



X. Organisationen und ihre Risiken

1. Einleitende Bemerkungen	2
2. Ein historisches Beispiel für die Bedeutung von Organisationen	3
3. Realgeschichtliche Entwicklung der Theorie der Unternehmung	7
4. Allgemeine Formen organisatorischer Arbeitsteilung	9
4.1 Organisation nach Verrichtung oder Funktion	10
4.2 Organisation nach Objekten	13
4.3 Organisation nach Regionen	20
5. Die Organisation im Hause Würth	21
6. Abschließende Bemerkungen	24

1. Einleitende Bemerkungen

Das Wort Organisation stammt aus dem griechischen ὄργανον (organon) und heißt soviel wie Werkzeug, Instrument, Werk (poet.).

Ein Betrieb braucht eine Organisation, wobei Organisation der Zusammenschluss mehrerer Personen bedeutet, die ein gemeinsames Ziel erreichen sollen. Die von den Einzelnen auszuführenden Tätigkeiten sind systematisch und dauerhaft geregelt. Ist die Tätigkeit des Organisierens zu einem gewissen Abschluss gekommen, dann hat ein Betrieb eine Organisation. Somit ist die Organisation die Summe (das Ergebnis) aller Maßnahmen, die die Aufgabenverteilung, die Zuständigkeiten (Kompetenzen) und den Arbeitsablauf des Betriebs entsprechend seiner Zielsetzung dauerhaft regeln.

Täglich haben wir es in unserem Leben mit Organisationen wie Parteien, Kirchen, Verbänden und auch Unternehmen zu tun. Der Begriff Organisation ist für uns zu einem alltäglichen Begriff geworden. Ökonomisch gesehen ist jedoch der Zusammenschluss in einer Organisation nicht einfach zu erklären. Würden die Märkte effizient funktionieren, dann bräuchte man keine Organisation. Dennoch gibt es Unternehmen und somit Organisationen am Markt. Im Verlauf der industriellen Entwicklung haben sich Organisationen entwickelt, die gesellschaftliche, soziale und individuelle Bedürfnisse befriedigen.

Organisationen sind also zielorientierte soziale Institutionen, die einen bestimmten Personenkreis umfassen. Das Handeln der Mitglieder ist zielgerichtet und daher meist bewusst geplant.¹ Der Organisationsbegriff ist jedoch sehr vielschichtig, man kann Organisationen definieren als „System von betriebsgestaltenden Regelungen“ oder als „System dauerhaft angelegter betrieblicher Regelungen, das einen möglichst kontinuierlichen Betriebsablauf sowie den Wirkzusammenhang zwischen den Trägern betrieblicher Entscheidungsprozesse gewährleisten soll“ oder als „Zielorientierte Gestaltung von Systemen“ oder als „Strukturierung von Systemen zur Erfüllung von Daueraufgaben“ sehen.²

Organisationen gibt es eigentlich erst seit ca. 200 Jahren, was für uns sicherlich verwunderlich ist, da sie heute für uns selbstverständlich sind. In den archaischen oder primitiven Gesellschaften gab es jedoch noch keine Organisationen, zwar waren die Gruppen hierarchisch bereits geordnet, der Stammesälteste stand an der Spitze, aber es handelte sich

¹ Vgl. Staehle, Wolfgang H. (1999), Management, 8. Auflage, München, 1999, S. 415.

² Vgl. Steinbuch, Pitter A. (1997), Organisation, 10. Auflage, Ludwigshafen, 1997, S. 19.

um Hierarchien in der Gesellschaft und nicht in einer Organisation. Auch die Herrenhöfe³, ein im frühen Mittelalter dominierender Produktionszusammenschluss, oder die Zünfte⁴ sind noch nicht als Organisation zu werten. Erst die Fernhandelskaufleute stellen eigentlich eine erste Organisation dar. Gewerbliche Produktion fand in Organisationen auch erst verstärkt durch die im 18. Jahrhundert existierenden Verlage und Manufakturen⁵ statt.⁶

2. Ein historisches Beispiel für die Bedeutung von Organisationen

Im folgenden soll anhand eines historischen Beispiels deutlich gemacht werden, welche Bedeutung die Organisationsform für den Erfolg eines Unternehmens hat.

Hudson Bay Company

Die Governor Company of Adventurers of England Trading into Hudson Bay wurde am 2. Mai 1670 von König Charles II von England gegründet. Durch die Gründungsurkunde wurde der Gesellschaft das Monopol über den Handel in der ganzen Gegend um die Hudson Bay übertragen, was einer Fläche von 1,5 Millionen Quadratmeilen entsprach. Das Gebiet umfasste Teile von Quebec, Ontario, ganz Manitoba, große Teile von Saskatchewan und Alberta, den östlichen Teil des Northwest Territoriums, Teile von Minnesota, Nord Dakota, Montana und einen kleinen Teil von Süd Dakota.⁷

Wie bereits einleitend erwähnt, hielt die Gesellschaft das Monopol für alle Handelsgüter in der Gegend, getauscht wurden mit den Einheimischen europäische Waren gegen Tierfelle, hier vor allem Biberfelle. Die Gesellschaft existiert heute noch, sie ist unter dem Namen Hudson Bay Company bekannt. Die HBC ist die älteste Handelsgesellschaft, die auch jetzt noch in ihren alten Geschäftsfeldern tätig ist.

³ Der Herrenhof war die zentrale Institution, sowohl gesellschaftlich als auch ökonomisch, des frühen Mittelalters. Er umfasste eine große Zahl von Bauern, die in einem Abhängigkeitsverhältnis zu ihrem Herren standen. Den Bauern war Land überlassen, das sie nutzen konnten und dafür mussten sie Zahlungen an ihren Herren leisten. Als Gegenzug genossen sie den Schutz des Herren. Vgl. Kieser, Alfred, Organisationsstrukturen, historische Entstehung von, in: Frese, Erich (Hrsg.), Handbuch der Organisation, 1992, Stuttgart, S. 1652.

⁴ Als Zünfte galten Vereinigungen von Handwerkern in mittelalterlichen und neuzeitlichen Städten. Die Zunft war dabei eine Zwangsgenossenschaft, da nur Zunftmitglieder in einer Stadt und deren Umgebung ein Handwerk ausüben durften. Vgl. Kieser, Alfred, Organisationsstrukturen, historische Entstehung von, in: Frese, Erich (Hrsg.), Handbuch der Organisation, 1992, Stuttgart, S. 1656.

⁵ Als Verlag bezeichnet man eine Organisationsform, bei der der Produzent rechtlich aber nicht ökonomisch selbständig ist. Dabei stellt der Kaufmann oder Händler dem Handwerker Geld, Rohstoffe und auch Produktionsmittel zur Verfügung und verkauft dessen Produkte. Hauptmerkmal der Manufakturen war, dass die Produktion in den Werkstätten eines Unternehmens stattfand. Der Unternehmer leitete die Produktion. Vgl. Kieser, Alfred, Organisationsstrukturen, historische Entstehung von, in: Frese, Erich (Hrsg.), Handbuch der Organisation, 1992, Stuttgart, S. 1660.

⁶ Vgl. Kieser, Alfred und Kubicek, Herbert, Organisation, 3. Auflage, Berlin, New York, 1992, S. 2ff.

⁷ Die Fläche ist ungefähr 10 mal so groß wie Japan oder 15 mal so groß wie Großbritannien oder 30 mal so groß wie der Staat New York.

Im späten achtzehnten und frühen neunzehnten Jahrhundert kam die Gesellschaft durch Konkurrenz stark unter Druck. Der Grund hierfür war, dass die Northwest Company das königliche Monopol ignorierte und als Händler und Anbieter in den Markt eintrat. Obwohl die Northwest Company (NWC) der Hudson Bay Company (HBC), aufgrund des Standortes, eigentlich klar unterlegen war, konnte sie dennoch Markt gewinnen, bedingt durch die effiziente Organisationsstruktur und die Nähe zum Kunden. Die NWC reagierte schneller auf sich verändernde Daten und darüber hinaus gab sie ihren Arbeitnehmern einen Anreiz, Eigeninitiative zu zeigen und Leistung zu erbringen.

HBC-Organisation:

Anteilseigner der Organisation waren englische Aristokraten, die nie in den USA waren. Sie kümmerten sich kaum um die Begebenheiten und Probleme die in diesem Territorium auftraten. Die Arbeitnehmer wurden nach einem Einheitslohn bezahlt. Die allgemeine Strategie und die operativen Entscheidungen wurden in London beschlossen. Zur damaligen Zeit war dies natürlich mit Problemen verbunden, da eine zeitliche Verzögerung von ca. 15 Monaten zwischen der Entscheidungsfindung und der Durchsetzung lag. Strategie der Gesellschaft war es, einige wenige Handelsposten entlang der Bay zu bauen und dort zu handeln. Die Hauptkundschaft waren ursprünglich die Eingeborenen, die in der Nähe siedelten. Sie entwickelten sich jedoch bald als Mittelsmänner für weiter entfernt liegende Personen. Dadurch entstand große Ineffizienz aufgrund der doppelten Monopolstellung. Die Struktur passte jedoch sehr gut zur Personal- und Lohnpolitik der Aktionäre, die eine Präferenz für Kontrolle hatten.

Es fehlte jegliche Anreizstruktur aus Humankapitalaspekten. Auch aus Perspektive der Organisationslehre ist an dieser Struktur vieles zu kritisieren, da zum Beispiel Überwachung schwierig ist. Monopole sind darüber hinaus aus volkswirtschaftlicher Sicht ineffizient, da sie zu wenig zu einem zu hohen Preis produzieren. Während unter vollkommener Konkurrenz nach der Grenzkosten = Preis-Regel entschieden wird, setzen Monopolisten die Grenzerlöse gleich den Grenzkosten. Sie produzieren eine zu geringe Menge zu einem zu hohen Preis.

NWC-Organisation:

Bis 1763 konkurrierte die HBC nur mit französisch kanadischen unabhängigen Händlern, die in ihren Kanus direkt zu den Einheimischen fuhren, um mit ihnen Handel zu betreiben.

(Coureurs de Bois) Die Kolonialmacht Frankreich stand diesem Handel kritisch gegenüber, da sie zu große Unabhängigkeit befürchtete und besteuerte daher deren Gewinne sehr hoch oder konfiszierte gar die gesamten Pelze.

Als die Britische Regierung die Macht in Kanada übernahm, etablierten sich viele Händler nach dem Vorbild der ‚coureurs de bois‘. 1779 gründeten die Händler eine Partnerschaft, die NWC-Traders und legten Handelsposten bis 3.000 Meilen nordwestlich von Montreal an. Die NWC-Händler mussten große technologische Nachteile in Kauf nehmen, da Montreal durch ca. 1.500 Meilen Sumpflandschaft von den Handelszentren getrennt war. Mit zerbrechlichen Kanus folgten die Händler den Läufen der Flüsse und überbrückten Landstrecken zu Fuß. Sobald die Schneeschmelze einsetzte fuhren sie mit ihren Kanus nach Grand Portage am Lake Superior bzw. später nach Fort William. Zwischen Ottawa River und Lake Huron handelten sie mit den europäischen Waren auf Booten und fuhren wieder heimwärts, um über den Winter mit den Einheimischen Felle gegen europäische Waren zu tauschen.

Die NWC-Händler benötigten mindestens 15-18 Monate, um den Handel abzuschließen, wohingegen HBC-Händler, aufgrund der besseren geographischen Lage, nur 4-6 Monate für den Verkauf ihrer Waren benötigten. Diese komparativen Vorteile, wie z.B. die weitaus niedrigeren Transportkosten, hätten eigentlich dazu führen müssen, dass HBC zur dominierenden Handelsfirma geworden wäre. Am Ende der ersten Dekade des neunzehnten Jahrhunderts hatte jedoch NWC 80% des Handels übernommen und arbeitete hoch profitabel während HBC permanent Verluste einfuhr und somit Geld verlor.

Die Frage ist nun, warum konnte die NWC-Organisation einen solchen Vorsprung und Vorteil erzielen. Im Gegensatz zu HBC hatte NWC ihre Handelsposten direkt bei ihren Pelzhändlern errichtet, wodurch sie einen enormen Vorteil erzielen konnten. Aber nicht nur dadurch zeichnete sich der Wettbewerbsvorteil sondern auch durch effizientere Organisationsstruktur. Die NWC hatte ein Anreizsystem für ihre Händler entwickelt und förderte darüber hinaus den Einsatz der Partner, die Flexibilität und Innovationen. Denn NBC war eine Partnerschaft mit zwei unterschiedlichen Arten von Partnern, die sich die Gewinne teilten. Die Seniorpartner in Montreal waren für den Erwerb der Handelsgüter, die Finanzierung und Vermarktung der Pelze in London zuständig. Die ‚wintering‘ Partner übernahmen dafür den Handel mit den Einheimischen. Einmal jährlich trafen sich die beiden Gruppen im Hauptquartier, um die Strategie für das kommende Jahr festzulegen und die angefallenen Gewinne zu verteilen.

Die Flexibilität der Organisation entstand dadurch, dass die operativen Entscheidungen den ‚wintering‘ Akteuren überlassen wurden, da diese sich schnell auf verändernde Bedingungen anpassen mussten. Da diese jedoch abhängig vom Gewinn bezahlt wurden hatten sie außerdem einen sehr guten Anreiz hatten, sich effektiv zu verhalten. Die Akteure hatten also reale Verantwortung, ergebnisabhängige Bezahlung und eine gute Chance auch Partner zu werden.

Diese Entwicklung erkennend begann auch 1809 bei HBC eine Umstrukturierung, angefangen mit einem Wechsel im Management. Sie kopierten die Struktur von NBC, in dem sie ebenfalls Handelsposten errichteten, Entlohnung in Form von Gewinnanteilen implementierten und ihren Mitarbeitern mehr Anreiz zu selbständigem Handeln gaben. NWC sah sofort die drohende Gefahr, da sie sich ihrer großen Kostennachteile bewusst waren und planten daher eine feindliche Übernahme. Aber aufgrund der lokalen Entfernung London-Montreal, konnten sie nicht rechtzeitig Anteile erwerben. Sie mussten sich dem Wettbewerb stellen.

Erstaunlich ist, wie schnell HBC von einem feudalen Monopol in einen kommerziellen Wettbewerber transformiert wurde. Der Wettbewerb zwischen den beiden Unternehmen hielt noch eine Dekade an, aufgrund der großen Kostenvorteile von HBC konnte jedoch die NWC der Entwicklung nicht mehr Schritt halten, nur der aggressive Spirit von NWC konnte erhalten bleiben. HBC weitete die Geschäftstätigkeit regional aus, zum Pazifik, den Rockies, nach Hawaii und Asien. Heute ist HBC eine der größten Immobilienfirma und Eigentümer der größten Kaufhauskette in Kanada.⁸

Dieses historische Beispiel zeigt sehr gut, welchen Einfluss die Organisation auf den Erfolg einer Unternehmung hat. Bevor wir uns näher mit den unterschiedlichen Organisationsstrukturen befassen, soll jedoch im Folgenden kurz die realgeschichtliche Entwicklung der Theorie der Unternehmung dargestellt werden. Die Ideengeschichtliche Untersuchung der Unternehmung wurde bereits im Wintersemester behandelt, als wir uns mit der Industrialisierung und den damit verbundenen Wirkungen befasst haben.

⁸ Vgl. Milgrom, Paul und Roberts, John, Economics, Organization and Management, New Jersey, 1992, S. 6-9.

3. Realgeschichtliche Entwicklung der Theorie der Unternehmung

Im Folgenden befassen wir uns mit dem positiven (was ist) und normativen (was sollte sein) Ansatz, warum Unternehmen existieren.⁹ Untersucht man die tatsächliche Organisation und Koordination in Unternehmen, muss natürlich die historische Entwicklung von Unternehmen in den letzten 150 Jahren analysiert werden, denn hier fanden dramatische Veränderungen statt.

In der Zeit vor 1850 waren hierarchische Strukturen in Unternehmen in allen Ländern, außerhalb der Kirche und dem Militär, kaum vorhanden. Die hierarchische Struktur der HBC sah sehr einfach aus, der Chef eines jeden Handelsposten unterwies die lokalen Angestellten entsprechend den Vorgaben aus London, was natürlich zu der damaligen Zeit mit enormen Problemen und einem enormen Zeitaufwand verbunden war. Auch die East India Company hatte eine sehr bürokratische Strukturen. Beide Unternehmen waren Monopolisten.

Die meisten Unternehmen handelten zur damaligen Zeit nur auf nationalen Märkten, doch im Zuge der industriellen Revolution wurden die Waren auch international gehandelt. Hinzu kamen technologischen Änderungen wie das Dampfschiff und die Eisenbahn, die diesen Wandel förderten.¹⁰ Da die Unternehmen nicht mehr auf ihren lokalen Markt beschränkt waren, entwickelten sie neue Produktionsmethoden, neue Werkzeuge, die Massenproduktion folgte. Aufgrund dieser Entwicklungen konnten größere Mengen, qualitativ hochwertiger und kostengünstiger erzeugt werden.

Ende des neunzehnten Jahrhunderts waren große Unternehmen entstanden, die ihre Güter auf nationalen und internationalen Märkten verkauften. Diese Veränderungen gingen auch mit Änderungen in der Organisation einher. Mit steigender Unternehmensgröße mussten die Eigentümer Mittelsmänner und Supervisors einstellen, um die Produktion und den Geschäftsbetrieb zu überwachen. Daher wurden Informations- und Überwachungsschemata notwendig, die traditionellen buchhalterischen Systeme wurden erneuert und Kostenrechnungssysteme implementiert, um Informationen über die Kosten für bestimmte Güter zu erhalten. Mit steigender Industrialisierung nahm der Druck auf die lokalen

⁹ In der Wohlfahrtsökonomie wird zwischen positiven und normativen Ansätzen unterschieden. Die positive Theorie ist eine erklärende, wohingegen die normative eine begründende Theorie ist. Eine weitere mögliche Abgrenzung ist die deskriptive Theorie, wie zum Beispiel die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung.

¹⁰ Durch das Dampfschiff konnten Waren über See transportiert werden, wobei nun vorgegebene Zeitpläne eingehalten werden konnten. Die Eisenbahn ermöglichte den schnellen Transport von Personen und Waren auf dem Landweg und die Erfindung des Telegraphen ermöglichte eine schnelle Informationsvermittlung.

Monopole zu, da sie nun mit nationaler und internationaler Konkurrenz zu kämpfen hatten. 1890 wurden Kartelle in den USA wegen des Sherman Antitrust Act unattraktiv und es entstand eine Welle von Mergers, die die großen US-amerikanischen Unternehmen erzeugten, so zum Beispiel General Electric und Eastman Kodak. Aufgrund dieser Entwicklung änderte sich die Unternehmensstruktur radikal.

Nach dem zweiten Weltkrieg entstand die multidivisionale Struktur der großen nordamerikanischen Unternehmen, wie bei GM, Du Pont, Sears Roebuck und Standard Oil of New Jersey zu erkennen ist.¹¹

Deutlich wird in der historischen Betrachtung, dass sich die Struktur von Unternehmen in den letzten zwei hundert Jahren sehr verändert hat. Daher wurde es für Manager notwendig neue Organisationsformen zu entwickeln, um mit der wachsenden Größe, der Entwicklung der neuen Technologien und den sich verändernden Marktanforderungen Schritt zu halten. Innerhalb der Unternehmen setzen sich neue Entlohnungsformen durch, die Stellen wurden neu definiert und neue Karrierewege eröffneten sich. Die Finanzierungsstrukturen und auch die Eigentumsstruktur der Unternehmen änderte sich weg vom Eigentümer Unternehmer hin zum Manager geführten Unternehmen. Auch die Verbindungen zwischen Lieferanten und Kunden unterlagen einem starken Wandel. Innerhalb der Unternehmen mussten die Informationssysteme und Überwachungssysteme neu bestimmt werden. Diese internen Veränderungen ging auch mit einem Wandel auf volkswirtschaftlicher Ebene einher, Globalisierung, Privatisierung und Deregulierung, fanden zumindest in den kapitalistischen Volkswirtschaften statt.

Bereits 1962 wurde von Alfred Chandler anhand umfangreicher Analysen amerikanischer Industrieunternehmen die Entwicklung der Unternehmen aufgezeigt. Seine These, dass unterschiedliche Organisationsstrukturen das Ergebnis unterschiedlicher Wachstumsstrategien sind, konnte er durch diese Analysen bestätigen. Er stellte fest, dass mit steigender Komplexität der Expansionsstrategie auch die Komplexität der Organisation steigt und prägte in diesem Zusammenhang den Ausdruck: „Structure follows Strategy“.

Chandler sieht die Hauptaufgabe der Organisationsstrukturierung darin, die Arbeit der einzelnen Abteilungen auf die Anforderungen und Bedürfnisse der jeweiligen Umwelt

¹¹ Vgl. Milgrom, Paul und Roberts John, Economics, Organization and Management, New Jersey, 1992, S. 2 ff. und S. 538ff.

abzustimmen. Auf seinen firmengeschichtlichen Analysen aufbauend hat Chandler vier aufeinanderfolgende Wachstumsstrategien bestimmt:

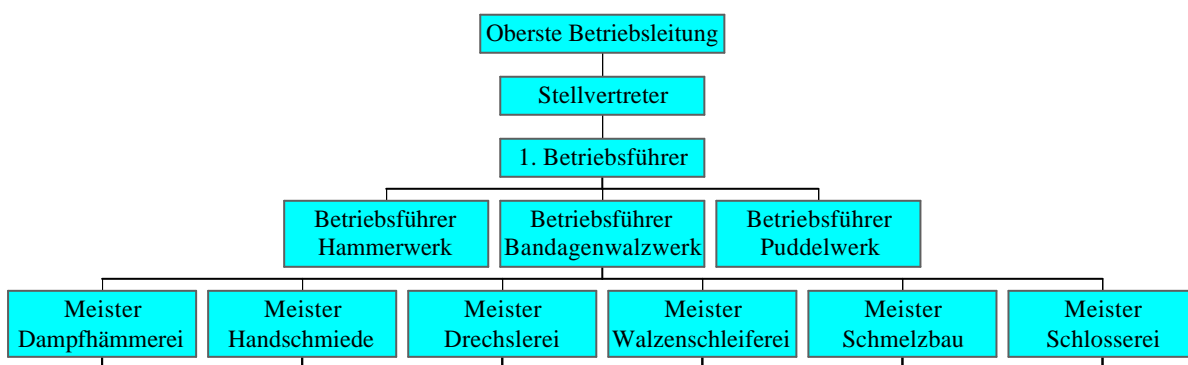
1. Ausdehnung des Produktionsvolumens
2. Multilokale Produktion
3. Vertikale Integration
4. Produktdiversifikation

Da jede dieser Strategien mit besonderen Koordinationsproblemen verbunden ist hat sich meist eine auf diese Probleme ausgerichtete Organisationsstruktur entwickelt.¹² Daher wollen wir uns im Folgenden mit unterschiedlichen Organisationsstrukturen befassen.

4. Allgemeine Formen organisatorischer Arbeitsteilung

Jedes Unternehmen hat seine eigene Struktur, wobei sich diese im Zeitablauf natürlich immer an den neuen Anforderungen und Gegebenheiten anpassen muss, sonst verliert das Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit. Exemplarisch möchte ich daher kurz zwei historische Strukturen darstellen, einmal die Organisationsstruktur der Firma Friedrich Krupp um 1855 und die Organisationsstruktur der Portland-Cement-Fabrik, Dyckerhoff & Söhne um 1870

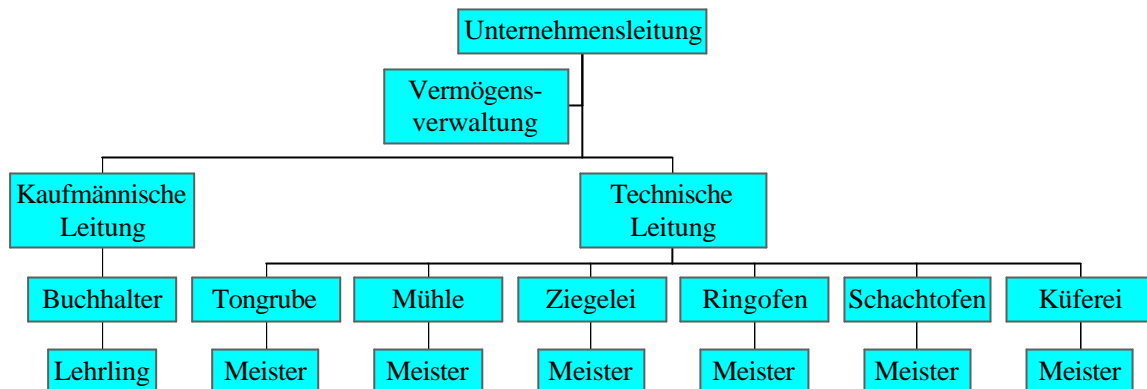
Organisationsstruktur der Firma Friedrich Krupp (um 1855)



¹² Schreyögg Georg, Organisation, 2. Auflage, Wiesbaden, 1998, S. 149ff.

Organisationsstruktur der Portland-Cement-Fabrik

Dyckerhoff & Söhne (um 1870)

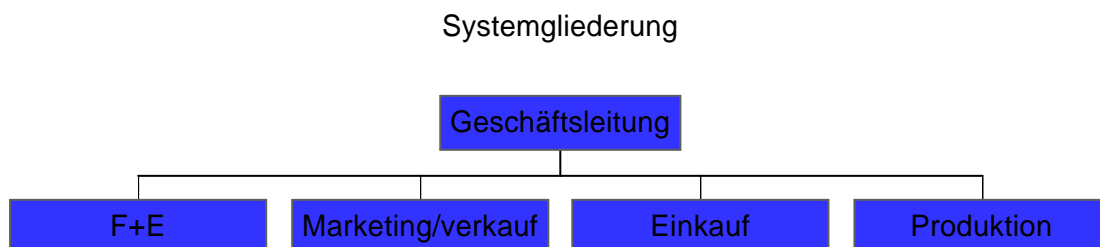


Wie aus den obigen Darstellungen deutlich wird, hat jedes Unternehmen eine eigene Organisationsstruktur, die nach gewissen Regeln und Anforderungen aufgebaut wird.

4.1 Organisation nach Verrichtungen oder Funktionen

Die funktionale Organisationsstruktur ist die älteste Form zur Strukturierung eines Industriebetriebes. Eine funktionale Organisation liegt dann vor, wenn die zweitoberste Hierarchieebene eines Stellengefüges eine Spezialisierung nach Sachfunktionen vorsieht und das gesamte System funktional prägt. Diese Organisationsform findet meist Anwendung, wenn nur ein Produkt hergestellt wird. Sie entstand in einer Zeit, in der die Unternehmen nur wenig diversifiziert waren und nur auf regionalen Märkten tätig waren.

Für einen Industriebetrieb ergeben sich folgende Kernsachfunktionen (Systemgliederung):



Die funktionale Organisationsstruktur war auch nach der industriellen Revolution vorherrschend, trotz der wachsenden Unternehmensgrößen. Erst mit wachsender Diversifikation des Produktionsprogramms gewinnt die Spartenorganisation an Bedeutung.

Probleme, die mit dieser Organisationsform verbunden sind, sind:

- Hohe Zahl an Schnittstellen mit den daraus resultierenden Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den Funktionsabteilungen mit spezialisierter Ausrichtung.
- Hohe Zahl an Schnittstellen erfordern ein hohes Maß an Kommunikation, um eine Entscheidung zu treffen. Hieraus resultiert natürlich ein geringes Maß an Flexibilität.
- Hohes Maß an Arbeitsteilung macht eine Zurechnung der Ergebnisse schwierig. Es ergibt sich eine starke Tendenz zur Suboptimierung.
- Alle funktionsübergreifende Koordinationsaufgaben fließen in der Zentrale zusammen. Je heterogener die Produkte, desto weniger können die Aufgaben in quantitativer und qualitativer Hinsicht in der obersten Ebene bewältigt werden.
- Starke Arbeitsteilung bringt zwangsläufig Zuordnungsprobleme. Es gibt immer wieder Aufgaben, die keiner Funktionsstufe zugeordnet werden können.

Aber auch heute noch sind viele deutsche Unternehmen funktional organisiert, vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen ist diese Konzeption auch heute noch effizient. Die funktionale Organisation ist vor allem für Unternehmen, die ein homogenes Produktionsprogramm aufweisen gut geeignet. Z.B. fasst der Vorstandsvorsitzende des OTTO Versand seine Unternehmen als ein Ein-Produktunternehmen auf. „Die funktionale Organisationsstruktur ergibt sich aus der Tatsache, dass wir eigentlich ein Einproduktunternehmen sind. Wir produzieren einen Katalog, in dem alle Überlegungen zusammen laufen müssen.“¹³

Eine funktionale Organisation ist nur dann effizient, wenn

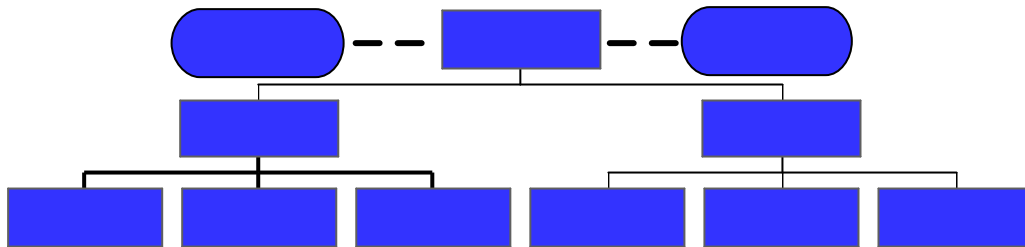
- das Betriebsumfeld relativ stabil ist,
- die entscheidungsrelevanten Faktoren überschaubar sind,
- das Produktprogramm sehr homogen ist.

In der Praxis haben sich neue Ausprägungen der funktionalen Organisation im Laufe der Zeit herauskristallisiert, um den Anforderungen von wachsenden Unternehmensgrößen und zunehmender Diversifikation gerecht zu werden. Am bekanntesten ist hier sicher die funktionale Stab-Linien-Organisation, wobei hier das Einliniensystem durch Stabstellen

¹³ Frese, Erich, Grundlagen der Organisation, 7. Auflage, Wiesbaden 1998, S. 381-383.

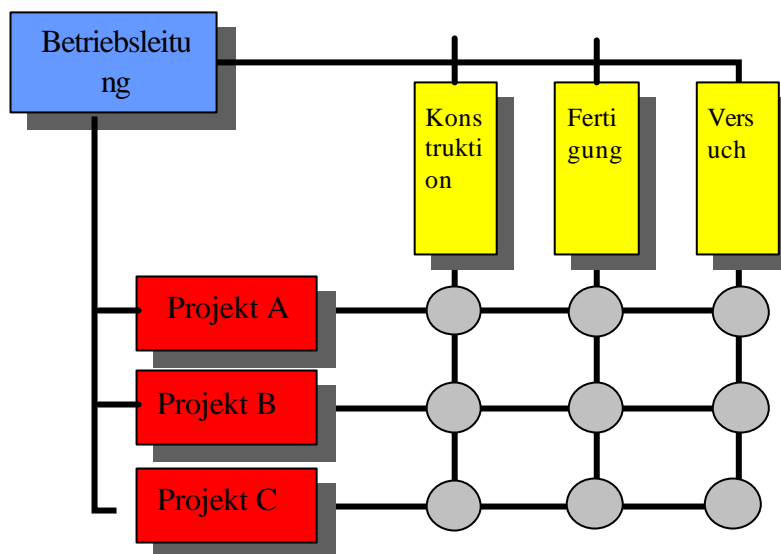
erweitert wird. Die Stabstellen haben die Aufgabe die Leistungseinheiten zu entlasten und zu unterstützen. Sie haben allerdings keine Weisungsbefugnis.

Stab-Linien-System



Die funktionale Organisation kann noch weiter angepasst werden, indem funktional gegliederte Zentralbereiche eingerichtet werden, wie z.B. die EDV-Abteilung oder die Buchhaltung. Diese Abteilungen haben fachlich eingegrenzte Kompetenzen und innerhalb dieser Grenzen lösen sie ihre Aufgaben selbständig. Eine Erweiterung ist hier auch derart möglich, dass den Zentralbereichen noch objektbezogene Aufgaben zugewiesen werden. Liegt eine solche organisatorische Gliederung in einem Unternehmen vor, so spricht man hier von einer mehrdimensionalen Organisationsform, wie die Tensor-Organisation oder Matrix-Organisation.¹⁴

Matrix-Organisation



¹⁴ Vgl. Braun, Günther E. und Beckert, Joachim, Funktionalorganisation, in: Frese Erich (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, 1992, S. 640-655.

Spricht man von Matrix-Organisationen, so werden mindestens zwei Gliederungsprinzipien verwendet (Verrichtung, Region, Produkt und Projekt), wie auch in obiger Abbildung deutlich wird. Im Unterschied zum Stab-Linie-Prinzip werden bestimmte Entscheidungseinheiten für alle Aktivitäten zugewiesen. Die Matrix-Struktur kann in der Realität sehr viele unterschiedliche Formen annehmen.

In empirischen Studien wird deutlich, dass eine Matrixorganisation Führungs- und Denkstrukturen notwendig macht, die in der Realität schwer umsetzbar sind. Daher ist die Einführung einer solchen Organisation nicht nur ein strukturelles Problem, sondern auch ein Verhaltensproblem. Darüber hinaus ist eine Matrixorganisation nur dann sinnvoll, wenn allen Gliederungsdimensionen die gleiche Bedeutung zukommt. Die Grundidee der Matrixorganisation fußt auf dem Funktionsmeisterprinzip von Taylor, allerdings handelt es sich bei Taylor noch nicht um ein Matrix-System, da bei Taylor Kompetenzüberschneidungen aufgrund der Spezialisierung nicht möglich sind. Die Kompetenzen sind funktional zwischen den Meistern voneinander abgetrennt. Bei der Matrix-Organisation müssen dagegen die Matriceinheiten gemeinsam entscheiden. Die Matrixorganisationsstruktur wurde im Laufe der Zeit so stark verfeinert, in den sechziger Jahren wurde diese Entwicklung auf die Spitze getrieben mit einer vierdimensionalen Matrix. Heute ist allgemein eine Kehrtwendung zu verzeichnen hin zur eindimensionalen Matrix. Festgehalten werden kann jedoch, dass vor allem für divisional organisierte Unternehmen die Matrix-Funktion-Organisation vorteilhaft und dort ist sie auch vielfach zu finden.¹⁵ Bei der Matrix-Organisation wird eine Überschneidung von Kompetenzen in Kauf genommen, da man in dieser Form die Vorteile der funktionalen und divisionalen Strukturierung verbinden möchte. Es sollen die Vorteile der Spezialisierung durch die Funktionsbereichsleiter aber auch die dezentralen Informationen der Produkt- und Projektmanager abzuschöpfen. Somit fallen die Entscheidungen auch immer in das Gebiet von zwei Führungskräften, was natürlich wiederum mit Koordinationsaufwand verbunden sein kann.¹⁶

4.2. Organisation nach Objekten

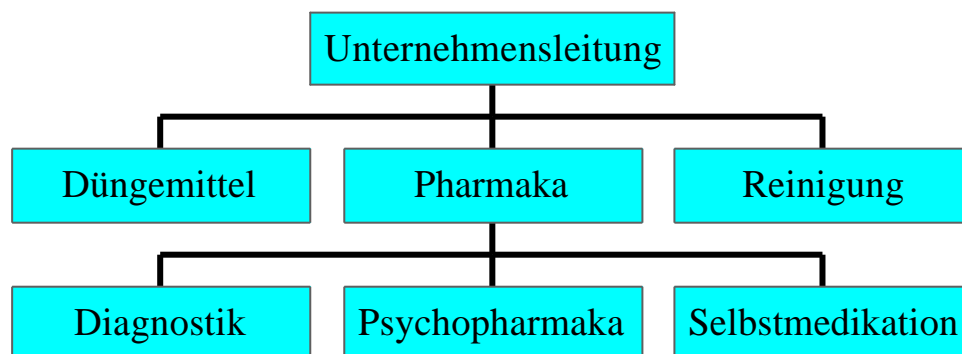
Wird eine Organisation nach Objekten strukturiert, so muss man sich bei der Stellen- und Abteilungsbildung an Objekten orientieren. Es werden nicht gleichartige Verrichtungen wie

¹⁵ Vgl. Scholz, Christina, Matrix-Organisation, in: Frese Erich (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, 1992, S. 1302-1315; Frese, Erich, Organisationsstrukturen, mehrdimensionale, in: Frese Erich (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, 1992, S. 1670-1687.

¹⁶ Vgl. Kräkel, Matthias, Organisation und Management, Tübingen, 1999, S. 86-89.

Verkauf und Fakturierung gebündelt, sondern Verrichtungen werden ausgehend von Objekten zusammen gefasst. Es findet eine Ausrichtung auf der zweiten Hierarchieebene statt. Eine solche Objektorientierung nennt man divisionale Organisation, Spartenorganisation oder Geschäftsbereichsorganisation. Dieses Konzept wird in Deutschland seit den sechziger Jahren untersucht. Das Unternehmen wird dabei nicht mehr funktional gegliedert nach den Bereichen wie Beschaffung, Absatz und Produktion, sondern das gesamte Unternehmen wird in Sparten, also produktbezogene Teilbereiche gegliedert. Die Divisionen werden meist nach verschiedenen Produkten bzw. Produktgruppen gebildet. Die Divisionen haben darüber hinaus in der Regel weitgehende Autonomie und Erfolgsverantwortung im Sinne eines Profit Centers. Sie werden quasi wie ein Unternehmen im Unternehmen geführt. Die Gewinnverantwortung liegt bei dem Divisionsleiter.

Spartenorganisation



Wie bereits erwähnt, prägte Chandler den Ausdruck „Structure follows Strategy“. Seinen Ausführungen folgend entwickelte sich die Spartenorganisation auf die Strategie der Diversifikation in neue Märkte und Produkte. Chandler sieht dabei die Unternehmen Du Pont und General Motors als Pioniere in diesem Bereich. Chandler führt zwei Gründe an, um den Effizienzvorteil der Spartenorganisation zu belegen: Die Spartenorganisation erlaubt eine effizientere Verteilung von Kapital auf die einzelnen Unternehmensbereiche und darüber hinaus werden bei Diversifikation die strategischen Entscheidungen von der Unternehmensleitung getroffen, die operativen Entscheidungen dagegen in den jeweiligen Unternehmensbereichen, was die Effizienz im Unternehmen erhöht.¹⁷

¹⁷ Vgl. Frese, Erich, Grundlagen der Organisation, Wiesbaden, 1998, S. 430.

Die Entstehung der multidivisionalen Unternehmung sei in diesem Zusammenhang kurz anhand der Beispiele von General Motors (GM) und Du Pont kurz dargestellt.

Geschichte von GM

1921 wurde Alfred Sloan von Pierre du Pont zum Chef von GM ernannt. Zu dieser Zeit befand sich das Unternehmen in einer Krise. Die Nachfrage nach Autos sank in der 1920iger Rezession und trotz des bereits bestehenden großen Lagers wurde weiter produziert. Ford hatte zur gleichen Zeit den Preis des Modell T gesenkt, ein Schritt, den GM aufgrund der hohen Kosten nicht mitgehen konnte. Die GM-Verkäufe sanken 1920 um 75%. Um 1921 hatte Ford 55% des Automarktes in den USA gewonnen, im Vergleich dazu konnten Chevrolet nur 4% und alle anderen GM Marken nur 11% abdecken.

Der Vorsprung von Ford war durch Kostenersparnisse bedingt, da nur ein Typ von Auto, das Modell T, produziert wurde. GM konnte nicht mit Ford konkurrieren, da sich die unterschiedlichen GM Marken selbst Konkurrenz machten. Sloans Plan war es nun, Autos für verschiedene Marktsegmente zu produzieren. (Cadillac sollte als Luxusauto für hohe Einkommen gelten, der Chevrolet wurde billiger als das Modell T) Sloan war der Ansicht, dass die Konsumenten entweder teurere oder billigere Autos als Ford kaufen wollen. Diese Markenvielfalt bedurfte jedoch einer verbesserten Koordination, die vorher nicht nötig war. Es wurden Anpassungen in der Händlerstruktur, dem Markendesign und den unterschiedlichen Fabriken notwendig. Diese segmentierten Marktstrukturen erforderten jedoch mehr Entscheidungsebenen als dies bei Ford notwendig war, wodurch eine radikale Umstrukturierung des Unternehmens notwendig wurde. Diese endete in der Einführung der multidivisionalen Struktur, das heißt jede Division wurde so geführt, als ob sie eine eigene Unternehmung wäre.

Zwischen 1927 und 1937 verlor Ford 220 Mrd. Dollar, wohingegen GM 2 Mrd. Dollar gewann und der Marktanteil bis 1940 auf 45% erhöht werden konnte, der Anteil von Ford dagegen sank auf 16%. Die Divisionalisierung hatte darüber hinaus zur Folge, dass die Produktpalette sehr stark zunahm. GM gilt als Pionier auf diesem Gebiet, so wie Toyota für die "Just in Time Produktion" bekannt wurde.

Bei GM wurde nicht nur die Strategie sondern auch die Struktur verändert. Es wurden separate Divisionen gebildet, die Koordination und Überwachung fand innerhalb der Division statt. Eine Umstrukturierung fand auch im Unternehmen Du Pont statt.

Du Pont

Du Pont war Ende des 19. Anfang des 20. Jh. ein Pulverhersteller. Um die steigende Nachfrage im ersten Weltkrieg zu befriedigen, wurden die Kapazitäten des Unternehmens bis 1917 sehr stark ausgeweitet. Nach dem Krieg sank die Nachfrage nach Pulver allerdings drastisch und daher fing Du Pont an Düngemittel zu produzieren, um die Kapazitäten auszulasten. Das Unternehmen erweiterte also das Produktionsprogramm um eine breite Palette chemischer Produkte. Du Pont sah sich dadurch plötzlich einer ganz anderen Kundenschicht gegenüber, denn es besteht ein großer Unterschied zwischen dem Absatzmarkt für Pulver (Abnehmer der Staat) und dem Absatzmarkt für Dünger (Abnehmer der einzelne Landwirt). Eine Umstrukturierung des Unternehmens wurde notwendig. Neue Vertriebskanäle entstanden, da das Unternehmen sich nun nicht mehr einem homogenen Nachfrager, dem Staat, gegenüber sah. Es musste den verschiedenen Bedürfnissen der Farmer gerecht werden. Bauern haben je nach Boden und Anbauart unterschiedliche Nachfrage nach Düngemittel. Um diese Aufgabe zu bewältigen gründete Du Pont eine eigene Division für Dünger, mit unabhängiger Organisation, Produktion und Verkaufsabteilungen, ohne direkte Weisung von der Zentrale.¹⁸

Der Anteil divisionalisierter Unternehmen betrug in den USA 1969 bereits 77%, in Großbritannien waren es 1970 72%. In Deutschland waren es 1970 dagegen erst 50% der Großunternehmen. Ein Grund hierfür ist, dass die Spartenorganisation in Deutschland, Italien und Frankreich im Vergleich zu den USA erst sehr viel später eingeführt wurde. Als Grund hierfür sind die unterschiedlichen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in den Ländern zu sehen. In den USA war die Divisionalisierung aufgrund des höheren Konkurrenzdrucks schon früher notwendig geworden als im Vergleich zu Europa, wo Wettbewerbsbeschränkungen erst Ende der sechziger Jahre entfielen.¹⁹

¹⁸ Vgl. Milgrom, Paul und Roberts, John, Economics, Organization and Management, New Jersey, 1992, S. 2ff., 538ff.

¹⁹ Vgl. Bühner, Rolf, Spartenorganisation, in: Frese Erich (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, 1992, S. 2274-2287.

Im Kern entstehen also durch das Spartenprinzip Entscheidungsfreiheiten im jeweiligen Produktbereich. Wichtig ist dabei die Einteilung der Produktmerkmale zur Bildung einer Sparte, d.h. jedes Mehrproduktunternehmen kann eine Spartenorganisation implementieren. Produkte für homogene Marktsegmente oder mit gemeinsamer Technologie können somit in einer Sparte zusammengefasst werden. Auch ist eine kundenorientierte Spartenorganisation möglich, um zu vermeiden, dass Großkunden von unterschiedlichen Sparten umworben werden bzw. wenn auch spezifische Kundenwünsche eingegangen werden sollte. Sparten gegliedert nach Regionen sind ergänzend möglich, wenn das Unternehmen international tätig ist. Eine Einteilung ist als nach Regionen, Kundengruppen und Objekten möglich. Dabei muss jedoch vorab untersucht werden, ob eine Spartenbildung auch ökonomisch sinnvoll ist.²⁰

Der Vorteil einer divisionalen Organisationsstruktur im Vergleich zur funktionalen ist, dass die Unternehmen sich effizienter auf verschiedene Absatzmärkte ausrichten können. Dies wird durch die Transparenz erzielt, die durch die Divisionalisierung geschaffen wird. Strategien und operative Entscheidungen können speziell auf den jeweiligen Markt abgestimmt werden. Darüber hinaus sind die Divisionsleiter als Entrepreneur im Unternehmen zu sehen. Sie müssen Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen, was die Motivation fördert. Des Weiteren wird die Unternehmensleitung entlastet, da die operativen Entscheidungen von den Divisionsleitern getroffen werden, die Unternehmensleitung gibt dagegen nur noch die strategischen Entscheidungen vor und koordiniert evtl. die Divisionen. Als letzten Vorteil dieser Organisationsform sein noch ergänzt, dass eine Neustrukturierung des Unternehmens einfacher möglich ist, da neue Bereiche relativ leicht ein- oder ausgegliedert werden können.²¹

In der Realität wird auch das Spartenprinzip nicht in seiner reinen Form verwendet. Meist wird die Organisationsstruktur an Ressourcen und/oder Marktaspekten ausgerichtet. Durch eine Ressourcenorientierung soll verhindert werden, dass mögliche Vorteile durch die Größendegression oder Spezialisierung nicht verloren gehen. Aber durch die Anpassungen soll auch das Ziel der Steigerung der Markteffizienz verfolgt werden. Dies zeigt sich vor allem darin, dass die Unternehmung in ihrer Grundstruktur produktorientiert ausgerichtet ist, Teilbereiche jedoch sind markt- oder kundenorientiert. Ein Beispiel hierfür ist z.B., dass ein

²⁰ Vgl. Bühner, Rolf, Spartenorganisation, in: Frese Erich (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, 1992, S. 2276, Frese, Erich, Grundlagen der Organisation, Wiesbaden, 1998, S. 402-405.

²¹ Vgl. Kieser, Alfred und Kubicek, Herbert, Organisation, 3. Auflage, Berlin, 1992, S. 237f.

Teil oder alle Vertriebsaktivitäten aus den Sparten ausgegliedert werden und auf eine zentrale Verkaufsorganisation übertragen werden.

Wie sich die Vorherrschaft der jeweiligen Organisationsstruktur im Zeitablauf geändert hat, zeigt folgende Aufzählung:

- Funktionalorganisation: 1949 waren noch 62,7 % der von Rumelt in den USA untersuchten Unternehmen funktional organisiert, 1969 waren es nur noch 11,2%.
- Spartenorganisation: 1949 waren nur 19,8% der untersuchten Unternehmen in Sparten organisiert, 1969 waren es dagegen 75,5%.²²

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es im Zuge der Entwicklung neuer Managementmethoden, der Verbesserung des Transportsystems und der Entwicklungen im Telekommunikationsbereich möglich wurde mehr und mehr Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens zu organisieren. Auch das steigende Einkommen auf Seiten der Konsumenten veränderte deren Nachfrageverhalten. Die großen amerikanischen Unternehmen waren meist nur auf ein Produkt fokussiert. Ford baute Autos, Gillette produzierte Rasierklingen. Die Divisionalisierung ging jedoch mit einer Ausweitung der Produktpalette einher. Du Pont entwickelte Nylons und andere Chemie-basierte Produkte. GM integrierte horizontal, baute LKWs, Kühlschränke, Klimaanlage, Lokomotiven usw.

Zu dieser Zeit wurden überall auf der Welt die Aktivitäten in den Unternehmen durch rückwärts und vorwärts Integration ausgeweitet. Transaktionen die früher über den Markt liefen wurden nun im Unternehmen abgewickelt. Dieser Prozess erreichte seinen Höhepunkt in den sechziger Jahren als riesige Konglomerate entstanden, deren Produktpalette von Finanzierung über Hotels, über Autovermietung bis hin zu Produktion und Telekommunikation reichte.

Eine multidivisionale Unternehmensstruktur ist vor allem dann sinnvoll, wenn das Unternehmen in vielen unterschiedlichen Bereichen tätig ist. Um gute und verständliche Entscheidungen in einem Unternehmen treffen zu können muss daher Verantwortung an weiter unten angesiedelte Stellen abgegeben werden. In der multidivisionalen Unternehmung wurde dies erkannt, die Divisionsmanager wurden mit Entscheidungsbefugnissen für ihre Einheit ausgestattet. Der Manager sitzt nicht irgendwo in der Zentrale, sondern ist vor Ort in

²² Vgl. Frese, Erich, Grundlagen der Organisation, 7. Auflage, Wiesbaden, 1998, S. 419-433.

der Nähe der Produktion. Dadurch bekommt er die notwendigen Informationen aus erster Hand. Zwar kann immer noch Kommunikation zwischen der Zentrale und der Division stattfinden, wenn es z.B. um die Lösung bedeutender Probleme geht. Jedoch kommunizieren die beiden Stellen nicht tagtäglich. Somit ist es möglich, schnell Entscheidungen zu treffen und auf Veränderungen schnell zu reagieren. Aber es wird auch Verantwortung an den Manager übertragen. Dadurch wird es aber auch besser möglich die Leistung der einzelnen Abteilungen zu messen. Der Anreiz für die Divisionsmanager steigt, da sie aufgrund ihrer Leistung bewertet werden und dieser Anreiz kann sich auch auf andere Mitarbeiter in der Division übertragen.

Aufgrund der steigenden Produktvielfalt in den Unternehmen stieg auch der Bedarf an Koordination. Die multidivisionale Organisation hat auch hier ihre Vorteile, denn neben den einzelnen dezentralisierten Divisionen gibt es dort auch eine zentrale Stelle, die die gesamte Strategie des Unternehmens plant und die die einzelnen Divisionen koordiniert. Bei GM z.B. war die Zentrale für die Aufteilung der Marktsegmente verantwortlich, ebenso wie für das Einberufen von Divisionstreffen um Wege zu finden, steigende Skalenerträge abzuschöpfen. Auch war die Zentrale mit der Beschaffung von Kapital und dessen Allokation auf die Divisionen verantwortlich. Diese Zentralisierung war vor allem zur damaligen Zeit sehr wichtig, da die Kapitalmärkte noch nicht effizient funktionierten.

Aber auch in der multidivisionalen Unternehmung müssen die Divisionen genau beschrieben werden, die Berichtsstruktur festgelegt werden und Aktivitäten zwischen den Divisionen und zwischen den Divisionen und der Zentrale müssen alloziiert werden. Auch müssen Informationen, Entscheidungen, Bewertungen und das Entlohnungssystem so strukturiert werden, damit sich die Akteure auch optimal verhalten. Drittens müssen die Aktivitäten des Unternehmens auch unter Berücksichtigung der Kosten und Erlöse betrachtet werden.

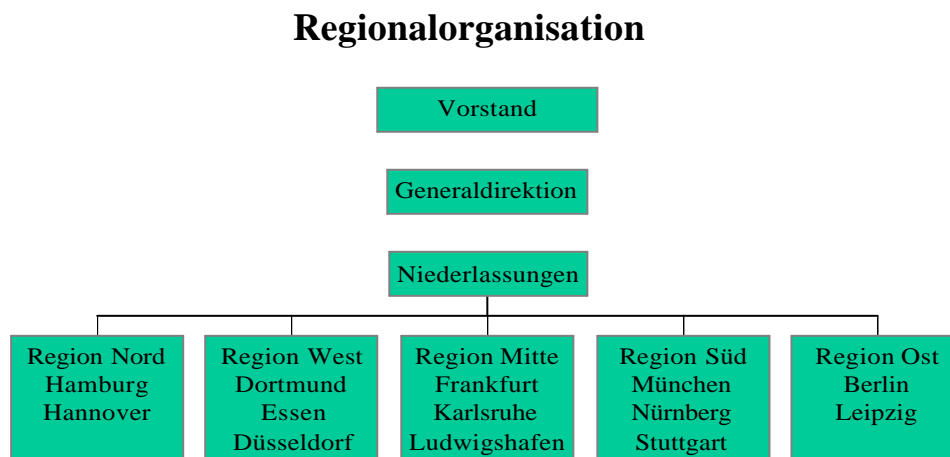
Auch muss die Anzahl der Divisionen bestimmt werden, ebenso wie die Grenzen zwischen den einzelnen Divisionen gezogen. Um Koordinationsprobleme zwischen den Divisionen zu vermeiden sollten die Divisionen eine eigenständige Einheit darstellen. Definiert man die Division sehr weit, dann minimiert man die Interaktionen und den Koordinationsaufwand zwischen den Divisionen. Aber Divisionen die zu groß werden sind mit den selben Problemen behaftet wie auch Unternehmen die zu groß sind. Eine Lösung für dieses Problem ist, kleine

Divisionen zu bilden, aber die die zusammengehören auch zusammen gruppieren, damit eine Interaktion zwischen diesen stattfinden kann.

Allgemein sollte die Struktur Koordinationsprobleme lösen und falls Probleme auftreten sollten diese auf der untersten möglichen Stelle beigelegt werden. Je weiter oben die Entscheidungen getroffen werden, desto langsamer geht die Entscheidungsfindung voran, desto größer sind die Kosten für die Weitergabe von Informationen und desto höher ist die Möglichkeit der Einflussnahme. In dezentralisierten Unternehmen können lokale Informationen sehr gut ausgenutzt werden, die der Zentrale nicht bekannt sind. Damit kommt es jedoch zu Problemen in Bezug auf das Verhalten der Mitarbeiter (moral hazard). Daher müssen Anreizsysteme implementiert werden, die jedoch wiederum mit Kosten verbunden sind, was ein Problem bei der divisionalen Struktur darstellt.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass die Divisionen miteinander interagieren. In einer vertikal integrierten Unternehmung sind diese Interaktionen unvermeidbar. Für diese Transaktionen zwischen den Divisionen müssen jedoch Transferpreise bestimmt werden, was sehr schwierig ist, vor allem dann wenn es sich um Güter handelt, die nicht über den Markt gekauft werden können.²³

4.3 Organisation nach Regionen



Wird ein Unternehmen regional gegliedert, dann wird das Gesamtunternehmen in Teilbereiche getrennt, die alle Kompetenzen über den Ressourceneinsatz bezüglich einer Absatzregion haben. Mit wachsender Unternehmensgröße vergrößert sich meist auch das

²³ Vgl. Milgrom, Paul und Roberts John Economics, Organization and Management, New Jersey, 1992, S. 538ff.

Einzugsgebiet des Unternehmens. In der Realität gilt das Regionalprinzip selten in einer reinen Form auf einem nationalen Markt oder auch bei international tätigen Unternehmen.

Im Regionalmodell werden Stellen entsprechend der lokalen Dezentralisation gebildet. Das Regionalmodell erleichtert eine Anpassung an die Präferenzen von Kunden in spezifischen Gebieten und ermöglicht auch eine länderspezifische Produktstrategie. Eine Regionalorganisation ist durch hohe Markteffizienz geprägt.

Einer konsequenten Umsetzung des Regionalprinzips steht häufig entgegen, dass Ressourcen nicht mehr effizient genutzt werden. Bereits 1970 hat der Vorstandsvorsitzende der Siemens AG, Gerd Tacke dies folgendermaßen umschrieben: „ Niemals können die regionalen Einheiten, auch wenn sie zwei Drittel ihres Umsatzes selbst produzieren, völlig unabhängig sein, weil wesentliche Teile dieser unglaublichen Breite an Software, des technologischen Wissens, der Systemkenntnis, ohne die unser Geschäft nun einmal nicht betrieben werden kann, schon aus wirtschaftlichen Gründen an einer Stelle konzentriert werden müssen“.²⁴

Im Hause Würth haben wir uns ebenfalls der Vorteile der Regionalisierung bedient und heute, wie im folgenden noch beschrieben wird, eine Mischform aus Divisionalisierung und Regionalisierung gewählt.

5. Die Organisation im Hause Würth

Nachdem die wichtigsten Organisationsstrukturen nun beschrieben sind, möchte ich noch kurz einige allgemein gültige Bemerkungen anführen.

Wichtig ist, bei der gewählten Organisationsform, dass die Übersicht gewahrt wird. Ein Durchorganisieren der Gesellschaft erscheint mir wenig nützlich. Unnötige Hierarchisierung des Unternehmens lähmt dieses. Viel wichtiger ist es, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu zeigen, dass alle in einem Boot sitzen.

Das Thema Delegation von Verantwortung sehe ich dabei in einem etwas weiteren Rahmen der Dezentralisierung und Divisionalisierung. Genau genommen sind Divisionalisierung und Dezentralisierung nur Anwendungsfälle von Delegation der Verantwortung. Denn wie soll

²⁴ Interview der ZfO mit Herrn Dr. Gerd Tacke, dem Vorsitzende des Vorstandes der Siemens AG, über die Neuorganisation des Hauses Siemens. In: Zeitschrift für Organisation, 39 Hg. 1970, S. 343. Zitiert nach Frese, Erich: Grundlagen der Organisation, 7. Auflage, Wiesbaden, 1998, S. 440.

man einen Betrieb dezentralisieren oder divisionalisieren, wenn die Spitze des Unternehmens nicht bereit ist, Verantwortung nach außen und nach unten abzugeben? Wie schon mehrfach erwähnt habe ich stets an dem Grundsatz festgehalten, je größer die Erfolge, desto größer die Freiheitsgrade. Logischerweise gilt auch das umgekehrte, je geringer der Erfolg desto geringer die Freiheitsgrade. Limitiert wird diese Freiheit lediglich durch die gemeinsame Würth-Kultur.

Dezentralisation bedeutet nicht Laissez-faire. Sie bedeutet schlanke Hierarchien, Stärkung der Eigenverantwortung, kurze Entscheidungswege. Geschäftsführer und Fachbereichsleiter haben nicht nur die Gewinne, sondern auch etwaige Verluste zu verantworten. Dieses kleinteilige System kontrolliert sich bei Würth weitgehend selbst. Nur die strategischen Vorgaben kommen gewissermaßen von oben. Dezentralisierung stärkt aber auch die Verantwortung der Konzernleitung. Diese muss ja nicht nur die strategischen Vorgaben richtig definieren und auf die an der Front erwirtschafteten Ergebnisse richtig und rasch reagieren. Weichen die Soll-Ist-Vergleiche signifikant von den Planvorgaben ab, sind auch ohne Zeitverzug angemessene Steuerungsimpulse auszulösen.

Zum Teil ist die produktive Arbeitsteilung zwischen Konzernzentrale und Peripherie schon mit der herkömmlichen Profit-Center-Struktur möglich gewesen. Also noch viel wirkungsvoller hat sich aber die Divisionalisierung der Würth-Gruppe erwiesen. Die Profit-Center-Rechnung brachte zwar schattenlose Transparenz, war aber im Grund nur rückwärtsgewandte Vergangenheitsbewältigung mit Hilfe des Controllings. Dagegen wendet die Divisionalisierung den Blick der einzelnen Vertriebswege und Produktlinien eindeutig in die Zukunft. Mitte der achtziger Jahre begannen wir daher, Vertriebsorganisation und Innendienst weltweit in die Divisionen PKW und Handwerk aufzuteilen. Das Handwerk wiederum unterteilten wir später in die beiden Sparten Holz und Metall. Mittlerweile ist die Divisionalisierung noch weiter fortgeschritten, in dem in der Division Handwerk Holz, die Unterabteilungen Holz und Baugewerbe gebildet wurden, während wir in der Division Handwerk Metall zusätzlich zu dem vorhandenen Metallbereich die Spezialbereiche Elektro und Sanitär einführten. Die Division PKW wurde in die Division Auto umbenannt, um sie in die beiden Vertriebszweige PKW und LKW aufzugliedern. Heute besteht das Unternehmen aus

Divisionalisierung bedeutet Ausrichtung des Gesamtunternehmens auf die Bedürfnisse exakt definierter Zielgruppen. Sie bedeutet maximale Kundennähe durch optimale Spezialisierung. Sie zwingt das Management der einzelnen Vertriebszweige stärker zu Visionen, als es die herkömmliche Profit-Center-Gliederung tut. Das Management muss in seiner Verantwortung für die jeweilige Division oder Unter-Division das Geschäft strategisch anlegen, wenn es auf längere Sicht Erfolg haben will, und wir wissen ja: Keine Strategie ohne Visionen!

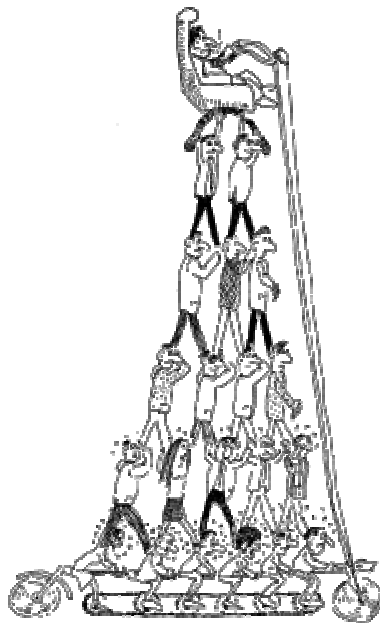
Durch die Vertriebswegtrennungen tritt auch die buchhalterische Verwaltung in den Hintergrund zugunsten von Kreativität und Eigeninitiative aller Divisionen. Ein gewaltiger Ruck ging bei der Restrukturierung durch die Würth-Gruppe. Im zweiten und dritten Glied entstand plötzlich eine so breite Pyramide von motivierten, aktiven und autonomen Führungskräften, dass das Wachstum problemlos, präzise und profitträchtig möglich wurde. Betrachtet man die Entwicklung des Unternehmens im Zeitablauf, so wird deutlich, dass die Divisionalisierung einen enormen Wachstumsschub für das Unternehmen bedeutet hat. Innerhalb von zehn Jahren wurde die Würth-Gruppe durch die Schubkraft der Divisionalisierung nach Umsatz und Mitarbeiterzahl innerhalb von zehn Jahren wie eine Rakete auf eine ganz andere Umlaufbahn geschissen worden, in ganz andere Dimensionen. Dabei muss man beachten, dass ein Unternehmen, das so stürmisch wächst, leicht auseinander fliegen kann, denn die zentrifugalen Kräfte, die auf seine Struktur einwirken, werden sehr stark. Deshalb dürfen Leistungsträger, deren Zahl sich durch die Divisionalisierung potenzierte, nicht das allgemeine Wohl des Unternehmens aus den Augen verlieren. Wir haben in den vergangenen Jahren hart daran gearbeitet, um das zu erreichen und der wichtigste verbündet ist dabei unsere starke Unternehmenskultur gewesen.

Heute ist die Würth-Gruppe in die Divisionen Auto, Metall, Holz, Bau und Industrie gegliedert. Unter der Division Auto fallen die Vertriebszweige Cargo und PKW und unter die Division Metall die Vertriebszweige Haustechnik und Metall. Diese Einteilung entwickelte sich im Zuge der Regionalisierung, die im Unternehmen vorgenommen wurde. Um eine erfolgreiche Entwicklung beizubehalten, muss die Marktbearbeitung immer wieder überdacht werden. Diese Überlegungen legten den Grundstein für die Idee der Regionalisierung. Die Tatsache, dass sich das Marktsegment, in dem sich Würth bewegt, von unterschiedlichen regionalen Wettbewerbssituationen geprägt ist, macht eine flexible Anpassung der Organisationsform unbedingt erforderlich. Die Einheiten vor Ort sollen als eigenständige „Firmen“ mit einem erweiterten Aufgabengebiet etabliert werden. Dadurch verfügen diese

„Unternehmen im Unternehmen“ über die notwendige Flexibilität, um auf dem regionalen Markt erfolgreich agieren zu können. Voraussetzung dafür ist die Überführung von Außendienst und Niederlassung in eine gemeinsame Organisationskultur. Die Intention dieser intensiveren regionalen Marktbearbeitung ist es, das Wachstumsprinzip Divisionalisierung zu ergänzen und so die Marktausschöpfung zu erhöhen., Grundsätzlich soll dabei jeder Kunde das Gefühl haben, das Unternehmen sei explizit für seine Bedürfnisse und Anforderungen gestaltet.

6. Abschließende Bemerkungen

Egal für welche Organisation sich ein Unternehmensgründer entscheidet, muss er bei der Wahl darauf achten, dass die Form den Anforderungen des Unternehmens gerecht wird. Vermieden werden sollte ein Durchregieren von oben bis unten, da dies zu einer „Herzinfarkt-Organisation“ führen würde, die die Existenz des Unternehmens gefährden würde.



Herzinfarktorganisation