



LEHRBUCH

nwb E-BOOK

Klimmer

Unternehmens- organisation

Eine kompakte und praxisnahe Einführung mit Online-Training

5. Auflage

Klimmer

Unternehmensorganisation

NWB Studium Betriebswirtschaft

Unternehmens- organisation

Eine kompakte und praxisnahe Einführung
mit Online-Training

Von
Professor Dr. Matthias Klimmer

5., aktualisierte Auflage

Kein Produkt ist so gut, dass es nicht noch verbessert werden könnte. Ihre Meinung ist uns wichtig! Was gefällt Ihnen gut? Was können wir in Ihren Augen noch verbessern? Bitte verwenden Sie für Ihr Feedback einfach unser Online-Formular auf:

www.nwb.de/go/feedback_bwl.

Als kleines Dankeschön verlosen wir unter allen Teilnehmern einmal pro Quartal ein Buchgeschenk.

ISBN 978-3-482-54975-5

eISBN 978-3-482-01691-2

5., aktualisierte Auflage 2020

© NWB Verlag GmbH & Co. KG, Herne 2007

www.nwb.de

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Buch und alle in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages unzulässig.

Satz: Griebisch & Rochol Druck GmbH, Hamm

Druck: medienHaus Plump GmbH, Rheinbreitbach

VORWORT ZUR 5. AUFLAGE

In der vorliegenden Neuauflage war mir wichtig, noch mehr Anwendungsbezüge durch aktuelle Praxisbeispiele aufzuzeigen. Dies betrifft vor allem die Kapitel 1 und 2. Darüber hinaus ging es mir darum, an einigen Stellen die Argumentationsstruktur zu überarbeiten und durch einfachere Visualisierungen zu ergänzen. Ich hoffe dadurch auch für Leser/-innen ohne Vorkenntnisse ein schnelles Verständnis zu unterstützen. In den Kapiteln 2 und 5 bin ich auf aktuelle Trends der Organisationsgestaltung wie hierarchielose Organisation (Heterarchie) und Konzepte wie Holakratie, agile Organisation oder New Work eingegangen. Mit Bezug auf die Arbeiten von McGregor zur Bedeutung impliziter Menschenbilder bei der Organisationsgestaltung wollte ich einen interessanten Aspekt ergänzen, der jenseits rein rationaler und wirtschaftlicher Argumente zum Verstehen vieler aktueller Gestaltungstrends beitragen kann.

Auch diesmal hat die Überarbeitung des Lehrbuchs viel Zeit und Energie beansprucht. Dennoch war für mich das Schreiben erneut oft Inspiration und Erfüllung. Die Aktualisierung bot mir Gelegenheit, meine Sicht auf die Organisation von Unternehmen zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Danken möchte ich abschließend vor allem Frau Johanna Tschöpe und Frau Sabine Keßel für ihre differenzierten und anregenden Rückmeldungen zu zahlreichen Änderungsideen. Meiner Tochter Nora danke ich herzlichst für ihre hilfreichen Tipps beim Neugestalten einiger Abbildungen. Frau Katja Krips und Herrn Dirk Kersting vom NWB Verlag danke ich für die abermals hervorragende Zusammenarbeit.

Mannheim, im Januar 2020

Matthias Klimmer

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort zur 5. Auflage	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XI

1. Einführung **1**

1.1 Unternehmensorganisation – welche Bedeutung sie für die erfolgreiche Entwicklung von Unternehmen hat	1
1.1.1 Typische Situationen im Entwicklungsverlauf von Unternehmen	1
1.1.2 Effizienz und Innovation – permanente Herausforderungen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung	9
1.1.3 Beitrag der Unternehmensorganisation zum Erfolg	15
1.1.4 Organisationskompetenz – eine Schlüsselqualifikation für Fach- und Führungskräfte	18
1.2 Organisation – was ist das eigentlich?	19
1.2.1 Ausgewählte Begriffsauffassungen	19
1.2.2 Formale und informale Organisation	24
1.2.3 Schichtenmodell der Organisation	25
1.2.4 Erwartungen an eine gute Organisation	31
1.3 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	34

2. Gestalten der Aufbauorganisation **37**

2.1 Gestaltungsparameter der Aufbauorganisation	37
2.1.1 Spezialisierung	38
2.1.2 Koordination	46
2.1.3 Leitungssystem	56
2.1.4 Entscheidungsdelegation	69
2.2 Grundformen der Aufbauorganisation	78
2.2.1 Funktionale Organisation	79
2.2.2 Divisionale Organisation	81
2.2.3 Matrixorganisation	87
2.2.4 Holdingorganisation	92
2.3 Erweiterte Formen der Aufbauorganisation	98
2.3.1 Produktmanagement	99
2.3.2 Kundenmanagement	103
2.3.3 Funktionsmanagement	108
2.3.4 Projektmanagement	112
2.3.5 Strategische Geschäftseinheiten	117

2.4	Techniken zur Darstellung aufbauorganisatorischer Regelungen	119
2.4.1	Organigramm	120
2.4.2	Stellenbeschreibung	122
2.4.3	Funktionendiagramm	123
2.4.4	Geschäftsordnungen, Geschäftsverteilungspläne und Satzungen	125
2.5	Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	126
3.	Gestalten der Prozessorganisation	129
3.1	Grundlagen der Prozessorganisation	129
3.1.1	Prozessorganisation in der Organisationslehre	129
3.1.2	Was man unter „Prozess“ versteht	130
3.1.3	Klassifizierung von Prozessen	132
3.1.4	Warum gut gestaltete Prozesse wichtig sind	140
3.1.5	Ziele beim Gestalten von Prozessen	142
3.2	Gestaltungsparameter der Prozessorganisation	147
3.2.1	Arbeitskräfte	148
3.2.2	Arbeitsteilung	152
3.2.3	Arbeitsfolgen	155
3.2.4	Arbeitsort	159
3.2.5	Arbeitsmethode	164
3.2.6	Arbeitsmittel	167
3.3	Vorgehensweise zum Gestalten und Optimieren von Prozessen	170
3.3.1	Prozesse definieren	171
3.3.2	Prozesse transparent machen	174
3.3.3	Prozesse gestalten	177
3.3.4	Neu gestaltete Prozesse einführen	183
3.3.5	Prozessleistung kontinuierlich ermitteln und verbessern	184
3.4	Techniken zur Darstellung der Prozessorganisation	189
3.4.1	Textliche Darstellung	189
3.4.2	Tabellarische Darstellung	192
3.4.3	Grafische Darstellung	193
3.4.4	Arbeits-, Prozess- und Verfahrensanweisungen	202
3.5	Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	203
4.	Neuere Konzepte der Organisationsgestaltung	205
4.1	Darstellung ausgewählter Konzepte	205
4.1.1	Schlanke Organisation	206
4.1.2	Prozessorientierte Organisation	209
4.1.3	Lernende Organisation	211
4.1.4	Grenzenlose Organisation	213

4.1.5 Virtuelle Organisation	216
4.1.6 Agile Organisation	219
4.2 Aktuelle Gestaltungstrends	225
4.3 Managementmoden und ihr Nutzen	227
4.4 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	229
5. Change Management: Organisatorische Veränderungsprozesse meistern	231
5.1 Veränderungen von Unternehmen	231
5.1.1 Gründe für Veränderungen	231
5.1.2 Arten von Veränderungen	233
5.2 Reaktionen auf Veränderungen	235
5.2.1 Reaktionen von Individuen	235
5.2.2 Reaktionen von und in Gruppen	240
5.3 Konzepte zur Bewältigung von organisatorischem Wandel	242
5.3.1 Organisationsgestaltung – Wandel als Planungsproblem	243
5.3.2 Organisationsentwicklung – Wandel als Umgang mit Widerständen	245
5.3.3 Organisationstransformation – Wandel als planbare Revolution	248
5.4 Management von Veränderungsprozessen	250
5.4.1 Change Management: Annäherung an einen populären Begriff	250
5.4.2 Phasen von Veränderungsprozessen	251
5.4.3 Zentrale Fragen eines Veränderungskonzepts	256
5.4.3.1 Wann mit den Veränderungen beginnen?	256
5.4.3.2 Wo die konzeptionellen Schwerpunkte setzen?	258
5.4.3.3 Wie die gewünschten Veränderungen erreichen?	261
5.4.3.4 Wie schnell die Veränderungen durchführen?	262
5.4.3.5 Wie die Betroffenen beteiligen?	263
5.4.3.6 Wie die Veränderung in die Breite tragen?	265
5.4.4 Wirksame Arbeitsstrukturen durch Projektorganisation	266
5.4.5 Rechtliche Aspekte organisatorischer Veränderungen	268
5.4.6 Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen	271
5.5 Fallbeispiel: Dramaturgie einer Reorganisation	272
5.6 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	278
6. Methoden und Techniken der Organisationsarbeit	279
6.1 Komponenten des Organisationsmanagements	279
6.1.1 Methoden und Techniken des Organisationsmanagements	279
6.1.2 Projektmanagement in der Organisationsarbeit	281
6.2 Techniken zur Auftragsklärung	284
6.2.1 Zieldefinition	284
6.2.2 Stakeholderanalyse	287

6.3	Techniken zur Informationsgewinnung	290
6.3.1	Dokumentenanalyse	292
6.3.2	Selbstaufschreibung	292
6.3.3	Interview	295
6.3.4	Schriftliche Befragung	298
6.3.5	Beobachtung	299
6.3.6	Messung	301
6.3.7	Schätzung	303
6.4	Techniken zur Beschreibung der Ist-Situation	304
6.4.1	Aufgaben- und Ablaufanalyse	305
6.4.2	Quantitative Datenanalyse	307
6.4.3	Durchlaufzeitanalyse	310
6.4.4	Kennzahlenanalyse	311
6.4.5	Kostenanalyse	313
6.4.6	Schnittstellenanalyse	315
6.4.7	Wertschöpfungsanalyse	317
6.5	Techniken zur Beurteilung der Ist-Situation	318
6.5.1	Benchmarking	319
6.5.2	Checklisten	320
6.5.3	Problemanalyse	322
6.6	Techniken zur Entwicklung von Lösungsalternativen	326
6.6.1	Brainstorming	326
6.6.2	Brainwriting	328
6.6.3	Kreativitäts-Checkliste	330
6.6.4	Morphologischer Kasten	331
6.7	Techniken zur Bewertung von Lösungsansätzen	332
6.7.1	Intuitive Gesamtbewertung	333
6.7.2	Argumentative Bewertung	335
6.7.3	Punktbewertung	336
6.7.4	Wirtschaftliche Bewertung	339
6.8	Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	343
	Literaturverzeichnis	345
	Stichwortverzeichnis	359

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABB. 1:	Typische Situationen im Entwicklungsverlauf von Unternehmen und ihre besonderen Herausforderungen für die Organisation	3
ABB. 2:	Grundlegende Fähigkeiten von Unternehmen zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit	10
ABB. 3:	Gleichzeitigkeit von Effizienz und Innovation als Basis nachhaltigen Erfolgs	14
ABB. 4:	Unternehmensorganisation als Erfolgsfaktor am Beispiel des 7S-Modells	16
ABB. 5:	Beispielhafte Wechselwirkungen von Strategie und Organisation	18
ABB. 6:	Ausgewählte Organisationsbegriffe	20
ABB. 7:	Instrumentaler Organisationsbegriff: Organisation als (Führungs-)Instrument zur effektiven und effizienten Gestaltung betrieblicher Wertschöpfungsprozesse	22
ABB. 8:	Organisieren als eine Führungsfunktion jeder Leitungsebene	23
ABB. 9:	Eisberg-Modell der Organisation	25
ABB. 10:	Schichtenmodell der Organisation	26
ABB. 11:	Ebenen der Organisations- bzw. Unternehmenskultur	29
ABB. 12:	Ausgewählte Ziele der Organisationsgestaltung	31
ABB. 13:	Effektivität und Effizienz – zwei zentrale Ziele einer guten Organisation	33
ABB. 14:	Aufbau- und Prozessorganisation als zentrale Gestaltungsbereiche der Unternehmensorganisation (im Sinne des instrumentalen Organisationsbegriffs)	34
ABB. 15:	Gestaltungsparameter der Aufbauorganisation	38
ABB. 16:	Stellenarten	40
ABB. 17:	Möglichkeiten der geografischen Zuständigkeit von Shared Service Center	43
ABB. 18:	Arten der Abteilungsspezialisierung	46
ABB. 19:	Horizontale und vertikale Koordination	47
ABB. 20:	Klassifizierung von Koordinationsinstrumenten	48
ABB. 21:	Zusammenhang ausgewählter Teilpläne eines Unternehmens	51
ABB. 22:	Klassifizierung von Unternehmenskulturen nach <i>Cameron/Quinn</i>	55
ABB. 23:	Implizite Menschenbilder und ihre Auswirkungen auf Führungsstil und Organisationsgestaltung	58
ABB. 24:	Hierarchische Stellenstruktur	59
ABB. 25:	Monistisches versus dualistisches Leitungssystem bei Kapitalgesellschaften	60
ABB. 26:	Leitungsspanne und Leitungstiefe in Hierarchien	63
ABB. 27:	Einliniensystem	64
ABB. 28:	Stab-Linien-System	65
ABB. 29:	Mehrliniensystem	66

ABB. 30:	Systematischer Informationsaustausch in hierarchischen Strukturen	68
ABB. 31:	Kontinuum möglicher Entscheidungsdelegation	72
ABB. 32:	Dimensionen zur Konkretisierung von Verantwortung in Unternehmen	76
ABB. 33:	Kongruenzprinzip der Organisation	77
ABB. 34:	Grundformen der Aufbauorganisation	79
ABB. 35:	Funktionale Organisation	80
ABB. 36:	Divisionale Organisation	82
ABB. 37:	Center-Konzepte	84
ABB. 38:	Matrixorganisation	87
ABB. 39:	Matrixorganisation Roland Berger (vereinfachte Darstellung)	89
ABB. 40:	Tensororganisation der Schaeffler AG (vereinfachte Darstellung)	90
ABB. 41:	Konzernarten	93
ABB. 42:	Holdingorganisation	94
ABB. 43:	Grundformen der Holdingorganisation	96
ABB. 44:	Konzernstruktur der Körber AG (Stand: 2014)	97
ABB. 45:	Beispiel einer Stellenanzeige für einen Produktmanager	100
ABB. 46:	Organisationsformen des Produktmanagements	101
ABB. 47:	Bewertung der Organisationsformen des Kundenmanagements	106
ABB. 48:	Key-Account-Management-Organisation bei Siemens	107
ABB. 49:	Aufgaben und Kompetenzverteilung zwischen zentralen und dezentralen Funktionseinheiten (Beispiel)	109
ABB. 50:	Funktionsmanagement als Zentralbereich (Beispiel)	110
ABB. 51:	Ergänzung der Linienorganisation durch temporäre Projekte	113
ABB. 52:	Organisationsformen des Projektmanagements	115
ABB. 53:	Optionen zur organisatorischen Verankerung strategischer Geschäftseinheiten in der Primärorganisation	118
ABB. 54:	Darstellungsformen von Organigrammen	121
ABB. 55:	Beispiel eines Funktionendiagramms	124
ABB. 56:	Übersicht Grundformen der Aufbauorganisation	127
ABB. 57:	Merkmale von Prozessen	131
ABB. 58:	Das Unternehmen als Netzwerk von Prozessen	132
ABB. 59:	Ansätze zur Klassifizierung von Prozessen	133
ABB. 60:	Klassifizierung von Prozessen nach Art der Tätigkeiten am Beispiel einer Prozesslandkarte	134
ABB. 61:	Klassifizierung von Prozessen nach ihrem Wertbeitrag	136
ABB. 62:	Typische Struktur unternehmensübergreifender Wertschöpfungsprozesse im Maschinen- und Anlagenbau	138
ABB. 63:	Beispiel eines Schemas zur differenzierten Gestaltung von Prozessen	140
ABB. 64:	Ziele der Prozessgestaltung	143

ABB. 65:	Durchlaufzeit und ihre Komponenten	144
ABB. 66:	Gestaltungsparameter der Prozessorganisation	148
ABB. 67:	Arbeitskosten im Verarbeitenden Gewerbe 2018 je geleisteter Stunde im internationalen Vergleich	149
ABB. 68:	Merkmale motivations-, persönlichkeits- und lernförderlicher Aufgabengestaltung	151
ABB. 69:	Grundformen von Arbeitsfolgen	156
ABB. 70:	Meilensteine als Instrument der prozessbegleitenden Projektsteuerung	158
ABB. 71:	Ebenen der räumlichen Prozessgestaltung	159
ABB. 72:	Optionen der Leistungserbringung	161
ABB. 73:	Räumliche Strukturen im Fertigungsbereich	163
ABB. 74:	Modularer Querbaukasten ermöglicht Standardisierung von Fertigungsprozessen und Betriebsmitteln im Volkswagen-Konzern	167
ABB. 75:	Klassifikation von IT-Systemen zur Prozessunterstützung	168
ABB. 76:	Idealtypische Vorgehensweise zum Gestalten von Prozessen	171
ABB. 77:	Beispiele zur Differenzierung von Prozessebenen	173
ABB. 78:	Beispiel einer detaillierten Prozessstruktur	174
ABB. 79:	Beschreibung und Bewertung von Ist-Prozessen	175
ABB. 80:	Ausgewählte Prüffragen zur praktischen Prozessgestaltung	178
ABB. 81:	Priorisierung von Gestaltungsideen	181
ABB. 82:	Verkürztes Beispiel einer Auswirkungsanalyse	182
ABB. 83:	Beispiel eines Zielkontrollblatts in der Umsetzungsphase	184
ABB. 84:	Kontinuierliche Verbesserung mit Hilfe des PDCA-Zyklus	185
ABB. 85:	Prozess-Benchmarking zwischen Unternehmensstandorten am Beispiel der Kreditorenbuchhaltung	187
ABB. 86:	Ablauf eines Prozessaudits	188
ABB. 87:	Ausgewählte Techniken zur Darstellung von Prozessen	189
ABB. 88:	Beispiel einer Prozessbeschreibung	191
ABB. 89:	Auszug einer tabellarischen Darstellung eines Auftragsabwicklungsprozesses	192
ABB. 90:	Beispiel eines Pfeildiagramms zur Darstellung der Wertschöpfungskette in der Textilbranche	194
ABB. 91:	Beispiel eines Spaghetti-Diagramms	195
ABB. 92:	Beispiel eines Ablaufdiagramms	196
ABB. 93:	Beispiel eines Swimlane-Diagramms	197
ABB. 94:	Beispiel eines Blueprint-Diagramms mit zwei Ebenen für den Prozess „Autoreparatur durchführen“	198
ABB. 95:	Beispiel eines Flussdiagramms	199
ABB. 96:	EPK-Darstellung am Beispiel Wareneingangsbearbeitung	200
ABB. 97:	Beispiel eines Wertstromdiagramms	201

ABB. 98: Gliederungsbeispiel einer Arbeits-/Verfahrensanweisung	202
ABB. 99: Beispiele für Begriffe neuerer Organisationskonzepte	206
ABB. 100: Zentrale Handlungsprinzipien des Toyota Production Systems	207
ABB. 101: Funktionsweise eines Kanban-Regelkreises	208
ABB. 102: Ebenen und Zyklen organisatorischen Lernens	212
ABB. 103: Morphologischer Kasten zur Klassifikation von Kooperationsformen	214
ABB. 104: SCOR-Modell zur unternehmensübergreifenden Gestaltung von Wertschöpfungsketten	215
ABB. 105: Unternehmensnetzwerk und virtuelle Unternehmen	218
ABB. 106: Idealtypischer Verlauf von Organisationsmoden	228
ABB. 107: Anlässe für Veränderungsprozesse	232
ABB. 108: Ansätze zur Klassifizierung von Veränderungen	233
ABB. 109: Typische Reaktionen von Individuen auf Veränderungen	236
ABB. 110: Modell zur emotionalen Seite von Veränderungsprozessen	237
ABB. 111: Ursachen mangelnder Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit	239
ABB. 112: Offener und verdeckter Gebrauch mikropolitischer Taktiken	241
ABB. 113: Beispiel eines Phasenmodells der Organisationsgestaltung	244
ABB. 114: Drei-Phasen-Modell von <i>Lewin</i>	245
ABB. 115: Klassifikation von OE-Maßnahmen	247
ABB. 116: Komponenten und Wirkungszusammenhänge des Transformationsmanagements	249
ABB. 117: Zentrale Aufgaben des Veränderungsmanagements	251
ABB. 118: Ausgewählte Phasenkonzepte	252
ABB. 119: Vorgehensmodell zur Gestaltung von Veränderungsprozessen	253
ABB. 120: Schichtenmodell des organisatorischen Wandels	260
ABB. 121: Ausgewählte Instrumente zur Schaffung veränderungs- und umsetzungsfreundlicher Rahmenbedingungen	261
ABB. 122: Für und Wider der Partizipation von Betroffenen in Veränderungsvorhaben	263
ABB. 123: Formen der Partizipation in Veränderungsprozessen	264
ABB. 124: Beispiel eines Implementierungsplans	266
ABB. 125: Promotoren als treibende Kräfte von Veränderungen	267
ABB. 126: Projektorganisation	268
ABB. 127: Ausgewählte Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte an organisationsrelevanten Entscheidungen	270
ABB. 128: Typische Fehler in Veränderungsprozessen	271
ABB. 129: Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen	272
ABB. 130: Projektspannungsbogen und Dramaturgie	274
ABB. 131: Methoden und Techniken des Organisationsmanagements	280
ABB. 132: Begriffsauffassungen von Projektmanagement	282

ABB. 133: Methode und Techniken des Projektmanagements	283
ABB. 134: Beispiele für Ziele von Organisationsvorhaben	285
ABB. 135: SMART-Regel zur Zielformulierung	286
ABB. 136: Beispiele für Pressemeldungen zu Reaktionen von Stakeholdern im Kontext organisatorischer Entscheidungen	287
ABB. 137: Stakeholderanalyse	288
ABB. 138: Verkürztes Beispiel einer Stakeholderanalyse	290
ABB. 139: Übersicht ausgewählter Erhebungstechniken	291
ABB. 140: Beispiel einer bereichsbezogenen Auswertung tätigkeitsorientierter Selbstaufschreibungen	293
ABB. 141: Verkürztes Beispiel eines Laufzettels	294
ABB. 142: Phasen des Interviews	296
ABB. 143: Einsatz von RFID zur Datenerhebung in der Supply-Chain	302
ABB. 144: Typische Inhalte einer Ist-Analyse	305
ABB. 145: Verkürztes Beispiel einer ABC-Analyse	309
ABB. 146: Verkürztes Beispiel einer Durchlaufzeitanalyse für einen definierten Prozess	310
ABB. 147: Beispiele für relative Kennzahlen	312
ABB. 148: Beispielhafte Darstellung einer Kostenstruktur	314
ABB. 149: Ansatzpunkte für Kostenstrukturanalysen	314
ABB. 150: Verkürztes Beispiel einer Schnittstellenmatrix	316
ABB. 151: Ergebnisbeispiel einer Wertschöpfungsanalyse	318
ABB. 152: Benchmarking-Arten	319
ABB. 153: Beispiel einer Checkliste	321
ABB. 154: Mögliche Fragen zur systematischen Problemanalyse	322
ABB. 155: Verkürztes Beispiel der 5W-Technik	323
ABB. 156: Beispiel eines Ursache-Wirkungsdiagramms	324
ABB. 157: Beispiel eines Ursache-Wirkungs-Netzwerkes	325
ABB. 158: Klassifikation ausgewählter Kreativitätstechniken	326
ABB. 159: Brainwriting nach der Methode 635	328
ABB. 160: Beispiel eines Mind Maps	329
ABB. 161: Beispiel einer Kreativ-Checkliste zur Prozessoptimierung	330
ABB. 162: Vereinfachtes Beispiel eines Morphologischen Kastens	332
ABB. 163: Klassifizierung ausgewählter Bewertungstechniken	333
ABB. 164: Grundschema einer Bewertungsmatrix	334
ABB. 165: Beispiel einer Nutzwertanalyse	338
ABB. 166: Gegenüberstellung monetär quantifizierbarer Effekte	340
ABB. 167: Beispiel einer Amortisationsrechnung	341
ABB. 168: Anwendungsmöglichkeiten von Organisationstechniken	344

1. Einführung

Unternehmen müssen in marktwirtschaftlichen Systemen auf Dauer angemessene Gewinne erzielen, um zu überleben. Die Gestaltung ihrer Organisation ist hierfür ein wichtiger Stellhebel, da damit sowohl ökonomische Zielgrößen wie Einnahmen und Ausgaben als auch nicht-ökonomische Zielgrößen wie etwa Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit oder Engagement beeinflussbar sind. Die Kenntnis der im Entwicklungsverlauf von Unternehmen häufig auftretenden Situationen und ihrer besonderen Herausforderungen für die Unternehmensorganisation kann helfen vorhandene Strukturen und Prozesse besser zu verstehen und bei Bedarf zielorientiert zu gestalten.



LERNZIELE

Nach der Lektüre dieses Kapitels sollten Sie

- ▶ typische Situationen im Entwicklungsverlauf von Unternehmen und ihre besonderen Herausforderungen an die Organisation kennen,
- ▶ mögliche Wirkungszusammenhänge von Organisation und Unternehmenserfolg verstehen und
- ▶ mit verschiedenen Auffassungen und Aspekten des Organisationsbegriffs vertraut sein.

1.1 Unternehmensorganisation – welche Bedeutung sie für die erfolgreiche Entwicklung von Unternehmen hat

1.1.1 Typische Situationen im Entwicklungsverlauf von Unternehmen

Dass Unternehmen nach Gründung und Markteintritt dauerhaft überleben, ist eher die Ausnahme als die Regel. Analysen der Altersstruktur von Unternehmen zeigen, dass nur die wenigsten Unternehmen ein hohes Alter erreichen. In Deutschland waren bspw. 2014 nur knapp 1,5 % der wirtschaftsaktiven Unternehmen älter als 100 Jahre (vgl. *Creditreform* 2014). Die Zahl der weltweiten Firmenpleiten belegt, dass die Existenzsicherung in marktwirtschaftlichen Systemen keine Selbstverständlichkeit ist. Um diese existentielle Herausforderung zu meistern, müssen Unternehmen durch den Verkauf von Produkten und/oder Dienstleistungen auf Dauer mehr Geld einnehmen als ausgeben. So verschaffen sie sich im Wesentlichen die erforderlichen Geldmittel, um den Zahlungsverpflichtungen gegenüber ihren Lieferanten, Mitarbeitern oder Kapitalgebern zum Zeitpunkt ihrer Fälligkeit nachkommen zu können. Geben Unternehmen längerfristig mehr aus als sie einnehmen, entstehen Verluste. Halten diese länger an, wird das Eigenkapital aufgezehrt. Ein Überleben ist dann nur möglich, wenn Eigen- oder Fremdkapitalgeber zusätzliches Kapital zur Verfügung stellen. Die Notwendigkeit einer positiven Differenz von Einnahmen und Ausgaben gilt unabhängig von den individuellen Renditezielen der Eigentümer, denn dauerhafte Verluste führen in die Zahlungsunfähigkeit und damit zum Untergang von Unternehmen. Diese grundlegenden betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge gelten vielfach nicht nur für Wirtschaftsunternehmen. Auch Institutionen, die nicht vorrangig auf Gewinnorientierung ausgerichtet sind (z. B. Krankenhäuser, Bildungseinrichtungen oder Nichtregierungsorganisationen), müs-

sen in der Regel mit begrenzten finanziellen Ressourcen wirtschaftlich umgehen und ihre Kosten bei sinkender Nachfrage anpassen, um ihre finanzielle Stabilität mittelfristig zu wahren.

Beim Betrachten der Entwicklungsgeschichten von Unternehmen zeigt sich, dass viele Unternehmen entweder als Ganzes oder in Teilbereichen (z. B. Geschäftsfeldern, Unternehmensbereichen) immer wieder typischen Situationen gegenüberstehen, die sie zur Sicherung ihres längerfristigen Fortbestands meistern müssen.¹ Jede dieser Situationen – man könnte sie auch Entwicklungsphasen eines Unternehmens nennen – hat jeweils ihre besonderen Herausforderungen in Bezug auf die Organisation.

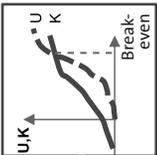
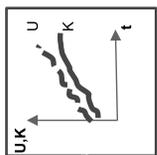
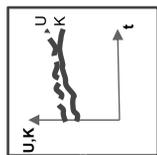
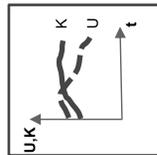
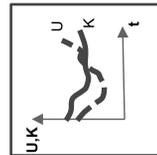
(1) Gründung und Markteintritt

Unternehmen entstehen, indem der bzw. die Gründer eine Produkt- und Geschäftsidee entwickeln und die formale Gründung durch Anmeldung des Unternehmens bei den zuständigen Behörden und Institutionen vollziehen. Meist sind neben der Weiterentwicklung der Ideen zu verkaufsfähigen Leistungen potenzielle Kapitalgeber von den Erfolgsaussichten der Geschäftsideen zu überzeugen und erste Marketing- und Vertriebsaktivitäten zu starten. Da vor allem Personal, Kapital und Vertriebs- und Produktionskapazitäten (noch) knapp sind, ist sowohl das Leistungsangebot als auch die Anzahl der aktiv bearbeiteten Märkte in der Regel sehr begrenzt – nicht selten wird zunächst nur ein Produkt auf einem sehr überschaubaren Zielmarkt angeboten. Erforderliche Investitionen etwa für Produktentwicklung und Marktbearbeitung können häufig nicht durch entsprechende Umsatzerlöse gedeckt werden, sodass Anlaufverluste eher die Regel als die Ausnahme sind. Das schnelle Erreichen der Gewinnschwelle (engl. *break-even point*) steht daher besonders im Fokus der Unternehmensleitung. Die Schnelligkeit, mit der beim Markteintritt die ursprünglichen Geschäftsideen den Marktgegebenheiten und Kundenanforderungen angepasst werden, hat hierbei eine wichtige Bedeutung. Hoher Arbeitseinsatz, Eigeninitiative, Kreativität, Risikobereitschaft, Flexibilität und intensive Zusammenarbeit aller Beschäftigten sind hierfür notwendig oder zumindest ebenso förderlich wie eine starke Identifikation aller mit dem Unternehmen und der Geschäftsidee.

Die formale Organisation spielt in dieser Situation eine eher untergeordnete Rolle. Zum einen ist die Anzahl der Beschäftigten relativ gering. Nicht selten macht noch jeder alles oder zumindest weiß jeder, was die anderen machen. Da sich alle Mitarbeiter kennen und deren Arbeitsplätze häufig räumlich nahe beieinander liegen, funktionieren Kommunikation und Abstimmung auf Zuruf. Zum anderen ist der Bedarf an formalen organisatorischen Regelungen gering, weil die Gründer nicht nur wichtige strategische, sondern auch nahezu alle operativen Entscheidungen weitgehend (noch) selbst treffen und diese direkt weitergeben. Selbst wenn in frühen Entwicklungsphasen von Unternehmen oder Unternehmensteilen gut organisierte Arbeitsprozesse bereits eine wichtige Rolle spielen, lassen sich diese aufgrund der überschaubaren Anzahl betroffener Mitarbeiter und Organisationseinheiten vergleichsweise einfach gestalten.

¹ Vgl. hierzu auch Arbeiten zum Lebenszyklus von Unternehmen. Kompakte Übersichten finden sich etwa bei Lester et al. 2006 oder Hanks et al. 1993.

ABB. 1: Typische Situationen im Entwicklungsverlauf von Unternehmen und ihre besonderen Herausforderungen für die Organisation

	Merkmale der Unternehmenssituation	Herausforderungen für die Organisation
<p>Gründung und Markteintritt</p>	 <ul style="list-style-type: none"> ▶ Konzeption von Produkt- und Geschäftsidee ▶ Formale Unternehmensgründung ▶ Umsetzung der Produktidee zur Marktreife ▶ Aufbau notwendiger Produktions- und Vertriebskapazitäten ▶ Start von Marketing- und Vertriebsaktivitäten ▶ Geringe Umsätze, ggf. Anlaufverluste 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Schaffen grundlegender Strukturen und Prozesse zur Aufnahme der operativen Geschäftstätigkeit ▶ Geringer Bedarf an formalen organisatorischen Regelungen bzgl. Arbeitsteilung, Koordination, Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen
<p>Wachstum</p>	 <ul style="list-style-type: none"> ▶ Deutlicher Anstieg von Absatz und Umsatz ▶ Schneller Ausbau von Kapazitäten ▶ Erweitern des Kerngeschäfts um zusätzliche Leistungsangebote ▶ Erschließen weiterer Absatzmärkte, Marktsegmente und Kundengruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einrichten und Besetzen vieler neuer Stellen ▶ Steigender Bedarf an Arbeitsteilung, Delegation von Befugnissen und Koordination ▶ Angemessene Formalisierung und Bürokratisierung ▶ Integrieren von Unternehmen oder Unternehmens-teilen (bei externem Wachstum)
<p>Etablierung</p>	 <ul style="list-style-type: none"> ▶ Zufriedenstellende Umsätze und Erträge ▶ Sichern der Marktposition ▶ Halten bzw. Verbessern von Effizienz und Profitabilität 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Flexibles Anpassen der Produktionskapazität an saisonale oder konjunkturelle Nachfrageschwankungen ▶ Etablieren spezifischer Strukturen und Prozesse zum rechtzeitigen Identifizieren und Umsetzen veränderter Marktanforderungen ▶ Permanentes Optimieren von Strukturen und Prozessen
<p>Erstarrung und Krise</p>	 <ul style="list-style-type: none"> ▶ Unangemessene Reaktion auf Umfeldänderungen ▶ Verlust längerfristiger Erfolgspotenziale ▶ Verfehlen wichtiger Unternehmensziele ▶ Verluste im operativen Geschäft ▶ Verschlechterung der Liquiditätslage 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Realisieren kurzfristiger Einsparpotenziale z.B. durch Einstellungsstopp, Kurzarbeit, Stellenabbau, Ver- oder Auslagern von Prozessen ▶ Erhöhen kurzfristiger Umsatzpotenziale z.B. durch Restrukturierung und Optimierung von Vertriebs- und Kundenmanagementprozessen
<p>Erneuerung</p>	 <ul style="list-style-type: none"> ▶ Wiedererlangen oder längerfristiges Sichern der Wettbewerbsfähigkeit ▶ Verbessern der Profitabilität ▶ Erschließen künftiger Erfolgspotenziale 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reduzieren von Kosten durch Zusammenfassen von Funktionen und Organisationseinheiten, Abbau von Stellen, Hierarchieebenen, Standorten oder Sparten ▶ Aufbau neuer Geschäftsfelder und Bilden (teil-)autonomer Unternehmenseinheiten ▶ Veräußern und Abtrennen von Unternehmensteilen ▶ Übernahme und Integration von Unternehmen

PRAXISBEISPIEL: Zalando – aus einer Idee in einer WG entsteht ein Unternehmen

Zalando wird im Herbst 2008 von den Studienfreunden *David Schneider* und *Robert Gentz* in Berlin als Online-Shop für Schuhe gegründet – nur ein paar Tage vor dem Beginn der Finanzkrise. Die Geschäftsidee orientiert sich an der des US-amerikanischen Versandhändlers Zappos. Das kleine Team der ersten Tage operiert aus einer zum Büro und Warenlager umgewandelten WG in der Berliner Torstraße. Jeder fasst mit an. Die privaten Handynummern der Gründer werden zu Kundenhotlines, alle Pakete werden selbst zur Post gebracht. In der Anfangszeit wird oft bis spät in die Nacht gearbeitet. Es gibt viel mehr Arbeit, als von dem Team zu schaffen ist. Nicht selten wird daher auch spät abends nach ein paar kalten Getränken, einer kurzen Pause und einem Kickerspiel noch weiter gearbeitet. Das Team aus jungen Leuten probiert viel aus, macht Fehler und probiert wieder aus. Mit dem Angebot von kostenloser Lieferung und Retoure sowie bis zu 100 Tagen Rückgaberecht setzt Zalando im Online-Handel neue Standards. Den Kunden gefällt das – im ersten, nur drei Monate kurzen Geschäftsjahr setzt das junge Unternehmen 326.000 € um. Das kleine Team wächst so rasant, dass innerhalb kürzester Zeit immer wieder neue Büroräume gefunden werden müssen (vgl. www.zalando.com).

(2) Wachstum

Je nachdem in welchem Umfang und in welcher Geschwindigkeit die Nachfrage und die Umsätze zunehmen, müssen Unternehmen ihre Kapazitäten ausbauen, um das Wachstum personell und technisch zu bewältigen. Oft sind neben der Bearbeitung zahlreicher Kundenaufträge weitere Mitarbeiter einzustellen, zusätzliche Maschinen und Anlagen zu beschaffen oder weitere Unternehmensstandorte zu errichten. Häufig werden in dieser Situation auch das bisherige Kerngeschäft um zusätzliche Leistungsangebote erweitert sowie weitere Marktsegmente, Kundengruppen und/oder Absatzregionen erschlossen. Dadurch sollen meistens Abhängigkeiten von bestimmten Kunden bzw. das Risiko konjunkturbedingter Umsatz- und Ergebniseinbrüche reduziert und weitere Wachstumsmöglichkeiten außerhalb des angestammten Geschäftsfelds erschlossen werden.²

Wenn Umsätze und Anzahl der Mitarbeiter wachsen, Standorte zunehmen und die Märkte umfassender als zuvor bearbeitet werden, erhöhen sich Umfang und Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben. Dies gilt für ausführende Aufgaben wie für Führungsaufgaben gleichermaßen. Damit dies gelingt, wird anstelle von kreativem Chaos, das die erste Phase von Unternehmen vielfach prägt, eine größere und professionellere Organisation erforderlich. Insbesondere sind neue Stellen einzurichten und zu besetzen. Die zunehmende Zahl der Beschäftigten eröffnet neue Möglichkeiten der Arbeitsteilung bzw. der Spezialisierung. Wurden in den Anfängen des Unternehmens die anfallenden Aufgaben von dem Gründer alleine oder den wenigen Beschäftigten mehr oder weniger auf Zuruf übernommen und koordiniert, ist nun zu entscheiden, inwieweit Aufgaben auf neue Mitarbeiter verteilt und diese ggf. wiederum zu neuen Organisationsbereichen zusammengefasst werden sollen. Mit anderen Worten: Es werden vermehrt Fachleute eingestellt und spezielle Stellen für bestimmte Funktionen wie z. B. für Marketing, Personal oder Controlling geschaffen oder zusätzliche Organisationseinheiten (z. B. Abteilungen, Sparten, strategische Geschäftseinheiten) eingerichtet, die sich speziell um bestimmte Produkte, Kundengruppen oder Marktregionen kümmern. Einhergehend mit dem Wachstum eines Unternehmens gibt die Unternehmensleitung verstärkt Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung

² Als internes oder organisches Wachstum werden Situationen bezeichnet, in denen das Wachstum aus eigener Kraft erfolgt. Von externem oder anorganischem Wachstum spricht man, wenn das Unternehmenswachstum auf Übernahmen bzw. Zukäufen von Unternehmen oder Unternehmensteilen oder Unternehmenszusammenschlüssen basiert.

ab, um sich auf strategische Führungsaufgaben konzentrieren zu können. Als Folge zunehmender Differenzierung und Formalisierung der Organisation können Bürokratie und Bereichsorientierung (sog. „Silo-Denken“) zunehmen. Häufig verändert sich mit zunehmender Unternehmensgröße auch die Unternehmenskultur der Gründungsphase, die von Offenheit für Neues, Kreativität und Eigeninitiative geprägt war und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sowie das Verantwortungsbewusstsein für „die gemeinsame Sache“ schwinden.

Unternehmen stehen also in Wachstumsphasen vor einer besonderen Herausforderung: Die Zunahme von Absatzmenge, Umsatz und Beschäftigten ist durch eine angemessene Formalisierung und Bürokratisierung der Organisation zu gewährleisten, ohne dabei an Flexibilität zu verlieren und dadurch kreative und engagierte Mitarbeiter zu demotivieren. Gelingt dies nicht, steigt die Gefahr, dass notwendige Veränderungen und Innovationen ausbleiben oder infolge von Ineffizienzen eine positive Weiterentwicklung des Unternehmens erschwert wird. Vor allem schnell wachsende Unternehmen, deren Umsätze oder Beschäftigte über einen längeren Zeitraum jährlich signifikant zunehmen, stehen diesbezüglich vor besonderen Herausforderungen. Da Umsatzwachstum aufgrund der zunehmenden Kosten für Personal, Gebäude oder Maschinen nicht automatisch zu mehr Gewinn führt, muss das Management auf die Entwicklung der Ertragskraft in Form angemessener Umsatzrenditen³ achten.

PRAXISBEISPIEL: Zalando – rasantes Wachstum vom Start weg

Bereits 2009 erweitert das noch junge Unternehmen sein Versandgebiet von Deutschland auf Österreich und verschafft sich mit einer auffallenden Fernsehwerbung („Schrei vor Glück“) eine breite Aufmerksamkeit. Zur selben Zeit wird das Angebot um die Bereiche Mode und Bekleidung ergänzt und erstmals eigene Kollektionen und Labels im Markt angeboten. Rund zwei Jahre nach seiner Gründung ist das Unternehmen Ende 2010 Marktführer im Online-Schuhhandel. Im Jahr 2011 weitet Zalando seine Aktivitäten auf angrenzende Länder aus, startet in Deutschland mit dem Partnerprogramm, das Marken und Händlern die Möglichkeit bietet, ihr Sortiment direkt an den Fashion-Store anzubinden. Das erste selbst betriebene Logistikzentrum eröffnet. 2012 wird in Berlin der erste Zalando Outlet-Store sowie ein weiteres Logistikzentrum in Erfurt eröffnet. In den nächsten Jahren folgen die Inbetriebnahme weiterer Logistikzentren und Outlet-Stores sowie eine zunehmende Internationalisierung. Mit gut 1 Mrd. € Umsatz erreicht das Unternehmen nach eigenen Angaben Ende 2012 die Gewinnschwelle in der Region Deutschland, Österreich und Schweiz. Ende 2013 erfolgt die Umwandlung des Unternehmens von einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) in eine Aktiengesellschaft (AG). Um im europäischen Geschäftsverkehr einheitlich aufzutreten, firmiert Zalando 2014 in eine europäische Aktiengesellschaft (SE) um und geht an die Börse. 2015 eröffnet Zalando einen zusätzlichen Technologiestandort in Dublin. In den Jahren 2016 und 2017 folgen weitere Logistikstandorte auch im Ausland sowie weitere Outlet-Stores in Deutschland. 2018 ist Zalando in 17 europäischen Märkten vertreten. Im selben Jahr startet Zalando erstmals mit dem Online-Verkauf von Kosmetikartikeln und eröffnet in Berlin sein erstes Ladengeschäft für Kosmetikartikel. Zehn Jahre nach seiner Gründung bietet Zalando über 2.000 Marken an. Mit rund 14.000 Beschäftigten und etwa 28 Mio. Kunden erwirtschaftet das Unternehmen 2018 einen Umsatz von 5,4 Mrd. €. Zalando blickt seit seiner Gründung im Jahr 2008 auf ein in jeder Hinsicht stetiges Wachstum von Kunden, Umsätzen, Beschäftigten, Marken und Standorten zurück. Aufgrund der damit verbundenen Investitionen schreibt das Unternehmen erstmals im Jahr 2014 mit einem Gewinn von 82 Mio. € schwarze Zahlen.

Als Folge des rasanten Wachstums von Umsatz und Beschäftigten in den ersten zehn Jahren war eine zunehmende Differenzierung und Internationalisierung der Aufbauorganisation sowie eine häufige Anpassung und Optimierung von Prozessen erforderlich.

³ Umsatzrendite = Gewinn / Umsatz

(3) Etablierung

Gelingt es nach erfolgreichem Markteintritt über einen längeren Zeitraum mit dem Leistungsangebot ausreichend viele Kunden zu gewinnen, die über den Selbstkosten liegende Preise zahlen, entstehen Gewinne. Damit ist eine Situation erreicht, in der sich ein Unternehmen am Markt behauptet und mit seinem operativen Geschäft zufriedenstellende Umsätze und Gewinne erzielt. Um sich am Markt zu etablieren ist es nicht notwendig, dass ein Unternehmen nach Gründung und Markteintritt nennenswert wächst. Der dominante Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen in der Wirtschaft unterstreicht dies. Allerdings müssen auch Unternehmen, die sich am Markt etabliert haben, ständig auf Nachfrageschwankungen (z. B. infolge von Konjunkturerinbrüchen, ungünstigen Wechselkursentwicklungen, saisonalen Nachfragerückgängen) und veränderte Kundenwünschen angemessen flexibel reagieren. Ferner müssen sie effizient arbeiten, um auch weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben.

Die organisatorische Herausforderung in etablierten Situationen besteht also in dreifacher Hinsicht. Einerseits müssen die (Fix-)Kosten und damit vor allem die Anzahl der Arbeitskräfte und Arbeitsmittel schnell an schwankende Umsatzniveaus angepasst werden können, um auch bei geringeren Umsätzen eine zufriedenstellende Profitabilität zu erzielen. Andererseits müssen die personellen und organisatorischen Voraussetzungen gegeben sein, um Marktveränderungen schnell wahrnehmen und zur Zufriedenheit der Nachfrager in kurzer Zeit umsetzen zu können. Nicht zuletzt müssen Qualität, Effizienz und Flexibilität von Arbeitsprozessen laufend verbessert werden. Ständige Rationalisierungsbemühungen zielen darauf ab, mit gegebenem Einsatz von Arbeitskräften und Arbeitsmitteln eine höhere Ausbringung oder eine bestimmte Ausbringung mit geringerem Ressourceneinsatz zu erreichen. Dies bedeutet beispielsweise ständiges Verändern von Arbeitsprozessen, das Ersetzen menschlicher Arbeit durch Maschinen, Zukauf von Werkstücken oder das Reduzieren von Lagerbeständen, um Kosten zu senken und Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität laufend zu verbessern.

PRAXISBEISPIEL: Volkswagen will seine Produktivität um 30 % steigern

Volkswagen ist weltweit der absatzstärkste Automobilhersteller und erwirtschaftet im Jahr 2018 mit einem Umsatz von 235,8 Mrd. € einen Gewinn nach Steuern von 12,1 Mrd. €. Um die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns zu erhalten, verkündet der VW-Vorstand im Herbst 2018 das Ziel, bis 2025 in der Hauptmarke VW die Produktivität weltweit um 30 Prozent zu steigern. Dies wird als wichtige Voraussetzung gesehen, um das Renditeziel von über sechs Prozent für die Marke Volkswagen zu erreichen. Nach Ansicht des Vorstands sind wettbewerbsfähige Renditen erforderlich, um wichtige Zukunftsinvestitionen – etwa zur Realisierung der Wende zur Elektromobilität oder selbstfahrender Autos – tätigen zu können und so die Arbeitsplätze von heute auch in Zukunft zu sichern. Handlungsbedarf sieht der Vorstand, weil VW gegenüber seinen wichtigsten Wettbewerbern derzeit bei Produktions- und Arbeitskosten sowie Margen lediglich im Mittelfeld liegt, was überfällige Investitionen erschwert. Prozesse und Strukturen gelten bei VW als zu komplex. Allein in der Produktion wird ein Effizienzpotenzial von insgesamt 2,6 Mrd. € bis 2025 gesehen. Für die Umsetzung der ehrgeizigen Ziele hat VW eine neue Produktionsstrategie unter der Bezeichnung TRANSFORM.TOGETHER verabschiedet. Mit ihr soll ein Paradigmenwechsel von einer produktorientierten Unternehmen hin zu einem produktions- und prozessorientierten Unternehmen gelingen. Der Produktions- und Prozessoptimierung wird für den Erfolg der Strategie eine Schlüsselrolle zugesprochen. Um die VW-Werke schneller, schlanker und effizienter zu machen sollen Produktionsabläufe gestrafft und die Herstellkosten je Fahrzeug gesenkt werden. Durch konsequente Standardisierung, bessere Auslastung und Wiederverwendung vorhandener Anlagen und Fabrikstrukturen sollen alleine Investitionen im Vergleich zu 2018 um mehr als 1,5 Mrd. € reduziert werden (vgl. VW 2018).

(4) Erstarrung und Krisen

Wenn junge Unternehmen ihr Geschäftskonzept nicht schnell genug an die realen Marktgegebenheiten anpassen oder wenn etablierte Unternehmen aufgrund von wirtschaftlichem Erfolg selbstzufrieden, bürokratisch und träge werden, verlieren sie an notwendiger Dynamik, um angemessen und rechtzeitig auf strategisch bedeutsame Entwicklungen in ihrem Markt- und Wettbewerbsumfeld zu reagieren. Damit büßen sie künftige Erfolgspotenziale ein und verschlechtern ihre längerfristige Wettbewerbsfähigkeit. Dies muss sich nicht sofort im Zahlenwerk des Unternehmens, z. B. in rückläufigen Auftragseingängen, Umsätzen oder Gewinnen niederschlagen. Über kurz oder lang werden jedoch Umsatz-, Gewinn- oder Rentabilitätsziele verfehlt oder sogar Verluste im operativen Geschäft erzielt. Verschärft wird die Situation häufig dadurch, dass in solchen Phasen die Kosten nicht schnell genug an die geringeren Umsätze angepasst werden können und so Verluste entstehen. Werden über längere Zeit Verluste erzielt, führt dies zu einer Verschlechterung der Liquiditätslage. Kritisch wird es, wenn dann Kreditgeber eingeräumte Kreditlinien nicht verlängern, Lieferanten Vorkasse verlangen und Kunden Zahlungen zurückhalten. Gelingt es in einer solchen Situation etwa infolge von unüberlegtem Aktionismus oder Missmanagement nicht, schnell genug geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen, führt die Liquiditätskrise in die Insolvenz und schließlich zum Untergang des Unternehmens.

Neben den skizzierten, eher selbstverursachten Gründen können Krisensituationen auch durch externe Ursachen ausgelöst werden. Beispiele hierfür sind Konjunkturereinbrüche, technologischer Wandel, grundlegende Änderungen politisch-rechtlicher Rahmenbedingungen oder massive Preisrückgänge infolge von Überkapazitäten in einem Markt oder dem Auftreten preisaggressiver Wettbewerber. Krisenhafte Situationen entstehen in der Folge meist dadurch, dass die vorhandenen Kapazitäten bzw. Kosten nicht in gleichem Tempo reduziert werden können, wie die Umsätze einbrechen.

Bei angespannter Ergebnissituation besteht die organisatorische Herausforderung vor allem darin, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um kurzfristige Einsparpotenziale zu realisieren, ohne dabei die Lieferfähigkeit des Unternehmens zu gefährden und die Verbesserung der Einnahmen aus dem Blick zu verlieren. Typische Maßnahmen sind etwa Einstellungsstopp, Kurzarbeit, Kündigung von Zeitarbeitsverträgen, Arbeitszeitverkürzung, Stellenabbau, Stopp geplanter Investitionen, Werksschließungen, Verlagerung von Prozessen in Länder mit geringeren Lohnkosten oder Auslagerung an Externe.

PRAXISBEISPIEL: Ford nach Verlusten in Europa auf Sparkurs

Die Ford Motor Company zählt zu einem der größten Automobilhersteller der Welt. Nachdem das Unternehmen in seinem Europageschäft 2018 einen Verlust in Höhe von fast 400 Mio. € vor Steuern und eine operative Marge von -1,3 % ausgewiesen hat, beschließt die Unternehmensleitung im Juni 2019 einen radikalen Sparkurs. Im Zuge von Standortschließungen in Frankreich und Russland sowie Werksverkleinerungen in Deutschland wird der Abbau von 12.000 Arbeitsplätzen – und damit rund 10 % der in Europa für Ford tätigen Mitarbeiter – bekannt gegeben. Soweit möglich erfolgt der Stellenabbau sozialverträglich, indem freiwillige Abfindungsprogramme und Vorruhestandsregelungen angeboten werden. Durch bereits zuletzt im Frühjahr 2019 angekündigte Schließungen sinkt die Zahl der Standorte von 24 auf 18. Neben diesen Sparmaßnahmen sollen eine neue, auf drei Geschäftssparten fokussierte Organisation, drei neue Produktlinien sowie der Ausbau des Angebots von sportlichen Geländewagen (SUV) und reinen Elektroautos das Geschäftsergebnis signifikant verbessern. Langfristig strebt Ford in seinem Europageschäft eine operative Marge von 6 % an (vgl. FAZ, 28. 6. 2019, S. 21).

(5) Erneuerung

Um unbefriedigenden oder gar krisenhaften Entwicklungen entgegenzuwirken und die Wettbewerbsfähigkeit wieder herzustellen, müssen Unternehmen notwendige Veränderungen umsetzen. Diese schaffen die Voraussetzungen, dass die Umsätze steigen und/oder die Kosten sinken, um wieder angemessene Gewinne zu erwirtschaften. Umfang und Schwerpunkte der Veränderungen sind tendenziell vom Zeitpunkt abhängig, zu dem die relevanten Entscheider (insb. Unternehmensleitung, Aufsichtsgremien) die Notwendigkeit einer „Kursänderung“ wahrnehmen. Je frühzeitiger krisenhafte Situationen erkannt und geeignete Maßnahmen eingeleitet werden, desto größer sind in der Regel die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Unternehmensleitung zum Wiedererlangen der Wettbewerbsfähigkeit und Vermeiden einer Existenz bedrohenden Situation. Zur Erneuerung existieren zahlreiche Strategien. Folgende finden sich in der Industrie regelmäßig wieder (vgl. BCG 2017, S. 8):

- ▶ *Organische Expansion* des Kerngeschäfts oder von Teilen durch das Erschließen neuer Märkte und das Weiterentwickeln des Produktportfolios.
- ▶ *Anorganisches Wachstum* durch den gezielten Zukauf von Unternehmen oder Geschäftsfeldern, um das eigene Geschäft zu ergänzen oder auszubauen.
- ▶ *Desinvestition* durch das Veräußern von Vermögensgegenständen, Geschäftsbereichen oder Unternehmensteilen, um sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren.
- ▶ *Fokussierung des Portfolios* auf margenstarke Produkte, Kunden bzw. Marktsegmente.
- ▶ *Kosten- und Effizienzoptimierung* mit Hilfe von Maßnahmenprogrammen, um nachhaltige Kosten zu senken (z. B. durch das Zusammenlegen von Standorten oder den Aufbau von Shared Service Centers).

Diese Strategien werden häufig kombiniert bzw. aufeinander aufbauend angewendet. Je klarer sich eine unbefriedigende Entwicklung bereits im betriebswirtschaftlichen Zahlenwerk abbildet, umso naheliegender sind Veränderungen, um ein schnelles Reduzieren der Kosten (z. B. Stellenabbau, Schließung von Standorten, Verkauf unrentabler Unternehmensteile) zu bewirken. Vor allem, wenn etwa infolge von Innovationen oder preisaggressiven Wettbewerbern Umsätze massiv einbrechen, müssen die Fixkosten gesenkt werden, um die Ertragssituation bei niedrigeren Umsätzen wieder zu verbessern („gesund schrumpfen“). Eine Erneuerung kann natürlich auch durch weniger drastische Veränderungen erfolgen, wie z. B. der Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen, Änderungen in der Produkt-, Preis- oder Distributionspolitik, der Entwicklung und Umsetzung von Produkt- und Prozessinnovationen oder auch der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Entscheidend ist, dass mit Hilfe der eingeleiteten Maßnahmen die nachhaltige Verbesserung der Ergebnissituation gelingt (sog. operative Wende, Turnaround), auch wenn entsprechende Maßnahmen in der Regel zunächst Geld kosten und den Gewinn belasten. In solchen Zeiten tiefgreifender Veränderungen ist die Fähigkeit zur organisatorischen Veränderung von zentraler Bedeutung (vgl. Kap. 5).

PRAXISBEISPIEL: Siltronic reduziert Kosten und optimiert die Produktion

Die Siltronic AG ist ein führender Anbieter von Wafern für die Halbleiterindustrie, Wafer bilden die Grundlage moderner Mikro- und Nanotechnologie und sind damit ein wesentlicher Bestandteil von Computern, Smartphones oder Flachbildschirmen. Der Markt ist stark konzentriert – 2015 bedienten die führenden fünf Waferhersteller 90 % der weltweiten Nachfrage. Entsprechend hoch ist der Wettbewerbs- und Preisdruck. Da Technologiehersteller bei der Entwicklung neuer Wafer immer enger mit den Herstellern zusammenarbeiten, ist ein intensiver Kundenkontakt entscheidend für das Überleben am Markt.

Nach einem Umsatzrückgang um 53 % und einem operativen Verlust in Höhe von 162 Mio. € im Jahr 2009 sowie als Reaktion auf gravierende Nachfrage- und Preisrückgänge ergreift die Siltronic AG ein langfristig angelegtes Programm zur Kostensenkung, sowie zur Produktivität- und Effizienzsteigerung. Dieses umfasst u. a. folgende Maßnahmen:

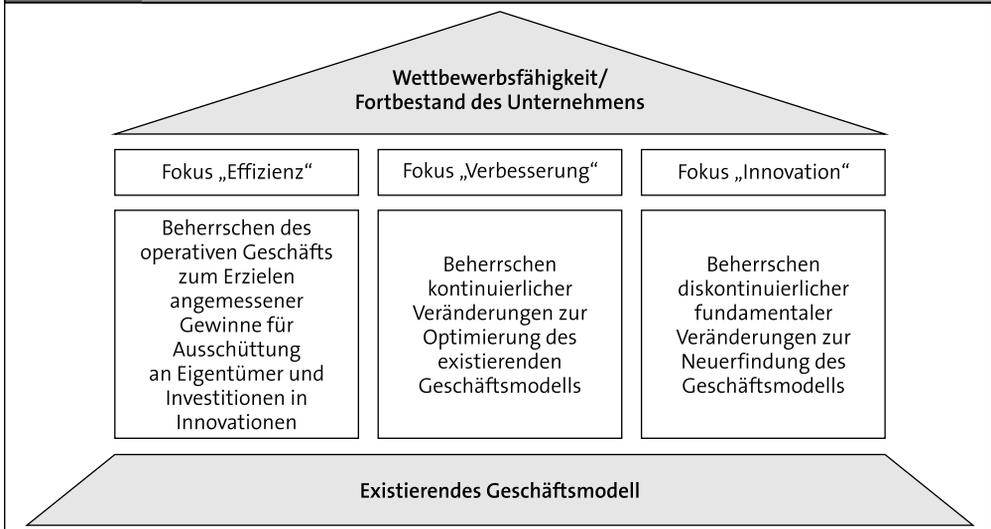
- ▶ Verbesserung der Auslastung von Produktionsanlagen durch die Schließung von zwei Produktionsstandorten.
- ▶ Abbruch eines Projekts zur Entwicklung eines neuen Wafers, der keine attraktiven Erträge verspricht.
- ▶ Steigerung der Produktivität durch den Abbau von rund 25 % der Stellen zwischen 2010 und 2016.

Als Folge massiver Kosteneinsparungen im Umfang von jährlich 30 bis 80 Mio. € in den Jahren 2013 bis 2016 wird die Ertragsituation trotz anhaltend sinkender Preise signifikant verbessert. 2016 erwirtschaftet das Unternehmen mit 3.757 Mitarbeitern einen operativen Gewinn von 146 Mio. € bei einer Gewinnmarge von 15,6 % (vgl. *Boston Consulting Group* 2017, S. 17 ff.).

Die skizzierten Situationen sind nicht im Sinne von Lebensphasen zu verstehen, die jedes Unternehmen im Laufe seiner Entwicklung in einer bestimmten Reihenfolge immer durchläuft. Es ist keinesfalls zwingend, dass jede dieser Situationen bei jedem Unternehmen eintritt. Die Tatsache, dass nur etwa 40 % der in Deutschland neu gegründeten Unternehmen die ersten fünf Jahre überlebt (vgl. *Rink/Seiwert/Opfermann* 2013, S. 436) macht bspw. deutlich, dass auf Gründung und Markteintritt keine Etablierung folgen muss. Ebenso wenig muss ein Unternehmen krisenhafte Situationen oder Situationen der Erneuerung erfahren. Dies ist allerdings umso wahrscheinlicher, je länger ein Unternehmen existiert. Im Laufe ihrer Geschichte können Unternehmen auch mehr als einmal vor gleichen oder ähnlichen Situationen stehen. Dies ist insb. für Situationen des Wachstums, der Etablierung, der Erstarrung und Krise oder auch der Erneuerung sogar sehr wahrscheinlich. Jede der beschriebenen Situationen bringt spezifische Herausforderungen und Aufgabenschwerpunkte mit sich, die zu meistern sind. Unabhängig von den situationsspezifischen Herausforderungen ist insb. von Mitgliedern der Unternehmensleitung und Aufsichtsgremien eine hohe Sensibilität für erste Anzeichen einer sich ändernden Gesamtsituation gefordert. Dies ist eine notwendige Voraussetzung, um rechtzeitig und angemessen Reaktionen einleiten zu können.

1.1.2 Effizienz und Innovation – permanente Herausforderungen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung

Die Betrachtung typischer Situationen im Entwicklungsverlauf von Unternehmen zeigt, dass Unternehmen drei grundlegende Fähigkeiten benötigen, um sich in einem wettbewerblichen und ständig verändernden Umfeld dauerhaft erfolgreich entwickeln zu können.

ABB. 2: Grundlegende Fähigkeiten von Unternehmen zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit


(1) Beherrschen des operativen Geschäfts

Unternehmen müssen in der Lage sein, in ihrem eigentlichen Kerngeschäft (sog. operatives Geschäft)⁴ das bestehende Leistungsangebot erfolgreich und effizient zu vermarkten und so angemessene Renditen zu erwirtschaften. Je nach Branche und Unternehmensstrategie sind hierfür unterschiedliche Fähigkeiten erforderlich. Für Hersteller von Maschinen, Flugzeugen oder Autos gestaltet sich das operative Geschäft anders als für Konsumgüterhersteller oder Ingenieurdienstleister, Banken oder Restaurants. Aber auch für Unternehmen derselben Branche kann das operative Geschäft in Abhängigkeit von ihrer Strategie signifikant unterschiedliche Fähigkeiten verlangen. Dies mag im Vergleich zwischen einem Feinschmeckerrestaurant, das hochwertige und frisch zubereitete Gerichte à la carte für einen speziellen Kundenkreis anbietet gegenüber einem Fast Food-Restaurant, das ein begrenztes und standardisiertes Sortiment günstig an möglichst viele Kunden verkaufen will, anschaulich nachvollziehbar sein.

Das Beherrschen des operativen Geschäfts ist eine wichtige Voraussetzung, um Gewinne zu erzielen. Diese dienen einerseits dazu, die Renditeanforderungen der Eigentümer sowie Zins- und Tilgungsverpflichtungen gegenüber Fremdkapitalgebern zu erfüllen. Andererseits sind operative Gewinne erforderlich, um die Mitarbeiter gut zu bezahlen und um notwendige Investitionen in die Einstellung und Qualifizierung von Mitarbeitern, in Modernisierung und Ausbau von Produktionskapazitäten und in Weiter- und Neuentwicklung von Produkten zu tätigen. Nicht zuletzt

⁴ Der Begriff Operatives Geschäft bezeichnet Tätigkeitsfelder, in denen ein Unternehmen seinen eigentlichen Daseinszweck sieht und schwerpunktmäßig seine Gewinne erzielen möchte. Für produzierende Unternehmen stellt etwa der Verkauf von Produkten das operative Geschäft dar. Einnahmen aus Finanzanlagen, Vermietung oder Verkauf von Gebäuden und Grundstücken zählen für diese Unternehmen nicht zum operativen Geschäft, da sie nicht zum eigentlichen Tätigkeitsfeld eines Herstellers gehören. Hingegen stellt für Unternehmen der Wohnungswirtschaft die Vermietung und Verkauf von Immobilien das operative Geschäft dar.

ist eine hohe Effizienz insb. der klassischen Leistungsprozesse wie Entwicklung, Beschaffung, Produktion/Logistik und Vertrieb eine wichtige Voraussetzung, um Innovationen erfolgreich zu realisieren und zu vermarkten.

Um das operative Geschäft gut zu beherrschen, benötigen Unternehmen neben qualifizierten und motivierten Mitarbeitern organisatorische Strukturen und Prozesse sowie Systeme, die konsequent an der jeweiligen Unternehmensstrategie ausgerichtet sind. Dies schafft eine wichtige Grundlage, um Kundenanforderungen bzw. -aufträge mit angemessenem Zeit- und Kostenaufwand und in der geforderten Qualität zu erfüllen. Darüber hinaus sind eine hohe Effizienz und Flexibilität förderlich, um auf Nachfrageschwankungen – und diese sind in den meisten Branchen der Normalfall – möglichst kurzfristig mit einer Erhöhung bzw. Reduzierung der Produktionskapazität (und damit der Kosten) reagieren zu können. Dies ist notwendig, um bei erhöhter Nachfrage kurzfristig sich eröffnende Absatzchancen nutzen und bei geringerer Nachfrage dennoch profitabel arbeiten zu können.

Die Beherrschung des operativen Geschäfts (sog. operative Exzellenz) zeichnet sich also vor allem durch eine starke Fokussierung auf Effizienz aus. Sie ist eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Voraussetzung dafür, dass Unternehmen dauerhaft erfolgreich sind und am Markt überleben. Früher oder später ist jedoch damit zu rechnen, dass Unternehmen als Reaktion auf die Veränderung von Kundenanforderungen, bahnbrechende Technologien oder auf bedrohliche Situationen durch attraktivere Wettbewerbsangebote und innovative Geschäftsmodelle auch Fähigkeiten zu Verbesserung und/oder Veränderung benötigen.

(2) Beherrschen kontinuierlicher Verbesserungen

Wenn sich Absatz- und Beschaffungsmärkte sowie gesellschaftliche, technologische, rechtliche oder gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen permanent verändern, können Unternehmen dauerhaft nur erfolgreich sein, wenn sie ihr bestehendes Geschäftsmodell kontinuierlich weiterentwickeln. Insbesondere in Märkten mit hoher Wettbewerbsdynamik besteht ein Ausweg aus einem oft ruinösen Preiswettbewerb darin, Leistungen mit einem besonderen Kundennutzen anzubieten und so im Idealfall ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Anbietern zu erzielen. Aufgrund des Vorhandenseins konkurrierender Anbieter muss Vorhandenes und Bewährtes ständig in Frage gestellt und verbessert werden. Dies kann z. B. durch verbesserte Produkte, zusätzliche Produktvarianten, besseren Service, verbesserte Prozesse oder durch das weitere Ausschöpfen von Potenzialen zur Kostensenkung oder Margensteigerung erfolgen.

Um das existierende Geschäftsmodell situativ weiterentwickeln zu können, müssen Unternehmen in der Lage sein, Verbesserungspotenziale im vorhandenen Leistungsangebot zu erkennen und konsequent auszuschöpfen. Zum einen erhöht dies die Chance, eine zufriedenstellende Ergebnissituation – etwa trotz steigender Material- oder Personalkosten – zu halten oder weiter zu verbessern. Zum anderen lässt sich durch kontinuierliche Verbesserungen das Risiko reduzieren, in einem von Wettbewerb geprägten Umfeld von anderen Anbietern durch z. B. attraktivere Produkte, besseren Kundenservice oder günstigere Preise überholt zu werden. Kontinuierliche Verbesserungen sind vor allem in Märkten mit hohen Sättigungsgraden bzw. geringen Wachstumsraten und daher hohem Wettbewerbsdruck notwendig, um Wettbewerbsvorteile zu halten oder auszubauen.

(3) Beherrschen diskontinuierlicher Veränderungen

Ein Beherrschen des operativen Geschäfts und kontinuierliche Verbesserungen des existierenden Geschäftsmodells sind wesentliche Grundlagen für die erfolgreiche Entwicklung von Unternehmen. Die Fähigkeiten hierzu reichen jedoch nicht aus, wenn Unternehmen – etwa infolge technischer Innovationen, politischer oder gesellschaftlicher Veränderungen – vor tiefgreifenden Umbrüchen ihrer Branche stehen, die etablierte Geschäftsmodelle ablösen und ganze Wirtschaftszeige grundlegend verändern. Neuartige, bislang unbekannte Produkte oder Dienstleistungen, die in Marktnischen beginnen und relativ schnell eine Marktrevolution auslösen können, werden als disruptive Innovationen bezeichnet (vgl. *Christensen 1997*). Dann ist die Fähigkeit gefordert, das Geschäftsmodell rechtzeitig an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen bzw. ein neues Geschäftsmodell zu erfinden. Gelingt es Unternehmen angesichts der Bedrohung ihres Geschäftsmodells nicht den Daseinszweck neu zu erfinden, droht innerhalb kürzester Zeit der Verlust der Marktposition oder gar die Insolvenz. Dass dies auch renommierten Unternehmen passieren kann, die jahrelang für ihre innovativen Produkte bewundert wurden, zeigen Beispiele wie AEG, Grundig, Nixdorf Computer, Quelle, Agfa, Motorola oder BlackBerry. Ähnlich erging es vielen Unternehmen der Printmedien- sowie der Musikindustrie, deren Geschäftsmodelle durch die Verbreitung der Internettechnologie einer grundlegenden Neuentwicklung bedurften. Viele westeuropäische Unternehmen der Textil-, Schuh-, Schiffsbau-, Stahl- oder Unterhaltungselektronikindustrie verschwanden vom Markt, da deren Geschäftsmodell durch das Auftreten preisaggressiver Wettbewerber aus Asien, die signifikant günstigere Kostenstrukturen aufwiesen, nicht mehr funktionierte.

Unternehmen müssen also fähig sein, frühzeitig neue Trends wahrzunehmen, die das eigene Geschäftsmodell bedrohen können bzw. das Potenzial zur Entwicklung völlig neuer Märkte und Geschäftsmodelle bieten. Darüber hinaus müssen sie in der Lage sein, rechtzeitig ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln, das unter den veränderten Rahmenbedingungen neue Erfolgspotenziale verspricht. Erschwerend kommt hinzu, dass dies oft parallel zur Weiterentwicklung des bisherigen Geschäftsmodells realisiert werden muss, um das Kerngeschäft neu zu positionieren und notwendige Gewinne zu sichern. Mit einer Änderung des Geschäftsmodells ist häufig nicht nur eine grundlegende Neudefinition des Unternehmenszwecks, sondern auch die Entwicklung neuer Strategien, Kernkompetenzen, Werte und Normen (vgl. Unternehmenskultur) sowie neuer organisatorischer Strukturen und Prozesse erforderlich. Die Fähigkeit zum Bewältigen diskontinuierlicher Veränderungen benötigen Unternehmen in ihrer Entwicklungsgeschichte zwar eher selten, dann aber ist sie entscheidend für das Bestehen oder gar Überleben von Krisen.

PRAXISBEISPIEL: Eastman-Kodak – Branchenführer und Technologiepionier verpasst Siegeszug der Digitalfotografie

132 Jahre lang hat das Unternehmen Eastman-Kodak Geschichte geschrieben. Mit der Erfindung des Rollfilms und seiner ersten industriell hergestellten Kamera setzte das Unternehmen am Ende des 19. Jahrhunderts eine Entwicklung in Gang, die es zu einem der größten Technologieunternehmen der USA machte. Dank der innovativen Technologie von Eastman wurde das Fotografieren zu einem für jedermann erschwinglichen Hobby. Die einfache Bedienung der Kameras machte die Kamera zu einem Verkaufsschlager und verschaffte Kodak schon bald auch ein Quasimonopol in Verkauf und Entwicklung analoger Filme, das erst in den 1980er Jahren von ausländischen Wettbewerbern durchbrochen wurde. Jahrzehnte lang schien alles bestens zu laufen; bis in die 1990er Jahre stammten in den USA 90 % aller verkauften Filme und 85 % aller verkauften Kameras aus der Produktion von Kodak. Regelmäßig zählte Kodak zu den fünf wertvollsten Unternehmen der Welt (vgl. *The Economist* 2012).

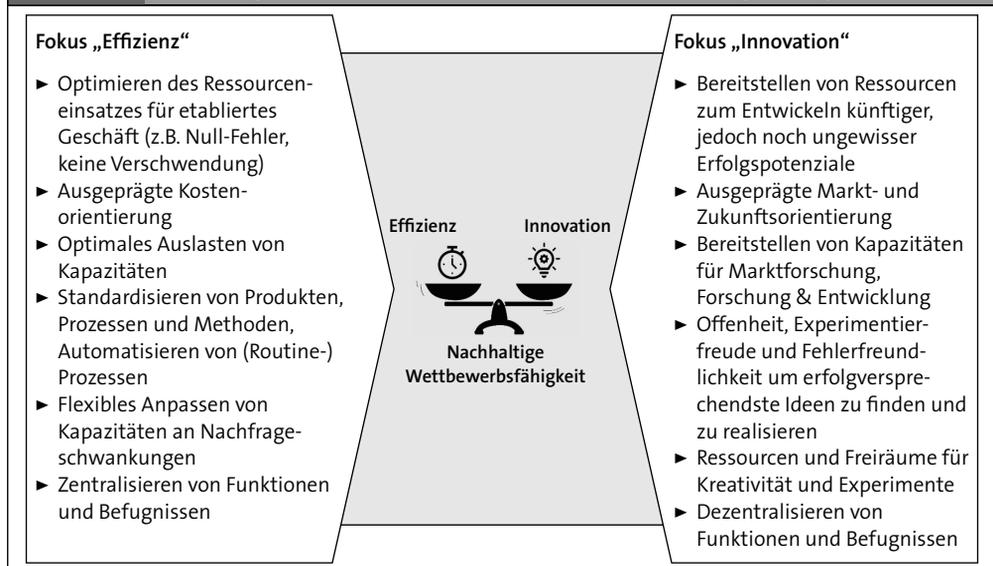
Doch dann verlor Kodak in wenigen Jahren seine Stellung als Branchenführer und Technologiepionier. Das Management hatte lange übersehen, dass in Asien kostengünstigere Anbieter in den bis dahin von Kodak dominierten Film- und Kameramarkt eindringen. Und obwohl Kodak Mitte der 70er Jahre bereits die Digitalkamera selbst erfunden hatte, entschied man sich zunächst gegen ihre Vermarktung, um das angestammte Kerngeschäft nicht zu gefährden (vgl. *Schlaudtmann* 2012). Als dann mit der Verbreitung der Digitalfotografie der Bedarf an analogen Fotofilmen und Kameras rapide zurückgeht, steigt Kodak in den 90er Jahren zwar entschieden in den digitalen Markt ein. Doch das Geschäft verliert trotz eines beachtlichen Marktanteils schnell an Profitabilität, da die digitale Kamera zwischenzeitlich zur Massenware geworden war, mit der nur noch geringe Gewinnmargen erzielt werden konnten. Als das Fotografieren mit Digitalkameras durch die Nutzung von Fotohandy und Smartphones mehr und mehr verdrängt wird, verlor Kodak eine weitere wichtige Grundlage seines wirtschaftlichen Erfolgs. Auf der Suche nach einer neuen Geschäftsstrategie steigt Kodak in den Markt für professionellen Fotodruck, Workflow-Software für die Druckvorstufe sowie für Tintenstrahldrucker ein. Allerdings gelingt es dem einstigen Pionier der analogen Fotografie nie in diesen Märkten nennenswerte Marktanteile oder attraktive Margen zu erzielen. Die Ertragszuwächse im Druckermarkt können so die starken Rückgänge im traditionellen Geschäft nicht wettmachen. Nach mehreren Jahren mit finanziellen Verlusten meldet der einstige Fotopionier im Januar 2012 Insolvenz an.

Schaut man, wie andere Unternehmen der Fotobranche auf die Herausforderungen der Digitalfotografie reagiert haben, wird deutlich, dass Kodak es trotz hoher Profitabilität und Produktinnovationen im Markt für analoge Fotografie verpasst hat, sich durch das rechtzeitige Erschließen neuer Geschäftsfelder an die Marktveränderung anzupassen. Im Unterschied dazu ist es bspw. Fujifilm gelungen, rechtzeitig ein neues Geschäftsmodell zu erfinden und mit dieser neuen Quelle zur Umsatzgenerierung eine gute Basis für eine erfolgreiche Weiterentwicklung zu schaffen (vgl. *The Economist* 2012; Kap. 5.4.3.2).

Fassen wir zusammen: Unternehmen müssen ihr operatives Geschäft beherrschen und kontinuierlich weiterentwickeln, um aktuelle Bedürfnisse ihrer Zielgruppen hinsichtlich Zeit, Qualität und Kosten effizient zu befriedigen. Sie schaffen damit eine wichtige Basis für eine gute Marktposition und (hoffentlich) angemessene Gewinne. Darüber hinaus müssen sie in der Lage sein, Veränderungen im Umfeld, die das Geschäftsmodell bedrohen, frühzeitig wahrzunehmen und darauf rechtzeitig und angemessen durch Verbesserung ihres Geschäftsmodells oder durch Innovationen zu reagieren. Im etablierten Geschäft heute effizient zu sein und durch Innovationen die Erfolgspotenziale der Zukunft zu schaffen, stellt Unternehmen in vielfacher Hinsicht vor große Herausforderungen. Bezüglich der Organisation erfordert der Fokus auf Effizienz andere Lösungsprinzipien als der Fokus auf Innovation (vgl. Abb. 3). Da niemand weiß, wie die Zukunft aussieht und welche Innovationen erfolgreich sein werden, sind Innovationen ein Feld des Experimentierens. Das bedeutet, viele Optionen zu entwickeln, viele davon wieder zu verwerfen und die erfolgsversprechendsten so lange schrittweise weiterzuentwickeln, bis sie hoffentlich den Anforderungen der Zielgruppe und wichtiger Stakeholder wie Unternehmensleitung oder Anteilseignern entsprechen. Dieser Prozess erfordert Ressourcen und Aufwand, von denen man erst im

Nachhinein weiß, ob ihr Einsatz sinnvoll war. Und hierbei lassen sich Investitionen in innovative Ideen nicht mit den Kriterien und Verfahren bewerten wie die ins etablierte Geschäft. Alles in allem erfordern Innovationen Rahmenbedingungen, die alles andere als effizient sind. Da die Effizienz im etablierten Geschäft notwendig ist, damit das unternehmerische Tun auch zu angemessenen Gewinnen führt, müssen Unternehmen gleichzeitig mit gegensätzlichen Anforderungen und Lösungsprinzipien umgehen können. Diese Fähigkeit wird in der Fachliteratur auch mit dem Begriff der dualen Organisation oder der amibidexteren Organisation beschrieben.

ABB. 3: Gleichzeitigkeit von Effizienz und Innovation als Basis nachhaltigen Erfolgs



HINWEIS

Alternative Organisationsstrukturen zur Realisierung von Effizienz und Innovation

Die Forderung, Effizienz und Innovation gleichzeitig zu realisieren, ist leicht aufzustellen, ihre praktische Umsetzung stellt einen Spagat dar, der meistens nicht einfach einzulösen ist. Nachfolgend werden alternative Organisationsstrukturen aufgezeigt, die in Unternehmen zur Bewältigung dieser Herausforderung vielfach realisiert werden (vgl. *Raisch/Probst/Gomez* 2010, S. 116 ff.):

- ▶ **Räumliche Trennung:** Hierbei wird die Organisation in eine operative und eine innovative Einheit aufgeteilt. Die operative Einheit umfasst das Kerngeschäft und ist primär auf die ständige Optimierung von Produkten und Prozessen ausgerichtet. Die innovative Einheit befasst sich mit dem Entwickeln neuer Produkte bzw. dem Identifizieren, Bewerten und Erschließen neuer Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle. Typische Bezeichnungen für innovative Einheiten sind z. B. Business Development, New Business, Corporate Innovation Lab oder Innovationsmanagement. Weit verbreitet sind auch speziell zur konzerninternen Förderung von Innovationen gegründete Tochtergesellschaften wie z. B. Bosch Start-up (Bosch), Next 47 (Siemens) oder car2go (Daimler). Ferner finden sich mit Venture Capital ausgestattete Toch-

tergesellschaften, die durch Beteiligungen an Start-up-Unternehmen Innovationen fördern und zukunftssträchtige Arbeitsplätze schaffen wollen (z.B. AllianzX GmbH, BASF Innovationsfonds GmbH, Bosch Venture Capital, Nestlé Growth Fund). Durch die räumliche Trennung lassen sich die Einheiten den jeweiligen Herausforderungen entsprechend unterschiedlich organisieren. So können Einheiten, die auf Effizienz fokussiert sind, stärker formalisiert, zentralisiert und hierarchisch strukturiert werden. Dagegen lassen sich Einheiten, deren Hauptaugenmerk auf Innovation liegt, stärker durch informale Strukturen, Dezentralisierung und weitgehende Autonomie organisieren.

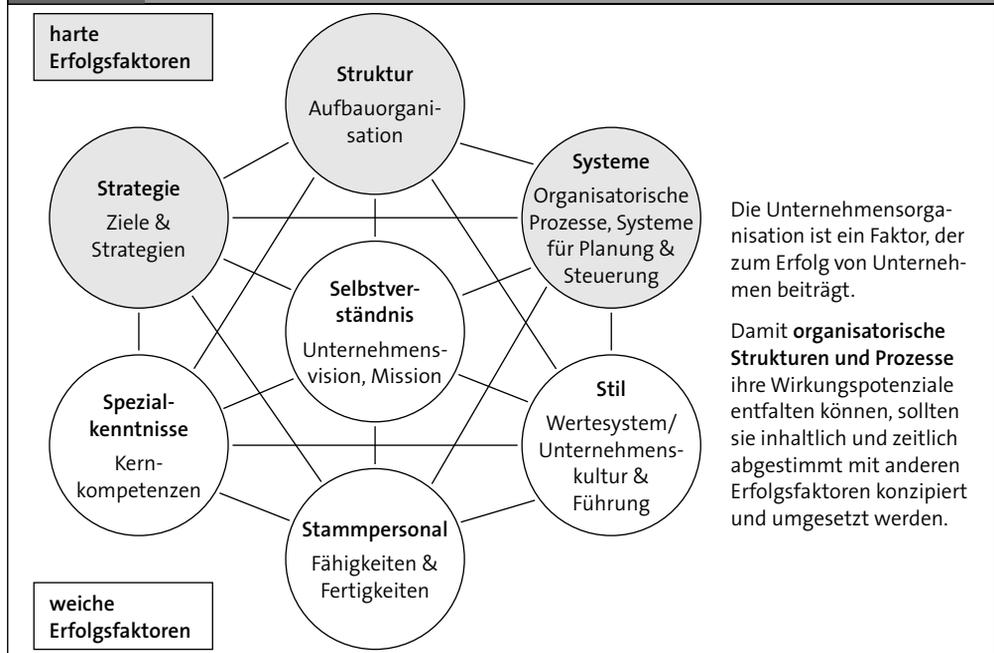
- ▶ **Parallelorganisation:** In diesem Fall wechseln Mitarbeiter zwischen Einheiten, in denen sie operative Aufgaben wahrnehmen und bereichsübergreifenden Projekten, in denen sie sich intensiv innovativen Aufgaben widmen, ständig hin- und her. Dies ermöglicht ihnen sowohl operative Aufgaben effizient zu bearbeiten als auch innovative Aufgaben effektiv wahrzunehmen sowie Wissen und Erfahrung zwischen beiden Aufgabenbereichen ständig auszutauschen.
- ▶ **Netzwerke:** Eine weitere Option, um Effizienz und Innovation gleichzeitig zu ermöglichen, sind unternehmensinterne und -übergreifende Netzwerke. Unternehmensintern lässt sich dies etwa durch Strukturen realisieren, die aus zwei oder mehr Dimensionen bestehen (z. B. Funktionen, Produkte, Kundengruppen). Regionale und funktionale Einheiten können für das operative Geschäft verantwortlich und primär auf operative Effizienz und kurzfristige Erfolg ausgerichtet sein. Produktorientierte Einheiten könnten sich dagegen auf langfristige Innovation, Produktentwicklung und Wachstum konzentrieren. Darüber hinaus bieten unternehmensübergreifende Netzwerke durch den offenen Austausch von Wissen und Ideen zwischen Herstellern, Lieferanten, Kunden, Hochschulen oder Forschungseinrichtungen gute Voraussetzungen, neue Produkte oder Geschäftsmodelle zu entwickeln und ggf. auch gemeinsam umzusetzen.

1.1.3 Beitrag der Unternehmensorganisation zum Erfolg

Der Erfolg von Unternehmen wie Apple, Coca Cola, McDonald's, Porsche oder Toyota ist nicht allein auf deren attraktive Produkte oder effiziente Organisation zurückzuführen. Spitzenleistungen sind meist das Ergebnis verschiedener Faktoren, die in enger Wechselwirkung zueinander stehen (vgl. Kirby 2005). Als bedeutend für Effektivität und Effizienz hat sich erwiesen, wenn Unternehmen sich bspw. klare und anspruchsvolle Ziele setzen, überzeugende Strategien formulieren sowie einfache Strukturen und Prozesse etablieren. Da die betreffenden Entscheidungen anhand interner Strategiepapiere, Organigrammen, Plänen oder betriebswirtschaftlichen Kennzahlen relativ leicht zu erfassen sind, gelten sie vielfach als harte Erfolgsfaktoren. Für die Innovationsfähigkeit sowie die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter hat sich gezeigt, dass das gelebte Wertesystem bzw. die Unternehmenskultur, die Führung, die Fähigkeiten der Beschäftigten oder auch die Kernkompetenzen von großer Bedeutung sind. Da diese nicht materiell greifbar bzw. sichtbar sind, werden sie auch als weiche Erfolgsfaktoren bezeichnet. *Peters/Waterman* (1984, S.32) haben in ihrem 7S-Modell die zentralen Faktoren für den Unternehmenserfolg und deren Zusammenhänge anschaulich dargestellt (vgl. Abb. 4). Auch wenn die Bedeutung der Faktoren von Fall zu Fall sehr unterschiedlich sein kann und eine exakte Abgren-

zung zum Teil schwierig ist, kann es das Verständnis erleichtern, was für den Erfolg von Unternehmen wichtig ist.

ABB. 4: Unternehmensorganisation als Erfolgsfaktor am Beispiel des 7S-Modells (in Anlehnung an Peters/Watermann 1984, S. 32)



Da zwischen den einzelnen Faktoren enge Wirkungszusammenhänge bestehen, ist es alles andere als trivial, geeignete Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg zu schaffen. Es gilt stets, mehrere Faktoren gleichzeitig in den Blick zu nehmen und zu gestalten. So sind auf der Basis vorhandener Stärken bzw. Kernkompetenzen nicht nur Ideen für attraktive Geschäftsmodelle oder Produkte zu entwickeln, sondern diese müssen auch mit einer überzeugenden Unternehmensstrategie verbunden werden. Deren operative Umsetzung wiederum erfordert geeignete Mitarbeiter. Damit diese ihre Leistungspotenziale entfalten können, bedarf es neben einer angemessenen Personalführung auch einer passenden Organisation, geeigneten Systemen und Verfahren sowie einer förderlichen Unternehmenskultur. Die Organisation ist also nur ein Faktor für den Erfolg von Unternehmen. Damit sie ihre Wirkungspotenziale entfalten kann, sollten organisatorische Strukturen und Prozesse inhaltlich und zeitlich an den Unternehmenszielen und -strategien ausgerichtet und in Abstimmung mit anderen Erfolgsfaktoren etwa aus den Bereichen Personal, Führung, Unternehmenskultur oder Informationstechnologie konzipiert und umgesetzt werden. Hierfür kann es hilfreich sein, Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Über welche Kernkompetenzen verfügt das Unternehmen? Mit welcher Geschäftsidee sollen sie vermarktet werden?
- Was ist der Zielmarkt zur Vermarktung dieser Geschäftsidee? Welche Chancen werden dort aufgrund der aktuellen Anforderungen und sich in der Zukunft abzeichnenden Entwicklungen wahrgenommen?

- ▶ Welche Zielgruppen sollen dort angesprochen werden und wie (bzw. mit welcher Wettbewerbsstrategie) soll bei diesen eine Präferenz für das eigene Leistungsangebot gegenüber anderen Anbietern geschaffen werden?
- ▶ Welche finanziellen und nicht-finanziellen Ziele (z. B. Bekanntheit, Image, Kundenzufriedenheit) sollen erreicht werden?
- ▶ Welches sind die erfolgskritischen Prozesse der Wertschöpfungskette und wie sollen diese organisiert werden, um die Ziele mit der ausgewählten Strategie bestmöglich zu erreichen?
- ▶ Was muss ergänzend in den Bereichen Personal, Führung, Unternehmenskultur oder Systeme verbessert werden, um die Strategien, Strukturen und Prozesse so umzusetzen, dass die Unternehmensziele erreicht werden?

Hinsichtlich der Wechselwirkungen von Strategie und Organisation hat der Wirtschaftshistoriker *Alfred Chandler* als Ergebnis seiner empirischen Studien bereits in den 1960er Jahren geraten, die Struktur eines Unternehmens der jeweiligen Strategie folgen zu lassen, um Ineffizienzen zu vermeiden. Soll der angestrebte Gewinn etwa durch eine Preis-Mengen-Strategie erreicht werden, müssen Organisation, Führungsstil, Mitarbeiterqualifikation oder die Unternehmenskultur anders aussehen, als wenn ein Unternehmen durch die Andersartigkeit von Leistungen (sog. Differenzierungsstrategie) seine Ziele zu erreichen sucht. Während sich für die Umsetzung der Preis-Mengen-Strategie eher eine schlanke, funktional spezialisierte und hoch standardisierte Organisation als förderlich erweist, ist zur Umsetzung einer Differenzierungsstrategie tendenziell eine reaktionsfähige, auf Zielgruppen spezialisierte und kreativitätsfördernde Organisation effizienter. Der auf Chandlers Studien zurückgehende Leitsatz „structure follows strategy“ bedeutet jedoch nicht, dass die Organisation durch die Strategie gewissermaßen vorbestimmt ist. Wenngleich sich förderliche Rahmenbedingungen zur Umsetzung einzelner Strategien skizzieren lassen (vgl. Abb. 5), existieren zahlreiche Wahlmöglichkeiten für deren strategiekonforme Ausgestaltung. Ferner soll der vielzitierte Leitsatz nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch die Wahl von Strategien durch existierende Organisationsstrukturen und die damit definierte Zuordnung von Zuständigkeitsbereichen und Befugnissen beeinflusst wird. Insofern gilt auch umgekehrt: „strategy follows structure“. Nicht zuletzt ist zu berücksichtigen, dass die in einem Unternehmen gelebte Kultur wiederum einen sehr großen Einfluss darauf hat, wie gut man vom Denken und Reden ins Tun kommt. Mit anderen Worten: Die Kultur hat einen sehr großen Einfluss, wie konsequent Strategien in die Tat umgesetzt werden – zum Beispiel in Form geeigneter Organisationsstrukturen und -prozesse. Der dem Managementvordenker *Peter Drucker* zugeprochene Satz „Culture eats strategy for breakfast“ bringt den Einfluss der Kultur in prägnanter Form zum Ausdruck. Zusammenfassend ist daher festzuhalten, dass die Antworten auf die oben skizzierten Fragen gut aufeinander abgestimmt sein sollten.

ABB. 5: Beispielhafte Wechselwirkungen von Strategie und Organisation		
	Preis-Mengen-Strategie	Differenzierungsstrategie
Wettbewerbsvorteil	solides Leistungsangebot, das die Zielgruppe besonders durch ein exzellentes Preis-Leistungsverhältnis überzeugen und zu hoher Mengennachfrage führen will	Leistungsangebot, das vor allem durch unverwechselbare Eigenschaften, die bei der Zielgruppe eine hohe Wertschätzung genießen, eine erhöhte Zahlungsbereitschaft bewirken will
Strategie-spezifische Erfolgsgrundlagen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hohe Effizienz, gute Kostenposition ▶ Akzeptierter, zweckmäßiger Produktnutzen (solide Funktionalität und Qualität) ▶ Begrenztes Leistungsprogramm; wenig Beratungs- und Serviceleistungen, oder aber gegen Extragebühren ▶ Konsequente Kostenorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hohe Innovationsfähigkeit ▶ Herausragender Produktnutzen (z. B. hohe Funktionalität und Qualität, Markenimage) ▶ Eher breites Leistungsprogramm; umfangreiches Beratungs- und Serviceangebot, z.T. unentgeltlich ▶ Konsequente Kunden- und Serviceorientierung
Förderliche organisatorische Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einfache, kostenoptimierte Prozesse (z. B. durch Mengenvorteile in Einkauf und Produktion; Baukastenprinzip; Standardisierung von Produkten, Anlagen und Abläufen; laufende Rationalisierung; hohe Auslastung) ▶ Geringe Bedeutung von Forschung & Entwicklung, Service, Werbung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Exzellente Produktlebenszyklus-Management-Prozesse zum Hervorbringen von Innovationen ▶ Exzellente Kundenmanagement-Prozesse zum Gewinnen, Betreuen und Binden von Kunden ▶ Qualitätsoptimierte Prozesse bei wirtschaftlichen Kostenstrukturen ▶ Hohe Bedeutung von Forschung & Entwicklung, Marktforschung, Marketing/Vertrieb, Kundendienst
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ryanair ▶ Aldi ▶ Ikea 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Apple ▶ Miele ▶ Sennheiser

1.1.4 Organisationskompetenz – eine Schlüsselqualifikation für Fach- und Führungskräfte

Für diejenigen, die an verantwortlicher Stelle den Erfolg von Unternehmen mitgestalten wollen, genügt es nicht zu wissen, dass gut organisierte Unternehmen für das Überleben in einer globalisierten Wirtschaft des 21. Jahrhunderts wichtig sind. Qualifizierte Fach- und Führungskräfte müssen in der Lage sein, organisatorische Schwachstellen frühzeitig zu erkennen, angemessene Lösungskonzepte zu entwickeln und diese schnell und erfolgreich umzusetzen. Wer die Organisation eines Unternehmens als Erfolgsfaktor nutzen möchte, sollte daher wissen,

- ▶ welches die zentralen Parameter zum Gestalten einer Unternehmensorganisation sind und welche Wirkungspotenziale sie besitzen,
- ▶ welche neueren Konzepte der Organisationsgestaltung existieren,
- ▶ wie (Re-)Organisationsvorhaben systematisch geplant und durchgeführt werden können,
- ▶ welche besonderen Herausforderungen bei organisatorischen Veränderungen zu bewältigen sind sowie
- ▶ welche Methoden und Techniken für die praktische Organisationsarbeit zur Verfügung stehen und wie diese sinnvoll eingesetzt werden können.

Das vorliegende Buch gibt Antworten auf diese fünf Kernfragen. Es möchte Studierenden und Praktikern eine kompakte und anwendungsnahe Einführung in die Gestaltung der Unternehmensorganisation bieten. Damit soll zum einen das Bewusstsein geschärft werden, dass das Schaffen geeigneter organisatorischer Strukturen und Prozesse eine wichtige Führungsaufgabe auf allen Leitungsebenen ist. Zum anderen sollen die Ausführungen die Handlungskompetenz von Fach- und Führungskräften für organisatorische Aufgabenstellungen stärken.

Auf die Darstellung organisationstheoretischer Erkenntnisse wird bewusst verzichtet, da diesbezüglich umfangreiche Aufarbeitungen existieren (vgl. etwa *Adler* 2009; *Kieser/Ebers* 2019, *Bea/Göbel* 2019, S. 49-234)). Zudem erweisen sich die meisten Theorien für die praktische Organisationsgestaltung nur mittelbar relevant, da sie wenig konkrete Gestaltungshinweise liefern (vgl. *Scherm/Pietsch* 2007, S. 10). Eine Auseinandersetzung mit der Organisationstheorie ist dennoch auch für anwendungsorientierte Leser lohnend, da sie dazu beitragen kann, „den Zweck, das Entstehen, das Bestehen, den Wandel und die Funktionsweise von Organisationen zu verstehen und zu erklären“ (*Kieser/Walgenbach* 2010, S. 29).

Wenngleich der Schwerpunkt des Buchs auf der organisatorischen Gestaltung erwerbswirtschaftlicher Unternehmen liegt, gelten sehr viele Aussagen auch für Non-Profit-Institutionen.

1.2 Organisation – was ist das eigentlich?

In den vorangehenden Ausführungen wird wiederholt der Begriff Organisation verwendet, ohne, dass bislang erläutert wurde, was darunter in der Fachliteratur verstanden wird. Als Grundlage der nachfolgenden Kapitel werden daher zunächst ausgewählte Begriffsauffassungen dargestellt.

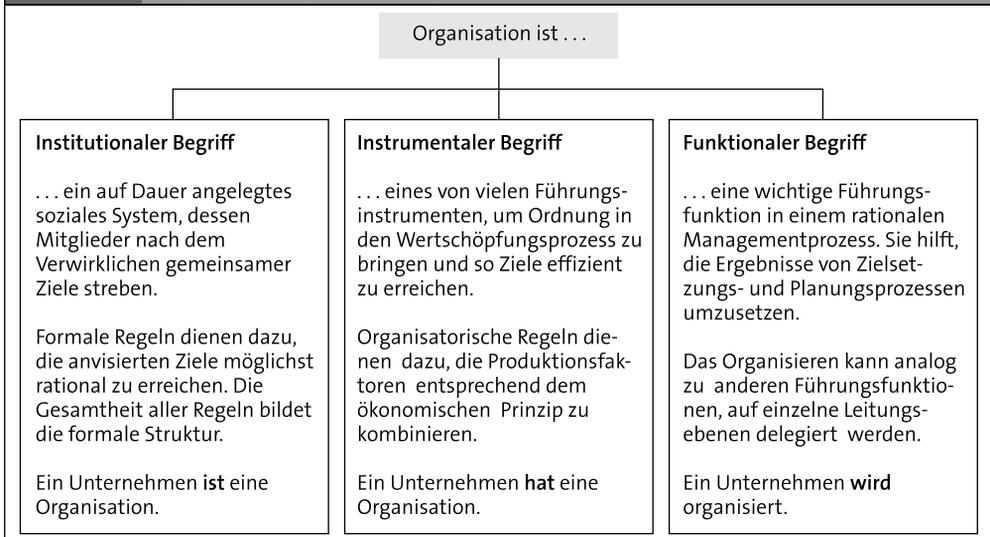
1.2.1 Ausgewählte Begriffsauffassungen

Der Begriff Organisation hat seinen Ursprung im griechischen Wort „*organon*“, was sich mit „Werkzeug, Instrument“ übersetzen lässt. In der Umgangssprache findet sich der Organisationsbegriff bspw. in folgenden Zusammenhängen:

- ▶ „Etwas organisieren“ im Sinne von „etwas planmäßig gestalten“ (z. B. eine Feier) oder auch im Sinne von „sich etwas auf nicht ganz rechtmäßige oder offizielle Weise beschaffen“.
- ▶ „Sich selbst organisieren“ im Sinne von „ein gutes Selbst- und Zeitmanagement haben“.
- ▶ „Organisiert sein“ im Sinne von „aus wirtschaftlichen oder politischen Gründen Mitglied einer Zweckgemeinschaft (z. B. Verband, Gewerkschaft) sein“.

Darüber hinaus existieren auch im wissenschaftlichen Kontext verschiedene Auffassungen hinsichtlich des Organisationsbegriffs. Dies ist vor allem auf unterschiedliche Betrachtungsebenen und Untersuchungsaspekte der einzelnen Fachdisziplinen zurückzuführen, die sich mit organisatorischen Aspekten auseinandersetzen. Dies sind, um nur die wichtigsten zu nennen, die Betriebswirtschaftslehre, die Managementlehre, die Arbeitswissenschaft sowie die Organisationssoziologie und -psychologie. Im Wesentlichen lassen sich folgende drei Begriffsauffassungen unterscheiden (vgl. Abb. 6).

ABB. 6: Ausgewählte Organisationsbegriffe



(1) Organisation als Institution mit bestimmten Merkmalen

Dem **institutionalen Begriffsverständnis** zufolge ist eine Organisation eine Institution mit bestimmten Merkmalen (vgl. *Kieser/Walgenbach* 2010, S. 6 ff.). Sie wird als soziales Gebilde verstanden, in dem Menschen mit eigenen Wertvorstellungen und Interessen dauerhaft gemeinsam bestimmte Zwecke und Ziele verfolgen und versuchen hierzu mit einem System von Regeln zur Arbeitsteilung und Koordination die Aktivitäten ihrer Mitglieder zu steuern. Das Regelsystem findet bspw. seinen Niederschlag in Aufgaben- und Kompetenzverteilungen, in Plänen oder Verfahrensanweisungen und ergibt in seiner Gesamtheit die formale Struktur einer Organisation. Organisationen in diesem Sinne sind alle öffentlichen und privaten Institutionen wie z. B. Parteien, Kirchen, Vereine, Behörden oder Unternehmen. Sie können sowohl eigen- als auch gemeinnützig sein. Nach dieser Begriffsauffassung **ist** ein Unternehmen eine Organisation, die in der Regel eine Gewinnerzielungsabsicht verfolgt.

Der institutionale Organisationsbegriff erweitert die Sichtweise für die Erklärung, Analyse und Gestaltung von Unternehmen, indem es neben ökonomischen auch soziale Aspekte berücksichtigt. Einige Vertreter dieses Begriffsverständnisses gehen bspw. davon aus, dass in Organisationen neben dem bewusst gestalteten formalen Regelsystem vielfältige informelle Regeln existieren können, die spontan entstehen und nur zum Teil auf die offiziellen Ziele ausgerichtet sind oder diesen gar widersprechen. Der institutionale Organisationsbegriff ist stark sozialwissenschaftlich geprägt und dominiert im anglo-amerikanischen Sprachraum. Zunehmend findet diese Begriffsauffassung auch Eingang in die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre.

(2) Organisation als Führungsinstrument

Der **instrumentale Organisationsbegriff** interpretiert die Organisation als ein Instrument der Führung. Sie dient ihr dazu, die im Prozess der Leistungserstellung und -verwertung erforderlichen Aufgaben, Personen, Sachmittel und Informationen mit Blick auf die Unternehmensziele sinnvoll – also effektiv und effizient – zu ordnen (vgl. Abb. 7). Die Ordnung soll durch ein System

von Regeln gebildet werden, das vor allem durch die Unternehmensleitung oder beauftragte Personen vorab explizit festgelegt wird. Die Regeln beziehen sich in erster Linie auf die Verteilung von Aufgaben und Befugnissen (sog. Aufbauorganisation) sowie die Abwicklung von Arbeitsprozessen (sog. Ablauf- bzw. Prozessorganisation) (vgl. *Schulte-Zurhausen* 2014, S. 2) und geben Antworten auf Fragen wie diese:

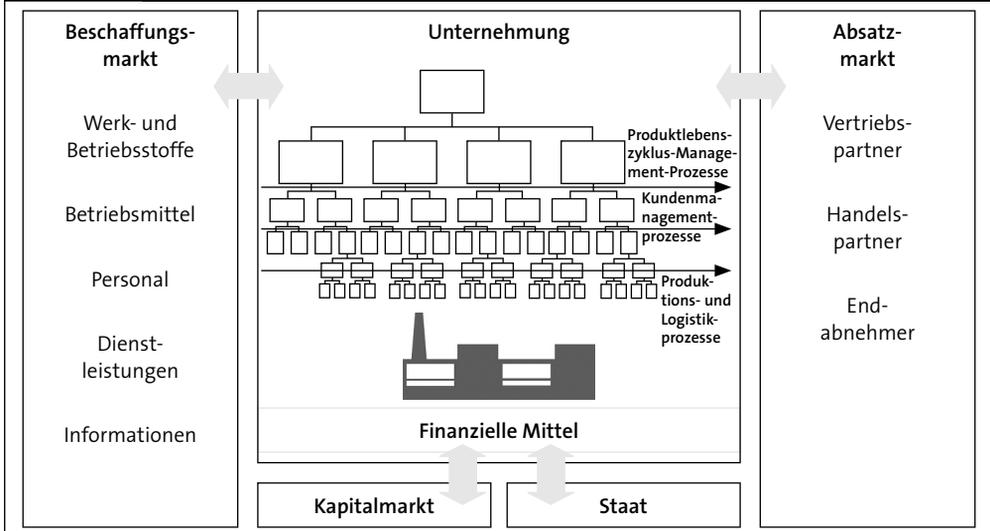
- ▶ In welche Einheiten soll das Unternehmen gegliedert werden?
- ▶ Welche Verantwortung sollen die einzelnen Einheiten wahrnehmen und welche Befugnisse erhalten sie dazu?
- ▶ Wie sollen Kommunikation und Koordination innerhalb und zwischen den Einheiten gestaltet werden?
- ▶ Welche Spielregeln für die Zusammenarbeit sollen gelten?
- ▶ Wie sollen die Erwartungen an das Verhalten der Mitarbeiter etwa in Form von Planungs- und Feedbackinstrumenten oder Anreizen vermittelt werden?
- ▶ Wie sollen die zur Verfügung stehenden Räume gestaltet werden?
- ▶ Welche Prozesse sind zur Erstellung des geplanten Outputs erforderlich und wer übernimmt welche Aufgaben bzw. Prozessschritte wann wo und unter Anwendung welcher Methoden und Arbeitsmittel?

Durch das Regelsystem soll – ergänzend zur persönlichen Führung der Unternehmensleitung – das Verhalten aller Mitarbeiter auf übergeordnete Ziele ausgerichtet werden, indem es bestimmte Verhaltensweisen generell vorschreibt oder für unerwünscht erklärt. Die Unternehmensleitung versucht so Ordnung herzustellen und Verhaltenssicherheit und -stabilität für die Beschäftigten zu erreichen. Darüber hinaus wird unnötiges Verschwenden von Zeit und Geld vermieden, die bei Regellosigkeit, Chaos und Unvorhersehbarkeit von Verhalten zu befürchten wären. In diesem Sinne *hat* ein Unternehmen eine Organisation.

Von diesen allgemeinen und dauerhaften Regelungen, die in ihrer Gesamtheit als Organisation bezeichnet werden, sind vorläufige und fallweise Regelungen zu unterscheiden. Vorläufig wirksame Regelungen werden als **Improvisation** bezeichnet. Sie sind angebracht, wenn der Bedarf zur Regelung unvorhersehbar ist oder generelle Regelungen nicht sinnvoll sind. Einmalig oder fallweise wirksame Regelungen nennt man **Disposition**. Sie ist zweckmäßig für öfter auftretende, ähnliche Aufgaben. Improvisation, Disposition und Organisation schließen einander nicht aus, sondern sind je nach Aufgabensituation oft nebeneinander möglich und sinnvoll.

Das instrumentale Organisationsverständnis herrscht nicht nur in den Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften vor, sondern oft auch in der betrieblichen Praxis. Die Organisation wird als etwas Rationales betrachtet, das mit Blick auf die angestrebten Ziele effizient gestaltet bzw. verändert werden kann. Teilweise ist das instrumentale Organisationsverständnis implizit mit einer Machbarkeitsvorstellung verbunden, der zufolge sich Unternehmen unter konsequenter Anwendung eines methodischen Vorgehens optimal organisieren lassen. Die Organisation als Maschine, die quasi ingenieurmäßig gestaltet oder optimiert werden kann, ist eine typische Metapher für dieses Begriffsverständnis (sog. Maschinenmodell der Organisation).

ABB. 7: Instrumentaler Organisationsbegriff: Organisation als (Führungs-)Instrument zur effektiven und effizienten Gestaltung betrieblicher Wertschöpfungsprozesse



(3) Organisation als eine der zentralen Führungsaufgaben/-funktionen

Der **funktionale Organisationsbegriff** rückt das Aufstellen eines Regelsystems bzw. das Organisieren in den Vordergrund. Unter Organisation werden alle bewussten und zielorientierten Aktivitäten verstanden, die beim Analysieren, Planen, Umsetzen und Ändern organisatorischer Regeln anfallen. In diesem Sinne **wird** ein Unternehmen organisiert.

Organisieren wird neben Ziele setzen, Planen, Ressourcen bereitstellen, Personal führen, Überwachen und Steuern als eine wichtige Führungsfunktion verstanden, die grundsätzlich auf allen Leitungsebenen und in allen Funktionsbereichen eines Unternehmens anfällt. Daher wird die Organisation in der modernen Managementliteratur zum Teil als Querschnittsfunktion zu den betrieblichen Sachfunktionen wie z. B. Beschaffung, Produktion oder Absatz gesehen (vgl. Vahs 2019, S. 21). Sie dient der Unternehmensleitung nicht nur dazu, das Erreichen vereinbarter Ziele und das Umsetzen geplanter Maßnahmen durch dauerhafte Regelungen zu unterstützen (vgl. Abb. 8), sondern auch gesetzliche Organisationspflichten zu erfüllen.

Das Schaffen einer geeigneten Organisation ist eine permanente Führungsaufgabe, die traditionell in den Verantwortungsbereich der Unternehmensleitung fällt. Dies gilt unabhängig davon, dass diese Aufgabe oft an Führungskräfte nachgeordneter Leitungsebenen, an spezialisierte Unternehmenseinheiten (z. B. Organisationsabteilung) oder an Externe (z. B. Unternehmensberatungen) delegiert wird. Die Fähigkeit organisatorischen Veränderungsbedarf frühzeitig erkennen und organisatorische Probleme analysieren zu können wird daher von Führungskräften heute ebenso erwartet wie die Fähigkeit, situationsgerechte Organisationskonzepte entwickeln und erfolgreich umsetzen zu können.