

BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE FÜR INGENIEURE







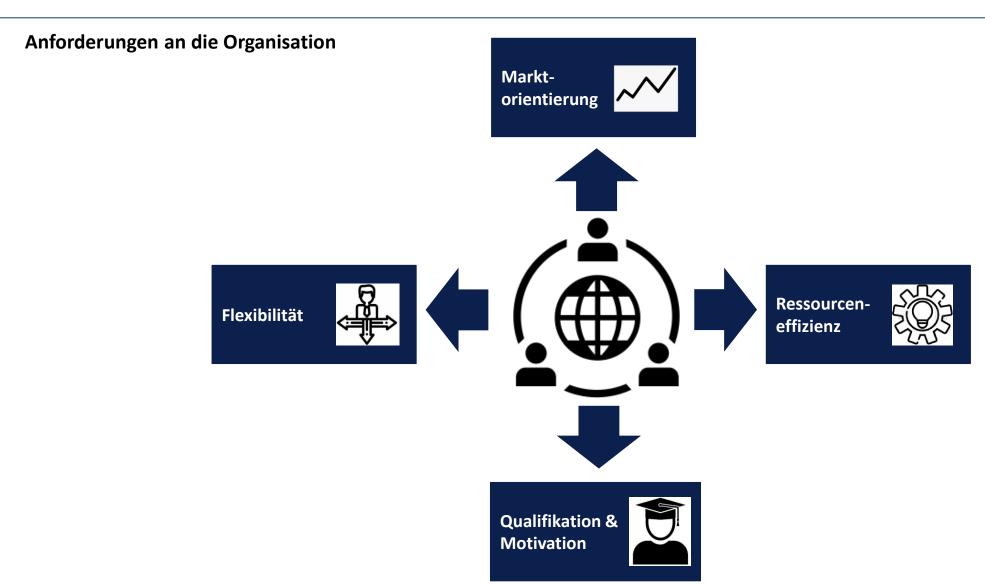


1. ANFORDERUNGEN AN DIE ORGANISATION



Die Organisation ist ein System von dauerhaften Regelungen bezüglich Tätigkeiten und Kompetenzen









2. ABLAUF- UND AUFBAUORGANISATION

BWL für Ingenieure - Organisation



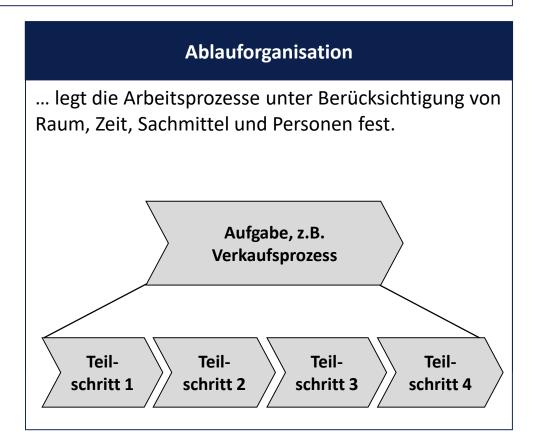
Es gilt sowohl den strukturellen Aufbau als auch die prozessualen Abläufe festzulegen



Ablauf- und Aufbauorganisation

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

Aufbauorganisation ... strukturiert das Unternehmen in einzelne organisatorische Einheiten (Stellen, Abteilungen). Unternehmensleitung Beschaffung Produktion Vertrieb





Die Ablauf- und Aufbauorganisation resultiert in einer unternehmensspezifischen Hierarchie



Erstellungsprozess von Ablauf- und Aufbauorganisationen

1

Analyse der anfallenden Tätigkeiten/Aufgaben

2

Verdichtung der Informationen auf **Stellen**

3

Verdichtung der Stellen auf übergeordnete Einheiten → z.B. **Abteilungen, Hauptabteilungen, Direktionen,** etc.



Festlegung der Beziehungen zwischen den Einheiten → Hierarchie





2. IDEALTYPEN VON AUFBAUORGANISATION



Unternehmen können verrichtungs- oder objektorientiert gegliedert werden



Idealtypen von Aufbauorganisationen (1/2)

Unternehmensleitung F & E Produktion Marketing Finanzen Personal

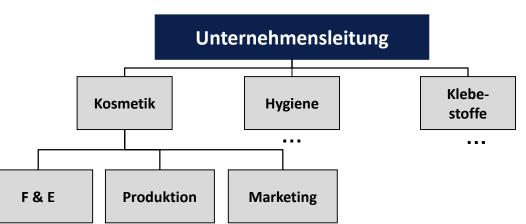
Funktionale Aufbauorganisation

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

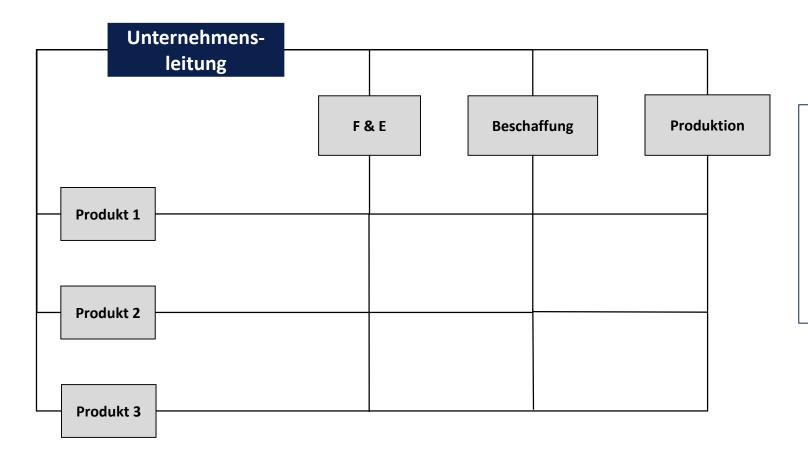


Die Matrixorganisation kombiniert objektorientierte und verrichtungsorientierte Prinzipien



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



Die Funktionalorganisation zeichnet sich insbesondere durch Spezialisierungsvorteile aus



Beurteilung der Aufbauorganisationsformen (1/2)

	Funktionale Organisation	Divisionale Organisation
Vorteile	 Entstehung und Ausnutzen von Spezialisierungsvorteilen Prozesse durch Aufgabenteilung und Spezialisierung hochgradig effizient 	 Marktorientierung und –nähe selbstständige und rasche Reaktion auf Umweltveränderungen große strukturelle Flexibilität Entlastung der Unternehmensführung positive Beeinflussung der Mitarbeiter-motivation
Nachteile	 "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 	 gleichartige Funktionen werden mehrfach aufgebaut Verlust von Spezialisierungsvorteilen hohe Zahl von Führungspositionen verursacht relativ hohe Kosten



Die Matrixorganisation ist durch verlangsamte Entscheidungsprozesse und hohe Kosten geprägt



Beurteilung der Aufbauorganisationsformen (2/2)

	Matrixorganisation	
Vorteile	■ siehe Vorteile der Idealtypen	
Nachteile	 Organisatorische Machtkämpfe → Verlangsamung der Entscheidungs- und Anpassungsprozesse Förderung der Innenorientierung relativ kostspielig unklare Unterstellungsverhältnisse verlangsamte Entscheidungsprozesse 	
	■ 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 	
	Power and productivity	

for a better world™



Bis vor wenigen Jahren bestand die Siemens AG aus vier Geschäftseinheiten



Organisation der Siemens AG im Jahr 2013

SIEMENS

Infrastructure & Healthcare **Industry** Energy Cities Energy Service Customer Services Building Technologies Audiology Solutions Low and Medium Voltage Power Generation Clinical Products Drive Technologies Divisions Power Transmission Customer Solutions Industry Automation Mobility and Logistics Rail Systems Wind Power Metals Technology Diagnostics Smart Grid ■ Imaging & Therapy Systems

Cross-Sector Activities

- Financial Services
- Global Shared Services
- Siemens Real Estate

Equity Investments

- BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH
- Siemens Enterprise Communications

Quelle: Siemens AG, Stand: Okt. 2013



Joe Kaeser löste die Struktur mit vier Sektoren auf



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



2017 bestand die Siemens AG aus zahlreichen Bereichen und Divisionen



Organisation der Siemens AG im Jahr 2017



Vorstand

Power & Gas

Gasturbinen, Generatoren, Dampfturbinen, Kompressoren, Leittechnik & Elektrik

Wind Power

Windräder, Wasserkraftwerke, Komponenten für Solarenergie

Energy Management

Stromnetze, Hochspannungsleitungen, 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, Laborausrüstung, Hörgeräte

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



Die Ziele der Umstrukturierung waren Fokussierung, Kostenreduktionen und Entscheidungsbeschleunigung



Organisation der Siemens AG im Jahr 2019

SIEMENS

Vorstand

Strategic Companies

Mobility

Züge, Straßenbahnen, Lokomotiven, Signaltechnik

Gamesa Renewable Energy

Windräder, Wasserkraftwerke, Komponenten für Solarenergie

Healthineers

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

Operating Companies

Power & Gas Gasturbinen, Generatoren, Dampfturbinen, Kompressoren, Leittechnik & Elektrik

Smart Infrastructure

Intelligente Vernetzung von Energiesystemen, Gebäuden und Industrien innerhalb eines optimierten Ökosystems

Digital Industries

Produkte zur
Automatisierung und
Digitalisierung der
Prozessindustrie

Service Companies

Financial Services

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

Global Business Services

Entwicklung und
Administration von
Unternehmensdienstleistungen des
Kunden

Real Estate Service

Verwaltung des weltweiten Immobilienportfolios von Siemens (Büro- und Produktions-standorte)

Corporate Development

Next47

Unabhängiges, global-aktives Venture-Unternehmen zur Förderung anderer Unternehmen (v.a. Startups)

Portfolio Companies

Aggregation von neun agilen, dezentralen Einheiten

Supply Chain Management

Prognosegetriebene Planung und Steuerung für wettbewerbsstarke, transparente Lieferkette (für Siemens und seine Kunden)

Internet of Things (IoT)

Förderung Digitale Transformation beim Kunden durch individuelle Lösungen

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



Joe Kaeser verordnet Siemens letzten Radikalumbau



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."

Quelle: manager magazin, 08/2018

Gemäß der Vision 2020+ soll sich Siemens in operative und strategische Unternehmen gliedern



Organisation der Siemens AG nach Implementierung Vision 2020+

SIEMENS Operative Unternehmen Strategische Unternehmen Smart Digital Gas and SIEMENS :- Healthineers :-SIEMENS Gamesa SIEMENS ALSTOM Power Infrastructure Industries 1) Vorbehaltlich behördlicher Genehmigung Börsen-ALSTOM Gamesa (O) gang BT DF WP HC PG **EM** PD MO Governance **Corporate Development Services**

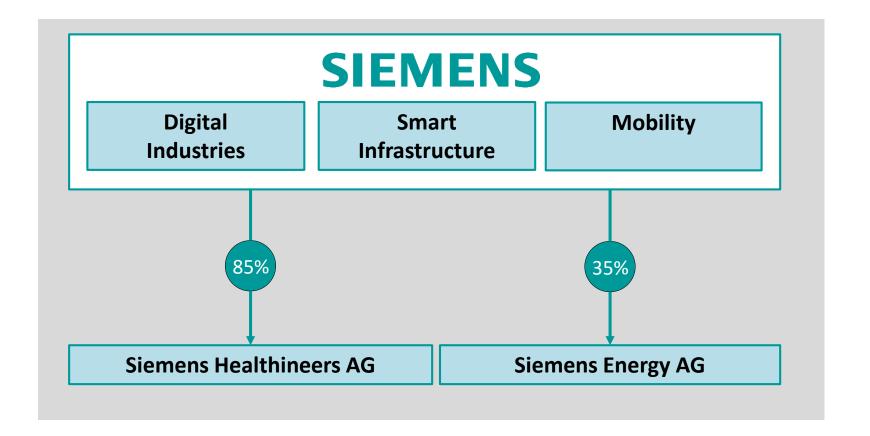
Quelle: Siemens AG, Stand: Sep. 2018



Die Siemens AG der Zukunft unter Roland Busch



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.



BWL für Ingenieure - Organisation Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt | 02.11.2021 | 20