

## Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 4 Verständnisfragen

Lösung 1:

### **Aufbau- vs. Ablauforganisation**

Aufbauorganisation:

Unter einer Aufbauorganisation wird die Gestaltung der institutionellen Struktur von Aufgabenträgern bezeichnet.

Beispiele: - Funktionale Organisation  
- Divisionale Organisation  
- Matrix Organisation

Ablauforganisation:

Die Gestaltung der zeitlichen und räumlichen Struktur der Aufgabenerfüllung wird als die *Ablauf- oder Prozessorganisation* bezeichnet.

Beispiele: - Prozessorganisation  
- Projektorganisation

Lösung 2:

### **„Structure follows strategy“ vs. „Strategy follows structure“**

Structure follows strategy

Diese Aussage baut auf der Erkenntnis Chandlers Anfang der 60er Jahre auf, als er erkannte, dass bei Unternehmen über die Jahre hin Veränderungen ihrer Strategien mit entsprechenden Anpassungen der Organisationsstrukturen einher gingen. Den Überlegungen von Chandler folgend gilt die Strategie heute als eine der wichtigsten Einflussgrößen auf die Organisation von Unternehmen. Und aus umgekehrter Perspektive gilt das Schaffen einer strategiegerechten Organisation als maßgebliche Erfolgsbedingung für die Umsetzung einer Strategie. Die zentrale Forderung dabei lautet, die Organisation so auszugestalten, dass die Mitarbeiter des Unternehmens ihr Verhalten bestmöglich auf die strategischen Anforderungen ausrichten können (und wollen).

Strategy follows structure

Hiermit ist gemeint, dass eine gegebene Organisationsstruktur angesichts der mit ihr verknüpften Aufgaben- sowie Machtverteilung ihrerseits die Strategiewahl beeinflusst. In der Realität kann man beobachten, dass die in einem Unternehmen gegebenen Strukturen nur bestimmte Strategien zulassen.

**Bewertung:**

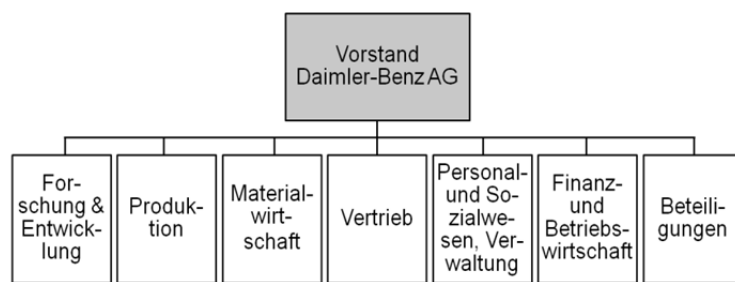
Bei der Erkenntnis „strategy follows structure“ handelt es sich hierbei aber in erster Linie um ein empirisches Phänomen, das nichts daran ändert, dass aus sachlicher Sicht die umgekehrte Beeinflussungsrichtung angestrebt werden sollte. Somit sind die gegensätzlichen Richtungen doch zu erklären.

Lösung 3:

**Der Zusammenhang zwischen Strategie und Organisation am Beispiel von DaimlerChrysler (DC):**

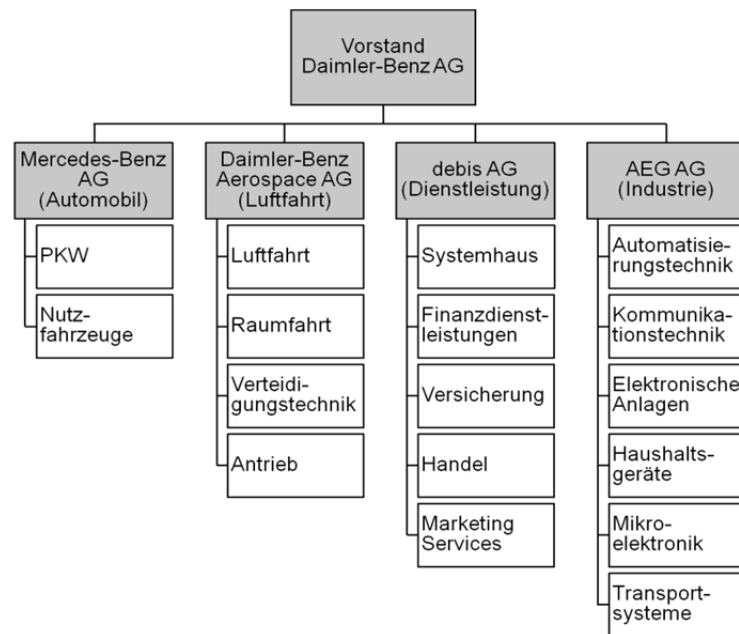
Die Daimler-Benz AG war bis etwa 1985 ein reines Automobilunternehmen mit nur zwei wesentlichen Standbeinen. Zum einen stellte das Unternehmen ein relativ homogenes Sortiment hochwertiger Personenkraftwagen her und zum anderen war es ein bedeutender Nutzfahrzeughersteller. In beiden Geschäften wurde neben der Sicherung von Qualität und Markenimage besonderer Wert auf eine möglichst effiziente Entwicklung, Herstellung und Vertrieb gelegt.

Diese strategische Ausrichtung des Konzerns spiegelte sich auch in der bis 1985 vorherrschenden Organisation wider. So war der Konzern auf der Ebene des Vorstands funktional in die Bereiche Forschung & Entwicklung, Produktion, Materialwirtschaft, Vertrieb, Personal- und Sozialwesen, Finanz- und Betriebswirtschaft sowie Beteiligungen gegliedert. Diese Organisation erlaubte infolge der funktionalen Spezialisierung insbesondere die Sicherung von Größenvorteilen für das relativ homogene Produktprogramm.



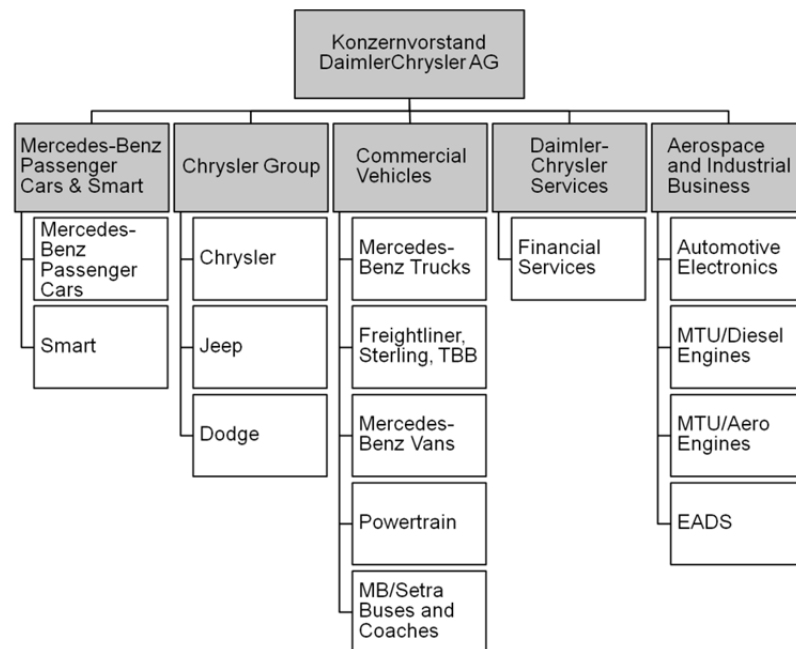
Ab 1985 begann die Daimler-Benz AG dann mit einer fundamentalen Veränderung ihrer bisherigen strategischen Ausrichtung. Das Unternehmen sollte zu einem „Integrierten Technologiekonzern“ umgebaut werden, der in verschiedenen Hochtechnologiefeldern tätig sein und Synergien zwischen diesen verschiedenen Zukunftstechnologien nutzen sollte. Dementsprechend akquirierte der Daimler-Benz-Konzern zwischen Ende der 80er und Mitte der 90er Jahre zahlreiche Unternehmen bzw. Unternehmensteile. Gleichzeitig erweiterte das Unternehmen im Automobilbereich die Modellpalette stark und dehnte insbesondere im Nutzfahrzeuggeschäft seine regionale Präsenz aus.

Zur Umsetzung dieser Strategie musste auch die Organisation des Konzerns mehrfach angepasst werden. In mehreren Teilschritten hat sich dabei bis zum Jahr 1995 eine Struktur mit den vier wesentlichen Geschäftsbereichen Mercedes-Benz AG (Automobil), Daimler-Benz Aerospace AG (Luft- und Raumfahrt), debis AG (Dienstleistungen) und AEG AG (Industrie) herausgebildet. Innerhalb dieser Geschäftsbereiche wurde weiter nach Produktbereichen gegliedert. In dieser neuen Organisation spiegelt sich insgesamt



die stärkere Diversifikation des Konzerns wider.

Geleitet vom Anspruch einer „wertorientierten Unternehmensführung“ betrieb Jürgen Schrempp in der zweiten Hälfte der 90er Jahre eine Konzentration auf die Kernaktivitäten im Bereich Automobil sowie einen Rückzug aus unrentablen Geschäftsbereichen. Darüber hinaus fusionierte die Daimler-Benz AG im Jahr 1998 mit dem amerikanischen Automobilhersteller Chrysler und machte damit einen großen Schritt hin zu einem global präsenten Automobilhersteller.



Auch diese veränderte strategische Ausrichtung schlug sich wieder in weitreichenden organisatorischen Veränderungen des DaimlerChrysler-Konzerns nieder. So wies der Konzern im Jahr 2001 fünf Geschäftsbereiche auf, von denen drei einen klaren automobilen Hintergrund hatten, die Bereiche Mercedes-Benz Passenger Cars & Smart, die Chrysler Group sowie der Bereich Commercial Vehicles, der das Nutzfahrzeuggeschäft umfasste. Hinzu kam ein wesentlich verkleinerter Geschäftsbereich DaimlerChrysler Services und ein weiterer Bereich, der alle verbliebenen industriellen Geschäfte umfasste. (Vgl. Abbildung nächste Seite)

Insgesamt zeigt dieses Beispiel, dass die Organisation stets der strategischen Entwicklung des Unternehmens gefolgt ist, weil sie ein wesentliches Element zur Umsetzung der jeweiligen Strategie ist. Daher besitzt die Gestaltung der Organisation ähnlich hohe Erfolgsbedeutung wie die Formulierung einer Strategie selbst.

Lösung 4:

#### **Anforderungen an die Unternehmensorganisation:**

- *Marktorientierung*: Eine Organisation soll dazu beitragen, das Unternehmen auf die Anforderungen seiner Märkte sowie die dort herrschenden Wettbewerbsbedingungen und Kundenbedürfnisse auszurichten.
- *Ressourceneffizienz*: Die Organisation soll so gestaltet sein, dass der Bedarf an sachlichen, personellen und finanziellen Ressourcen minimiert wird und die benötigten Ressourcen möglichst effizient eingesetzt werden.
- *Qualifikation und Motivation*: Eine Organisation soll helfen, Qualifikation und Motivation des Managements auszuschöpfen und positiv zu beeinflussen. Einen besonderen Stellenwert nimmt dabei die Entwicklung selbstständigen, unternehmerischen Handelns ein.
- *Flexibilität*: Die Organisation soll dazu beitragen, dass das Unternehmen flexibel auf Veränderungen in seinen Umfeldern reagieren kann. Außerdem soll die Organisation selbst mit möglichst wenig Aufwand veränderbar sein.

Lösung 5:

#### **Grundformen der Aufgabenspezialisierung:**

Unter Aufgabenspezialisierung versteht man inhaltliche Arbeitsteilung, d.h. es erfüllen die verschiedenen Aufgabenträger Teilaufgaben unterschiedlicher Art.

- 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 Einsatzstoffen, ein anderer eine weitere Funktion, etwa die Produktion der eigenen Produkte, ein dritter wieder eine andere Funktion, zum Beispiel den Vertrieb der erstellten Produkte.
- Eine *objektorientierte Spezialisierung* liegt vor, wenn die Arbeitsteilung sich an den Besonderheiten der Objekte orientiert, an denen die Aufgaben vollbracht werden. Diese Besonderheiten können aus Sicht der Produkte des Unternehmens bestimmt

werden – in diesem Fall werden die Aufgaben so auf die Aufgabenträger verteilt, dass jeder von ihnen nur für einen Teil der Produktpalette eines Unternehmens (ein bestimmtes Produkt oder eine Produktart) verantwortlich ist und für dieses Produkt alle Funktionen übernimmt. Andere Aufgabenträger übernehmen die notwendigen Funktionen für andere Produkte. Man spricht dann auch von produktorientierter Spezialisierung. Wenn regionale Gesichtspunkte die Aufgabenverteilung bestimmen, spricht man von regionaler Spezialisierung. Ein Aufgabenträger ist dann jeweils für einen bestimmten regionalen Bereich zuständig und verantwortet innerhalb dieses Bereichs alle Funktionen und Produkte. Andere Aufgabenträger übernehmen jeweils andere regionale Bezugsbereiche. Eine kundenorientierte Spezialisierung schließlich entsteht, wenn die Arbeitsteilung sich an den unterschiedlichen Kundengruppen eines Unternehmens orientiert. Ein Aufgabenträger betreut eine bestimmte Kundengruppe, zum Beispiel Privatkunden, ein anderer Aufgabenträger betreut mittelständische Kunden, ein dritter betreut Kunden aus dem Bereich der Großunternehmen.

Lösung 6:

**Formen der grundlegenden Weisungsbeziehungen:**

Die Weisungsbefugnis ist ein wesentliches Element der Koordination von Aufgabenträgern. Durch die Gestaltung der Weisungsbefugnisse soll die Aufgabenerfüllung in den gebildeten Organisationseinheiten sichergestellt und eine möglichst reibungslose Abstimmung zwischen den einzelnen Einheiten erreicht werden.

- 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.
- Können demgegenüber einzelne Stellen von mehreren Instanzen Weisungen erhalten, so spricht man von einem *Mehrliniensystem*. Diese Form der Aufteilung von Weisungsbefugnissen führt dazu, dass Mitarbeiter mehreren Vorgesetzten unterstellt sind. Sie wurde von Taylor 1911 zur Spezialisierung von Vorgesetzten auf der Meisterebene entwickelt, findet aber auch heute noch in bestimmten Organisationstypen Anwendung. Bei dieser Form der Gestaltung von Weisungsbeziehungen kommt es zu einer bewussten Überlappung von Weisungsbefugnissen, wodurch es passieren kann, dass ein Mitarbeiter in einer bestimmten Angelegenheit von zwei Vorgesetzten (unter Umständen widersprüchliche) Anweisungen bekommt. Allerdings verspricht man sich durch dieses

Konzept auch eine gewisse Spezialisierung der Vorgesetzten, die Entscheidungsprozesse verbessern und beschleunigen kann.

Lösung 7:

**Möglichkeiten der Verteilung der Entscheidungsaufgaben:**

Bei der Verteilung der Entscheidungsaufgaben handelt es sich um einen Spezialaspekt der allgemeinen Aufgabenverteilung. Sie wird gesondert hervorgehoben, da der Grad der Autonomie von Organisationseinheiten – und damit ein wesentlicher Aspekt des Koordinationsphänomens – maßgeblich von der Entscheidungsverteilung bestimmt wird. Die Verteilung von Entscheidungsaufgaben auf die verschiedenen Führungsebenen eines Unternehmens wird auch unter dem Stichwort Zentralisation und Dezentralisation diskutiert.

Die Begriffe Zentralisation und Dezentralisation stehen gleichermaßen für die Richtung der Entscheidungsverteilung wie für die Extrempunkte, welche die beiden Verteilungsrichtungen begrenzen.

*Dezentralisation* bezeichnet eine Tendenz, Entscheidungsaufgaben (in unterschiedlichem Umfang) auf nachgeordnete Organisationseinheiten zu verteilen.

*Zentralisation* beschreibt die umgekehrte Tendenz des Zusammenfassens von Entscheidungsaufgaben auf der obersten Führungsebene.

Gleichzeitig stehen die Begriffe für die Extrempunkte der Verteilung:

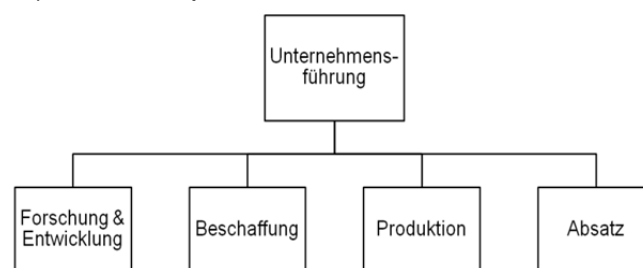
Dezentralisation für die vollständige Verteilung von Entscheidungsaufgaben auf nachgeordnete Einheiten; Zentralisation für ihre vollständige Bündelung in der Unternehmensspitze. Aus theoretischer Sicht ist in einem Unternehmen der Extrempunkt der (vollständigen) Dezentralisation nicht denkbar. In diesem Fall würde jeder Aufgabenträger seine Entscheidungen autonom treffen, was für das arbeitsteilige Handeln von Wirtschaftssubjekten auf Märkten typisch ist. Es läge also streng genommen gar kein Unternehmen vor. In der Praxis ist aber wohl keiner der beiden Extrempunkte realisierbar, denn auch eine vollständige Zentralisation von Entscheidungen ist kaum vorstellbar.

## Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 4.2

Lösung 1:

### **Ausprägung der Gestaltungsparameter der Organisation bei der funktionalen Organisation:**

- Prägendes Merkmal einer funktionalen Organisation ist die *funktionale Aufgabenspezialisierung*. Dies bedeutet, dass die Gliederung der Führungsebene unmittelbar unterhalb der Unternehmensführung nach den unterschiedlichen Funktionen (Verrichtungen) erfolgt, die abhängig vom jeweiligen Leistungserstellungsprozess eines Unternehmens bestimmt werden. In einem Industrieunternehmen können so zum Beispiel die Funktionen Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Absatz voneinander abgegrenzt werden. Auf den weiteren Gliederungsebenen lassen sich dann organisatorische Einheiten wiederum nach den verschiedenen Tätigkeiten bilden – so können zum Beispiel im Absatzbereich die Funktionen Marktforschung, Marketing und Vertrieb unterschieden werden. Neben diesen Funktionsbereichen, die unmittelbar zur Leistungserstellung beitragen, können zudem weitere, nur mittelbar der Leistungserstellung dienende Funktionsbereiche (zum Beispiel Personalwesen, Finanzwirtschaft, Controlling)



geschaffen werden.

- *Weisungsbeziehungen* sind bei diesem Organisationstyp in der Form des Einliniensystems gestaltet, so dass jeder Mitarbeiter nur von einem Vorgesetzten Weisungen erhält. Zwischen den Funktionen bestehen allerdings vielfältige Interdependenzen, da kein Bereich eigenständig eine vollständige Marktleistung erbringt. Alle Bereiche müssen zusammenwirken, wenn es darum geht, Kundenanforderungen in Produkte umzusetzen, die entsprechenden Einsatzstoffe zu beschaffen und die Produkte marktgerecht herzustellen.

Lösung 2:

**Erfüllung der Anforderungen an die Organisation durch die funktionale Organisation:**

	Funktionale Organisation
Marktorientierung	Schlechte Marktorientierung, da in den Organisationseinheiten außerhalb des Absatzbereichs Kundenbedürfnisse und Anforderungen des Wettbewerbs bestenfalls indirekt eine Rolle spielen
Ressourceneffizienz	Sehr hohe Ressourceneffizienz wegen effizienter Nutzung von Spezialisierungsvorteilen und Ressourcen sowie von Erfahrungs- und Größeneffekten
Qualifikation und Motivation	Die nur auf den oberen Führungsebenen vorhandene Gesamtsichtweise – und damit die unternehmerische Verantwortung –, wirkt sich negativ auf Motivation und Qualifikation aus. Zudem sind die obersten Führungskräfte oft überlast
Flexibilität	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.

Lösung 3:

**Bedingungen und Arten von Unternehmen bei denen eine funktionale Organisation sinnvoll ist:**

Die funktionale Organisation sollte in erster Linie bei einem überschaubaren Unternehmen mit relativ homogenem Produktprogramm gewählt werden, das unter relativ stabilen Umweltbedingungen operiert. Daher ist die funktionale Organisation die klassische Organisationsform kleiner und mittlerer Unternehmen, speziell im Bereich der Industrie. Durch die Zusammenfassung gleicher Verrichtungsarten begünstigt sie das Entstehen und Ausnutzen von Spezialisierungsvorteilen – vor allem von Erfahrungs- und Größeneffekten. Prozesse innerhalb einzelner Funktionen sind durch Arbeitsteilung und Spezialisierung hochgradig effizient; Prozesse über Bereichsgrenzen hinweg können dagegen recht schwerfällig sein. Dennoch ist die effiziente Nutzung der Unternehmensressourcen ohne Frage die zentrale Stärke der funktionalen Organisation.

Dementsprechend ist eine funktionale Organisation auch dann besonders geeignet, wenn eine Strategie der Kosten-/Preisführerschaft verfolgt wird. In diesem Fall besitzt ein effizienter Umgang mit den Ressourcen des Unternehmens klare strategische Priorität. Dieser wird durch eine funktionale Organisation bestmöglich unterstützt. Durch die Bündelung gleichartiger Funktionen werden strukturelle Kostenunterschiede nutzbar. Die Kostenverursachung durch die verschiedenen Unternehmensaktivitäten und die organisatorische Kostenverantwortung entsprechen einander, was das

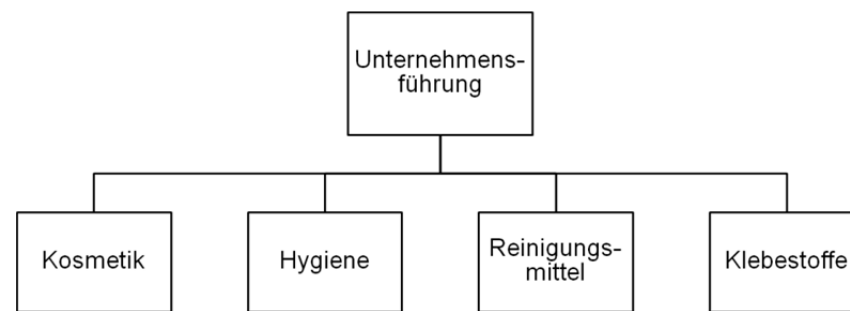


Kostenmanagement erleichtert. So können die Leistungsprozesse des Unternehmens innerhalb der Funktionsbereiche möglichst effizient gestaltet werden.

Lösung 4:

**Ausprägung der Gestaltungsparameter der Organisation bei der divisionalen Organisation:**

- Von einer divisionalen Organisation spricht man, wenn eine *objektorientierte Aufgabenspezialisierung* gewählt wird – die Organisationseinheiten unmittelbar unterhalb der Unternehmensführung also so zusammengefasst werden, dass sie gleichartige Objekte verantworten. Der Name divisionale Organisation kommt daher, dass die so entstehenden Organisationseinheiten auch Divisionen (manchmal auch Bereiche oder Sparten) genannt werden. Je nachdem, welche objektorientierte Spezialisierungsform zum Tragen kommt, unterscheidet man die produktorientierte, die regionale bzw. die kundenorientierte (divisionale) Organisation.



- Bei der divisionalen Organisation sind die Weisungsbeziehungen nach dem Einliniensystem gestaltet. Jeder Mitarbeiter erhält folglich nur von einem Vorgesetzten Weisungen. Da in den einzelnen Divisionen weitgehend vollständige Marktleistungen erbracht werden, gibt es deutlich weniger bereichsübergreifende Interdependenzen als in der funktionalen Organisation. Die Divisionen sind gewissermaßen „Unternehmen im Unternehmen“, die im laufenden Geschäft unabhängig voneinander handeln können. Damit verringert sich auch der Koordinationsbedarf an der Unternehmensspitze. Im Gegenteil: in einer divisionalen Organisation besteht sogar eine Grundtendenz, den Divisionen relativ große Autonomie einzuräumen, da sie sich nur so auf die Besonderheiten ihrer Produkte, Regionen oder Kunden ausrichten können – um die-se berücksichtigen zu können, wurde ja gerade die entsprechende Organisationsform gewählt. Die divisionale Organisation geht daher mit einer Tendenz zur Dezentralisation von Entscheidungen einher. Bei aller Dezentralisation unterliegen die Divisionen aber nach wie vor einer einheitlichen Führung durch die Unternehmensspitze, die sich jedoch zumeist auf strategische Führungsaufgaben konzentriert. Innerhalb der Divisionen kann eine funktionale oder wiederum eine objektorientierte Struktur gewählt werden. In jedem Fall sind die Divisionen, um den jeweiligen Besonderheiten ihres Geschäfts entsprechend handeln zu können, mit allen Funktionen auszustatten, die zur Erfüllung ihrer Marktaufgabe erforderlich sind. Von dieser Regel sind zumeist nur solche Funktionen ausgenommen, die nicht unmittelbar der Leistungserbringung dienen und in allen Divisionen in ähnlicher Form anfallen

(zum Beispiel Personalwesen), Funktionen, durch deren Bündelung besondere Vorteile für das Gesamtunternehmen erzielt werden können (zum Beispiel gemeinsame Beschaffung), oder Funktionen, die der divisionsübergreifenden Führung des Unternehmens dienen (zum Beispiel Controlling). Diese Aufgaben werden oft in so genannten Zentralbereichen gebündelt, die für ihre jeweiligen Aufgaben zumindest fachliche Richtlinienkompetenzen gegenüber den Divisionen besitzen. Dadurch wird die Autonomie der Divisionen und die Eindeutigkeit der Weisungsbeziehungen (in unterschiedlich starkem Umfang) eingeschränkt. Auf der anderen Seite lassen sich auf diesem Weg aber auch Größen- und Spezialisierungsvorteile nutzen, die bei einer Aufteilung der Aufgaben auf die einzelnen Divisionen nicht zu realisieren wären.

#### Lösung 5

#### Erfüllung der Anforderungen an die Organisation durch die divisionale Organisation:

	Divisionale Organisation
Marktorientierung	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. Darüber hinaus werden durch die größere Marktnähe Entwicklungen in den Umfeldern schneller erkannt; die Dezentralisation gestattet eine selbstständige und rasche Reaktion darauf..
Ressourceneffizienz	Die Autonomie der Divisionen begründet aber die Schwächen der divisionalen Organisation, die vor allem im Bereich der Ressourceneffizienz liegen. Die Struktur führt da-zu, dass gleichartige Funktionen mehrfach im Unternehmen aufgebaut werden – im Extremfall in jeder Division. Dadurch gehen mögliche Spezialisierungsvorteile verloren, teilweise entstehen sogar Doppelarbeiten.

Qualifikation und Motivation	Die Führungskräfte sind motiviert, da sie durch die Autonomie der Divisionen entlastet werden. In diesem Zusammenhang ist weiter hervorzuheben, dass in einer divisionalen Organisation auch unterhalb der Unternehmensführung Führungspositionen mit unternehmerischer Verantwortung bestehen, was die Motivation auf den mittleren Führungs-ebenen ebenfalls positiv beeinflusst.
Flexibilität	Da die Divisionen relativ autonome Einheiten sind, besitzt die divisionale Organisation eine große strukturelle Flexibilität – Divisionen können auch ohne Berücksichtigung an-derer Einheiten restrukturiert werden, wenn dies notwendig wird.

## Lösung 6

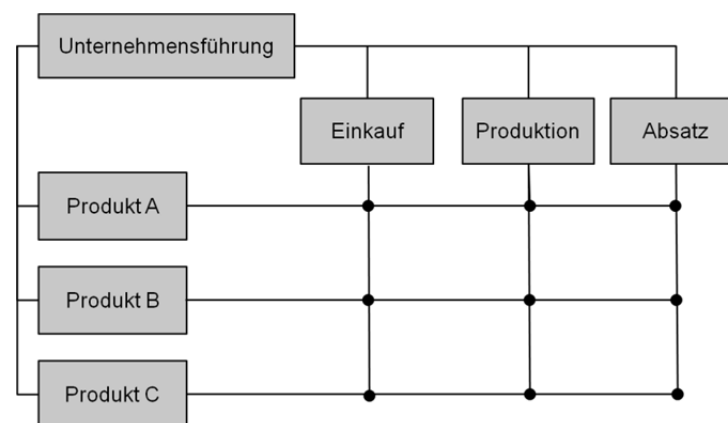
### Bedingungen und Arten von Unternehmen, für welche eine divisionale Organisation sinnvoll ist:

Welche Form der Divisionalisierung gewählt wird, hängt dabei von den konkreten Marktbedingungen und der Art des angestrebten Differenzierungsvorteils ab. Deswegen ist eine divisionale Organisation vor allem für Unternehmen geeignet, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen. 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.

## Lösung 7:

### Ausprägung der Gestaltungsparameter der Organisation bei der Matrixorganisation:

- Die Matrixorganisation unterscheidet sich von den anderen Idealtypen dadurch, dass auf der zweiten Führungsebene gleichzeitig zwei Spezialisierungsformen zur Anwendung kommen – meistens erfolgt zugleich eine *funktionale* und eine *objektorientierte Aufgabenspezialisierung*. Man spricht aus diesem Grund auch von einer mehrdimensionalen Organisationsstruktur. Typischerweise bilden dabei funktional ausgerichtete Organisationseinheiten die (vertikale) Grunddimension, über die eine nach Produkten oder Regionen gegliederte Objektdimension gelegt wird. Natürlich sind auch andere Kombinationen denkbar, und auch die interne Struktur der Organisationseinheiten kann nach den unterschiedlichsten Prinzipien erfolgen.



- Im Grundmodell der Matrixorganisation werden Weisungsbefugnisse gleichberechtigt auf die beiden Organisationsdimensionen auf der zweiten Führungsebene verteilt. So entsteht ein System sich kreuzender Weisungslinien – ein Mehrliniensystem. Die betroffenen Mitarbeiter auf den nachgeordneten Ebenen können gleichberechtigte Weisungen vom jeweils zuständigen Funktions- und Produkt-/Regionalmanager

erhalten. Hierdurch soll die Koordination im Unternehmen optimiert werden. Allerdings werden so auch (bewusst) Konfliktfelder geschaffen, die nach einer produktiven Konfliktlösung verlangen. Im Verhältnis zwischen der ersten und der zweiten Führungsebene geht die Matrixorganisation dabei von einer dezentralen Verteilung von Entscheidungsaufgaben aus. Angesichts der Mehrfachunterstellung der Mitarbeiter ist jedoch eine weitergehende Dezentralisation kaum noch möglich, ohne die Funktionsfähigkeit der Matrix zu gefährden.

Lösung 8:

**Erfüllung der Anforderungen an die Organisation durch die Matrixorganisation:**

	Matrixorganisation
Marktorientierung	Organisatorische Machtkämpfe (zwischen Division und Funktion) verlangsamen die Entscheidungs- und Anpassungsprozesse und bringen meist wenig sachgerechte Kompromisslösungen hervor. Dies beeinflusst die Marktorientierung sehr negativ. Zudem wird die Innenorientierung statt der Marktorientierung gefördert, da interne Verhandlungsprozesse, Absicherungsbedarf und damit auch Bürokratie werden vielfach wichtiger genommen als eine Zusammenarbeit der Bereiche, die für optimale Lösung von Kundenproblemen notwendig wären.
Ressourceneffizienz	Infolge der hohen Zahl von Führungspositionen, ist die Matrixorganisation zudem relativ kostspielig und nicht sonderlich effizient im Umgang mit Ressourcen.
Qualifikation und Motivation	Die organisatorischen Machtkämpfe und die ständige Suche nach mehr oder weniger guten Kompromissen ist für die Motivation nicht sehr förderlich.
Flexibilität	Organisatorische Machtkämpfe (zwischen Division und Funktion) verlangsamen die Entscheidungs- und Anpassungsprozesse und bringen meist wenig sachgerechte Kompromisslösungen hervor. Insofern haben sie negative Auswirkungen auf die Flexibilität.

Lösung 9:

**Bedingungen und Arten von Unternehmen bei denen eine Matrixorganisation sinnvoll ist:**

Das Grundmodell der Matrixorganisation ist insgesamt eine relativ komplizierte, schwierig zu handhabende Organisationsform, deren Funktionieren weniger von der sichtbaren Struktur als dem Verhalten der Unternehmensmitglieder abhängt. Insofern kann nicht verwundern, dass manchmal gesagt wird, eine Matrixorganisation solle nur gewählt werden, wenn überhaupt keine andere Organisationsform in Frage kommt. Dies dürfte nur dann der Fall sein, wenn es für das Unternehmen erfolgskritisch ist, bei seiner Leistungserstellung stets Informationen aus den unterschiedlichsten Perspektiven zu berücksichtigen. Gerade in global tätigen Unternehmen, aber auch in der Unternehmensberatung, ist diese Anforderung häufig erfüllt. Eine Matrixorganisation kann aber auch in Teilbereichen eines Unternehmens sinnvoll sein, wo diese Bedingungen gegeben sind, wie etwa in der Forschung und Entwicklung.

In Unternehmen findet man die Matrixorganisation heute allerdings kaum noch in ihrer idealtypischen Form – d.h. mit gleichberechtigten Objekt- bzw. Funktionsmanagern. Vielmehr werden ergänzende Organisationsmechanismen genutzt, um die Konflikte zu entschärfen, die in einer Matrixorganisation fast automatisch entstehen. So sind beispielsweise bei der reduzierten Matrixorganisation die Weisungsrechte zwischen den beteiligten Organisationseinheiten ungleich verteilt.

Lösung 10:

**Lead-Country-Prinzip:**

Das „Lead-Country-Prinzip“ sieht vor, dass die Gesamtverantwortung für einzelne Produkte oder Funktionen aus der Unternehmenszentrale ausgelagert und einer anderen Unternehmenseinheit zugeordnet wird. Diese Zuordnung zielt darauf ab, dass das Produkt oder die Funktion jeweils dort verantwortet wird, wo innerhalb des Unternehmens die größten Kompetenzen angesiedelt sind, wo die Umfelder am innovativsten sind oder die Wettbewerbsintensität am größten ist. Die betroffene Unternehmenseinheit trägt dann als Center of Competence weltweit die Verantwortung für das entsprechende Aufgabengebiet; sie ist diesbezüglich gegenüber den übrigen Unternehmenseinheiten weisungsbefugt. Allerdings wird diese Weisungsbefugnis vielfach nur zeitlich befristet vergeben.

Lösung 11:

**Stab-Linien-Organisation:**

Die Stab-Linien-Organisation stellt an sich keinen eigenständigen Grundtyp der Aufbauorganisation dar, sondern kann ergänzend zu allen drei beschriebenen Grundtypen verwendet werden. Ihr Ziel besteht darin, die Vorteile eines Einliniensystems mit denen eines Mehrliniensystems zu verbinden.

*Grundidee:*

Die Grundidee der Stab-Linien-Organisation besteht darin, die von Routinearbeiten überlastete und mit strategischen Entscheidungen häufig überforderte Linieninstanz durch ein ständiges Hilfsorgan – eben den Stab – zu unterstützen. Um gleichzeitig die Einheitlichkeit der Auftragserteilung zu erhalten, wird der Stabstelle jedoch keine Weisungsbefugnis erteilt. Nur bei Sonderaufgaben kann dem Stab ein zeitlich begrenztes Weisungsrecht eingeräumt werden.

*Aufgabenverteilung:*

Aus den Grundprinzipien der Stab-Linien-Organisation resultiert eine charakteristische Aufgabenverteilung zwischen Stab und Linie:

- Die Linieninstanz übernimmt alle Routineaufgaben und ist prinzipiell verantwortlich für das Erreichen der Unternehmensziele. Nur sie ist befugt, Entscheidungen zu treffen, Maßnahmen zu ergreifen und Weisungen zu erteilen.

- Der Stab unterstützt die Linieninstanz bei der Zielerreichung und übernimmt Spezialaufgaben. Seine Aufgabe besteht dabei prinzipiell im Generieren von Ideen, in der Analyse sowie in der Entwicklung von Plänen und der Beratung der Linieninstanz.

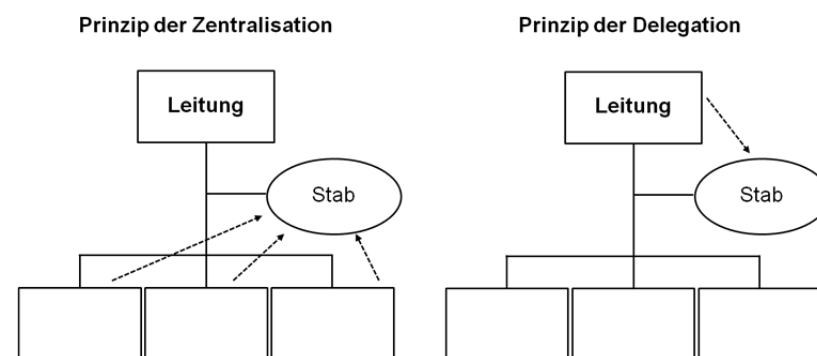
Lösung 12:

**Prinzip der Delegation vs. Prinzip der Zentralisation:**

Die Eingliederung von Stäben in die Organisation kann auf zwei Wegen erfolgen, zum einen nach dem *Prinzip der Delegation* und zum anderen nach dem *Prinzip der Zentralisation*.

Das *Prinzip der Delegation* bedeutet in diesem Zusammenhang, dass eine Linieninstanz bestimmte Aufgaben, die sie ansonsten selbst erfüllen müsste, an einen Assistenten oder einen Stabsbereich abtritt.

Beim *Prinzip der Zentralisation* werden gleichartige Aufgaben mehrerer Linieninstanzen auf einer höheren Ebene zusammengefasst und einem Stabsbereich zugeordnet.



## Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 4.3

Lösung 1:

### **Veränderungen in Unternehmen und deren Umfeldern:**

In den vergangenen Jahren hat die Prozessorganisation an Bedeutung gewonnen, auf Grund der Tatsache, dass Faktoren wie Geschwindigkeit, Reaktionsfähigkeit, „time to market“ und ähnliches eine deutlich zunehmende Bedeutung im Wettbewerb erfahren haben. Diese Faktoren sind in hohem Maße davon abhängig, wie in einem Unternehmen Innovations- und Leistungsprozesse über einzelne Stellen und Abteilungen hinweg ablaufen. So kann beispielsweise in der Auftragsabwicklung nur dann schnell und flexibel auf Kundenwünsche reagiert werden, wenn vom Vertrieb über die Produktion bis hin zur Auslieferung zusammen-gearbeitet wird und ein durchgängiger Material- und Informationsfluss besteht. Mit anderen Worten: Für den Erfolg im Wettbewerb ist nicht mehr so sehr die optimale Erfüllung einzelner Aktivitäten, sondern eher die schnelle, kostengünstige und qualitativ hochwertige Abwicklung ganzer Geschäftsprozesse von Bedeutung. Diese Prozesse müssen als Ganzes gesehen und gestaltet werden.

Lösung 2:

### **Teilaufgaben im Rahmen der prozessorientierten Organisationsgestaltung**

Die prozessorientierte Organisationsgestaltung lässt sich mit den folgenden drei Teilaufgaben beschreiben: der Identifikation von Geschäftsprozessen, der Strukturierung der Geschäftsprozesse und der Regelung von Verantwortlichkeiten für diese Prozesse.

#### 1. Identifikation von Geschäftsprozessen:

Ausgangspunkt für die Gestaltung von Prozessstrukturen ist die Identifikation und Abgrenzung von übergreifenden Geschäftsprozessen. Bei einem Geschäftsprozess handelt es sich um eine Kette von logisch zusammenhängenden Aktivitäten, die zu einem inhaltlich abgeschlossenen Ergebnis führen – beispielsweise einer Bestellung, einem bearbeiteten Auftrag, einer Rechnung oder einem neu entwickelten Produkt. Ein Geschäftsprozess sollte insofern eigenständig sein, als er ohne Berücksichtigung anderer Geschäftsprozesse analysiert und ausgestaltet werden kann. Er kann aber durchaus mehrere betriebliche Funktionen umfassen und alle Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten einschließen, die zu seiner Abwicklung erforderlich sind. Vereinfacht kann man Leistungs- und Innovationsprozesse unterscheiden; alternativ kann eine Unterscheidung in direkte und unterstützende Geschäftsprozesse erfolgen. Das Geschäftssystem oder die Portersche Wertkette sind wertvolle Hilfsmittel zur unternehmensspezifischen Identifikation und Abgrenzung von Geschäftsprozessen. Besonderes Augenmerk muss auf die Identifikation von Kernprozessen gelegt werden. Welcher Prozess als Kernprozess anzusehen ist, hängt von der Branche, dem Wettbewerbsumfeld und dem angestrebten Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens ab. Kernprozesse stehen im Mittelpunkt der (prozessorientierten) Organisationsgestaltung.

Hinweise für die Identifikation solcher Kernprozesse liefern unter anderem die folgenden Fragen:

- Besitzt der Prozess hohe Bedeutung für den Aufbau und die Verteidigung unserer Wettbewerbsvorteile?
- Werden in dem Prozess Ressourcen und Fähigkeiten eingesetzt bzw. entwickelt, die Kernkompetenzen sind?
- Beeinflusst der Prozess die Zufriedenheit unserer Kunden in besonderem Maße?
- Ist der Prozess für die Qualität unserer Produkte wichtig?
- Werden durch den Prozess hohe Kosten oder wird eine hohe Kapitalbindung verursacht?
- Ist der Prozess besonders zeitintensiv?

## 2. Strukturierung von Geschäftsprozessen

Der nächste Schritt der Prozessgestaltung besteht darin, die einzelnen Kernprozesse inhaltlich zu strukturieren. Zu diesem Zweck sind zunächst die einzelnen Prozessschritte abzuleiten, die in Summe den Geschäftsprozess ausmachen. Hier empfiehlt sich zumeist eine stufenweise Zerlegung des Gesamtprozesses in Teilprozesse und Aktivitäten, als deren Ergebnis eine hierarchische Prozessstruktur steht.

Hierauf aufbauend kann dann die Reihenfolge bestimmt werden, in der die einzelnen Prozessschritte durchgeführt werden sollen. Diese wird zumeist durch sachliche oder technologisch bedingte Input-/ Outputbeziehungen vorgegeben. Prozessschritte können in einer Kette angeordnet werden, aber auch Verzweigungen, Vor- und Rückkoppelungen sind möglich. Auf dieser Grundlage ist dann der eigentliche zeitliche und räumliche Ablauf festzulegen. Dazu ist der Zeitbedarf einzelner Prozessschritte zu bestimmen; unter Berücksichtigung der notwendigen Reihenfolge und der Möglichkeit zur parallelen Bearbeitung ergibt sich der zeitliche Ablauf des gesamten Prozesses. In Verbindung hiermit ergibt sich auch die räumliche Struktur der Aktivitäten, die unter anderem die Fragen nach dem Raumbedarf sowie den Transportwegen und -mitteln beantwortet. Nur in den seltensten Fällen wird sich die Prozessgestaltung dabei mit vollkommen neuartigen Abläufen auseinandersetzen; meist geht es eher darum, Optimierungsüberlegungen für bereits bestehende Prozesse vorzunehmen.

Die Optimierung einzelner Arbeitsschritte ist wichtig – die eigentliche Prozessstruktur entsteht aber erst durch die Integration von Aktivitäten zu übergeordneten Teilprozessen, die von einem Aufgabenträger oder einer Gruppe gleichartiger Aufgabenträger durchgeführt werden sollen. Durch diese Bündelung werden zugleich die Schnittstellen der Prozesse festgelegt, an denen Bearbeiter wechseln und Übermittlungs-, Transport- und Wartezeiten auftreten können. Teilprozesse sind an diesen Schnittstellen horizontal und vertikal abzustimmen und zu verzahnen. Gerade die Gestaltung der Schnittstellen besitzt hohe Bedeutung für Geschäftsprozesse – Prozessorganisation ist zu einem erheblichen Teil Schnittstellenorganisation.

## 3. Regelung von Verantwortlichkeiten für Geschäftsprozesse

Bei einer prozessorientierten Organisationsgestaltung versucht man, Verantwortlichkeiten so festzulegen, dass zusammengehörige Prozessschritte ohne Schnittstellen, zumindest aber mit eindeutig zu regelnden Übergabepunkten, auf Aufgabenträger verteilt werden. So erreicht man, dass Prozessstruktur und



Verantwortungsstruktur einander entsprechen. Hierauf aufbauend werden die Aufgabenträger auf der Prozessebene über eine Führungshierarchie verknüpft, wodurch eine Aufbaustruktur entsteht. Auch hierbei steht das Prinzip im Vordergrund, möglichst zusammengehörige Prozessschritte bzw. Teilprozesse in den übergeordneten Organisationseinheiten zusammenzufassen. Der Unterschied zur klassischen Gestaltung von Aufbaustrukturen ist lediglich, dass nicht die analytische Zerlegung von Aufgaben die Abgrenzung der Organisationseinheiten und die Gestalt der Aufbaustruktur bestimmt, sondern die sinnvolle Zusammenfassung von Prozessschritten.

Lösung 3:

### **Geschäftsprozesse und Kernprozesse:**

#### *Geschäftsprozesse:*

Bei einem Geschäftsprozess handelt es sich um eine Kette von logisch zusammenhängenden Aktivitäten, die zu einem inhaltlich abgeschlossenen Ergebnis führen – beispielsweise einer Bestellung, einem bearbeiteten Auftrag, einer Rechnung oder einem neu entwickelten Produkt.

#### *Abgrenzung von Kernprozessen:*

Bei Kernprozessen handelt es sich um Prozesse, die für den Erfolg im Wettbewerb besonders bedeutsam und (erfolgs-)kritisch sind. Welcher Prozess als Kernprozess anzusehen ist, hängt von der Branche, dem Wettbewerbsumfeld und dem angestrebten Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens ab. So ist beispielsweise in der Automobilindustrie typischerweise der Prozess der Produktentwicklung als einer der erfolgskritischen Prozesse einzustufen. Er bestimmt die Kundenakzeptanz, aber auch das spätere Kostenniveau der Produkte. Für einen Telekommunikationsanbieter ist in der Regel der Prozess der Bereitstellung eines Telefonanschlusses ein Kernprozess. Aber auch die Rechnungsstellung besitzt besondere Bedeutung – nicht nur deswegen, weil ein großer Anbieter wie die Deutsche Telekom AG etwa 500 Mio. Rechnungen pro Jahr erstellen und versenden muss, sondern vor allem aus Gründen der Kundenbetreuung und Kundenbindung.

Fragen zur Identifikation von Kernprozessen:

- Besitzt der Prozess hohe Bedeutung für den Aufbau und die Verteidigung unserer Wettbewerbsvorteile?
- Werden in dem Prozess Ressourcen und Fähigkeiten eingesetzt bzw. entwickelt, die Kernkompetenzen sind?
- Beeinflusst der Prozess die Zufriedenheit unserer Kunden in besonderem Maße?
- Ist der Prozess für die Qualität unserer Produkte wichtig?
- Werden durch den Prozess hohe Kosten oder wird eine hohe Kapitalbindung verursacht?
- Ist der Prozess besonders zeitintensiv?

Durch die Beantwortung dieser Fragen erreicht man nicht nur eine Konzentration auf jene Prozesse, die für die Umsetzung der gewählten Wettbewerbsstrategie entscheidend

sind, sondern gewinnt auch Anhaltspunkte darüber, bei welchen Prozessen im operativen Geschäft die größten Hebel zur Qualitäts-, Zeit- und Kostenoptimierung sind.

Lösung 4:

**Veränderungen, die zu einem Bedeutungszuwachs der Projektorganisation führen:**

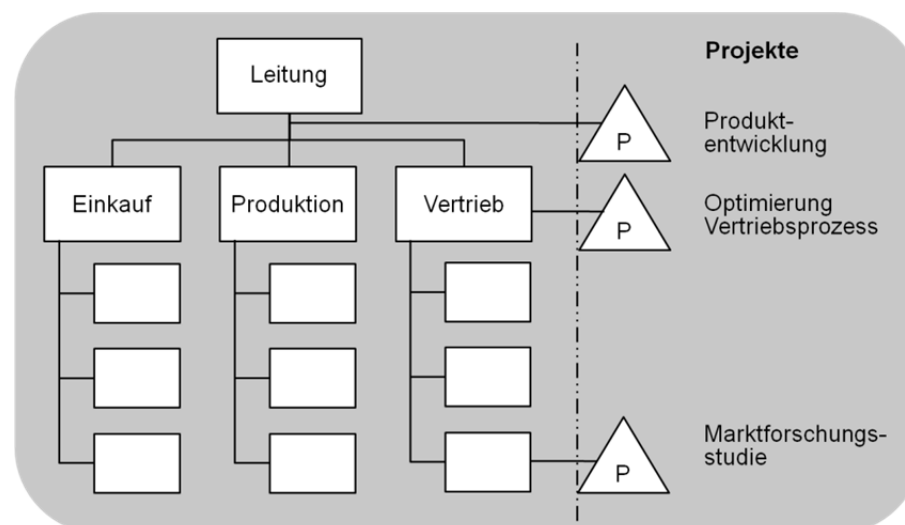
Angesichts einer zunehmenden Anzahl völlig neuartiger, komplexer Probleme und Fragestellungen, mit denen Unternehmen sich infolge von beschleunigtem Technologiewandel, globalem Wettbewerb und heterogenen Kundenbedürfnissen auseinandersetzen müssen, wird der traditionelle organisatorische Denkansatz, bei dem die Aufbauorganisation im Mittelpunkt steht, auch von einer anderen Seite in Frage gestellt. Konkret wird nicht nur eine stärkere Prozessorientierung, sondern auch eine Flexibilisierung der Organisation gefordert. In diesem Zusammenhang gewinnt in jüngerer Zeit vor allem die Projektorganisation an Bedeutung.

Lösung 5:

**Projekte und deren Einbindung:**

Projekte sind temporäre, für die Erledigung einer eigenständigen, oft neuartigen und komplexen Aufgabe angelegte Organisationseinheiten. Da sie nicht Bestandteil der dauerhaften Organisation des Unternehmens sind, spricht man auch davon, dass mit der Projektorganisation eine sekundäre Organisation geschaffen wird, welche die dauerhaft angelegte, auf das Tagesgeschäft fokussierte Primärorganisation entlasten soll.

Die organisatorische Einbindung von Projekten kann unterschiedlich erfolgen. Je nach Fokus und Bedeutung des Projekts kann es unmittelbar unterhalb der Unternehmensleitung angesiedelt sein (Produktentwicklung), der Leitung eines Bereichs zugeordnet werden (Optimierung Vertriebsprozess) oder auch innerhalb eines Bereichs angesiedelt werden (Marktforschungsstudie).



Lösung 6:

**Merkmale der Projektorganisation:**

Die Eigenständigkeit der Projektaufgabe und ihre eigenständige Erfüllung durch die Projektgruppe sind die wesentlichen Kennzeichen der Projektorganisation gegenüber der typischen Routine- oder Primärorganisation. So können Projekte flexibel eingerichtet und aufgelöst werden, je nachdem, welche Aufgaben gerade bearbeitet werden müssen. Die Trennung von Projekt- und Routineorganisation gestattet es dabei, dass im Projekt unternehmensübergreifend Fachkräfte zusammengezogen werden können, die ansonsten in unterschiedlichen Abteilungen arbeiten, um gemeinsam die jeweils interessierende Fragestellung zu klären. Projekte führen daher in der Regel nicht nur sehr viel schneller zu verwertbaren Ergebnissen, sondern erreichen oft auch eine qualitativ höherwertige Problemlösung. Darüber hinaus spielen Projekte auch im Rahmen der Führungskräfteentwicklung eine bedeutende Rolle. Die Übernahme einer Projektleitung wird vielfach als erste Bewährungsprobe für eine Nachwuchsführungskraft gewählt.

Diese Besonderheiten der Projektorganisation begründen auch zusätzliche Anforderungen, die nicht ganz einfach zu erfüllen sind. Diese Anforderungen betreffen insbesondere die Zusammenarbeit des Projektteams, die organisatorische Anbindung des Projekts an die Routineorganisation sowie das Projektmanagement.

Lösung 7:

**Vor- und Nachteile der Problemlösung in Projektteams**

Vorteile der Problemlösung in Projektteams	Nachteile der Problemlösung in Projektteams
Menschen bringen Wissen aus unterschiedlichen Gebieten sowie verschiedenste Fähigkeiten und Erfahrungen in einem (gemeinsamen) Problemlösungsprozess ein	Problematisch in der Phase der Entscheidungsfindung wegen „Gruppendenken“ und stärkere Risikofreudigkeit („risk shift“)
Die breite Wissensbasis löst synergetische Effekte aus, die stimulieren und das Leistungsniveau steigern	Konflikte können bei einem zu hohen Konfliktniveau zu schlechten Lösungen führen.
Überdurchschnittlich gute Ergebnisse	
Projekte führen in der Regel sehr schnell zu verwertbaren Ergebnissen	

Lösung 8:

**Anforderungen an eine erfolgreiche Teamarbeit:**

- richtiges Konfliktniveau
- Hierarchiefreiheit
- allseitige Kommunikations- und Interaktionsformen
- gegenseitige Akzeptanz
- Offenheit
- Unterstützung
- richtige Teamzusammensetzung
- guter Projektleiter mit Fach- und Methodenwissen, soziale Fähigkeiten, Glaubwürdigkeit, Kritikfähigkeit und Einfühlungsvermögen

Lösung 9:

**Projektorganisation und Anbindung an die Primärorganisation:**

Bei der Projektorganisation müssen sowohl die Aufgabenverteilung innerhalb der Projektgruppe und die Zusammenarbeit der Teammitglieder einem gewissen Maß an Regelung unterliegen als auch die projektübergreifende Koordination, Information und Entscheidungsfindung institutionalisiert sein, um Abstimmungsprobleme zu vermeiden. Bei der Gestaltung der Projektorganisation müssen deshalb sowohl die mit der Durchführung eines Projekts beauftragten Einheiten als auch ihre Eingliederung in die bestehende Organisation des Unternehmens durchdacht werden.

*Anbindung:*

Es muss eine Verknüpfung von Primärorganisation und Projekt auf mehreren Ebenen geschaffen werden. Die Verknüpfung besteht zuerst auf der Entscheidungsebene, indem die Unternehmensgremien (oder Mitglieder aus diesen Gremien), die später über die Verwirklichung der Projektergebnisse zu befinden haben, zugleich auch Entscheidungsgremium für das Projekt werden. Die Entscheidungsträger eines Projekts werden in einem temporären, projektbegleitenden Gremium, dem Lenkungsausschuss, zusammengefasst. Seine Aufgaben bestehen darin, die Interessen des obersten Auftraggebers zu vertreten und die Projektziele zu definieren. Darüber hinaus unterstützt und überwacht dieses Gremium das Projektteam. Um dieser Aufgabe nachkommen zu können, wird der Lenkungsausschuss in regelmäßigen Abständen über Zwischenergebnisse der Projektgruppe unterrichtet. Er trifft schließlich auch die abschließende Projektentscheidung oder führt eine solche Entscheidung in den zuständigen Unternehmensgremien herbei. Nach Abschluss des Projekts wird der Lenkungsausschuss aufgelöst.

Auf der Ebene darunter liegt das eigentliche Projektteam, das bei größeren Projekten seinerseits in ein Kernteam und mehrere Teilteams aufgeteilt werden kann. Das Kernteam fungiert dann als Projektleiter und koordiniert die Einzelaktivitäten der Teilteams. Seine Aufgaben umfassen demnach die Planung des Projektes, die

Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten sowie die Koordination und Kontrolle der Projektaktivitäten.

Die eigentliche Projektbearbeitung in den einzelnen Themengebieten des Projekts wird von den Teilteams durchgeführt. Die Teilteams, aber auch das Kernteam, stehen mit Organisationseinheiten der regulären Organisation in Verbindung, indem sie deren Informationen als Basis ihrer Projektarbeit nutzen und diese – wo möglich – am Projekt mitwirken lassen und gleichzeitig ihrerseits Ergebnisse der Projektarbeit in das Unternehmen hineintragen und die Fachabteilungen bei deren Umsetzung unterstützen.

*Projektorganisation:*

Die Organisation des Projektablaufs wird von den konkreten Aufgaben geprägt. Aufbauend auf der Problemstrukturierung sind hierzu die einzelnen Teilaktivitäten des Projekts zu bestimmen, ihre zeitliche Reihenfolge ist festzulegen, Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Kompetenzen sind zu verteilen. Die Ergebnisse dieser Überlegungen schlagen sich im Zeitplan des Projekts nieder. Dabei ist es in aller Regel sinnvoll, Projektphasen und Meilensteine zu definieren, die den Projektablauf grob gliedern. Bei einer Phase handelt es sich um einen in sich abgeschlossenen Arbeitsschritt, der mit einem Meilenstein endet. Ein Meilenstein ist ein überprüfbares Zwischenergebnis, das inhaltlich und terminlich definiert ist und eine umfassende Beurteilung des Projektfortschritts erlaubt. Anlässlich eines jeden Meilensteins sollte eine Berichterstattung an den Lenkungsausschuss erfolgen; diese kann auch mit einer „stop-or-go-Entscheidung“ für das Projekt verknüpft werden. Damit ist für das Projektteam ein Feedback des Entscheidungsgremiums verbunden, welches Orientierung und Motivation bieten kann.

Lösung 10:

### **Teilaufgaben des Projektmanagements:**

#### *1. Projektplanung*

Die Projektplanung erfolgt im Regelfall, bevor das Projektteam (vollständig) zusammengestellt wird, das später die eigentliche Projektdurchführung mit den geschilderten Aktivitäten übernimmt. Die Projektplanung ist damit die Basis für die Ermittlung der notwendigen Bearbeitungszeit sowie der erforderlichen Sach-, Personal- und Finanzmittel. Für komplexe Probleme kann es dabei sogar sinnvoll sein, die Projektplanung in Vorstudie und Hauptstudie zu gliedern. Die einzelnen Planungsphasen werden so gedanklich mehrmals, mit zunehmender Detaillierung, durchlaufen.

In der Planung wird definiert, was erreicht werden soll, und festgelegt, wie das Angestrebte voraussichtlich am besten erreicht werden kann. Es geht also darum, Ziele zu bestimmen und Maßnahmen zur Zielerreichung auszuwählen. Die Planung eines Projektes hat somit sowohl eine inhaltliche Komponente (Projektziel, -aufgaben) als auch eine Zeit-, Kosten- und Kapazitätskomponente. Neben den Inhalten des Projekts müssen auch die für das Projekt zur Verfügung stehenden Kapazitäten, der einzuhaltende Abschlusszeitpunkt und der vorgegebene Budgetrahmen berücksichtigt werden.

#### *2. Projektdurchführung*

In der auf der Planung aufbauenden Projektdurchführung geht es schließlich darum, die geplanten Aktivitäten umzusetzen. Zu diesem Zweck müssen Teilaufträge erteilt werden,

Mitarbeiter sind anzuleiten, Teilprozesse und Beteiligte sind zu koordinieren und zu steuern. Dabei kann sich natürlich zeigen, dass die Annahmen, welche der Planung zugrunde lagen, nicht realisierbar sind, und deswegen der Projektlauf in der Realität vom geplanten Ablauf abweicht. Solche Änderungen sind kaum zu vermeiden, da Projekte als komplexe und einmalige Vorhaben wohl nie im Vorhinein vollständig durchdacht werden können. Im Interesse der (inhaltlichen, terminlichen und kostenmäßigen) Projektziele sollten solche Abweichungen jedoch soweit wie möglich minimiert werden. Der Projektabschluss ist das formale Ende des Problemlösungsprozesses. Hier werden die kommunizierten und verabschiedeten Ergebnisse dokumentiert, wo nötig nachgebessert und die Implementierung der Projektergebnisse beginnt.

### *3. Projektkontrolle*

Im Anschluss an die Implementierung ist dann zu prüfen, ob sich mit der Umsetzung der Projektergebnisse auch der angestrebte Erfolg einstellt – ob die Projektziele erreicht werden. Dies ist Aufgabe der Projektkontrolle. Um den Projekterfolg zu sichern, muss die Überwachung der Projektaktivitäten jedoch bereits sehr viel früher einsetzen. Projektkontrolle (im weiteren Sinne) heißt nämlich, bereits projektbegleitend zu prüfen, ob alle Aktivitäten (und deren finanzielle und zeitliche Konsequenzen) sich noch im Rahmen der Projektplanung bewegen – wo dies nicht mehr der Fall ist, muss gegengesteuert werden. Projektkontrolle ist also eine Aufgabe des Projektmanagements, welche die anderen Teilaufgaben zeitlich begleitet.

Lösung 11:

### **Definition und Ziele des Outsourcing**

Das Outsourcing – sprachlich aus der Verknüpfung der englischen Begriffe „outside“, „resource“ und „using“ hervorgegangen – bedeutet, dass Ressourcen externer Anbieter zur Durchführung betrieblicher Leistungen genutzt werden.

Die Ziele, welche die Unternehmen mit dem Outsourcing verfolgen, sind neben der Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen vor allem im Erreichen von Kostenvorteilen, dem Verlagern von Risiken und auch einer qualitativen Verbesserung der Leistungserstellung zu suchen. Auf der anderen Seite verliert das Unternehmen natürlich die direkte Kontrolle über die „outgesourcte“ Funktion und begibt sich zumindest potenziell in die Abhängigkeit eines anderen Unternehmens. Auch der drohende Verlust eigenen Know-hows ist ein Problem, welches das Outsourcing begrenzt. Insofern muss jedes Unternehmen sehr genau abwägen, bei welchen Funktionen eine externe Leistungserstellung sinnvoll ist und wie dann die externen Leistungsersteller mit den eigenen Organisationseinheiten verzahnt bzw. von diesen geführt werden können.

Lösung 12:

### **Definition und Ziele Offshoring**

Der Begriff des Offshoring stellt demgegenüber auf einen regionalen Aspekt der Organisation der Leistungserstellung ab: die Verlagerung von Aktivitäten an einen Standort außerhalb des Heimatlandes eines Unternehmens. Auslöser für eine Offshoring-Entscheidung sind in der Regel die im Ausland günstigeren Rahmenbedingungen, insbesondere bei den Faktorkosten. So ist zum Beispiel eine Arbeitsstunde in China um ein Vielfaches billiger als in Deutschland. Selbst nach Berücksichtigung von Produktivitätsunterschieden verbleiben dann meist beachtliche Kostenvorteile der Verlagerung ins Ausland. Darüber hinaus werden Aktivitäten aus dem Heimatland verlagert, um dichter an den ausländischen Absatzmärkten zu sein oder um lokalen gesetzlichen Anforderungen (zum Beispiel des so genannten „local content“) zu entsprechen. Das Offshoring kann in Kombination mit dem Outsourcing auftreten – dann werden einzelne Aktivitäten aus dem Heimatland verlagert und an einen ausländischen, externen Anbieter vergeben –, es kann aber auch unter dem Dach des eigenen Unternehmens erfolgen. In diesem Fall spricht man auch vom so genannten „Captive Offshoring“.

Grundsätzlich ist ein Offshoring für jede unternehmerische Aktivität denkbar. Während in der Vergangenheit vor allem IT-bezogene Tätigkeiten oder standardisierte Unterstützungsfunktionen (zum Beispiel im Bereich der Personaladministration) verlagert wurden, findet man heute auch eine zunehmende Tendenz in den Unternehmen, Kernfunktionen – wie etwa Entwicklung oder Produktion – an ausländische Standorte zu verlagern. Damit sind aber nicht nur kritische Diskussionen im Heimatland verbunden, weil Arbeitsplätze verlagert werden, sondern es entstehen auch neue Herausforderungen für die Unternehmen, das entstehende internationale Netzwerk von Teilaktivitäten optimal zu gestalten und zu führen. Kommunikations- und Koordinationskosten können unter Umständen so groß werden, dass der ursprünglich vorhandene Kostenvorteil reduziert, in extremen Fällen sogar überkompensiert wird.