

BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE FÜR INGENIEURE

Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt

BW 1-III Organisation der Unternehmung



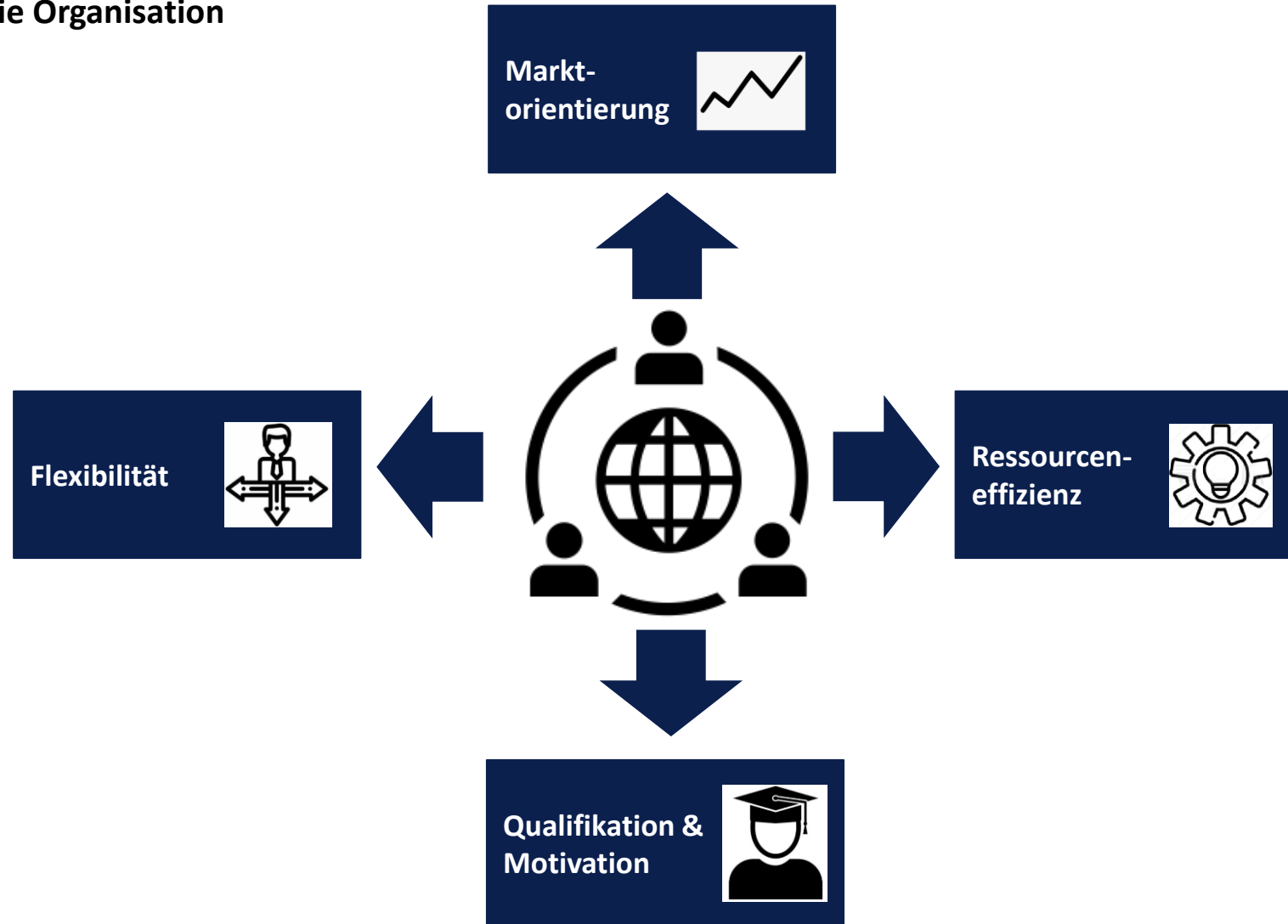
AGENDA BW 1-III

ORGANISATION DER UNTERNEHMUNG

- 1. ANFORDERUNGEN AN DIE ORGANISATION**
- 2. ABLAUF- UND AUFBAUORGANISATION**
- 3. IDEALTYPEN VON AUFBAUORGANISATIONEN**
- 4. BEURTEILUNG DER IDEALTYPEN**

1. ANFORDERUNGEN AN DIE ORGANISATION

Anforderungen an die Organisation



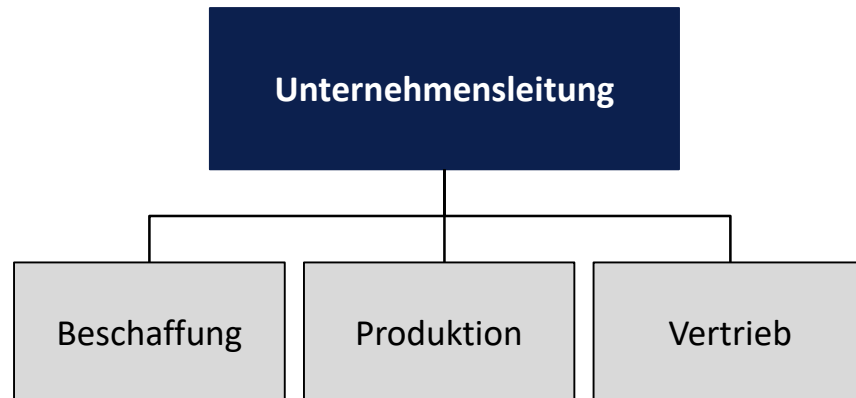
2. ABLAUF- UND AUFBAUORGANISATION

Ablauf- und Aufbauorganisation

Das Unternehmen muss hinsichtlich **organisatorischer Einheiten** und **Prozesse** strukturiert werden.

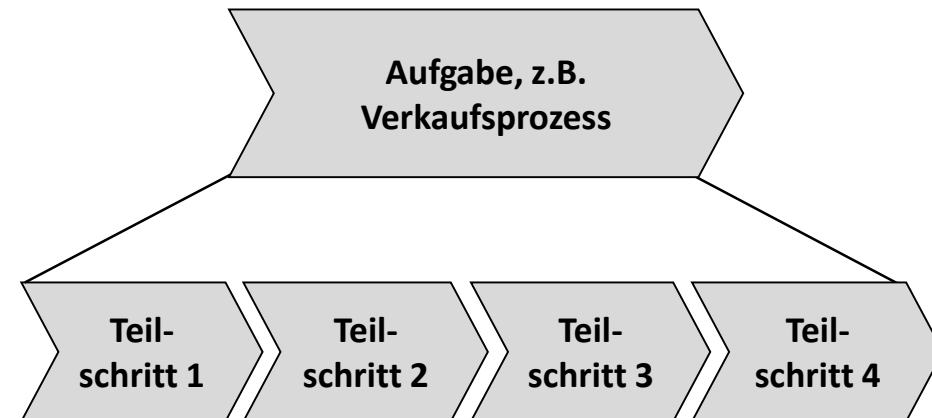
Aufbauorganisation

... strukturiert das Unternehmen in einzelne organisatorische Einheiten (Stellen, Abteilungen).

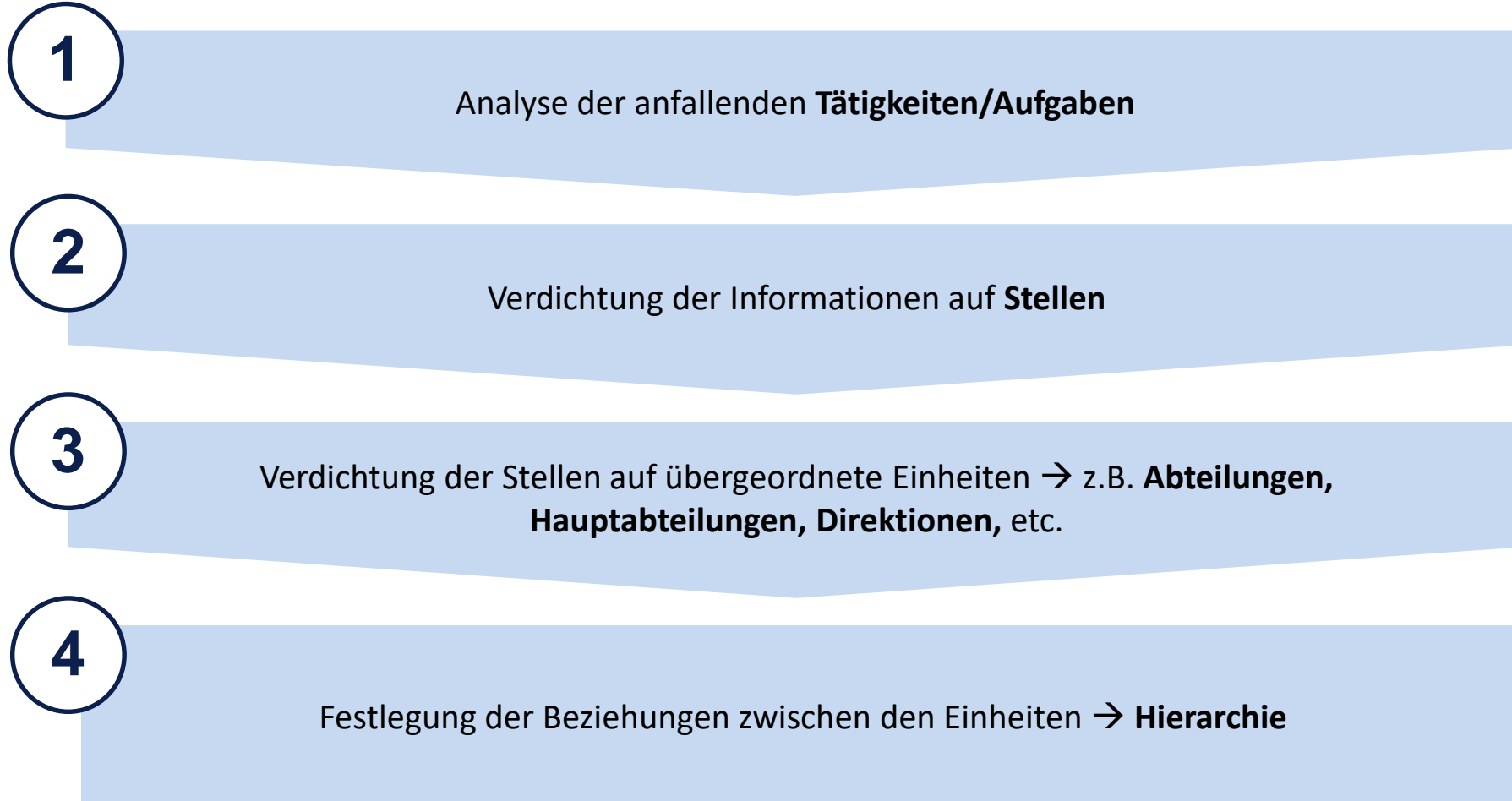


Ablauforganisation

... legt die Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmittel und Personen fest.



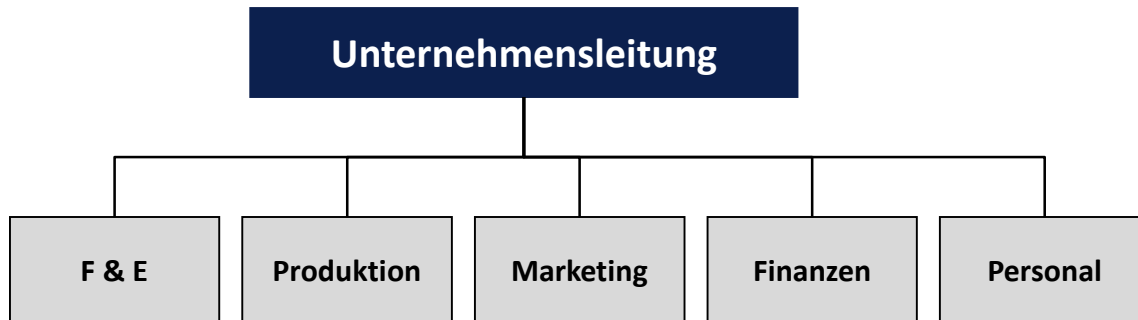
Erstellungsprozess von Ablauf- und Aufbauorganisationen



2. IDEALTYPEN VON AUFBAUORGANISATION

Idealtypen von Aufbauorganisationen (1/2)

Funktionale Aufbauorganisation

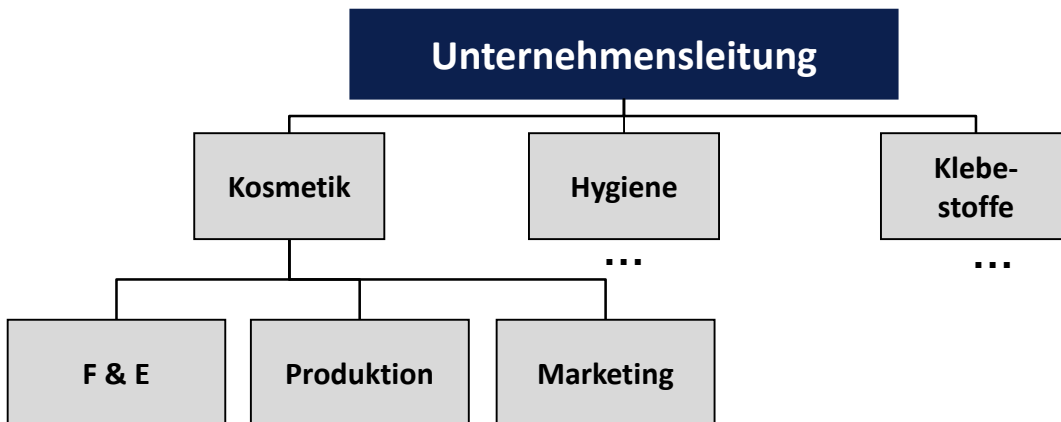


Die funktionale Organisation basiert auf der **Verrichtungsgliederung**, die zur Schaffung von **Funktionsbereichen** führt.

Besonders gut geeignet für:

- Einproduktunternehmen
- Massen- und Sortenfertigung
- eine stabile Unternehmensumwelt

Divisionale Aufbauorganisation



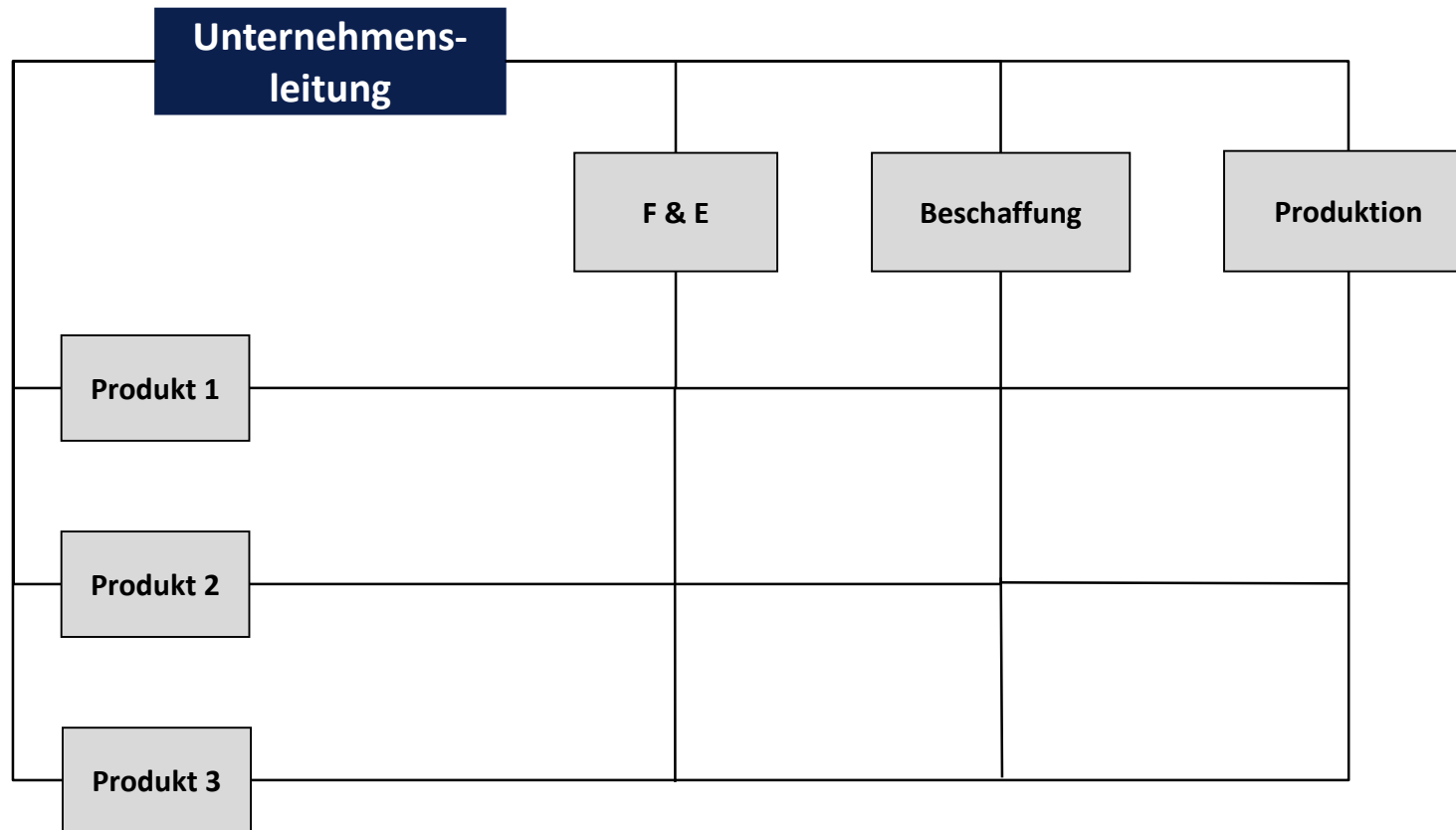
Bei der divisionalen Aufbauorganisation ist das Unternehmen in **Sparten** bzw. **Divisionen** durch Anwendung des **Objektprinzips** gegliedert.

Typische Gliederungskriterien bzw. Objekte der Strukturierung sind:

- Produkte/Produktgruppen
- Kundengruppen
- Geographische Regionen
- Märkte
- Projekte

Idealtypen von Aufbauorganisationen (2/2)

Matrixorganisation



Die Matrixorganisation ist eine **Mehrlinienorganisation**.


Kennzeichen:

Stellenbildung auf der gleichen hierarchischen Stufe erfolgt nach zwei oder mehr Kriterien gleichzeitig, z.B. nach Produkten oder Produktgruppen, Funktionen, Regionen und Projekten

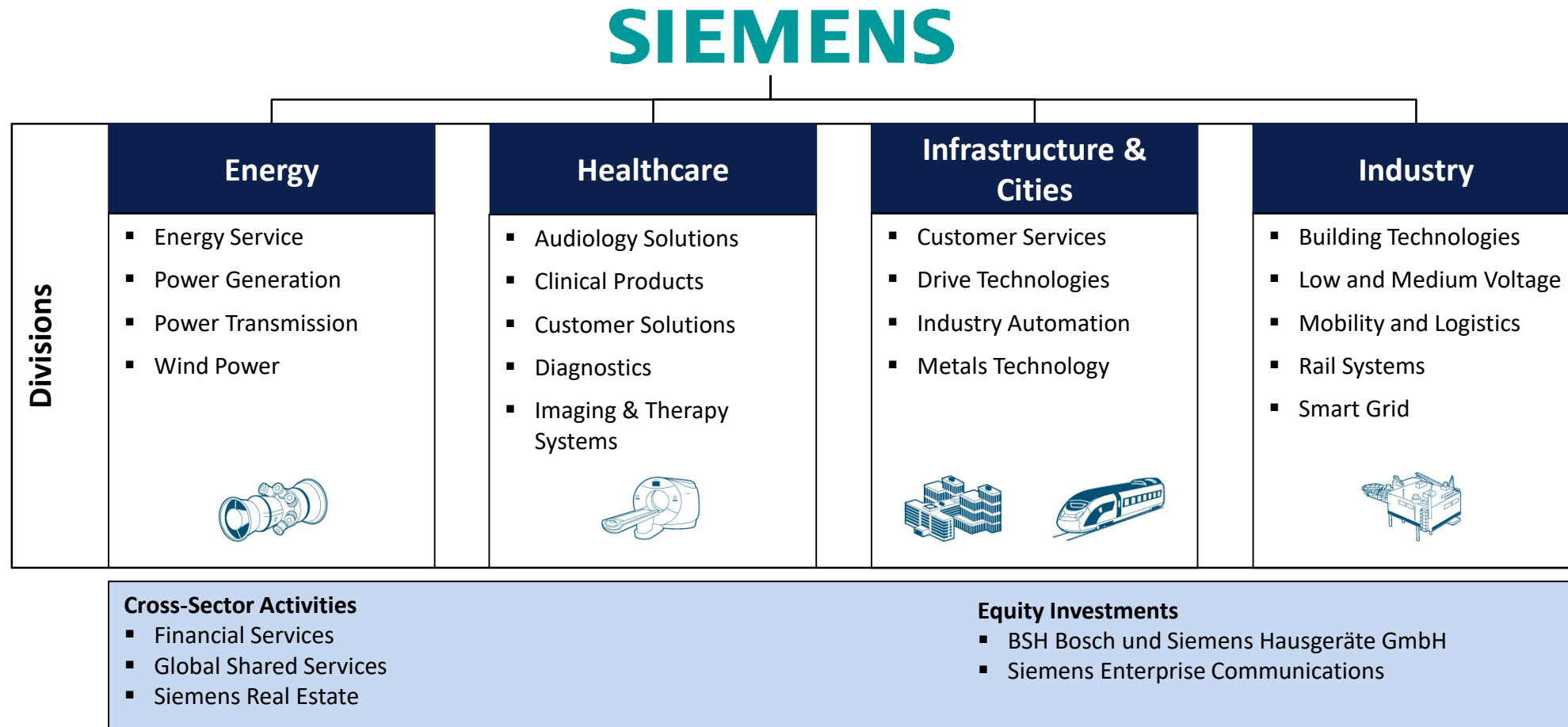
Beurteilung der Aufbauorganisationsformen (1/2)

	Funktionale Organisation	Divisionale Organisation
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> Entstehung und Ausnutzen von Spezialisierungsvorteilen Prozesse durch Aufgabenteilung und Spezialisierung hochgradig effizient 	<ul style="list-style-type: none"> Marktorientierung und –nähe selbstständige und rasche Reaktion auf Umweltveränderungen große strukturelle Flexibilität Entlastung der Unternehmensführung positive Beeinflussung der Mitarbeiter-motivation
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> „fehlende“ Marktorientierung Entstehen von Bereichsegoismen Gesamtsicht und Verantwortung nur auf der obersten Führungsebene Gefahr der Überbelastung der Unternehmensleitung mit Koordinations- und Routineaufgaben dezentrale Reaktionen auf Umweltveränderungen sind nicht vorgesehen 	<ul style="list-style-type: none"> gleichartige Funktionen werden mehrfach aufgebaut Verlust von Spezialisierungsvorteilen hohe Zahl von Führungspositionen verursacht relativ hohe Kosten

Beurteilung der Aufbauorganisationsformen (2/2)

	Matrixorganisation
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ siehe Vorteile der Idealtypen
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisatorische Machtkämpfe → Verlangsamung der Entscheidungs- und Anpassungsprozesse ▪ Förderung der Innenorientierung ▪ relativ kostspielig ▪ unklare Unterstellungsverhältnisse ▪ verlangsamte Entscheidungsprozesse
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vor allem in den 90er Jahren im Einsatz (bei ABB von 1988-1993) ▪ Namhafte Unternehmen scheiterten jedoch an der Matrixorganisation (z.B. ABB) ▪ Heute: Diskussion um Vor- und Nachteile der Organisationsform dauern an <p>Power and productivity for a better world™ </p>

Organisation der Siemens AG im Jahr 2013



Quelle: Siemens AG, Stand: Okt. 2013

Konzern-Umstrukturierung bei der Siemens AG

Tiefgreifender Umbau bei Siemens: Die Struktur mit vier Sektoren wird aufgelöst, Vorstand Michael Süß muss gehen und zwei weitere Top-Manager tauschen ihre Posten.

Maßnahmen

- Auflösung der Sektoren-Einteilung von Kaesers Vorgänger Peter Löscher
- Reduzierung der Divisionenanzahl von 16 auf 9

Folgen für Siemens

- Schlankere Verwaltung
- Reduzierung der Kosten bis Herbst 2016 um eine Milliarde Euro

Folgen für die Arbeitnehmer

- Laut Medienberichten tausend bedrohte Jobs
- Bereits im Zuge des siemensinternen Sparprogramms „Siemens 2014“ Entfall von 15.000 Stellen



Börsengang der Hörgeräte-Sparte, Loslösung der Medizintechnik

- Im Zuge der Neuordnung, Verselbstständigung der Medizintechnik
- Börsengang für Hörgeräte-Sparte nach erfolglosem Verkaufsversuch
- Rest der Sparte verbleibt im Konzern – wird aber ab Oktober außerhalb der neun Divisionen, unabhängig vom restlichen Organisationsaufbau des Konzerns geführt
- Ziel: Flexibilisierung des Geschäfts

Quelle: manager magazin, 05/2014

Organisation der Siemens AG im Jahr 2017

SIEMENS

Vorstand

Power & Gas

Gasturbinen, Generatoren,
Dampfturbinen,
Kompressoren, Leittechnik &
Elektrik

Wind Power

Windräder, Wasserkraftwerke,
Komponenten für Solarenergie

Energy Management

Stromnetze, Hochspannungs-
leitungen, Transformatoren,
Software

Building Technologies

Gebäudetechnik, Elektro-
Schaltanlagen, Brandschutz,
Sicherheitssysteme

Mobility

Züge, Straßenbahnen,
Lokomotiven, Signaltechnik

Digital Factory

Produkte zur Automatisierung,
Software für Steuerung und
Überwachung von
Produktionsabläufen

Process Industries & Drives

Antriebstechnik und
industrielle Elektromotoren

Financial Services

Finanzierung von
Infrastrukturprojekten, Leasing
von Investitionsgütern für
Kunden, Risikokapitalgeber,
Vermögensverwaltung

Power Generation Services

Werksberatung/
Kundendienst, Wartung,
Reparaturen,
Modernisierungen von
Komponenten wie Gas-,
Dampf- und Windturbinen,
etc.

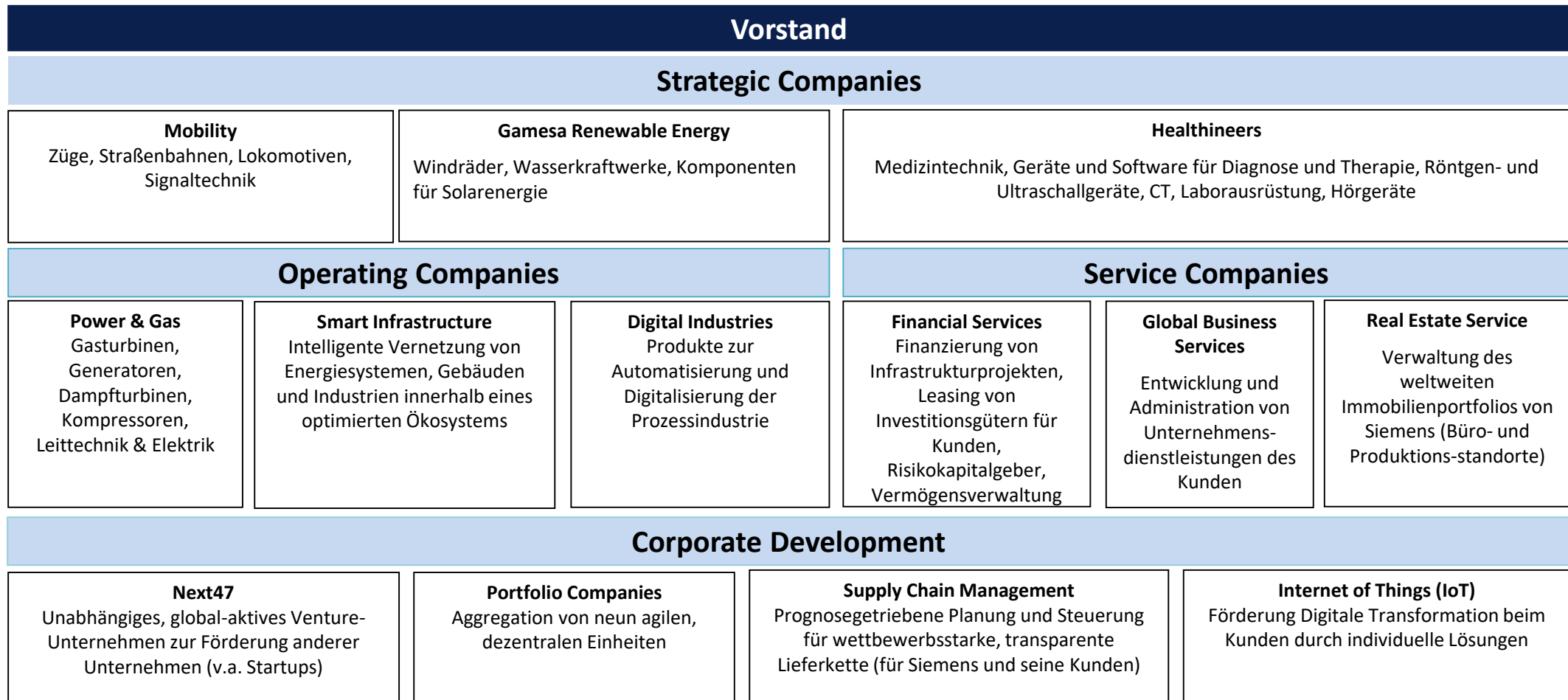
Healthineers

Medizintechnik, Geräte und
Software für Diagnose und
Therapie, Röntgen- und
Ultraschallgeräte, CT,
Laborausüstung, Hörgeräte

Quelle: <https://www.siemens.com/global/de/home/unternehmen/ueber-uns/unternehmensstruktur.html>

Organisation der Siemens AG im Jahr 2019

SIEMENS



Quelle: <https://www.siemens.com/global/de/home/unternehmen/ueber-uns/unternehmensstruktur.html>

Konzern-Umstrukturierung bei der Siemens AG

Siemens steht vor einem weiteren grundlegenden Umbau. Konzernchef Joe Kaeser will Sparten zusammenlegen und sich künftig auf drei operative Bereiche konzentrieren.

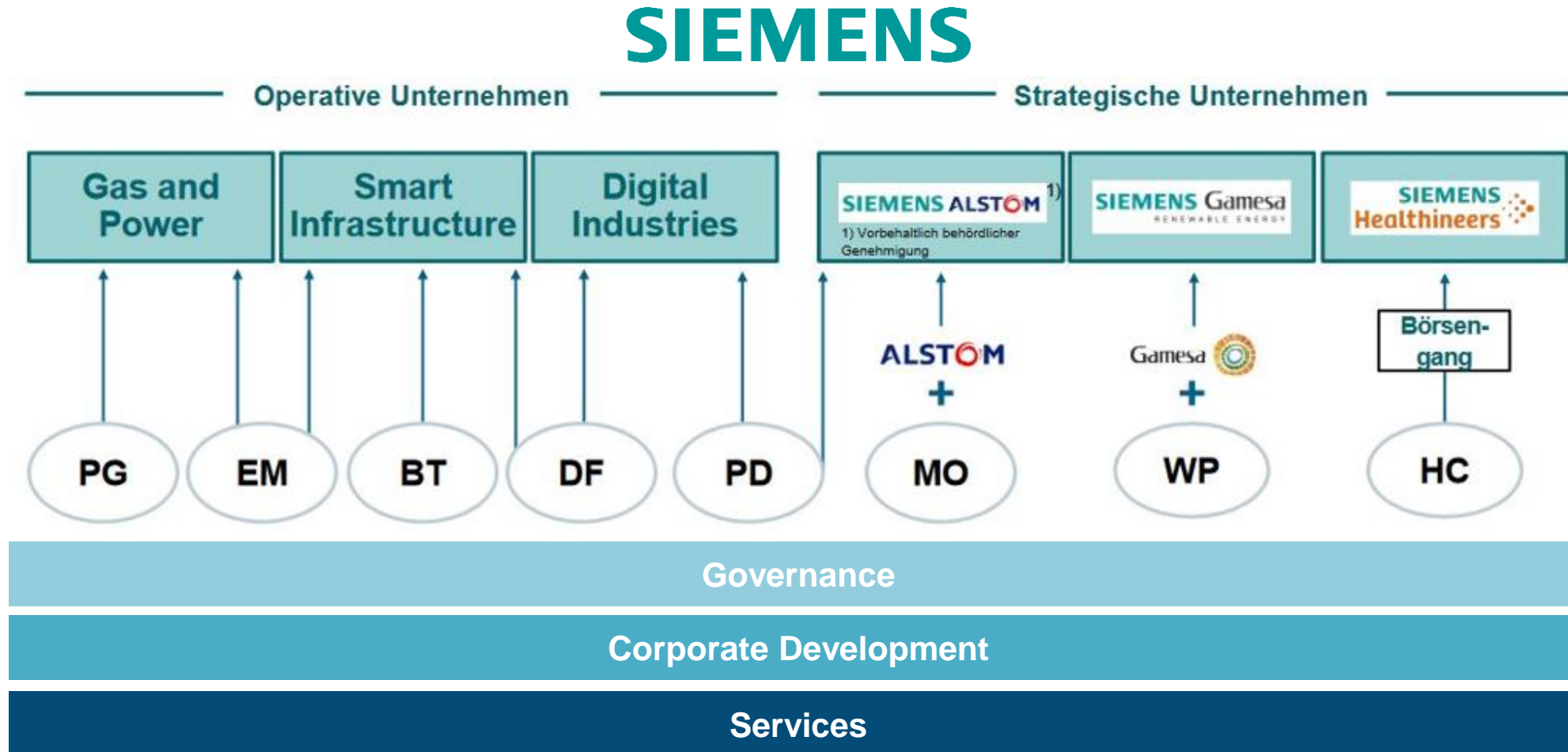
- Umwandlung der bisherigen fünf Industriesparten in **drei weitgehend eigenständige** Unternehmen
- Kern der Unternehmensstrategie „**Vision 2020+**“: Erhöhung der unternehmerischen Freiheit der einzelnen Geschäfte unter der starken Marke Siemens
- Ziel: Stärkeres Wachstum und höhere Rendite auf mittlere Sicht



Kaeser folgt den Wünschen der Kapitalmärkte

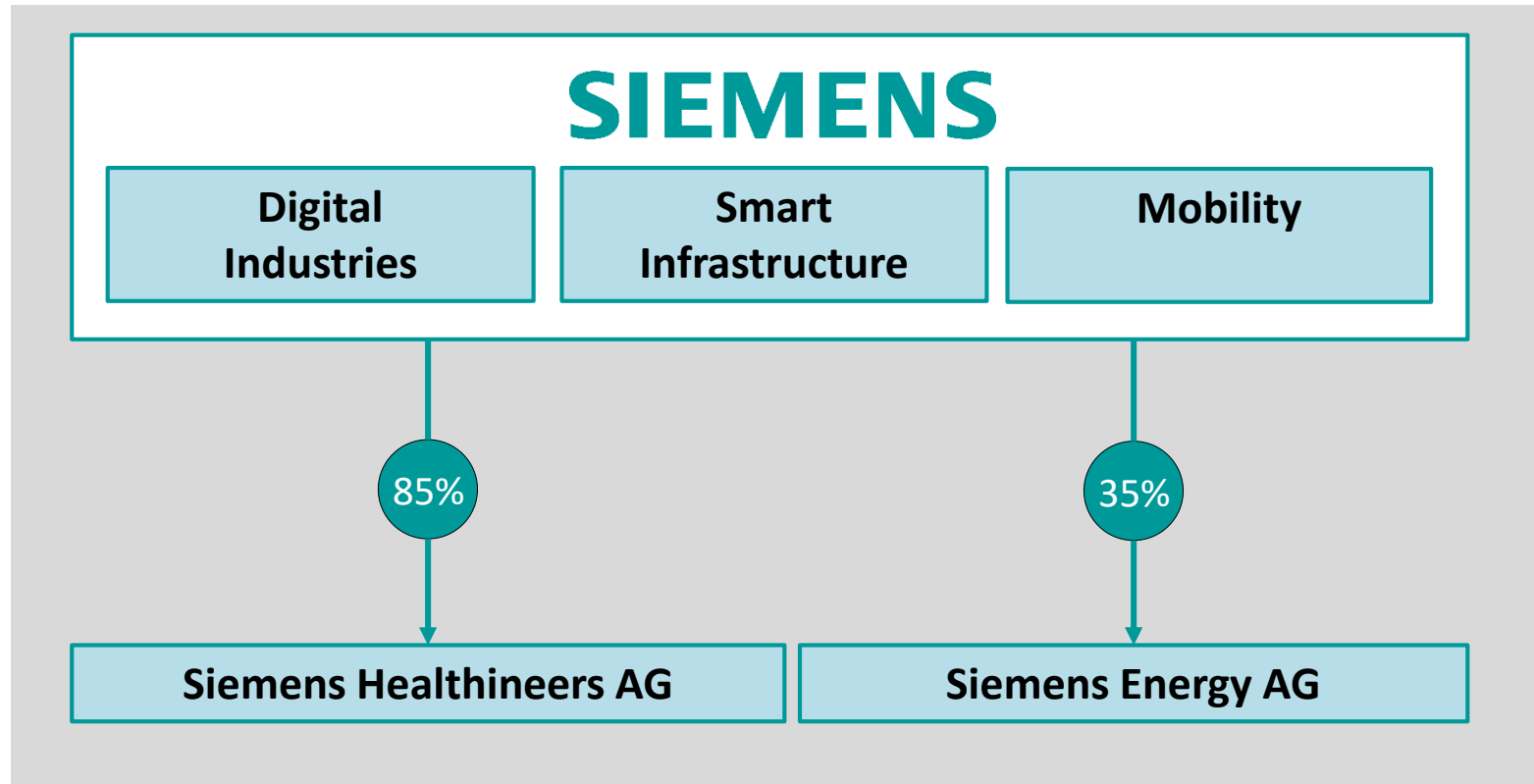
- Umstrukturierung des Konzerns als Reaktion auf die Abneigung der Kapitalmärkte gegen Konglomerate sowie als Begegnung der Ängste der Mitarbeiter vor einer Zerschlagung
- Kaeser: „Die Geschwindigkeit und Mächtigkeit der globalen Veränderungen nehmen zu und wir haben die Pflicht, diese zu antizipieren.“
- Laut Kaeser ist es unverantwortlich sich im Zuge der Digitalisierung auf dem bisherigen Erfolg auszuruhen
- Kaeser: „**Nicht die größten Unternehmen werden überleben, sondern die anpassungsfähigsten.**“

Organisation der Siemens AG nach Implementierung Vision 2020+



Quelle: Siemens AG, Stand: Sep. 2018

Der neue CEO Roland Busch organisiert Kaesers Holding neu



Thommen/Achleitner/Gilbert/Hachmeister/Kaiser (Betriebswirtschaftslehre 2020): Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K.; Gilbert, D.-U.; Hachmeister, D., Kaiser, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 9. Auflage, Wiesbaden, 2020.

Schreyögg/Geiger (Betriebswirtschaftslehre 2016): Schreyögg, G.; Geiger, D.: Organisation; Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, 6. Auflage, Wiesbaden, 2016.

Beschorner/Peemöller (Betriebswirtschaftslehre 2006): Beschorner, D.; Peemöller, V. H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; Grundlagen und Konzepte, 2. Auflage, Berlin 2006.

Mertens/Bodendorf (Betriebswirtschaftslehre 2005): Mertens, P.; Bodendorf, F.: Programmierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, Wiesbaden, 2005.

