Account-Managements im Aufbau und in der Pflege der Kundenbeziehung. Weitere Aufgaben umfassen die Koordination der Logistik, des regionalen und lokalen Vertriebs sowie die enge Zusammenarbeit mit dem technischen Service und weiteren *BASF*-Einheiten, wie Marketing und Produktmanagement, bei der Entwicklung von Trend- und Marktanalysen.«

Quelle: <http://www.basf.com>

reich. Das macht insbesondere dann Sinn, wenn die Kundenmanager berechtigt sind, selbstständig Entscheidungen zu treffen und Abschlüsse zu tätigen (vgl. das folgende Beispiel der *Deutsche Telekom AG*).

- ▶ Beim **Matrix-Kundenmanagement** erhält der Kundenmanager eingeschränkte Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse. Er hat vor allem darauf zu achten, dass das kunden- oder kundengruppenspezifische Marketingkonzept in allen Funktionsbereichen wirksam umgesetzt wird.
- ▶ Ergänzend zum Produkt- und Kundenmanagement kann ein **Koordinationsausschuss** eingerichtet werden. Er unterstützt die Abstimmung zwischen den Produkt-, den Kunden- und den Linienmanagern und trägt so zu der Vermeidung und Lösung von Kompetenzkonflikten bei.

## Wirtschaftspraxis

### Kundenmanagement der Deutsche Telekom AG

Die *Deutsche Telekom AG* hat ihre Organisationsstruktur den veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen angepasst und sieht sich selbst als ein »**kundenorientiertes Unternehmen**«.

Seit Anfang des Jahres 1998 sind die Geschäfts- und Privatkundenbereiche im Vorstandsressort Vertrieb zusammengefasst. Hier bestehen auf der ersten Ebene unterhalb des Vorstandes die Geschäftsbereiche »Vertrieb Privatkunden (PK1)«, »Service Privatkunden (PK6)« und »Geschäftskundenvertrieb/Service (GK1)«. Um den Bedarf insbesondere der Geschäftskunden an einer weltweiten Kommunikation zu befriedigen, wurde darüber hinaus ein eigenständiges Vorstandsressort »Globales Systemgeschäft« gebildet.

Durch das **Linien-Kundenmanagement** sollen die Entscheidungsprozesse innerhalb der Vertriebs- und Servicestruktur

vereinheitlicht und Synergieeffekte erzielt werden. Die Kunden »vor Ort« werden auch weiterhin durch die Kundenmanager der 78 (Stand Ende 1999) eigenständig handelnden, ergebnisverantwortlichen Privatkunden- und Geschäftskunden-Niederlassungen in bundesweit 39 Regionen betreut: »Wie nah wir heute bereits am Kunden arbeiten, zeigt unter anderem die Verteilung der Beschäftigten auf die einzelnen Organisationsebenen: 93 Prozent unserer Mitarbeiter sind an den direkten Schnittstellen zu den Kunden in den Niederlassungen tätig. Wir können damit differenziert und individuell auf die Bedürfnisse unserer Kunden eingehen.«

Quellen: <http://www.telekom.de>, *Deutsche Telekom AG* (Hrsg.) 1998a, *Deutsche Telekom AG* (Hrsg.) 1998b S. 22, *Deutsche Telekom AG* (Hrsg.) 2002a

### 5.4.3 Funktionsmanagement

#### Ziele und Voraussetzungen

Das Funktionsmanagement verfolgt die Zielsetzung, eine **bereichsübergreifende Koordination** der Teilfunktionen eines Unternehmens sicherzustellen. Insofern ist es eine Voraussetzung für den Einsatz des Funktionsmanagements, dass zwischen den Funktionsbereichen eines nach dem Verrichtungsprinzip gegliederten Unternehmens oder Geschäftsbereichs enge Interdependenzen bestehen; dies ist in der Praxis regelmäßig der Fall. Die Problematik liegt hier insbesondere im Ressortdenken und der daraus resultierenden Gefahr einer Bildung von Suboptima, ohne dass ein Gesamtoptimum erreicht wird (vgl. *Frese, E.* 1992b Sp. 1678 f., *Schulte-Zurhausen, M.* 2014 S. 320, zur besonderen Problematik der funktionalen Organisation vgl. Abschnitt 5.3.1).

#### Konzept des Funktionsmanagements

Das Funktionsmanagement ergänzt die Primärorganisation um handlungsorientierte **Querschnittsfunktionen**, die bereichsübergreifende Planungs-, Koordinations-, Realisations- und Kontrollaufgaben wahrnehmen und so zur Harmonisierung der zum Teil divergierenden Zielsetzungen der Funktionsbereiche beitragen. Häufig anzutreffende Querschnittsfunktionen sind die Logistik, das Qualitätsmanagement, der Umweltschutz und das Controlling. Das Konzept des Funktionsmanagements wird hier am Beispiel des **Controlling** erläutert.

### Wirtschaftspraxis

#### Organisation der Controllingfunktion

Der Begriff Controlling leitet sich sprachlich von dem englischen Verb »to control« ab und meint das »Lenken, Steuern, Regeln« und nicht nur das »Kontrollieren« von Unternehmensaktivitäten. Die Zielsetzung des Controlling ist es demzufolge, die Unternehmensführung durch die Übernahme von spezifischen Informations-, Planungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben zu unterstützen.

So gehört es zu den Aufgaben des Controller, ein unternehmensweites ergebnisorientiertes Informations-, Planungs- und Kontrollsystem zu installieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Er bietet den anderen Organisationseinheiten damit »Hilfe zur Selbsthilfe« an und unterstützt deren eigenverantwortliche Steuerung im Hinblick auf die Unternehmensziele. Im Rahmen der Unternehmensplanung übernimmt der Controller die Koordination der Gesamtplanung und überprüft in der Realisierungsphase die Zielerreichung. Bei dem Auftreten von Planabweichungen ermittelt und analysiert er deren Ursachen und erarbeitet Vorschläge für Gegensteuerungsmaßnahmen.

Während in kleinen und mittleren Unternehmen häufig das Rechnungswesen die Funktion des Controlling übernimmt, wird es in großen Unternehmen in der Regel von einer eigenständigen Organisationseinheit wahrgenommen. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn das betreffende Unternehmen eine divisionale Struktur oder eine Matrixstruktur aufweist und die Gesamtkoordination der Divi-

ons oder Matrixstellen unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten sichergestellt werden soll. In solchen Fällen wird das zentrale Unternehmenscontrolling durch dezentrale Controllingeinheiten ergänzt, die »vor Ort« ihre Aufgaben erfüllen. Hinsichtlich der organisatorischen Zuordnung sowie der fachlichen und disziplinarischen Unterstellung der Controllingstellen gibt es verschiedene Ansätze, die spezifische Vor- und Nachteile aufweisen. In der Praxis wird das Zentralcontrolling in der Regel direkt der Unternehmensführung unterstellt, um seine Unabhängigkeit gegenüber den anderen Bereichen sicherzustellen. Die dezentralen Controllingeinheiten werden den Funktionsbereichen oder Divisions meist disziplinarisch und dem zentralen Controlling fachlich zugeordnet (**»Dotted-Line-Prinzip«**).

Die Abbildung 5-22 zeigt beispielhaft die Einordnung des zentralen Unternehmenscontrolling und des dezentralen Bereichscontrolling in einer divisionalen Organisation. Die fachliche Anbindung der dezentralen Controllingstellen ist durch eine gestrichelte Linie dargestellt, die sogenannte »dotted line«.

Quellen: *Serfling, K.* 1992 S. 81 ff., *Vahs, D.* 1990 S. 7 ff., 81 ff.

Fortsetzung auf Folgeseite

Fortsetzung von Vorseite

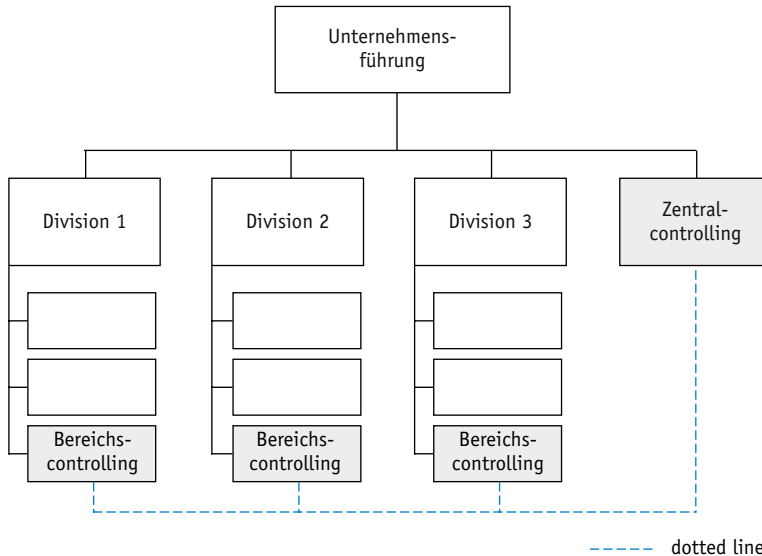


Abb. 5-22: Controlling als Beispiel für Funktionsmanagement

### 5.4.4 Projektmanagement

Ein **Projekt** wurde im Abschnitt 4.3.2.5 als zeitlich befristetes, zielorientiertes, neuartiges und komplexes Vorhaben definiert, das eine interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordert. Dementsprechend ist unter **Projektmanagement** die zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten zu verstehen (vgl. Abbildung 5-23).

Die Zielsetzung des Projektmanagements ist es, eine ganzheitliche Projektsicht gegenüber der Primärorganisation zu vertreten und so für eine **effiziente Projektdurchführung** zu sorgen. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist es, dass das Projekt **eindeutig definiert** und **offiziell gestartet** wird, das heißt, die Mitglieder

Grundbegriffe

Ziele und Voraussetzungen

### Wirtschaftspraxis

#### Entwicklung des Projektmanagements

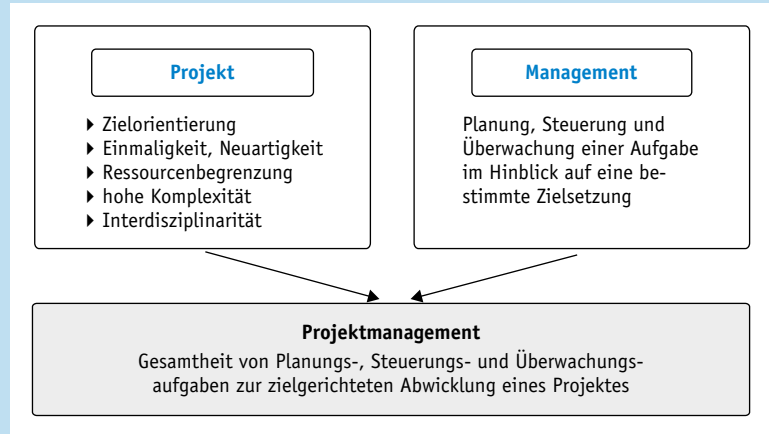
Der Grundgedanke des Projektmanagements geht auf die großen Vorhaben der USA während des Zweiten Weltkriegs zurück. Vor allem das 1941 begonnene S1-Projekt (»Manhattan Engineering District Project«), die Entwicklung und der Bau der ersten Atombombe, erforderte wegen der weitreichenden Verflechtung von Universitäten, Industrie, Militär und Regierung völlig neue Organisationsstrukturen. Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs erfuhr das Projekt-

management in der Realisierung des *Polaris*-Nuklearwaffen-Programms, der Luftwaffenprogramme im Langstreckenbomber-Bereich und des *Apollo*-Programms der NASA eine Weiterentwicklung. Auch in Europa erkannte man die Vorteile der in den USA neu entwickelten Management-Konzepte und setzte sie zunehmend bei großen industriellen Vorhaben ein.

Quelle: Madauss, B. J. 2000 S. 12 ff.

Abb. 5-23

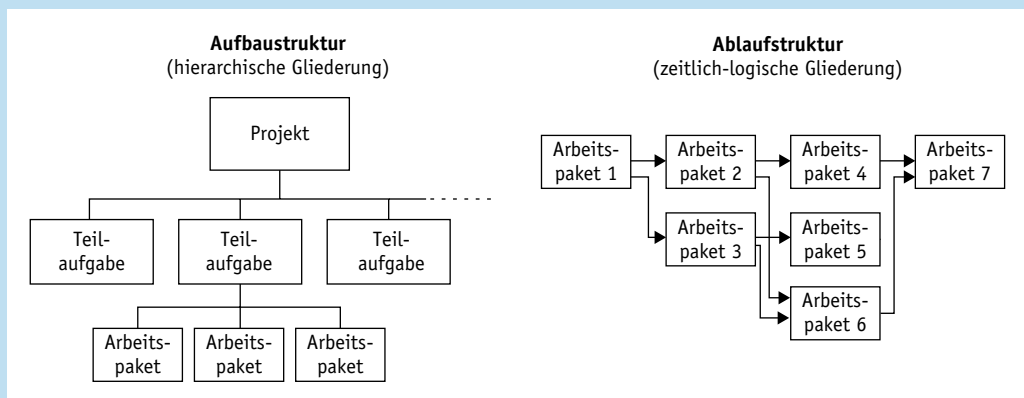
## Projektmanagement



der von dem Projekt betroffenen Organisationseinheiten müssen rechtzeitig über die Projektziele und -inhalte informiert oder besser an deren Festlegung beteiligt werden. Die Teilaufgaben und Arbeitspakete eines Projekts sind im Rahmen seiner **hierarchischen Aufbaustruktur** zu differenzieren, um das Projekt leichter überschaubar zu machen und delegierbare Aufgabenumfänge zu erhalten. Durch die Gestaltung einer **zeitlich-logischen Ablaufstruktur**, z. B. der Arbeitspakete, können sowohl die Projektdauer als auch der Koordinationsaufwand verringert werden (vgl. Abbildung 5-24).

Abb. 5-24

## Aufbau- und Ablaufstruktur von Projekten



Insbesondere wegen ihres zeitlich befristeten und interdisziplinären Charakters lassen sich Projekte einerseits nur schlecht in die Primärorganisation integrieren. Andererseits erfordert gerade die Projektdurchführung ständige Abstimmungen zwischen den beteiligten Organisationseinheiten. Das Projektmanagement bietet die Lösung dieses Problems: Zur Koordination der Projektaufgaben wird eine **zentrale Organisationseinheit** eingerichtet. Sie kann mit einem Projektleiter besetzt werden, dessen einzige Aufgabe in der Leitung des Projekts und der Koordination von allen für die Projektabwicklung notwendigen Aktivitäten besteht. Nach dem Abschluss des Projekts wird diese Stelle wieder aufgelöst.

Wird ein **Projektmanager** (Projektleiter) benannt, so ist er für die zielgerichtete und ordnungsgemäße Abwicklung des Projekts und für die laufende Berichterstattung gegenüber dem Auftraggeber verantwortlich. Grundsätzlich sollte der Projektmanager im Rahmen seines Projekts über den Einsatz der finanziellen Projektmittel frei entscheiden können. Er sollte darüber hinaus mindestens projektbezogen fachliche Weisungsbefugnisse gegenüber den anderen Stellen und ein umfassendes Informationsrecht in allen Belangen seines Projekts besitzen. In Abhängigkeit von der Art und dem Umfang des Projekts können die Kompetenzen des Projektmanagers erweitert oder Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen an die Projektmitarbeiter delegiert werden. Auf diese Weise entsteht eine **Projekthierarchie**, bestehend aus dem Projektmanager, den Teilprojektmanagern (Teilaufgabenleitern) und den für die Arbeitspakete verantwortlichen Projektmitarbeitern (vgl. Abbildung 5-25).

Die Organisationsformen des Projektmanagements sind in der Praxis nicht einheitlich. Neben den bereichsübergreifenden Projekten gibt es in vielen Unternehmen auch bereichsinterne Projekte, wie beispielsweise reine F+E-, Vertriebs- oder Ferti-

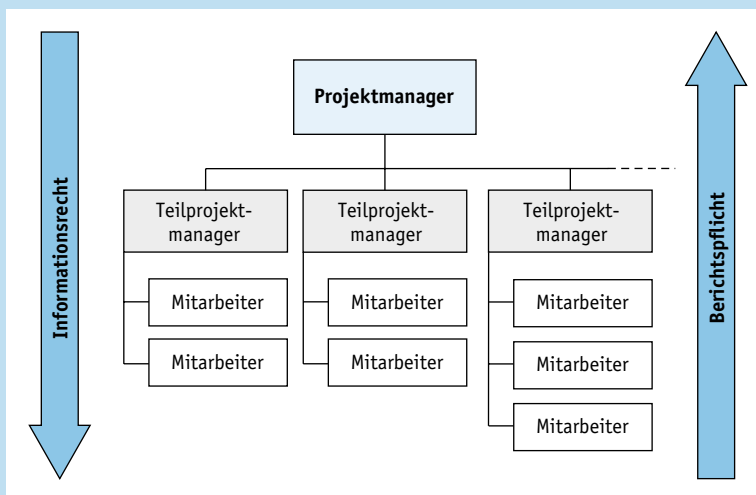
Konzept des Projektmanagements

Projektmanager/  
Projekthierarchie

Bereichsübergreifende  
Organisationsformen

Abb. 5-25

#### Projekthierarchie



## Wirtschaftspraxis

## Projektmanagement in der Bayer AG

In der Praxis wird die Projektarbeit häufig in einem Projektmanagement-Handbuch oder in Projektmanagement-Richtlinien detailliert geregelt. Teilweise findet sich auch eine grundsätzliche Regelung der wichtigsten Fragen in den Führungsgrundsätzen, wie beispielsweise in dem Chemiekonzern *Bayer*. Hier heißt es:

»In zunehmendem Maße fallen in unserem Unternehmen Aufgaben (Projekte) an, die die zeitlich begrenzte Zusammenarbeit von Mitarbeitern verschiedener Fachdisziplinen oder Bereiche in einer Projektgruppe erfordern. Der Auftraggeber, das heißt, die für den Start eines Projektes verantwortliche Stelle (zum Beispiel Unternehmensleitung, Bereichsleiter, Kommissionen etc.) legt die Projektziele fest, bestimmt den Projektleiter und vereinbart mit dem Projektleiter und den betroffenen Linienbereichen die Zusammensetzung der Projektgruppe und die zeitliche Inanspruchnahme der einzusetzenden Projektmitarbeiter.

Auftraggeber und Linienvorgesetzte der an dem Projekt beteiligten Bereiche sind verpflichtet, die Voraussetzungen für einen reibungslosen Ablauf des Projektes zu schaffen und in ständiger gegenseitiger Abstimmung während der Laufzeit des Projektes aufrechtzuerhalten. Der Projektleiter ist dem Auftraggeber für die Durchführung des Projektes verantwortlich. Er besitzt gegenüber den Mitgliedern der Projektgruppe ein projektbezogenes Weisungsrecht. Wenn Arbeiten der Projektgruppe Aufgaben von Linienbereichen berühren, muss der Projektleiter die betroffenen Bereiche rechtzeitig informieren und für eine Abstimmung zwischen der Projektgruppe und diesen Bereichen sorgen. Kann der Projektleiter Konflikte zwischen den Zielsetzungen des Projektes und der Linienbereiche nicht vermeiden, müssen der Auftraggeber und die betroffenen Linienvorgesetzten eine Lösung herbeiführen.«

Quelle: *Bayer AG* (Hrsg.) 1991 S. 8f.

gungsvorhaben. Vier organisatorische **Ausprägungen des bereichsübergreifenden Projektmanagements** lassen sich nach dem Ausmaß der Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse der Projektleitung unterscheiden (vgl. *Bühner, R.* 2004 S. 217 ff., *Grün, O.* 1992 Sp. 2107 ff., *Litke, H. D.* 2007 S. 69 ff., *Madauss, B. J.* 2000 S. 107 ff.):

- Der **Projektausschuss** ist die »schwächste« Organisationsform des Projektmanagements. Er wird mit den Vertretern der von einem Projekt betroffenen Organisationseinheiten besetzt und übernimmt die Aufgabe der Projektkoordination. Die Bindung von personellen Ressourcen ist aufgrund der Tätigkeit der Ausschussmitglieder in Teilzeit nur gering. Problematisch wird die Ausschussarbeit allerdings dann, wenn sie über die reine Sammlung und Beratung von Informationen und Ideen hinausgeht. Gerade bei der Entscheidungsfindung erweisen sich Projektausschüsse häufig als sehr schwerfällig. Die Ausschussmitglieder sind meistens nur nebenamtlich tätig und versuchen, ihre jeweiligen Abteilungsinteressen im laufenden Projekt einseitig durchzusetzen. Die Projektausschüsse erfüllen deshalb in der Regel die besonderen Anforderungen an die Leitung eines Projekts nicht ausreichend.
- Die Aufgabe der Projektkoordination kann auch einer oder mehreren eigens dafür geschaffenen Stabsstelle(n) übertragen werden (**Stabs- oder Einfluss-Projektmanagement**; vgl. Abbildung 5-26). Gemäß der Stabsdoktrin bedeutet dies, dass die Projektstelle weder Entscheidungs- noch Weisungskompetenzen besitzt. Die Projektverantwortung liegt bei der übergeordneten Instanz, während der Projektmanager (oder besser: »Projektkoordinator«) im Wesentlichen für die Terminüberwachung, die Kostenkontrolle und sonstige projektverfolgende Maßnahmen zuständig ist. Seine Rechte beschränken sich auf projektbezogene Informations- und Beratungsbefugnisse. Durch diese eingeschränkten formalen Befugnisse ist

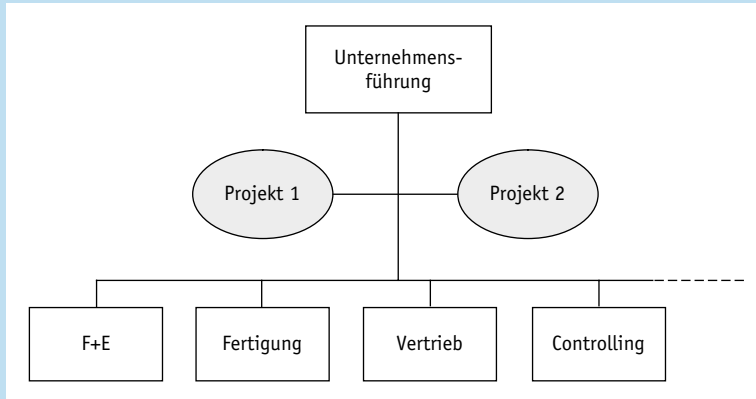
## Projektausschuss

## Stabs-Projektmanagement



Abb. 5-26

## Stabs-Projektmanagement



eine erfolgreiche Projektdurchführung kaum zu gewährleisten. Insofern sollte der Projektmanager aufgrund seiner fachlichen Kompetenz, seiner Persönlichkeit, seines Projektüberblicks und/oder der offenen und für jeden Mitarbeiter im Unternehmen erkennbaren Unterstützung durch das Top-Management zumindest einen informalen Einfluss auf den Projektverlauf nehmen können (weshalb diese Organisationsform auch als »Einfluss«-Projektmanagement bezeichnet wird).

Der **Vorteil** der Stabs-Projektorganisation ist vor allem darin zu sehen, dass die Primärorganisation unverändert bleibt. Die Stelle des Projektmanagers kann sowohl haupt- als auch nebenamtlich besetzt werden. **Nachteilig** wirken sich die fehlenden formalen Kompetenzen des Stelleninhabers aus. Er ist letztendlich auf den guten Willen der am Projekt beteiligten Bereiche und auf die Unterstützung durch die Unternehmensleitung angewiesen. Bereichsübergreifende Probleme lassen sich dadurch nur schwer lösen. Die Reaktion auf Projektstörungen erfolgt dementsprechend langsam. Um diesen Nachteilen durch die Machtpromotion der betreffenden Linieninstanz wirkungsvoll entgegenzutreten zu können, sollte die Stabsstelle in der Unternehmenshierarchie ausreichend hoch eingegliedert werden.

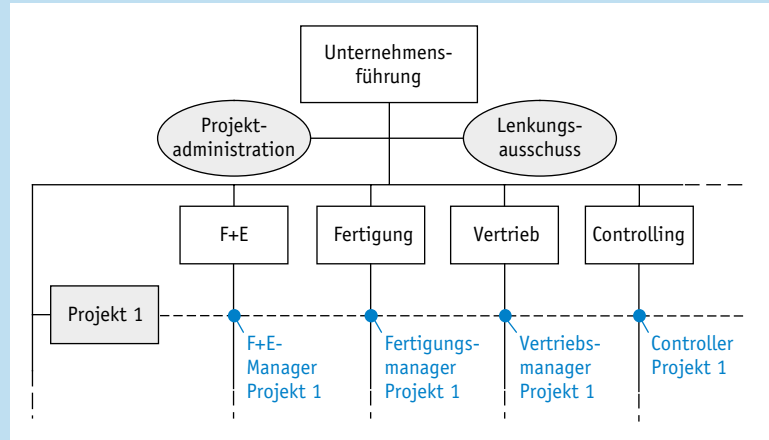
Trotz der möglichen Schwierigkeiten wird das Stabs-Projektmanagement in der Praxis recht häufig eingesetzt. Der Grund für den hohen Verbreitungsgrad ist der vergleichsweise einfache Einsatz, der ohne größere organisatorische Veränderungen möglich ist.

- ▶ Beim **Matrix-Projektmanagement** werden die vertikalen funktions- oder objektorientierten Bereiche der Primärorganisation durch die horizontale Projektstruktur überlagert (vgl. Abbildung 5-27). Die Projektmanager sind für ihre Projekte verantwortlich. Sie können sich in der Regel auf einzelne Mitarbeiter aus den Funktions- oder Geschäftsbereichen stützen, die ihnen in Vollzeit oder als Teilzeitbeschäftigte zugeordnet und zumindest fachlich (teilweise auch disziplinarisch) unterstellt sind. Werden in einem Unternehmen mehrere Projekte gleich-

Matrix-Projektmanagement

Abb. 5-27

## Matrix-Projektmanagement



zeitig abgewickelt (im Rahmen eines sogenannten **Multiprojektmanagements**), kann es sinnvoll sein, eine zentrale **Projektadministration** einzurichten, deren Aufgabe die Unterstützung und die Entlastung der Projektmanager in allen administrativen Angelegenheiten ist (zum Beispiel bei der Projektberichterstattung und -dokumentation). Außerdem wird häufig ein **Lenkungsausschuss** (steering committee) installiert, in dem neben dem Auftraggeber alle Entscheidungs- und Verantwortungsträger für das Projekt zusammengefasst sind. Hier werden die wesentlichen, für die Projektdurchführung notwendigen Entscheidungen getroffen und deren Umsetzung überwacht.

Die eindeutige Zuweisung der Projektverantwortung an den Projektmanager ist ein wesentlicher **Vorteil** des Matrix-Projektmanagements. Die Projektmitarbeiter sind zwar dem Projekt zugeordnet, werden jedoch nicht vollständig aus ihrer Organisationseinheit herausgelöst. Sie können also sowohl in ihrer »normalen« Funktion eingesetzt werden, als auch ihr Spezialwissen und ihre Erfahrung bei Bedarf in eines oder in mehrere Projekte einbringen. Dadurch ist der Personaleinsatz flexibler zu gestalten als bei einem reinen Projektmanagement. Der entscheidende **Nachteil** der Matrix-Projektorganisation liegt in der Teilung der Weisungsbefugnisse. Die Schnittpunkte der horizontalen Linien des Projektmanagers und der vertikalen Linien der Linieninstanzen beinhalten ein beträchtliches Konfliktpotenzial. Kritisch ist zum Beispiel häufig der Einsatz von Mitarbeitern in einem Projekt, wenn deren vorgesetzte Linieninstanz zeitgleich einen vermehrten Personalbedarf hat. Die Tatsache, dass die Projektmitarbeiter »Diener zweier Herren« sind, kann zu einer erheblichen Verunsicherung führen. Einen weiteren Konfliktherd bildet die Frage, wer im Rahmen der Projektabwicklung was zu entscheiden hat.

Um diesen Problemen zu begegnen, ist eine **klare Aufgaben- und Kompetenzregelung** zwischen dem Projekt und der Linie zwingend erforderlich. Sinnvollerweise

## Wirtschaftspraxis

## Scrum-Projekte im Technologiekonzern Voith

Im (Matrix-)Projektmanagement ist die aus der Softwareentwicklung stammende **Scrum-Methode** (von engl. scrum für »Gedränge«) ein neueres Vorgehensmodell. Der Ansatz beruht auf der Erfahrung, dass viele interdisziplinäre (Entwicklungs-)Projekte zu komplex sind, um vollumfänglich planerisch abgebildet werden zu können. Ein wesentlicher Teil der Anforderungen und potenziellen Lösungen ist zu Beginn unklar. Diese Unklarheiten lassen sich durch ein iteratives Vorgehen gewissermaßen Schritt für Schritt reduzieren, indem Zwischenergebnisse generiert werden, aus denen sich dann noch fehlende Anforderungen und Lösungstechniken effektiver und effizienter entwickeln lassen als dies in der Planungsphase am Anfang des Projekts möglich wäre. Damit entwickelt sich in einem Scrum-Projekt auch die Planung in transparenter Weise iterativ und inkrementell weiter. Grundlage der Planung ist dabei der langfristige Plan (Product Backlog), der kontinuierlich verfeinert wird. Aufgabenbezogene Detailpläne (Sprint Backlogs) werden nur für den jeweils nächsten Planungszyklus (Sprint) erstellt. Das Ziel dieses Vorgehens ist die schnelle und kostengünstige Entwicklung hochwertiger Produkte. Dieses Vorgehen ist für Teams von drei bis neun Mitgliedern konzipiert. Größere Projekte benötigen einen

Koordinationsrahmen (Framework), in dem die Arbeit mehrerer Teams aufeinander abgestimmt wird.

Die beschriebene Methode wird beispielsweise von dem 1867 gegründeten Anlagenbau- und Technologiekonzern *Voith GmbH & Co. KGaA* eingesetzt (2017: 4,2 Mrd. Euro Umsatz, rund 19.000 Beschäftigte). Hier heißt es im Geschäftsbericht 2017: »Der Digitalisierung folgt die Arbeit 4.0 – sie ist vernetzter, digitaler und flexibler und durchbricht die alten Trennwände zwischen Bereichen, Disziplinen und Hierarchien. Dieses Beispiel [ein Rollenschneider für Papierhersteller] zeigt, wie bei *Voith* heute multidisziplinäre Teams mit agilen Methoden an neuen Produkten und Geschäftsmodellen arbeiten. Das bringt Tempo – und auch Spaß. ... Für die Umsetzung werden vom sogenannten Product Owner Aufgabenstellungen formuliert, die vom Team in viele kleine Aufgaben heruntergebrochen werden. Diese »Sprints« sind binnen 14 Tagen zu erledigen. Dann berät das Team, ob die Aufgabe als erledigt betrachtet werden kann, ebenso gibt es ein Feedback der Führungskräfte.« Offenbar hat *Voith* mit seinen kooperativen Sprints bisher gute Erfahrungen gemacht.

Quelle: *Gloger, B./Margetich, J.* 2018 S. 3 ff., *Voith GmbH & Co. KGaA* (Hrsg.) 2018 S. 20f.

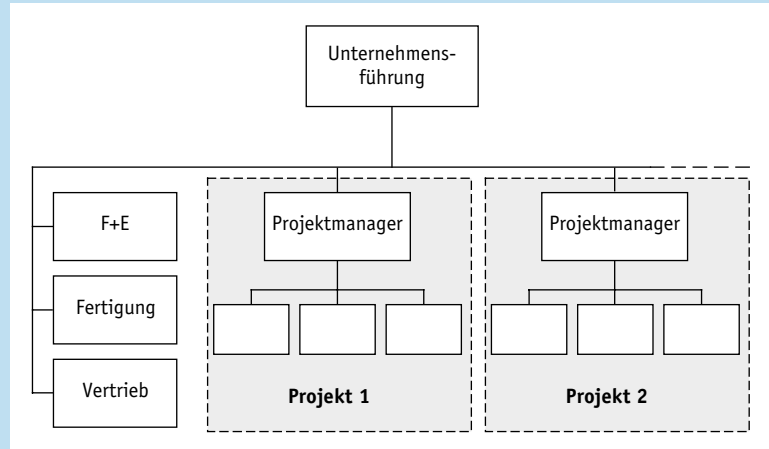
sollte der Projektmanager die Kompetenz für die Festlegung der quantitativen und qualitativen Aufgabeninhalte (Was) sowie die Terminfestsetzung (Wann) erhalten, während der Linienvorgesetzte für die fachliche Durchführung (Wie) und die Qualität der Arbeitsergebnisse verantwortlich ist. Aber auch bei dem Einsatz von entsprechenden formalen Regeln stellt gerade das Matrix-Projektmanagement höchste Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft aller Projektbeteiligten. Obwohl man dem Matrixgedanken in der Praxis aufgrund seines Konfliktpotenzials eher skeptisch gegenübersteht, ist die Matrix-Projektorganisation vor allem bei F+E- und Vertriebsprojekten häufig anzutreffen.

- Kennzeichnend für das **reine Projektmanagement** ist die fachliche und disziplinarische Unterstellung der Projektmitarbeiter unter den Projektmanager als »Vorgesetzten auf Zeit«. Alle Projektbeteiligten sind vollamtlich im Projekt tätig. Der Projektmanager hat auf sämtliche für die Projektdurchführung erforderlichen Ressourcen Zugriff. Er trägt die volle Verantwortung für die Erreichung der materiellen Projektziele und die Einhaltung der Termine und Kosten. Die reine Projektorganisation führt zu einer vollständigen Ausgliederung aller projektbezogenen Aufgaben und Kompetenzen aus der Primärorganisation und eignet sich damit für sehr umfangreiche Vorhaben, die relativ wenig Berührungspunkte mit den Routineaufgaben haben (vgl. Abbildung 5-28).

Reines Projektmanagement

Abb. 5-28

## Reines Projektmanagement



Der wesentliche **Vorteil** des reinen Projektmanagements ist die ungeteilte Linienautorität des Projektmanagers, der im Rahmen seiner Projektverantwortung weitgehend autonom entscheidet. Dadurch kann er schnell auf Störungen im Projektablauf reagieren. Die eindeutige Weisungsbefugnis und die klare Regelung von Zuständigkeiten tragen zur Vermeidung von Kompetenzkonflikten bei. Als **nachteilig** kann sich diese Form des Projektmanagements jedoch erweisen, wenn im Rahmen eines Multiprojektmanagements gleichzeitig mehrere Projekte abgewickelt werden, die alle die gleichen Ressourcen benötigen; dann kommt es zu Abgrenzungs- und Koordinationsproblemen. Kritisch ist auch der Personaleinsatz zu sehen, weil Spezialisten unter Umständen auch dann ständig zum Projektteam gehören, wenn sie eigentlich nur sporadisch benötigt werden. Außerdem können die Projektmitarbeiter in der Praxis nur selten übergangslos in ein anderes Projekt integriert werden, wenn ein Projekt beendet ist oder abgebrochen wird. Daraus resultieren oft Unsicherheit und Orientierungslosigkeit, die einer Motivation zur Projektmitarbeit entgegenwirken.

#### Wahl der Projektorganisation

Die **Auswahl der geeigneten Organisationsform** des Projektmanagements hängt stark von der Art, der Größe und der Dauer des Projekts ab. Weitere Kriterien sind beispielsweise die im Unternehmen vorhandene Organisationsstruktur, das vorhandene Managementsystem, die Verfügbarkeit von Ressourcen oder die bereits vorliegenden Erfahrungen mit der Abwicklung von Projekten. Die Abbildung 5-29 gibt einen Überblick über verschiedene Kriterien für die Eingliederung eines Projekts in die Primärorganisation. In der Projektmanagement-Praxis wird die geeignete Organisationsform im Allgemeinen von dem Auftraggeber und dem Projektmanager gemeinsam festgelegt. Dabei empfiehlt es sich, die Projektziele und die Rahmenbedingun-

Abb. 5-29

## Kriterien zur Auswahl der Projektorganisation

Kriterien für die Eingliederung eines Projekts in die Primärorganisation	Projekt-ausschuss	Stabs-Projekt-manage-ment	Reines Projekt-manage-ment	Matrix-Projekt-manage-ment
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Produktentwicklung</li> <li>▶ vertriebsorientiertes Großprojekt</li> <li>▶ bereichsübergreifendes Entwicklungsprojekt</li> <li>▶ Entwicklung mit Fremdfirmen</li> <li>▶ kurze Projektdauer (<math>\leq 1</math> Jahr)</li> <li>▶ lange Projektdauer (<math>&gt; 1</math> Jahr)</li> <li>▶ Projekt geringer Größe</li> <li>▶ Projekt mittlerer Größe</li> <li>▶ Großprojekt</li> <li>▶ hohes wirtschaftliches Risiko</li> <li>▶ hoher Grad an Interdisziplinarität</li> <li>▶ anteiliger Ressourcenzugriff</li> </ul>	    X  X	   X   X	X X   X  X X	  X     X X

gen vor dem Projektstart exakt zu klären und die gewählte Projektorganisation dann gegenüber allen vom Projekt betroffenen Organisationseinheiten zu kommunizieren. Dadurch lassen sich Schwierigkeiten in der späteren Projektabwicklung im Großen und Ganzen vermeiden (vgl. *Litke, H. D.* 2007 S. 75 f.).

### 5.4.5 Strategische Geschäftseinheiten

Heute wird in der Literatur und in der Praxis zumeist die Ansicht vertreten, dass die operativ orientierte Primärorganisation kaum an den aktuellen Erfordernissen der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden kann, weil die Strategie aufgrund der Marktdynamik permanenten Veränderungen unterliegt (zur Unternehmensstrategie vgl. Abschnitt 7.2). Eine permanente Umorganisation zur Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen ist aufgrund der damit verbundenen ständigen Unruhe im Unternehmen zudem wenig sinnvoll. Stattdessen sollten ergänzend zu der Primärorganisation strategische Geschäftseinheiten gebildet werden, denen die langfristig orientierten Aufgaben zu übertragen sind. Diese sekundären Organisationseinheiten sind in einer dualen Organisation für die kontinuierliche Strategiearbeit verantwortlich. Sie erhöhen die Transparenz der Planungs- und Lenkungsmaßnahmen und tragen durch die Nutzung von Synergieeffekten zur Erreichung der Unternehmensziele bei (vgl. *Bühner, R.* 1993 S. 472 f., *Hinterhuber, H. H.* 2004 S. 149 ff.).

Durch die Bildung von **strategischen Geschäftsfeldern (SGF; strategic business area [SBA], strategic sector)** wird der gesamte Tätigkeitsbereich eines Unternehmens in einzelne, voneinander unterscheidbare Planungseinheiten zerlegt. Ein strategisches Geschäftsfeld kann als die Gesamtheit von relativ homogenen Produkt-Markt-

#### Ziele und Voraussetzungen

#### Strategische Geschäftsfelder

Kombinationen bezeichnet werden, die gemeinsam eine Funktion erfüllen und sich eindeutig von anderen Produkt-Markt-Kombinationen unterscheiden. Neben dem Produkt und dem Markt (Nachfrager) kommen die Problemlösung, die Technologie und die Wettbewerber als weitere mögliche Kriterien für die Differenzierung von SGF in Betracht (vgl. *Bea, F.X./Haas, J.* 2013 S. 148 ff.).

#### Fallbeispiel Strategische Geschäftsfelder der Speedy GmbH

»» Anhand der Frage »Welche Produkte für welche Märkte?« kann beispielsweise die *Speedy GmbH* zwischen den beiden SGF »Familienfreundlicher PKW« und »Geländewagen« unterscheiden, die unternehmensseitig bestimmte Produkte (*Speedster Family* und *Speedster Off-Road*) repräsentieren und denen marktseitig bestimmte Kundengruppen mit spezifischen Eigenschaften (Alter, Einkommen, Werthaltung, sozialer Status usw.) gegenüberstehen. ««

### Wirtschaftspraxis

#### Strategische Geschäftseinheiten der GE Company

Der US-amerikanische Konzern *General Electric Company* (2017: rund 122 Mrd. USD Umsatz, rund 300.000 Beschäftigte) richtete erstmalig 1971 in einem größeren Umfang strategische Geschäftsfelder ein und implementierte sie organisatorisch in Form von 43 strategischen Geschäftseinheiten. Damit wollte man einerseits das seit der Mitte der 1960er-Jahre anhaltende immense Wachstum bewältigen und andererseits den kleineren, spezialisierten Konkurrenten begegnen, die in den jeweiligen Marktsegmenten oft-

mals erfolgreicher waren als das global orientierte Unternehmen *GE*. Wenige Jahre später hatten bereits ca. 20 Prozent der besonders erfolgreichen »Fortune 500«-Firmen in den USA das Konzept der strategischen Geschäftseinheiten umgesetzt. Inzwischen sind nahezu alle mittleren und großen Unternehmen in Europa und den USA in strategische Geschäftseinheiten gegliedert.  
Quellen: *General Electric Company* (Hrsg.) 2007 S. 67 f., *Henzler, H.* 1978 S. 912 f., *Jost, P.-J.* 2009 S. 517

Das Besondere bei der Bildung von SGF ist es, dass der von »innen nach außen« gerichtete Blick durch eine von »außen nach innen« gerichtete Perspektive ergänzt wird. Dabei wird das Unternehmensumfeld in voneinander so gut wie möglich abgegrenzte SGF mit eigenen Chancen, Risiken und Entwicklungstendenzen aufgeteilt. Inwieweit eine enge oder eine weite Abgrenzung der SGF gewählt wird, hängt von der angestrebten Genauigkeit der Strategieformulierung ab. Die gedankliche Außensegmentierung der Unternehmensumwelt führt in einem zweiten Schritt zu der Bildung von strategischen Geschäftseinheiten.

Den SGF werden mit den **strategischen Geschäftseinheiten (SGE; strategic business unit [SBU])** im Bereich der Innensegmentierung des Unternehmens entsprechende Organisationseinheiten gegenübergestellt. Eine SGE kann zum Beispiel mit einer Division oder einer Kundengruppe deckungsgleich sein (vgl. Abbildung 5-31). Sie wird aber grundsätzlich ohne Rücksicht auf die Grenzen der bestehenden primären Organisationseinheiten allein mit dem Ziel definiert, die relative Gewinnspanne (im Vergleich zu dem stärksten Konkurrenten) zu optimieren. Die Größe der relativen Gewinnspanne hängt davon ab, inwieweit es einem Unternehmen gelingt, seine relativen Wettbewerbsvorteile (Stärken) in Bezug auf die genau identifizierte Konkurrenz umzusetzen.

#### Strategische Geschäftseinheiten

Die SGE formulieren für bestimmte strategische Geschäftsfelder spezifische Strategien (sogenannte **Geschäfts-, Geschäftsbereichs- oder Geschäftsfeldstrategien**) und setzen diese um. Sie entscheiden über die **Zuteilung der Ressourcen** in Abhängigkeit von ihren strategischen Aufgaben und den Ergebnissen der strategischen Wettbewerbsanalysen. Die SGE beherrschen bestimmte Kernfähigkeiten und/oder verfügen über bestimmte Kernprodukte, die dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz verschaffen (vgl. Bühner, R. 2004 S. 209).

## Wirtschaftspraxis

### SGF und SGE in der Henkel AG & Co. KGaA

Die *Henkel AG & Co. KGaA* ist in drei operative **Unternehmensbereiche** gegliedert: Laundry & Home Care, Beauty Care und Adhesive Technologies. Diese drei Bereiche werden in weltweit verantwortlichen **strategischen Geschäftseinheiten** geführt, denen insgesamt neun **strategische**

**Geschäftsfelder** gegenüberstehen, jeweils zwei in den beiden erstgenannten Unternehmensbereichen und fünf im Bereich Adhesive Technologies.

Quelle: *Henkel AG & Co. KGaA* (Hrsg.) 2014 S. 47

Vor allem die Kernfähigkeiten oder Kernkompetenzen spielen bei der Bildung von SGE eine wesentliche Rolle. Unter den **Kernkompetenzen** sind die gebündelten technologischen, fertigungstechnischen und prozessualen Fähigkeiten eines Unternehmens zu verstehen. Sie sind dafür verantwortlich, dass die strategischen Geschäftseinheiten zu den führenden Wettbewerbern in ihren Marktsegmenten gehören und so zu einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes beitragen, oder anders ausgedrückt: Kernkompetenzen sind die Quelle für Wettbewerbsvorteile und mögliche Werttreiber eines Unternehmens (»they make the economic engine of a firm tick«). Sie sind durch drei Merkmale gekennzeichnet (vgl. Hamel, G./Prahalad, C. K. 1995 S. 309 ff., Hinterhuber, H. H. 2011 S. 130 ff., Krüger, W./Hompe, C. 1997 S. 25 ff.):

- ▶ Eine Kernkompetenz bietet den Kunden des Unternehmens einen **wesentlichen Nutzen (»Kernnutzen«)**. Sie trägt erheblich zu dem von den Kunden wahrgenommenen Wert der Leistung bei. Allerdings kann auch ein Bündel von Fähigkeiten, das einen signifikanten Kostenvorteil mit sich bringt, als »Kernkompetenz« bezeichnet werden, selbst wenn dieser Kostenvorteil nicht an die Kunden weitergegeben wird.
- ▶ Kernkompetenzen sind dauerhafte Fähigkeiten, die im Wettbewerb **einzigartig und unverwechselbar** sind. Einzigartig sind in diesem Sinne auch solche Fähigkeiten, die zwar in der gesamten Branche vorhanden sind, die aber in dem konkreten Unternehmen ein beträchtlich höheres Kompetenzniveau als bei den Wettbewerbern aufweisen und von ihnen kaum imitierbar sind.
- ▶ Schließlich eröffnen Kernkompetenzen den **Zugang zu neuen Geschäftsfeldern**, indem sie die vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen synergetisch miteinander vernetzen. Insofern sollte es ein Unternehmen vermeiden, seine Fähigkeiten zu sehr an den bereits vorhandenen Produkten festzumachen.

## Kernkompetenzen

## Merkmale von Kernkompetenzen

## Wirtschaftspraxis

## Kernkompetenzen bekannter Unternehmen

Wie unterschiedlich die Kernkompetenzen von Unternehmen sein können, zeigen die folgenden Beispiele:

- ▶ Die Kernkompetenz des Uhrenherstellers *Swatch* liegt im Bereich der »emotionalen Güter« und in einer Kombination von Automatisierungstechnologie, Design und Marketing.
- ▶ Die Kernkompetenz des Herstellers von hochwertigen Glasfiguren *Swarovski* besteht aus der Beherrschung der Technologie des Glasschleifens, dem Design und dem Marketing der Produkte.
- ▶ *Hondas* Kernkompetenzen liegen in der Entwicklung und Herstellung von Motoren und Getrieben.
- ▶ *Bosch* sieht seine Kernkompetenzen in der strategischen Weitsicht, der Innovationskraft und in effizienten Prozessen.
- ▶ Die Kernkompetenzen des Paketdienstes *Federal Express* beruhen auf der Integration von Balkencode-Technologie, drahtloser Kommunikation, Netzwerk-Management und linearer Programmierung.
- ▶ Die *Münchener Rück* sieht ihre Kernkompetenz in der Fähigkeit zur richtigen Einschätzung von Naturgefahren und wetterbedingten Naturkatastrophen.
- ▶ Für die Division »Wind Power« der *Siemens AG* ist die Entwicklung von Rotorblättern für Windkraftwerke nach einem bestimmten technischen Verfahren eine einzigartige Kernkompetenz.

Quellen: *Hamel, G./Prahalad, C. K.* 1995 S. 307, *Hinterhuber, H. H.* 2011 S. 131, *Münchener Rückversicherungsgesellschaft AG* (Hrsg.) 2009 S. 31, *Siemens AG* (Hrsg.) 2008 S. 49

Die Kernkompetenzen eines Unternehmens leiten sich aus den ursprünglichen Geschäften ab oder wurden im Laufe der Zeit neu entwickelt. *Hamel/Prahalad* sind der Ansicht, dass Unternehmen zumeist **5 bis 15 Kernkompetenzen** aufweisen (vgl. *Hamel, G./Prahalad, C. K.* 1995 S. 308). Sie bestimmen die strategische Grundausrichtung des Unternehmens und sind damit die Bezugsbasis für den zielgerichteten Einsatz der verfügbaren Ressourcen, wie die folgenden Firmenbeispiele zeigen.

Die Zielsetzung des SGE-Konzepts ist es, diejenigen Nachteile zu überwinden, die sich aus der Fragmentierung der Unternehmensaktivitäten in Profit-Center ergeben. Voraussetzung ist die ständige Überprüfung des »Strategie-Struktur-Fit«, also der Frage, ob die Struktur der Strategie entspricht bzw. ob die Strategie strukturkonform formuliert wurde; denn die Strategie beeinflusst nicht nur die strukturelle Gestaltung im Sinne der *Chandler*-These »structure follows strategy« (*Chandler, A. D.* 1995), sondern die Organisationsstruktur wirkt sich auch auf die strategischen Optionen aus, die einem Unternehmen offen stehen. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn strukturelle Änderungen, wie Dezentralisierung oder Downsizing, die durch

## Strategie und Struktur

## Wirtschaftspraxis

## Hochtief AG konzentriert sich auf Kernkompetenzen

Die *Hochtief AG* (2017: 22,6 Mrd. Euro Umsatz, 53.900 Beschäftigte), einer der führenden globalen Baukonzerne, fokussiert auf ihr Kerngeschäft, nämlich »... das Realisieren komplexer Infrastruktur- und Hochbauprojekte ... Mit all diesen Schritten geht eine **klare Konzentration auf unsere Kernkompetenzen** einher. Die aus

den Verkäufen zufließenden Mittel nutzen wir, um in unser Kerngeschäft zu investieren, die Nettoverschuldung zu reduzieren und unsere Anteilseigner adäquat am Erfolg zu beteiligen.« Als strategisch relevante Kernkompetenzen nennt das Unternehmen: »Entwickeln, Bauen, Betreiben«. Quelle: *Hochtief AG* (Hrsg.) 2014 S. 8, 43



## Wirtschaftspraxis

## Deutsche Lufthansa AG fokussiert auf ihr Kerngeschäft

Unter der Überschrift »Fokussierung auf Kernkompetenzen« führt der Geschäftsbericht 2008 der *Deutsche Lufthansa AG* aus:

»Aus diesem Grund entwickeln wir den Konzern permanent weiter und stellen uns auf die Führung eines vergrößerten Verbunds mit einem stärkeren Airline-Profil ein. Angesichts limitierter finanzieller Mittel und Managementressourcen ist es dabei jedoch mehr denn je erforderlich, sich auf die **Kernkompetenzen** zu konzentrieren. Dies gilt für die Konzernebene ebenso wie für alle Geschäftsfelder. Ihre

Relevanz wird im Wesentlichen dadurch bestimmt, wie stark ihre Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit, die Wechselwirkungen und der »**Kompetenz-Fit**« mit dem strategischen Geschäftsfeld Passagierbeförderung ist. Falls die Aktivitäten eines Geschäftsfeldes für die Positionierung der Passagierbeförderung weniger relevant sind, erwägen wir auch Lösungen außerhalb des *Lufthansa* Konzerns zur Entwicklung dieses Geschäftsfeldes.«

Quelle: *Deutsche Lufthansa AG* (Hrsg.) 2009 S. 40

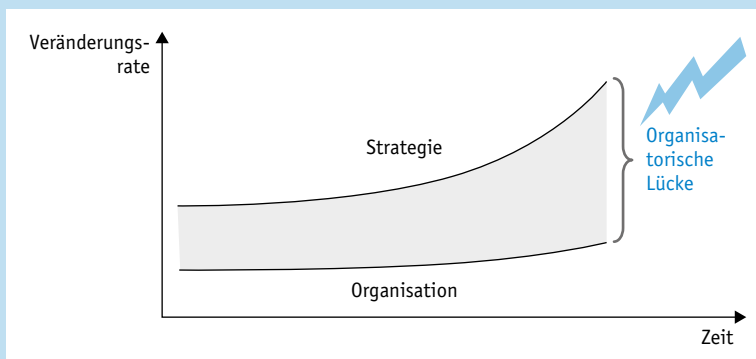
einen kurzfristigen Druck ausgelöst wurden, nachfolgend Auswirkungen auf die Formulierung der Unternehmensstrategie haben. Damit lässt sich als Antithese zu *Chandler* formulieren: »**strategy follows structure**« (vgl. *Scholz, C.* 2000 S. 150 f.).

Nun lassen sich Strategien relativ leicht ändern; Strukturen weisen dagegen eher ein großes Beharrungsvermögen auf. Das Ergebnis einer strategischen Richtungsänderung kann deshalb eine **organisatorische Lücke** sein. Sie entsteht, wenn die Organisation nicht schnell genug und/oder nicht in einem ausreichenden Umfang an die neue Strategie angepasst wird. Entscheidet sich ein Einproduktunternehmen zum Beispiel für die strategische Option der Diversifikation und beginnt es, diese Strategie durch die Einführung von neuen Produkten in neue Märkte umzusetzen, ohne zuvor bestimmte Funktionen (wie beispielsweise den Vertrieb oder den Service) zu dezentralisieren oder bereits produktbezogene Divisions einzurichten, so sind die Probleme sozusagen »vorprogrammiert«. Gelingt es dann nicht sehr schnell, die organisatorische Lücke zu schließen oder zumindest zu minimieren, kann sie den Erfolg und damit auch die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gefährden (vgl. Abbildung 5-30).

Organisatorische Lücke

Abb. 5-30

## Die organisatorische Lücke



Konzept des  
SGE-Managements

Das Management von strategischen Geschäftseinheiten versucht, mit Hilfe einer Erweiterung der operativen Primärorganisation um eine **strategische Sekundärstruktur** die organisatorische Lücke dauerhaft so klein wie möglich zu halten. Dahinter steht die Feststellung, dass eine weit reichende Übereinstimmung von Strategie und Struktur die langfristigen Erfolgsaussichten eines Unternehmens nachhaltig verbessert und die unternehmerischen Risiken reduziert. Die Aufgabe der primären Organisationseinheiten im Rahmen des SGE-Managements ist es, die vorhandenen Potenziale zu nutzen und die Ressourcen so effizient wie möglich einzusetzen. Demgegenüber sollen die SGE durch die Entwicklung von konkreten Produkt- und Leistungsangeboten und deren Umsetzung im Markt neue Erfolgspotenziale erschließen.

Nach *Hinterhuber* zählen die Wahl der Kriterien, nach denen ein Unternehmen in SGE aufgeteilt wird, und die Bestimmung der Anzahl, der Art und der organisatorischen Einbindung der SGE zu den **schwierigsten Aufgaben** der Unternehmensführung. Von ihrer Lösung hängt es weitgehend ab, wie sich ein Unternehmen in Zukunft entwickelt. Bei der Bildung von SGE gilt allgemein (vgl. *Hinterhuber, H. H.* 2004 S. 150, *Szyperski, N./Winand, U.* 1979 S. 197 f.):

- ▶ SGE sollten einen klaren Auftrag, eine eigenständige Marktaufgabe (Herstellung und Vermarktung einer genau festgelegten Gruppe von Produkten und/oder Dienstleistungen) und eindeutig identifizierbare Wettbewerber haben (Kriterium des **externen Markts**).
- ▶ SGE sollten möglichst wenige Produkt-Markt-Kombinationen umfassen und keine oder nur geringe Überschneidungen mit anderen SGE aufweisen, damit klare Geschäftsfeldstrategien beispielsweise hinsichtlich der Produkt- und der Preispolitik entwickelt werden können (Kriterium der **Unabhängigkeit**).
- ▶ SGE sollten über alle für die Umsetzung der Geschäftsfeldstrategien erforderlichen Ressourcen (außer Kapital) möglichst frei verfügen können (Kriterium der **Verfügungsfreiheit**).
- ▶ SGE sollten von Führungskräften geführt werden, die in der Lage sind, alle erfolgsrelevanten Entscheidungen zu treffen. Sie sind für die Entwicklung und die Umsetzung der Geschäftsfeldstrategien verantwortlich und werden am Erfolg ihrer SGE gemessen (Kriterium der **Managementkompetenz**).

SGE sind in erster Linie eine gedankliche Konstruktion zur strategischen Steuerung eines Unternehmens. Jeder SGE müssen aber spätestens bei der Umsetzung der Planung ganz konkrete organisatorische Einheiten gegenüberstehen. Zwischen der Primärorganisation und den SGE sind grundsätzlich drei Beziehungen möglich:

- ▶ Die primären Organisationseinheiten sind mit den SGE identisch (SGE 1, SGE 5, SGE 6 und SGE 7 in Abbildung 5-30).
- ▶ Mehrere primäre Organisationseinheiten bilden gemeinsam eine SGE (SGE 2, SGE 3 und SGE 4 in Abbildung 5-30).
- ▶ Eine primäre Organisationseinheit besteht aus mehreren SGE (Unternehmensbereich 3 in Abbildung 5-30).

Die SGE sind der Unternehmensführung direkt verantwortlich. Zur Abstimmung der strategischen Gesamtplanung und der strategischen Geschäftsfeldplanung wird in

Gestaltungskriterien  
für SGESGE und Primär-  
organisation

der Regel ein zentraler (strategischer) **Planungsstab** oder ein zentraler (strategischer) **Planungsausschuss** eingerichtet. Die Abbildung 5-31 zeigt beispielhaft die Überlagerung der divisional ausgerichteten Primärorganisation durch eine strategische Sekundärorganisation.

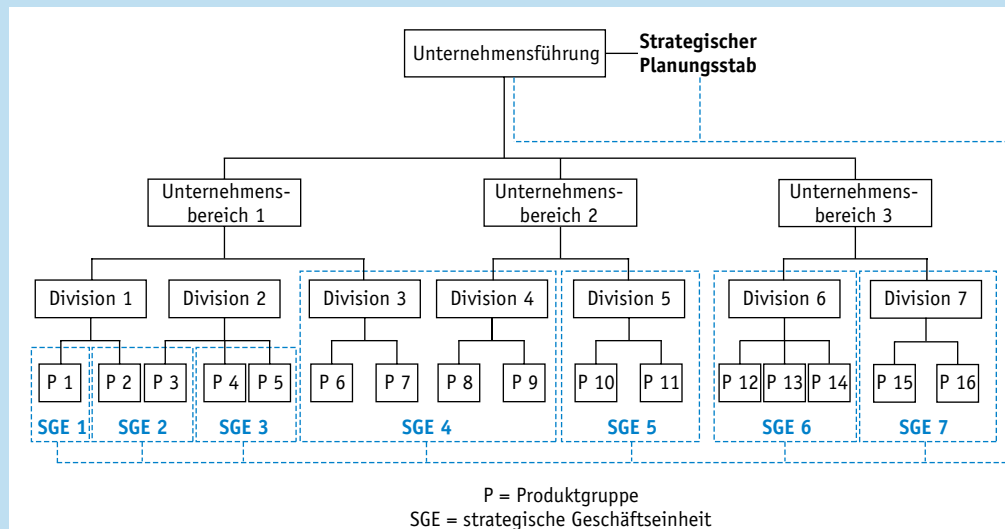
Für die strukturelle **Verankerung der SGE** in der Unternehmensorganisation gibt es vier Möglichkeiten:

- ▶ Ist die SGE mit einer Organisationseinheit der Primärorganisation identisch (wie zum Beispiel die SGE 1 in Abbildung 5-31), dann kann die Linienstelle zusätzlich zu ihren operativen Funktionen auch die strategischen Aufgaben übernehmen. Hierzu sind ihre Kompetenzen beispielsweise hinsichtlich der Ziel- und Strategie- definition sowie der Ressourcenentscheidung zu erweitern. Der besondere Vorteil einer derartigen Doppelfunktion ist die enge Abstimmung von strategischer und operativer Planung. Diese Organisationsform kann als **SGE-Linienkonzept** bezeichnet werden.
- ▶ Besteht keine Identität zwischen SGE und primären Einheiten (wie zum Beispiel die SGE 2 in Abbildung 5-31), können **SGE-Manager** eingesetzt werden. Ihre Aufgabe ist es, die SGE bereichsübergreifend zu steuern und dafür zu sorgen, dass die strategischen Belange eine ausreichende Berücksichtigung finden. Zur Unterstützung der SGE-Manager können fallweise Task-Forces gebildet werden, um akute Probleme schnell und umfassend zu lösen.
- ▶ SGE lassen sich auch in Form von **Strategieausschüssen** in der Organisation institutionalisieren. Sie setzen sich aus den Vertretern der funktionalen und der divi-

Organisatorische  
Einbindung von SGE

Abb. 5-31

#### Überlagerung der Primärorganisation durch SGE



Quelle: Szyperski, N./Winand, U. 1979 S. 203

sionalen Organisationseinheiten zusammen und werden gegebenenfalls durch Spezialisten unterstützt. Diese Ausschüsse verabschieden in ihren Sitzungen die Geschäftsfeldstrategien, überwachen deren Umsetzung und koordinieren die hierzu erforderlichen Maßnahmen.

- Schließlich können die SGE auch als eine zusätzliche Dimension in die Primärorganisation eingeordnet werden. Die Leiter der SGE sind in einer derartigen **SGE-Matrix-** oder **Tensororganisation** direkt der Unternehmensführung unterstellt.

#### Vor- und Nachteile

Das SGE-Management ist ein Instrument, um ein Unternehmen strategisch auszurichten. **Vorteilhaft** sind vor allem die Entlastung der Unternehmensführung von einem Teil der strategischen Fragestellungen durch die Delegation von Produkt-Markt-Entscheidungen an die SGE und die Sicherstellung einer umfassenden Strategieplanung und -umsetzung durch die verbesserte Zusammenarbeit von Funktionsbereichen und Divisions. Auch die Möglichkeit, den Führungskräftenachwuchs durch die Übertragung von SGE-Leitungsfunktionen auf umfangreichere Aufgaben vorzubereiten, ist als ein Vorteil dieses Organisationskonzepts zu sehen. Ein wesentlicher **Nachteil** ist die Tatsache, dass die SGE und die primären Organisationseinheiten häufig nicht identisch sind. Dadurch kann es aufgrund von Widerständen in der Primärorganisation zu erheblichen Problemen bei der operativen Umsetzung der Geschäftsfeldstrategien kommen. Außerdem besteht die Gefahr, dass die vorrangige Ausrichtung der SGE an externen Wettbewerbsgesichtspunkten zu einer Vernachlässigung der internen Querverbindungen zwischen den einzelnen Segmenten und zu einer übertriebenen Dominanz des Marketingbereichs bei der Formulierung von Geschäftsfeldstrategien führt (vgl. Bleicher, K. 2011 S. 306 f., Bühner, R. 2004 S. 214 f.).

#### Wiederholungsfragen

1. Worin sehen Sie die grundsätzlichen Unterschiede zwischen der Primär- und der Sekundärorganisation?
2. Anhand welcher Kriterien lassen sich praktische Organisationskonzepte beurteilen?
3. Nennen Sie die Merkmale der funktionalen Organisation.
4. Welche Arten von Funktionsbereichen lassen sich unterscheiden, und welche Aufgaben nimmt die Unternehmensführung in einer funktionalen Organisation wahr?
5. Wie lässt sich die bereichsübergreifende Koordination in einer funktionalen Organisation verbessern?
6. Worin sehen Sie die Vor- und Nachteile der funktionalen Organisation?
7. Nennen Sie die Merkmale der divisionalen Organisation.
8. Woran orientiert sich die Bildung der Divisions?
9. Erläutern Sie die verschiedenen Center-Konzepte.
10. Welche Funktionen üben die Zentralbereiche in der divisionalen Organisation aus?
11. Worin sehen Sie die Aufgaben der Leitungsspitze einer divisionalen Organisation, und wie lässt sich das oberste Leitungsgremium organisieren?
12. Stellen Sie die Vor- und Nachteile der divisionalen Organisation dar.

13. Wann ist der Übergang von einer funktionalen zu einer divisionalen Organisation sinnvoll?
14. Wie kann den Problemen der Divisionalstruktur entgegengewirkt werden?
15. Nennen Sie die Merkmale der Matrix- und der Tensororganisation.
16. Welche Alternativen zur Gestaltung der Matrixstellen gibt es?
17. Wie können die Kompetenzen zwischen den beiden Dimensionen einer Matrix geregelt werden?
18. Worin sehen Sie die wichtigsten Aufgaben der Zentralbereiche und der Matrixleitung?
19. Worin liegt die Bedeutung der in mehrdimensionalen Organisationsformen »institutionalisierten Konflikte«?
20. Erörtern Sie die Vor- und Nachteile der Matrix- und der Tensororganisation.
21. Was ist unter einem Konzern zu verstehen?
22. Erläutern Sie die besonderen Merkmale einer Holding, und nennen Sie die Gründe für deren Bildung.
23. Welche Formen der Holdingorganisation kennen Sie?
24. Erläutern Sie die wesentlichen Besonderheiten der einzelnen Holdingformen. Gehen Sie insbesondere auf die Managementholding und deren Aufgaben- und Kompetenzverteilung ein.
25. Wann ist die Einrichtung eines Produktmanagements in einem Unternehmen sinnvoll?
26. Welche Aufgaben hat ein Produktmanager?
27. Nennen Sie die verschiedenen Organisationsformen des Produktmanagements.
28. Wann ist die Einrichtung eines Kundenmanagements in einem Unternehmen sinnvoll?
29. Welche Aufgaben hat ein Kundenmanager?
30. Erläutern Sie die verschiedenen Organisationsformen des Kundenmanagements.
31. Inwieweit sollten Produkt- und Kundenmanager in einem Unternehmen zusammenarbeiten?
32. Warum und in welchen Fällen ist die Einrichtung eines Funktionsmanagements zweckmäßig?
33. Wann ist die Einrichtung eines Projektmanagements sinnvoll, und welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein?
34. Stellen Sie kurz die wesentlichen Aufgaben eines Projektmanagers dar.
35. Nennen Sie die verschiedenen Organisationsformen des Projektmanagements.
36. Was ist der Kerngedanke des Managements von strategischen Geschäftseinheiten?
37. Worin unterscheiden sich »strategische Geschäftsfelder« von »strategischen Geschäftseinheiten«?
38. Worauf ist bei der Bildung von strategischen Geschäftseinheiten zu achten?
39. Was ist unter einer Kernkompetenz zu verstehen?
40. Welche Merkmale weisen Kernkompetenzen auf?
41. Warum spielen die Kernkompetenzen bei der Bildung von strategischen Geschäftseinheiten eine besondere Rolle?
42. Welche Beziehungen können zwischen den strategischen Geschäftseinheiten und der Primärorganisation bestehen?

43. Nennen Sie die verschiedenen Organisationsformen des SGE-Managements.
44. Wie kann die Gefahr einer sogenannten »organisatorischen Lücke« verringert werden?
45. Worin sehen Sie die grundsätzlichen Vor- und Nachteile von strategischen Geschäftseinheiten als Sekundärorganisation?
46. Ist Ihrer Meinung nach die Kombination von primären und sekundären Strukturen in jedem Fall sinnvoll? Unter welchen Voraussetzungen würden Sie sich für eine Ergänzung der Primär- durch eine Sekundärorganisation entscheiden?

### Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen

1. Die Primärorganisation stellt gewissermaßen das »Grundgerüst« der Aufbauorganisation eines Unternehmens dar. Sie ist durch ihren hierarchischen Aufbau in erster Linie für die Abwicklung von Routineaufgaben geeignet. Die Sekundärorganisation ergänzt die Primärorganisation durch hierarchieübergreifende, flexible Strukturen.
2. Als interne Beurteilungskriterien können die Führungsprozess-Effizienz, die Leistungsprozess-Effizienz, die Humanressourcen-Effizienz und die Sachressourcen-Effizienz herangezogen werden. Als externe Kriterien gelten die Markt- und Wettbewerbsorientierung, die Flexibilität und die Innovationsfähigkeit.
3. Funktionale Organisationen sind durch die Gliederung der zweiten Hierarchieebene nach Funktionsbereichen gekennzeichnet, die der Unternehmensführung nach dem Einlinienprinzip direkt unterstellt sind.
4. Es lassen sich operative und strategische Funktionsbereiche unterscheiden. Die operativen Funktionsbereiche können wiederum in ressourcenorientierte und leistungsorientierte Funktionsbereiche differenziert werden. Als strategischer Funktionsbereich wird die Unternehmensführung bezeichnet, die das Zusammenwirken der operativen Funktionsbereiche koordiniert und das Unternehmen als Ganzes steuert.
5. Koordinationsverbessernde Maßnahmen sind die Erhöhung der Leitungskapazität, die Einrichtung von Stabsstellen, die Bildung von Ausschüssen und die Etablierung von Entkopplungsmechanismen.
6. Wesentliche Vorteile der funktionalen Organisation sind die mit ihr verbundenen Spezialisierungs- und Lernkurveneffekte. Als wichtige Nachteile gelten die vielen Schnittstellen und Interdependenzen sowie die damit verbundenen Bereichs-egoismen.
7. Divisionale Organisationen sind durch die Gliederung der zweiten Hierarchieebene nach Objekten (Produkten, Regionen, Märkten, Kunden) gekennzeichnet, die der Unternehmensführung nach dem Einlinienprinzip direkt unterstellt sind.
8. Die Bildung der Divisions orientiert sich an Produkt-, Regional-, Markt- und Kundengesichtspunkten.
9. Die verschiedenen Center-Konzepte weisen unterschiedliche Autonomiegrade auf. Es lassen sich Cost-Center, Profit-Center und Investment-Center unterscheiden, die von Zentralbereichen/-abteilungen koordiniert werden.

10. *Wesentliche Aufgabe der Zentralbereiche ist die Wahrnehmung einer unternehmensweiten Koordinations- und Kontrollfunktion, durch welche die Gesamtsicht des Unternehmens sichergestellt werden soll.*
11. *Die Aufgabe der Leitungsspitze einer divisionalen Organisation ist die strategische Führung und Kontrolle der Divisions. Die oberste Unternehmensführung kann ressortlos oder für die operativen Geschäftsbereiche und/oder die Zentralbereiche verantwortlich sein.*
12. *Wesentliche Vorteile der divisionalen Organisation sind ihre Flexibilität durch eine Entscheidungsdezentralisation und die schnelle Entscheidungsfindung innerhalb der Divisions. Nachteilig sind insbesondere die Gefahr des Spartenegoismus und der Mehrbedarf an Leitungsstellen und Zentralfunktionen.*
13. *Der Übergang von einer funktionalen zu einer divisionalen Organisation ist bei einer ausreichenden Unternehmensgröße und einem heterogenen Leistungsprogramm sinnvoll.*
14. *Um die Probleme einer divisionalen Struktur zu reduzieren, sollten die einzelnen Divisions einerseits so autonom wie möglich sein. Andererseits sind alle nicht geschäftsbezogenen, unterstützenden Funktionen zu zentralisieren (zum Beispiel in sogenannten Service-Centern).*
15. *Bei der Matrixorganisation werden die Organisationseinheiten der zweiten Hierarchieebene unter gleichzeitiger Anwendung von zwei Gestaltungsdimensionen gebildet. Bei der Tensororganisation kommt noch mindestens eine weitere Dimension hinzu (3 bis  $n$  Dimensionen). Damit handelt es sich um mehrdimensionale Mehrlinienorganisationen.*
16. *Die Matrixstellen werden typischerweise horizontal nach Funktionen und vertikal objektorientiert gebildet, wobei allerdings auch andere Gruppierungsmuster möglich sind. Jeder Matrixschnittstelle sind zwei Matrixstellen übergeordnet.*
17. *Als allgemeine Regel zur Kompetenzverteilung in der Matrixorganisation gilt, dass die objektorientierten Matrixstellen das Was und Wann und die funktionsorientierten Matrixstellen das Wer, Wie und Womit festlegen.*
18. *Die Zentralbereiche haben im Wesentlichen Koordinations- und Steuerungsaufgaben und unterstützen die Matrixleitung bei der Wahrnehmung ihrer Funktion, die vor allem die strategische Führung und Kontrolle des Gesamtunternehmens, die Förderung der Zusammenarbeit der verschiedenen Matrixstellen und die Schlichtung von Konflikten umfasst.*
19. *Die Konflikte werden in der Matrixorganisation konzeptionsbedingt gezielt herbeigeführt. Durch eine offene Handhabung sollen die Konflikte zu innovativen Problemlösungen führen, die für die Aufgabenerfüllung nutzbar gemacht werden können.*
20. *Vorteile der Matrix- und der Tensororganisation sind die Chance zu ganzheitlichen und innovativen Problemlösungen, die verkürzten Kommunikationswege, die Entscheidungsdezentralisation, die Ausrichtung auf die Markt- und Wettbewerbsanfordernisse, die relativ problemlose Bewältigung von strukturellen Veränderungen und die vielfältigen Möglichkeiten der Personalentwicklung. Als Nachteile sind die vorprogrammierten Schnittstellenkonflikte, eine daraus resultierende erhöhte*



*Organisationsprogrammierung und schwerfälliger Entscheidungsfindung sowie eine hohe Leitungsintensität zu nennen.*

21. *Ein Konzern ist eine Form eines verbundenen Unternehmens, die entsteht, wenn mehrere rechtlich selbstständige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung eines herrschenden Unternehmens zusammengefasst werden.*
22. *Die Muttergesellschaft eines Holdingkonzerns wird als Holding bezeichnet. Gründe für die Bildung einer Holding sind die Absicht, ein bestehendes Unternehmen in rechtlich selbstständige Gesellschaften aufzugliedern, fremde Firmen zu übernehmen und als rechtlich selbstständige Gesellschaften in den Unternehmensverbund einzugliedern oder die Möglichkeit zu schaffen, Unternehmen je nach Marktwert entweder zuzukaufen oder zu verkaufen.*
23. *Formen der Holdingorganisation sind die operative Holding, die Managementholding und die Finanzholding.*
24. *Die operative Holding ist direkt am Markt tätig und nimmt unmittelbar Leitungsfunktionen wahr. Demgegenüber besitzen die Untereinheiten der Finanzholding größtmögliche Selbstständigkeit. Die Managementholding ist durch die Trennung von konzernstrategischen und operativen Aufgaben gekennzeichnet. Die Tochtergesellschaften sind als Profit-Center operativ ergebnisverantwortlich.*
25. *Die Einrichtung des Produktmanagements ist sinnvoll, wenn ein vielfältiges und heterogenes Produktprogramm vorliegt und wenn die relevanten Märkte eine hohe Komplexität und Dynamik aufweisen.*
26. *Zu den Aufgaben eines Produktmanagers gehören insbesondere die Betreuung von produktspezifischen Marketingkonzepten, die Aufbereitung von Produktinformationen, die Produktplanung und die Unterstützung der technischen Bereiche bei der Produktentwicklung.*
27. *Die Organisationsformen des Produktmanagements sind das Stabs-, das Linien- und das Matrix-Produktmanagement sowie der Produktausschuss.*
28. *Die Realisierung eines Kundenmanagements ist immer dann sinnvoll, wenn dem Unternehmen eine überschaubare Anzahl von Kunden gegenübersteht, die eine differenzierte Bearbeitung erfordern. Dadurch sollen sowohl die Kundenbindung als auch die Kundenzufriedenheit verbessert werden.*
29. *Der Kundenmanager ist ein Spezialist für die ihm zugeordneten Kunden und kümmert sich vor allem um kundenspezifische Marketingkonzepte, den Geschäftsverkehr mit den Kunden und deren individuelle Betreuung im Problemfall.*
30. *Die Organisationsformen des Kundenmanagements sind der Koordinationsausschuss sowie das Stabs-, das Linien- und das Matrix-Kundenmanagement.*
31. *Obwohl jeder einen eigenständigen Arbeits- und Verantwortungsbereich hat, ist eine enge Zusammenarbeit vor allem deshalb erforderlich, weil der Kundenmanager die Anforderungen seiner Kunden an die Produkte des Unternehmens am Besten kennt, während der Produktmanager über ein umfassendes Produktwissen verfügt. Ein regelmäßiger Informations- und Erfahrungsaustausch stellt damit sicher, dass neue Produkte nicht »am Markt vorbei« entwickelt werden, sondern von Anfang an den Kundenwünschen entsprechen und dass die Produkte aufgrund der Kundeninformationen ständig weiterentwickelt werden können.*



32. Die Einrichtung eines Funktionsmanagements macht dann Sinn, wenn die Funktions- oder Geschäftsbereiche der Primärorganisation aufgrund ihrer engen Interdependenzen um handlungsorientierte Querschnittsfunktionen ergänzt werden sollen, die durch eine bereichsübergreifende Koordination zu einer Harmonisierung der bereichsbezogenen Ziele beitragen.
33. Die Einrichtung eines Projektmanagements ist sinnvoll, wenn eine effiziente Projektabwicklung gewährleistet werden soll. Wesentliche Voraussetzungen sind eindeutig definierte und offiziell gestartete Projekte, die sachlich-logisch und zeitlich klar strukturiert sind.
34. Zu den wesentlichen Aufgaben eines Projektmanagers gehören die zielgerichtete und ordnungsgemäße Projektabwicklung und die laufende Berichterstattung gegenüber dem Auftraggeber.
35. Die verschiedenen Formen des Projektmanagements sind der Projektausschuss, das Stabs-Projektmanagement, das Matrix-Projektmanagement und das reine Projektmanagement.
36. Der Kerngedanke des Managements von SGE ist es, dass die operativ orientierte Primärorganisation nicht schnell und umfassend genug an den strategischen Erfordernissen und deren Veränderungen ausgerichtet werden kann. Deshalb sollen SGE als sekundäre Organisationseinheiten die kontinuierliche Strategiewerkarbeit sicherstellen.
37. Bei den strategischen Geschäftsfeldern handelt es sich um relativ homogene Produkt-Markt-Kombinationen, die im Rahmen einer gedanklichen Segmentierung der Unternehmensumwelt entstehen, während die strategischen Geschäftseinheiten die den SGF entsprechenden gedanklichen Konstrukte zur Steuerung des Unternehmens sind und ihre Entsprechung in ganz konkreten Organisationseinheiten haben.
38. Bei der Bildung von SGE ist insbesondere auf die Kernkompetenzen des jeweiligen Unternehmens zu achten, um sicherzustellen, dass die SGE zu den führenden Wettbewerbern in ihren Marktsegmenten gehören und so die Wettbewerbsvorteile für die Generierung von Wertschöpfungsbeiträgen nutzen können.
39. Unter den Kernkompetenzen sind die gebündelten technologischen, fertigungstechnischen und prozessualen Fähigkeiten eines Unternehmens zu verstehen.
40. Die Merkmale von Kernkompetenzen sind der Kernnutzen, die Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit sowie die Öffnung des Zuganges zu neuen Geschäftsfeldern.
41. Bei der Bildung von SGE spielen die Kernkompetenzen eines Unternehmens deshalb eine besondere Rolle, weil sie sicherstellen, dass die SGE in ihren jeweiligen Marktsegmenten der führende Wettbewerber sind oder zumindest zu den Top-Wettbewerbern gehören. Da die SGE relativ autonome Einheiten sind, ist zudem sicher gestellt, dass sie in ihrem Markt gewissermaßen als selbstständiges Unternehmen schnell und flexibel agieren und so ihre Stärken auch zur Geltung bringen können.
42. Jeder SGE müssen eine oder mehrere ganz konkrete organisatorische Einheiten (Produktgruppen, Divisions) gegenüberstehen.
43. Die verschiedenen Organisationsformen des SGE-Managements sind das SGE-Linienkonzzept, die SGE-Manager, die Strategiausschüsse sowie die SGE-Matrix- oder -Tensororganisation.

- 44. *Die Gefahr einer organisatorischen Lücke kann durch die Erweiterung der operativen Primärorganisation um eine strategische Sekundärorganisation verringert werden.*
- 45. *Vorteile sind vor allem die Entlastung der Unternehmensführung und die Übertragung von Aufgaben an den Führungskräftenachwuchs. Von Nachteil sind insbesondere die Widerstände, die in der Primärorganisation auftreten können.*
- 46. *Die Ergänzung der primären durch sekundäre Strukturen ist dann sinnvoll, wenn das Unternehmen, seine Leistungen und/oder das Unternehmensumfeld eine gewisse Komplexität und Dynamik aufweisen, die ein schnelles und flexibles Handeln erforderlich machen. Hier können die verschiedenen Formen der Sekundärorganisation einen wesentlichen Erfolgsbeitrag leisten. Allerdings sollte nicht vergessen werden, dass Sekundärstrukturen immer auch zusätzliche Kosten, einen erhöhten Koordinationsaufwand und gewisse Konfliktpotenziale mit sich bringen sowie entsprechende Leitungskapazitäten erfordern. Insofern ist eine Kosten-Nutzen-Betrachtung in jedem Fall sinnvoll.*