

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 4.1

Diskussionsfragen

Lösung 1:

Die gegenwärtige Organisation der QualityRent AG

Die Anforderungen an die QualityRent AG sind klar formuliert. So muss die Organisation zum einen sicherstellen, dass die Kundenorientierung, die das Unternehmen in der Vergangenheit so sehr ausgezeichnet hat, auch weiterhin erhalten bleibt. Daher erscheint es Peter Körber sinnvoll, auch in Zukunft an den regionalen Verkaufs- und Servicebüros festzuhalten. Es stellt sich jedoch die Frage, ob die Trennung zwischen Werkstätten und Verkaufs- und Servicebüros an jedem Standort unbedingt notwendig ist oder ob aus Kostengründen – also unter dem Aspekt der Ressourceneffizienz – eine Zusammenlegung erfolgen sollte. Darüber hinaus legt der Vorstand sehr viel Wert darauf, dass die Organisation anpassungsfähig und flexibel ist. Vor allem soll sie ein weiteres Wachstum des Unternehmens ermöglichen. Und natürlich darf eine neue Organisation des Unternehmens die Mitarbeiter nicht demotivieren, sondern sollte vielmehr interessante Arbeitsfelder sowie neue Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten aufweisen, aber auch Abstimmungsprobleme zwischen den Bereichen reduzieren. Somit sind alle 4 Anforderungsbereiche die an eine Organisation gestellt werden, also Marktorientierung, Ressourceneffizienz, Qualifikation und Motivation und Flexibilität, in der QualityRent AG erfüllt.

Lösung 2:

Struktur und Strategie in der QualityRent AG

Ein enger Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur existiert auch bei der QualityRent AG. Im Rahmen ihrer Überlegungen zur zukünftigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens haben Peter Körber und seine Vorstandskollegen erkannt, dass die Gestaltung der Organisation eng mit diesem Themenkomplex zusammenhängt und dass die Frage inwieweit Strategie und Organisation zueinander passen, letztlich auch über den Erfolg der Strategie entscheidet. Solange das Unternehmen im Wesentlichen nur in einem Geschäft tätig ist, also sich lediglich mit der Vermietung von Luxusautomobilen und der Organisation „automobiler Events“ beschäftigt, erscheint die Beibehaltung der bisherigen Organisation in einer angepassten Form durchaus sinnvoll. Wenn die QualityRent AG sich jedoch dafür entscheiden sollte, ihre Tätigkeiten in neue Geschäfte auszuweiten, also beispielsweise den Bereich Event Management gleichwertig auszubauen, dann ist die bisherige Organisation aufgrund des dann noch weiter zunehmenden Abstimmungsbedarfs zwischen einzelnen Einheiten nicht mehr geeignet. Für diesen Fall denkt der Vorstand über die Einführung von Produktbereichen nach – zum Beispiel die Bereiche Vermietung und automobiler Events sowie Event Management. In jedem Fall erscheint dem Vorstand jedoch eine Stärkung der regionalen Einheiten sinnvoll.

Lösung 3:

Gestaltungsparameter der Organisation bei der QualityRent AG

1) Form der Aufgabenspezialisierung:

In der QualityRent AG herrscht eine funktionale Spezialisierung vor, d.h. von einer *funktionalen Spezialisierung* spricht man, wenn die zu erfüllenden Aufgaben so auf die Aufgabenträger verteilt werden, dass jeder von ihnen nur eine bestimmte Funktion – auch Verrichtung genannt – erfüllt. Diese übt er an den unterschiedlichsten Objekten aus. Ein Aufgabenträger (oder eine Gruppe gleichartiger Aufgabenträger) erfüllt dann eine Funktion, wie zum Beispiel die Beschaffung von Limousinen, eine anderer eine weitere Funktion, etwa die Werkstatt und den Pannenservice, der dann wiederum in die einzelnen lokalen Werkstätten innerhalb Europas gegliedert ist. Im Bereich Vertrieb und Service wären dies wiederum die verschiedenen Aufgabenbereiche- Kundenbetreuung, telefonischer Kundenservice und Einsatzsteuerung der Chauffeure.

Aufgrund der ständigen Kundenorientierung soll nun aber die funktionale Spezialisierung innerhalb der Bereiche Fuhrparkmanagement und Vertrieb und Service, unter Beibehaltung der regionalen Verkaufs- und Servicebüros, aufgehoben werden und eine Zusammenlegung der Werkstätten und Verkaufs- und Servicebüros erfolgen.

2) Gestaltung der Weisungsbefugnisse

In der QualityRent herrscht ein Einlinien-System vor, d.h. das *Einliniensystem* ist dadurch gekennzeichnet, dass einzelne Stellen jeweils nur von einer vorgelagerten Instanz Weisungen erhalten. Mitarbeiter unterstehen damit stets nur einem Vorgesetzten, dem sie allein für die Aufgabenerfüllung verantwortlich sind. Einheitlichkeit und Klarheit in den Weisungsbeziehungen sind auch die wesentlichen Merkmale des Einliniensystems. Kommt es zu Unstimmigkeiten, so werden diese bis zu der hierarchischen Stufe weitergeleitet, auf der sich der gemeinsame Vorgesetzte der betroffenen Parteien befindet. Auf Grund seiner Weisungsbefugnisse kann dieser auftretende Probleme verbindlich beseitigen. Damit einher geht allerdings eine typischerweise starke Belastung der Instanzen mit solchen Koordinationsaufgaben. Um dieses Problem zu entschärfen, kann das Einliniensystem zum so genannten Stabliniensystem weiterentwickelt werden. In diesem Fall werden die Instanzen von Stabstellen unterstützt, die Informations- und Beratungsaufgaben ohne entsprechende Weisungsbefugnisse übernehmen.

Wenn die QualityRent AG sich dafür entscheiden sollte, ihre Tätigkeiten in neue Geschäfte auszuweiten, also zum Beispiel den Bereich Event Management weiter auszubauen, dann ist die bisherige Organisation aufgrund des dann noch weiter zunehmenden Abstimmungsbedarfs zwischen einzelnen Einheiten nicht mehr geeignet. Für diesen Fall denkt der Vorstand über die Einführung von Produktbereichen nach – etwa die zwei Bereiche Vermietung und automobile Events sowie Event Management. Es könnte durch diese Veränderung jedoch weiterhin das Einlinien-System in der QualityRent AG aufrechterhalten werden.

3) Verteilung der Entscheidungsaufgaben

Die QualityRent AG ist eher dezentral geführt. Der Vorstand überlässt das operative Geschäft seinen Bereichsleitern. Konflikte sollen diese möglichst untereinander lösen. Nur in Ausnahmefällen greift der Vorstand in das Tagesgeschäft ein. Körber und seine zwei Kollegen sehen ihre Aufgabe eher darin, Entscheidungen über die zukünftige Entwicklung der QualityRent AG zu fällen, um so den Erfolg des Unternehmens langfristig zu sichern.

Durch die Veränderungen in der QualityRent AG erhalten die Mitarbeiter in ihren jeweiligen Bereichen neue Aufgaben sowie teils auch mehr Autonomie. Dadurch wird die Motivation der Mitarbeiter gestärkt und sie tragen stärker zum Erreichen der Unternehmensziele bei.

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 4.2

Diskussionsfragen

Lösung 1:

Eignung der funktionalen Organisation für die QualityRent AG

Die funktionale Organisation ist die dominierende Organisationsform der QualityRent AG, ist die QualityRent AG doch ein überschaubares Unternehmen mit relativ homogenem Produktprogramm. Lange Zeit ist das Unternehmen mit der Gliederung in die fünf Funktionsbereiche Fuhrparkmanagement, Marketing und Event Management, Vertrieb und Service, Personal und IT sowie Finanzen und Controlling recht gut gefahren – gerade auch, weil diese Organisationsform eine sehr klare Zuweisung von Aufgaben und Verantwortung ermöglichte, die einzelnen Bereichsleiter und Mitarbeiter ihre speziellen Fähigkeiten und Erfahrungen einbringen konnten und gleichzeitig die geringe Größe des Unternehmens informelle Abstimmungen ermöglichte. Durch die Zusammenfassung gleicher Verrichtungsarten begünstigt sie das Entstehen und Ausnutzen von Spezialisierungsvorteilen.

Die funktionale Organisation stößt allerdings dann an ihre Grenzen, wenn aufwendige bereichsübergreifende Führungsprozesse notwendig werden, da diese einen bestehenden Kostenvorteil schnell aufzehren können. Diese Gefahr besteht besonders dann, wenn die Komplexität des Unternehmens und die Dynamik seiner Umfeldes zunehmen. Die wesentliche Schwäche der funktionalen Organisation liegt im Bereich der Marktorientierung. Keiner der Funktionsbereiche besitzt eine Gesamtsicht auf die Leistungen des Unternehmens, was das wechselseitige Verständnis nicht gerade fördert und zum Entstehen von Bereichsegoismen beitragen kann. Eine solche Gesamtsicht – und damit auch eine unternehmerische Verantwortung – gibt es nur bei der obersten Unternehmensführung, nicht aber bei anderen Führungskräften, was sich tendenziell negativ auf Qualifizierung und Motivation auswirkt. Aber auch die Motivation der obersten Führung wird in einem funktional organisierten Unternehmen strapaziert, da die ausgeprägte Zentralisation schnell zu einer Überlastung mit Koordinations- und Routineaufgaben führen kann. Auch die Flexibilität ist nur bedingt gegeben: zwar können kritische Entscheidungen ohne große Abstimmungsprozesse durch die Unternehmensführung getroffen werden, eine dezentrale Reaktion auf Umweltveränderungen durch die Führungskräfte „vor Ort“ ist jedoch nicht vorgesehen. Zudem fällt es schwer, die Organisation selbst zu verändern, da jede wesentliche Anpassung infolge der ausgeprägten Interdependenzen alle Funktionsbereiche einbeziehen muss.

Diese Nachteile der funktionalen Organisation werden auch bei der Quality-Rent AG sichtbar. Die Organisation im Unternehmen wird zunehmend kritisch gesehen, da die QualityRent AG gewachsen ist und die Abläufe wesentlich komplexer geworden sind. Daraus resultieren immer mehr Abstimmungsprobleme zwischen einzelnen Organisationseinheiten. Auch Peter Körber wird immer mehr deutlich, dass die bisherige funktionale Organisation nicht mehr geeignet ist, die wesentlichen Anforderungen, die er an sie stellt, zu erfüllen: Kunden werden nicht mehr bestmöglich und aus einer Hand betreut, Ressourcen werden zunehmend ineffizient eingesetzt und auf die Motivation seiner Mitarbeiter wirken sich die wiederkehrenden Konflikte zwischen einzelnen Bereichen auch nicht positiv aus. Insofern erscheint

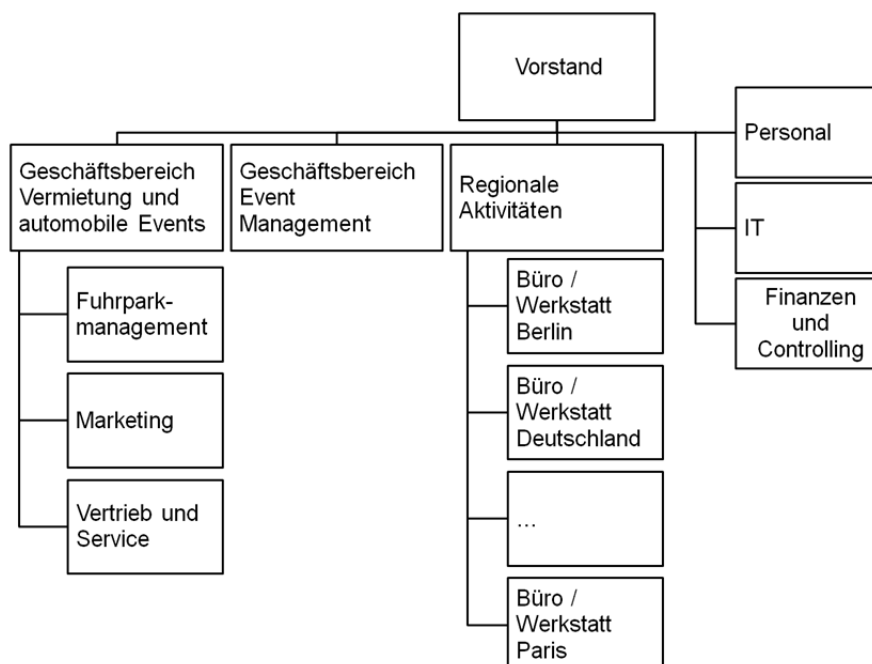
eine komplette Abschaffung oder zumindest eine Anpassung der funktionalen Organisation notwendig.

Lösung 2:

Bedingungen für eine divisionale Organisation für die QualityRent AG

Die divisionale Organisation spielt bei den Überlegungen zur Neugestaltung der Organisation der QualityRent AG in zweifacher Hinsicht eine wichtige Rolle. Zum einen denkt der Vorstand über die Einführung von (produktorientierten) Geschäftsbereichen für Event Management sowie Vermietung und automobile Events nach. Zum anderen steht eine Stärkung der regionalen Einheiten auf dem Programm. Eine produktorientierte Organisation erscheint Peter Körber vor allem dann sinnvoll, wenn das Unternehmen sich für den verstärkten Einstieg in das Event Management auch unabhängig von Automobilen entscheiden sollte. Damit ein derartiger neuer Bereich angesichts der sehr starken Ausrichtung des Unternehmens auf Autos überhaupt eine Chance hat, sich erfolgreich zu entwickeln, müsste er nach Ansicht von Peter Körber von den Aktivitäten im Bereich Vermietung und automobile Events getrennt werden. Innerhalb der beiden Geschäftsbereiche stellt Peter Körber sich dann eine funktionale Gliederung vor.

Neben einer produktorientierten Gliederung hat Peter Körber auch bereits über eine regionale Organisation nachgedacht, diese Überlegungen dann jedoch verworfen, da die Anforderungen an das Unternehmen in den einzelnen Ländern, in denen es vertreten ist, nicht sehr unterschiedlich sind. Vielmehr weist die „europäische Elite“ in den meisten Ländern sehr ähnliche Ansprüche auf. Allerdings könnte er sich eine Einheit für regionale Aktivitäten parallel zu den beiden neuen Geschäftsbereichen vorstellen.



Entwurf einer möglichen divisionalen Organisation der QualityRent AG

Die Stärke der divisionalen Organisation ist ihre Marktorientierung. Mit den Divisionen werden überschaubare, eigenständige Einheiten gebildet, die sich vollständig auf die Besonderheiten eines bestimmten Produktmarktes, eines regionalen Marktes oder einer Kundengruppe konzentrieren können. Eine divisionale Organisation ist vor allem für Unternehmen geeignet, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen, wie die QualityRent. Bei einer Strategie der Differenzierung geht es nämlich darum, Kunden und Wettbewerb zu verstehen und alle Handlungen des eigenen Unternehmens konsistent darauf auszurichten, sich in den Augen der Kunden von den Konkurrenten abzuheben.

Mit anderen Worten: Marktorientierung besitzt überragende Bedeutung. Darüber hinaus werden durch die größere Marktnähe Entwicklungen in den Umfeldern schneller erkannt; die Dezentralisation gestattet eine selbstständige und rasche Reaktion darauf. Da die Divisionen relativ autonome Einheiten sind, besitzt die divisionale Organisation eine große strukturelle Flexibilität – Divisionen können auch ohne Berücksichtigung anderer Einheiten restrukturiert werden, wenn dies notwendig wird. Vor allem führt die Autonomie der Divisionen aber dazu, dass die Unternehmensspitze von einem großen Teil der Koordinationsaufgaben entlastet wird, was nicht nur Führbarkeit und Flexibilität des Unternehmens verbessert, sondern auch die Motivation der Führungskräfte positiv beeinflusst. In diesem Zusammenhang ist weiter hervorzuheben, dass in einer divisionalen Organisation auch unterhalb der Unternehmensführung Führungspositionen mit unternehmerischer Verantwortung bestehen.

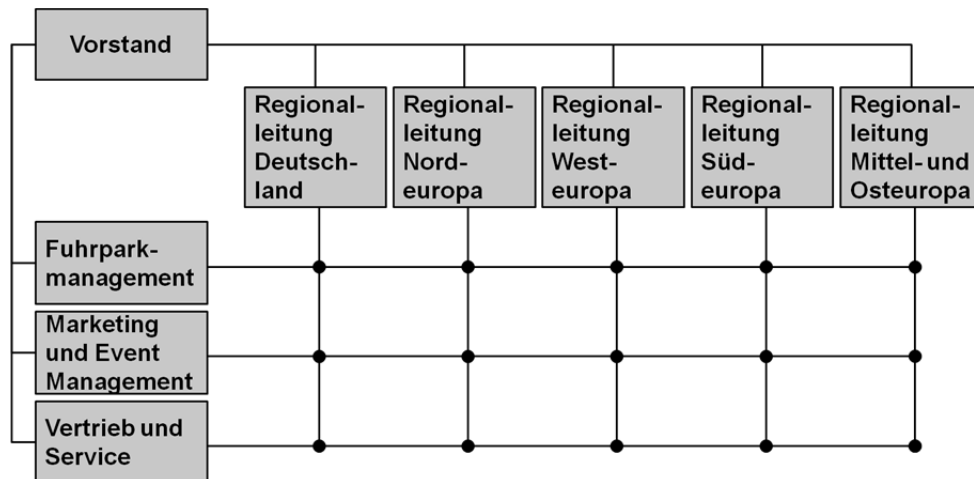
Die Autonomie der Divisionen begründet aber auch die Schwächen der divisionalen Organisation, die vor allem im Bereich der Ressourceneffizienz liegen. Die Struktur führt dazu, dass gleichartige Funktionen mehrfach im Unternehmen aufgebaut werden – im Extremfall in jeder Division. Dadurch gehen mögliche Spezialisierungsvorteile verloren, teilweise entstehen sogar Doppelarbeiten. Und selbst da, wo beispielsweise durch den Aufbau von Zentralabteilungen gemeinsame Funktionen geschaffen werden, kann sich die Divisionsautonomie negativ auswirken. Überdies verursacht die hohe Zahl von Führungspositionen relativ große Kosten.

Lösung 3:

Eignung der Matrixorganisation für die QualityRent AG

Die Idee einer Matrixorganisation für die QualityRent AG hat Peter Körber ebenfalls einmal durchgespielt. Eine solche Organisation könnte er sich vor allem zur besseren Einbindung der regionalen Einheiten, d.h. der Verkaufs- und Servicebüros sowie der Werkstätten, vorstellen. Seine Idee ist hier, neue Regionalleiter zu schaffen, die sowohl für Verkaufs- und Servicebüros als auch für die Werkstätten in bestimmten Regionen verantwortlich sind. Peter Körber denkt dabei an fünf Regionalleiter für Deutschland, Nordeuropa, Westeuropa, Südeuropa sowie Mittel- und Osteuropa. Um die Aktivitäten der QualityRent AG trotzdem europaweit koordinieren zu können, müssten nach seiner Ansicht jedoch neben den Regionalleitern auch die bisher gesamtverantwortlichen Bereiche Fuhrparkmanagement, Vertrieb und Service sowie Marketing und Event Management weitgehende Kompetenzen behalten. Ergebnis einer solchen Strukturierung wäre dann eine Matrixorganisation mit funktionalen und regionalen Einheiten.

Mögliche Matrixorganisation der QualityRent AG:



Die Matrixorganisation ist entstanden, um die Stärken der beiden eindimensionalen Organisationsformen zu kombinieren und ihre jeweiligen Schwächen zu vermeiden. Allerdings besitzt die Matrixorganisation in der Realität einige zusätzliche Schwachstellen, die weder in der funktionalen noch in der divisionalen Organisation (in dieser Form) auftreten. Diese werden vor allem durch die institutionalisierten Konflikte hervorgerufen, die sich als Folge der Mehrfachunterstellung von Mitarbeitern ergeben. Ausgehend vom Konzept der Matrixorganisation sollen diese Konflikte zu kreativen und produktiven Problemlösungen führen. In der Realität führen sie eher zu organisatorischen Machtkämpfen, die Entscheidungs- und Anpassungsprozesse verlangsamen und meist wenig sachgerechte Kompromisslösungen hervorbringen. Insofern haben sie negative Auswirkungen auf die Flexibilität, aber auch die Marktorientierung des Unternehmens. Überhaupt scheint eine Matrixorganisation die Innenorientierung zu fördern – interne Verhandlungsprozesse, Absicherungsbedarf und damit auch Bürokratie werden vielfach wichtiger genommen als eine Zusammenarbeit der Bereiche. Hierdurch, aber auch infolge der hohen Zahl von Führungspositionen, ist die Matrixorganisation zudem relativ kostspielig.

Die QualityRent AG kann durch ihre regional- und funktional gegliederte Matrixorganisation gezielt auf die jeweils zu bearbeitenden Märkte und deren jeweiligen Besonderheiten eingehen. Somit ergibt sich eine gewisse Marktorientierung und gleichzeitig Flexibilität um auf die jeweiligen Marktbedingungen zu reagieren. Auch sollen die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen effizienter durch die funktionale Gliederung eingesetzt werden.

Lösung 4:

Bedingungen für eine Stab-Linien-Organisation bei der QualityRent AG

Die Stab-Linien-Organisation ist auch bei der QualityRent AG mittlerweile in mehrfacher Hinsicht relevant. So hat Peter Körper wichtige Aufgaben der strategischen Planung und der Vorbereitung strategischer Entscheidungen an seinen neuen Vorstandsassistenten Carsten Tratsch delegiert, der quasi eine Ein-Mann-Stabsstelle direkt unterhalb des Vorstands bildet. Zusätzlich würden bei der Einführung einer divisionalen Organisation die Abteilungen Personal, IT sowie

Finanzen und Controlling zu Bereichen werden, die Dienstleistungs- und Unterstützungsaufgaben für die Geschäftsbereiche Vermietung und automobile Events sowie Event Management wahrnehmen. Damit wären auch sie Stäbe, im Gegensatz zu Carsten Tratsch allerdings solche, die nach dem Prinzip der Zentralisation in die Organisation eingebunden wären.

Mögliche Stablinien Organisation der QualityRent:

Durch die Stablinien-Organisation werden die Anforderungen der Marktorientierung, Ressourceneffizienz und Flexibilität weitgehend berücksichtigt. In der Praxis ergeben sich jedoch zwischen Stab und Linieninstanz häufig Konflikte, die vor allem darauf zurückzuführen sind, dass die theoretisch geforderte, klare Aufgabentrennung zwischen Stab und Linie in der Realität fast nie zu verwirklichen ist. So fungieren Stäbe in vielen Fällen nicht nur als Berater der Linieninstanz, sondern besitzen aufgrund ihrer Spezialkenntnisse faktisch Entscheidungsmacht.

Andererseits existieren auch Fälle, in denen Stabsstellen überhaupt keine Einflussmöglichkeiten besitzen und von den Linieninstanzen nur als Alibi benutzt werden. Darüber hinaus treten in der Praxis häufig persönliche Konflikte zwischen Linienmanagern und Stabsbereichen auf, da beide Arten von Positionen ganz unterschiedliche Persönlichkeitstypen ansprechen. Dies schwächt die Motivation der Mitarbeiter im Unternehmen.

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 4.3

Diskussionsfragen

Lösung 1:

Einführung einer Prozessorganisation bei der QualityRent AG

Geschäftsprozess

1. Fuhrparkmanagement

2. Marketing und Event Management

3. Vertrieb und Service

4. Personal und IT

5. Finanzen und Controlling

Kernprozess

Beschaffung
Werkstatt und Pannenservice

Marktkommunikation
Marktforschung
Event Management

Kundenbetreuung
Telefonischer Kundenservice
Einsatzsteuerung der Chauffeure

Personalbetreuung
EDV-Service

Finanzierung
Buchhaltung
Controlling

Eine Prozessorganisation ist vor allem in den Bereichen Fuhrparkmanagement, Marketing und Event Management und Vertrieb und Service sinnvoll, da diese besonders erfolgskritisch sind und in denen verstärkt Abstimmungsprobleme auftreten.

So funktioniert beispielsweise die Kommunikation zwischen der zentralen Marktkommunikation und den regionalen Kundenbetreuern nicht immer reibungslos – mit der Folge, dass Kunden teilweise gleichzeitig Angebote aus der Zentrale und von ihren regionalen Betreuern erhalten. Noch größere Konflikte treten zwischen den regionalen Kundenbetreuern und der Abteilung Event Management auf, seit diese Abteilung begonnen hat, Kunden des Unternehmens direkt anzusprechen, ohne die zuständigen Kundenbetreuer einzuschalten. Als „nicht ganz glücklich“ kritisieren Mitarbeiter zudem die Situation in den 15 Niederlassungen des Unternehmens. An jedem Standort der QualityRent AG sind nämlich sowohl ein Verkaufs- und Servicebüro als auch eine Werkstatt angesiedelt, die jeweils einen eigenen Leiter besitzen und von unterschiedlichen Unternehmensbereichen Weisungen empfangen. Dadurch treten nicht nur Abstimmungsprobleme und Zuständigkeitsüberschneidungen auf, sondern diese Konstellation verursacht auch zunehmend hohe Kosten.

Eine Prozessorganisation hätte eine reibungslosere und besser abgestimmte und vor allem schnellere Kundenbetreuung und -ansprache zur Folge – ist doch die optimale Kundenbetreuung der Wettbewerbsfaktor der QualityRent AG.

Lösung 2:

Einführung einer Projektorganisation

Das Thema Projektorganisation spielt in der QualityRent AG gerade im potenziellen, neuen Geschäftsbereich Event Management eine wichtige Rolle, da jedes Event, das vom Unternehmen geplant wird, ein neues, eigenständiges und zeitlich befristetes Projekt darstellt. Daher plant Peter Körber zusammen mit Stephanie Lackmann, der Leiterin dieses neuen Bereichs, die Bildung von Mitarbeiterpools, aus denen je nach Bedarf und vorliegenden Aufträgen bestimmte Mitarbeiter für die Planung und Durchführung von bestimmten Events ausgewählt werden. Eine solche Projektorganisation erleichtert auch die Zusammenarbeit mit dem Partner der QualityRent AG in diesem Bereich, der CultArt S.A. aus Marbella. Durch den beständigen Pool an festen Mitarbeitern die sowohl für Projekte, als auch für die „alltäglichen“ Arbeiten in der QualityRent eingesetzt werden, entsteht eine enge Verknüpfung zwischen den jeweiligen Projekten und der Primärorganisation. Die Unternehmensleitung fungiert dabei als Lenkungsausschuss, der als Entscheidungsträger dient, die Projektziele definiert und das Projektteam unterstützt und überwacht.