

Unternehmensstrukturen

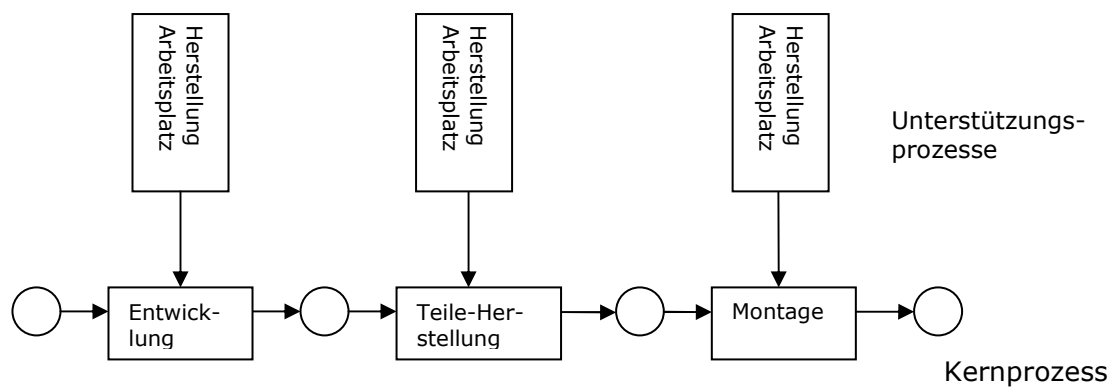
B10 Größere Organisationen werden zur besseren Steuerung in Teilbereiche (Abteilungen, Referate etc.) gegliedert. Die Produkte und Herstellprozesse werden nach verschiedenen Kriterien in den Teilbereichen zusammengefasst.

Kriterium Produkttyp

Ein Kriterium ist der Typ des herzustellenden Produkts. Diesem Kriterium entsprechend erfolgt die Gliederung der Prozesse in:

- a *Unterstützungsprozesse*, in denen Produktionseinrichtungen, Arbeitsplätze, "Mitarbeiter" etc. hergestellt werden. Sie sind den Kernprozessen vorgelagert und bilden die vertikale Fertigungsrichtung – früher wurden sie auch "unproduktiv" genannt.
- b *Kernprozesse*, die der unmittelbaren Wertschöpfung eines Endprodukts zuzurechnen sind, bilden die horizontale Fertigungsrichtung.

Beide Prozesstypen, bzw. die Arbeitsweisen der zugehörigen Produktionsstellen, unterscheiden sich in der Regel deutlich voneinander.



Grafik B10.1 Übersicht Prozesstypen

Unterstützungsprozesse

Haupt- oder Kernprodukt der Unterstützungsprozesse ist der vollständig ausgestattete Arbeitsplatz mit allen Unterprodukten.

Unterprodukte des Produkts Arbeitsplatz sind:

1. Arbeitsräume
mit weiteren Unterprodukten Gebäude, Stromnetze, Datennetze, Heizung etc.
Produktionsstelle: Hausverwaltung / Facility Management, Elektroabteilung etc.
2. Technische Ausstattung
mit Unterprodukten Arbeitsmaschinen, IT-Geräte, Telefon, Büromöbel etc.
Produktionsstelle: IT-Abteilung, Produktionsplanung, Raumausstattung etc.
3. Personen (Mitarbeiter)
mit Unterprodukten Wissen, Fähigkeiten, Passwörter, Mittagstisch, Parkplatz, Pförtner-Dienste etc.
Produktionsstelle: u. a. Personalabteilung / Human Resources, Kantine etc.

Die Produkte der unterstützenden Prozesse werden in der Regel in wesentlich geringeren Stückzahlen als die Kernprodukte erstellt. Die einzelnen Arbeitsvorgänge sind folglich wesentlich umfangreicher, die Arbeitsteilung ist deutlich geringer als bei den Endprodukten. Die Unterstützungsprozesse sind daher weniger effizient. Außerdem muss die Steuerung dieser Prozesse zur Herstellung des Gesamtprodukts "Arbeitsstelle / Produktionsstelle" meist über interne Abteilungsgrenzen hinweg erfolgen, was in der innerbetrieblichen Praxis leicht zu Koordinationsproblemen führt. Eine übergeordnete Steuerungsstelle für diese Prozesse existiert selten, ist aber sehr zweckmäßig. Bei der Verschiedenheit von Unterstützungs- und Kernprozessen ist es daher außerdem sinnvoll, beide Prozesse nach Möglichkeit generell personell klar zu trennen.

Unterstützungsprozesse werden im Normalfall nach innerbetrieblichen Teilprodukten gegliedert: Druckerei (Handbücher), Pförtner (Sicherheit), Personal (Mitarbeiter), IT (Computer etc.), Werkzeugmacherei (Werkzeuge). Eine funktionale Gliederung, d. h. eine Einteilung nach Tätigkeitsarten, ist sehr selten. Am Ende der Schreibmaschinenzeit wurden z. B. verbreitet sogenannte Schreibbüros eingerichtet, deren Tätigkeit nur im "Schreiben" für alle Abteilungen bestand. Sie bewährten sich nicht, in kurzer Zeit zeigte sich, dass die Koordinationsprobleme größer waren als die Vorteile, die aufgrund der effizienteren

Herstellung zu erzielen waren. – Unterstützungsprozesse erstellen natürlich auch für sich selbst Produkte. Z. B. werden Mitarbeiter für beide Prozesstypen im Unternehmen natürlich von der Personalabteilung (Human Resources) eingestellt und betreut.

Bei Zusammenschlüssen von Unternehmen wird oft davon ausgegangen, dass durch größere Herstellmengen in den Unterstützungsprozessen deren Effizienz erhöht werden kann, dass in diesem Bereich also Synergien entstehen. Nach einem Zusammenschluss reicht z. B. eine Personalabteilung aus. Wie weit das auch für alle Unterstützungsprozesse gilt, stellt sich im Detail aber erst nach dem Zusammenschluss heraus. Misserfolge von Zusammenschlüssen haben ihre Ursache oft in den letztlich doch zu verschiedenen Produkten der Unterstützungsprozesse.

Bei klarer Definition der innerbetrieblichen Standard-Produkte können die zugehörigen Unterstützungsprozesse relativ leicht ausgelagert werden (Outsourcing). Wenn überbetrieblich größere Mengen entstehen, können externe Organisationen diese Prozesse ggf. effizienter gestalten. Nicht ausgelagert werden dürfen hingegen Prozesse, in denen originäres Know-how über die Herstellung der Kernprodukte enthalten ist.

Kernprozesse

Zu den Kernprozessen gehören alle Prozesse oder Tätigkeiten, die unmittelbar und wertschöpfend am Endprodukt beteiligt sind, zu nennen sind v. a.:

1. Forschung & Entwicklung
2. Einkauf Vorprodukte, Energie, Material etc.
3. Produktion Teilprodukte
4. Montage Endprodukte
5. Vertrieb (Verteilung)

auch die Steuerungsprozesse:

6. Marketing
7. Rechnungswesen/Buchhaltung

gehören dazu.

In den Produktionsprozessen der Kernprodukte sind sehr unterschiedliche Produktionsverfahren im Einsatz. Eine Massenfertigung findet meist nur unmittelbar im Produktionsprozess der Endprodukte statt (Produktion Teilprodukte, Montage Endprodukte). Die in der Prozesskette vor- und nachgelagerten anderen Arbeitsvorgänge, z. B. Forschung & Entwicklung oder Vertrieb, stellen deutlich geringere Mengen her. In diesen Stellen herrscht folglich wie in den Unterstützungsprozessen eine andere Arbeitsweise vor, der Grad der Arbeitsteilung ist in diesen Teilorganisationen deutlich geringer.

Kriterium Typ Arbeitsvorgänge

Eine andere Gliederung der Arbeitsvorgänge und Herstellprozesse führt zur:

- funktionalen oder
- produktorientierten oder
- kundenorientierten

Organisation.

Bei dieser Aufteilung werden die Teilorganisationen (Abteilungen, Bereiche) gemäß einer Zusammenfassung nach Arbeitsvorgängen, Endprodukten oder Kundengruppen gebildet.

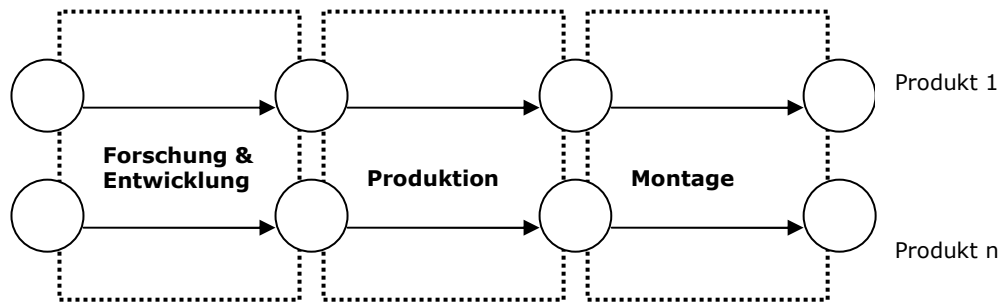
Zusammengefasst werden:

1. alle gleichartigen Arbeitsvorgänge bzw. gleichartigen Maschinen – das ist die *funktionale Organisation* – oder
2. alle Arbeitsvorgänge von einzelnen Endprodukten oder Endproduktgruppen – das ist die *produktorientierte Organisation* – oder
3. alle Arbeitsvorgänge mit Endprodukten für eine bestimmte Kundengruppe – das ist die *kundenorientierte Organisation*.

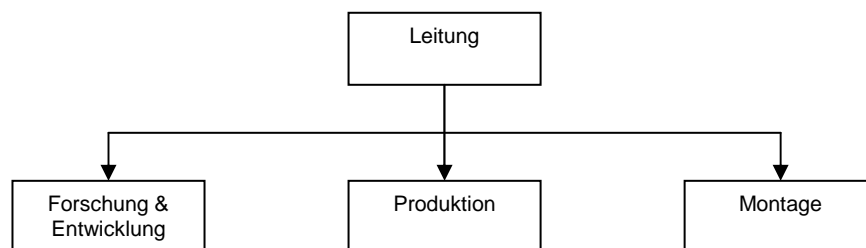
Funktionale Organisation

In funktionalen Teilorganisationen werden gleiche Tätigkeiten ausgeführt. Klassische Beispiele aus dem metallverarbeitenden Gewerbe sind Sägerei, Schmiede, Fräserei, Dreherei, Montage oder auch in anderen Bereichen Beschaffung, Produktion, Marketing. In Versicherungsunternehmen kann man Antragsbearbeitung, Bestandsführung, Schaden-

bearbeitung – jeweils für alle Produkte eines Unternehmens – nennen. Die funktionale Organisationsform wird i. Allg. in der Anfangsphase eines Unternehmens gewählt und kann evtl. sehr lange Bestand haben. Grundlegender Vorteil der funktionalen Organisation sind Rationalisierungseffekte aufgrund der Spezialisierung der eingesetzten Personen und



Grafik B10.2 Funktionale Organisation



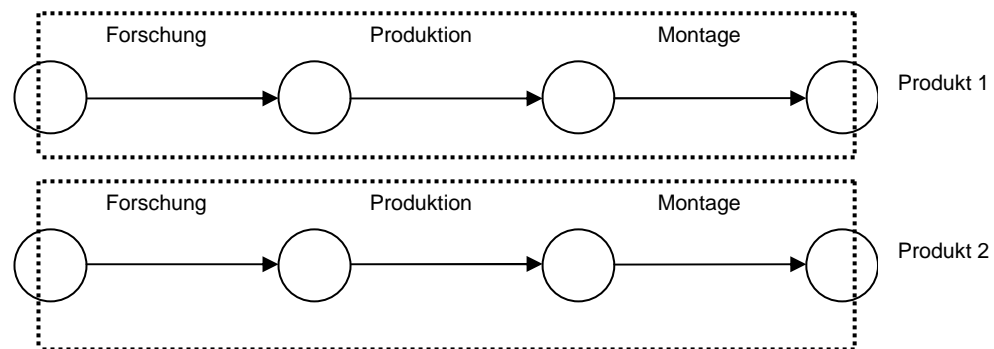
Grafik B10.3 Organigramm einer funktionalen Organisation

Maschinen sowie aufgrund von zunehmenden Erfahrungswerten mit steigender Gesamtmenge [B8]. Nachteilig ist die weniger genaue Termineinhaltung oder der höhere Steuerungsaufwand, der für eine zeitgenaue Fertigstellung und das Zusammenfügen der Teilprodukte zu Endprodukten erforderlich ist. – In funktional gegliederten Unternehmen zeigt sich oft eine deutliche Tendenz zur Produktion großer Stückzahlen auch in solchen Zeiten, in denen die Marktgegebenheiten eigentlich kleinere Herstellmengen nahelegen würden.

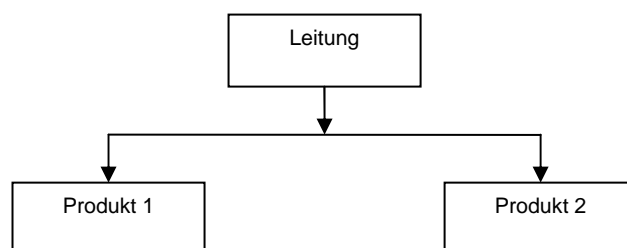
Produktorientierte Organisation

Werden aus hintereinanderliegenden Arbeitsvorgängen Teilorganisationen gebildet, die zu einzelnen Produkten / Geschäftsfeldern gehören, entsteht eine produktorientierte Organisation. Solche Geschäftsfelder können z. B. sein: Medizinische Geräte, Energieerzeugung, Werkzeugmaschinen etc.

Diese Organisationsform wird i. Allg. gebildet, wenn die Anzahl der hergestellten Produkte im Gesamtunternehmen soweit zugenommen hat, dass die Herstellprozesse nicht mehr ausreichend präzise kontrolliert werden können. In dem Fall werden produktionstechnisch unabhängige Geschäftsfelder gebildet, auf die die Produkte verteilt werden. Auf diese Weise wird die Anzahl der Produkte (in den Geschäftsfeldern) verringert.



Grafik B10.4 Produktorientierte Teilorganisation



Grafik B10.5: Organigramm einer produktorientierten Teilorganisation

Dieser Fall tritt bei Organisationen in der Regel erst nach einer gewissen Zeit des Wachstums ein. Der Vorteil einer produktorientierten gegenüber einer funktionalen Organisation liegt in der genaueren Steuerung der Herstellprozesse in Bezug auf Mengen und Termine. Innerhalb der Geschäftsfelder lassen sich Marktgegebenheiten und benötigte Mengen sowie die Termine

der End- und Teilprodukte für die reduzierte Anzahl von Produkten besser kontrollieren und steuern. Der genaueren Steuerung steht in produktorientierten Organisationen aber grundsätzlich eine geringere Effizienz der Herstellprozesse aufgrund geringerer Herstellmengen gegenüber. Auch kommt es in ihnen eher vor, dass die Fertigungseinrichtungen nicht voll ausgelastet sind.

Kundenorientierte Organisation

Funktionale und produktorientierte Organisationen werden ohne unmittelbaren Bezug auf Kunden gebildet, sie beziehen sich ausschließlich auf innerbetriebliche Gesichtspunkte. Im 19. Jahrhundert entstanden am Ende des Herstellprozesses häufiger gesonderte Kundenbetreuungsstellen, d. h. spezialisierte Verkaufs- oder Vertriebsstellen. Sie bereiteten Informationen über die eigenen Produkte auf und gaben sie an (potenzielle) Kunden weiter. Diese Aufgaben waren im Zuge fortschreitender Arbeitsteilung von den Leitungsstellen abgegeben worden, da es sich gezeigt hatte, dass spezielle Verkaufsabteilungen den Absatz merklich förderten.

Ziel der Verkaufsabteilungen war zunächst, die Kunden über alle Produkte des Unternehmens umfassend zu informieren und für den Verkauf aller Produkte an alle Kunden zu sorgen – heute spricht man von "cross selling". Später nahm die Bedeutung eines weiteren Zwecks zu, das eigene Unternehmen über den kurz- oder langfristigen Bedarf des Kunden zu informieren, um die eigenen Produkte besser anbieten bzw. entwickeln zu können; die Verkaufsstelle benötigt dazu einen umfassenden Überblick über den einzelnen Kunden, weshalb alle Informationen über den Kunden über diese eine Verkaufsstelle laufen müssen – heute: "one face to the customer".

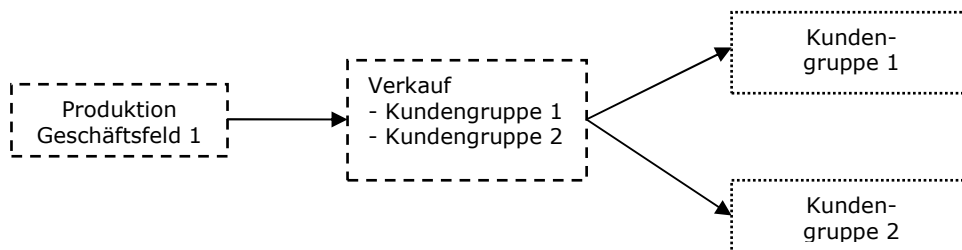
Mit den Verkaufsstellen wurde der Herstellprozess aber um eine volle (Produktions-) Stelle verlängert. Dadurch erhöhte sich die Zahl der möglichen Gliederungsalternativen der Gesamtorganisation um eine Dimension.

In Unternehmen mit nur einem Geschäftsfeld, d. h. mit funktionaler Organisation und entsprechend einem Kern-Produktionsprozess ist die Einbindung des Verkaufs problemlos. Das Verkaufspersonal hat ausreichendes Verständnis von den eigenen Produkten; es betreut ferner alle Kunden und kann damit auch das gewünschte Wissen über die Kunden zusammentragen. Damit werden beide Ziele der Verkaufsstellen – "cross selling" und "one face to the customer" – erfüllt (Grafik B10.6).



Grafik B10.6 Organisation mit einem Geschäftsfeld (funktionsorientiert) und einer Verkaufseinheit

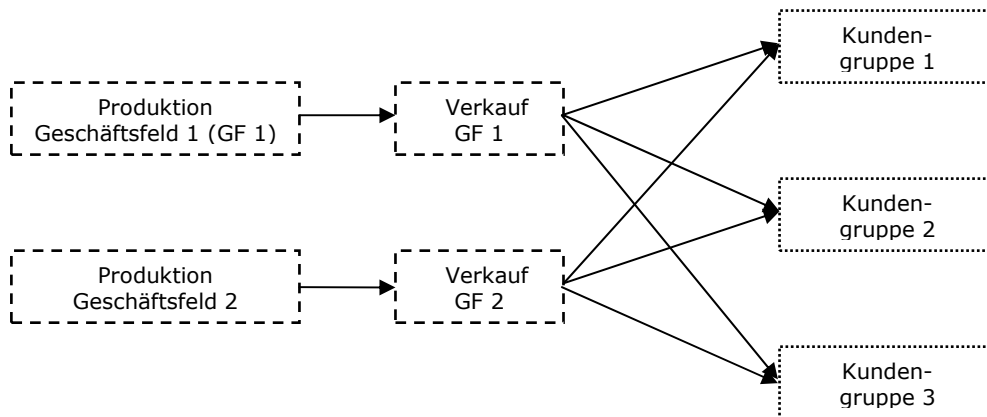
Auch bei mehreren Kundengruppen, gegliedert z. B. nach Ländern, kann eine Organisation ohne Probleme um eine Verkaufsabteilung erweitert werden. In ihr werden dann spezialisierte



Grafik B10.7 Funktionale Organisation mit mehreren Verkaufseinheiten

Gruppen gebildet, die nur noch für bestimmte Kundengruppen arbeiten. Bedingung hierbei ist natürlich, dass die einzelne Teil-Verkaufsstelle über das notwendige Wissen verfügt, das eine angemessene Kundenbetreuung ermöglicht (z. B. Sprache, Kultur etc.) (Grafik B10.7).

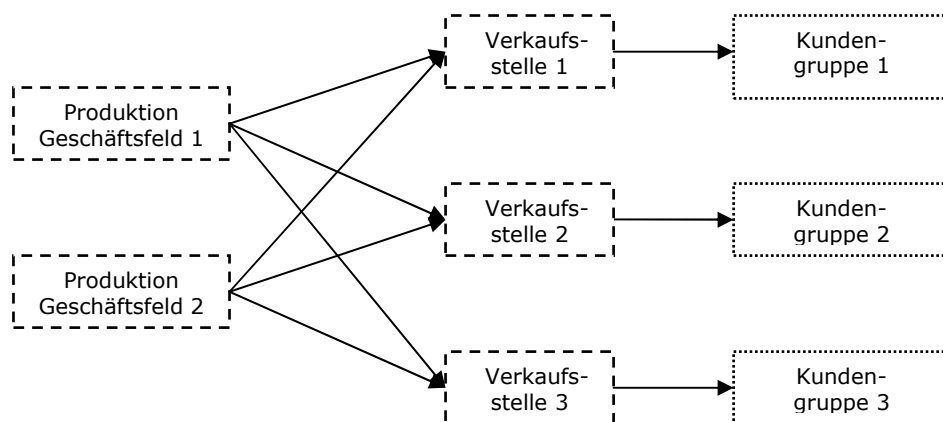
Zu erheblichen Problemen kann eine ausgeprägte Kundenorientierung in einer produktorientierten Organisation mit mehreren getrennten Geschäftsfeldern führen. Dieser Fall tritt heute bei größeren Unternehmen oft auf. Die Produktorientierung wurde eingeführt, um die Entwicklung und Herstellung der verschiedenen Produkte besser steuern zu können. Die Produkte der Geschäftsfelder weisen aber i. Allg. deutliche Unterschiede zueinander auf. In der globalisierten Wirtschaft stehen die Produktionsorte der Geschäftsfelder zudem weit verstreut in verschiedenen Ländern. Daher hat der Verkauf heute oftmals kein ausreichendes Wissen über die Produkte aller Geschäftsfelder und kann den Kunden nicht mehr umfassend informieren. Nur die Produkte eines Geschäftsfeldes sind einander noch so ähnlich, dass eine Verkaufseinheit sie ausreichend versteht und das Ziel "cross selling" erfüllt. Logische Folge ist, dass pro Geschäftsfeld eine eigene Verkaufsstelle erforderlich wird (Grafik B10.8). In dieser Form der Organisation entsteht aber zwangsläufig der Nachteil, dass jeder Kunde von mehreren Betreuern angesprochen wird. Damit ist Ziel "one face to the customer" praktisch



Grafik B10.8 Produktorientierte Organisation mit direkt zugeordneten Verkaufseinheiten

nicht mehr zu erreichen. Dieser Nachteil kann durch innerbetriebliche Maßnahmen, z. B. streng geregelte betriebsinterne Kommunikation, nur abgemildert werden.

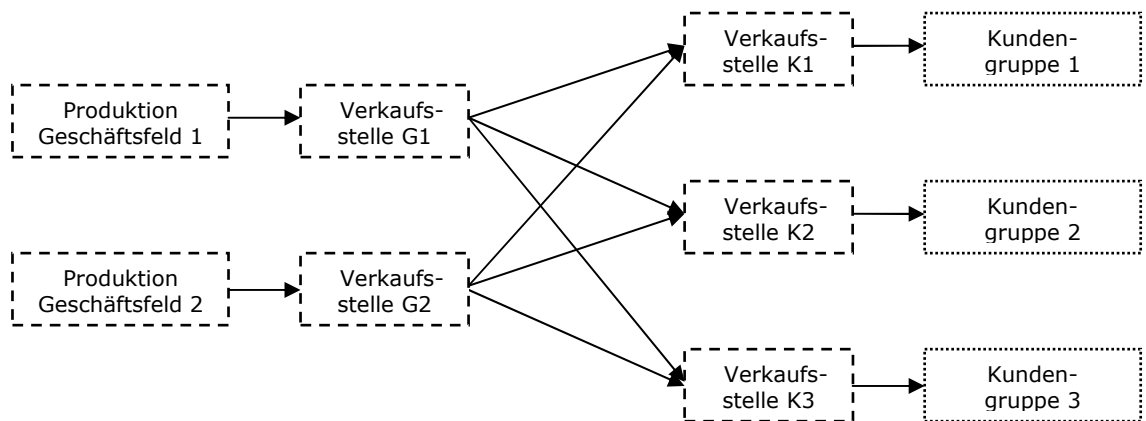
Ist der vollständige Überblick über den Kunden absolut vorrangig, muss eine Organisationsform gebildet werden, in der der Verkauf direkt den Kunden bzw. die Verkaufsstellen den Kundengruppen zugeordnet wird (Grafik B10.9). Zu Gruppen werden meist die Kunden eines Landes zusammengefasst, aber auch andere Einteilungen, wie z. B. die in Großkunden und Privatkunden, sind gängig.



Grafik B10.9 Ablaufdiagramm in einer kundenorientierten Organisation

In dieser Organisationsform, in der Grafik B10.9 deutlich zu erkennen, muss die Verkaufseinheit Produkte verschiedener Geschäftsfelder betreuen. Das ist (s. o.) wiederum kritisch in Bezug auf die optimale Information des Kunden und eine Schwachstelle dieser Organisationsform. In dieser Form wird nur das Ziel "Übersicht über den Kunden" erreicht.

Eine weitere Variante ermöglicht Verkaufsstellen, die nach Produkten und nach Kundengruppen gegliedert sind (Grafik B10.10). Diese Variante erfüllt theoretisch beide Ziele, in der Praxis ist sie aber extrem aufwendig. Sie wird nur gewählt, wenn es unvermeidbar ist, was in



Grafik B10.10: Produktorientierte Organisation mit einer Verkaufsstelle pro Geschäftsfeld und pro Kundengruppe.

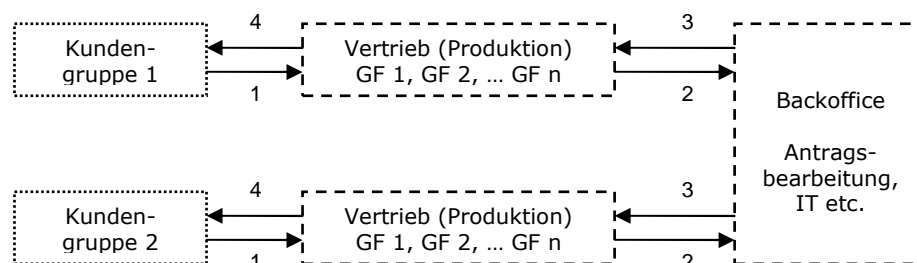
der globalen Wirtschaft allerdings häufig der Fall ist. Globale Unternehmen mit einer ganzen Reihe von Geschäftsfeldern und mit Produktionsstandorten in vielen Ländern entscheiden sich oft für diese Option, um die weltweit verteilten Kunden über Außenstellen zu beliefern.

Um dennoch Aufwand zu sparen, werden in der Praxis Zwischenlösungen gebildet: Produkte und / oder Kundengruppen werden je nach Gegebenheit zusammengelegt. – Siemens hat z. B. 2008 seine Länderorganisationen zu 20 Länderbereichen mit Regionalzentren zusammengelegt. Möglich ist auch eine Variante, in der die Verkaufsstellen der Kundengruppen mit rein verkaufsbezogenem Personal besetzt werden und Spezialisten der Geschäftsfelder auf besondere Anforderung zur Unterstützung herangezogen werden; in dem Fall wird auf die hauptamtliche Verkaufsstelle des Geschäftsfelds verzichtet.

Weiterentwicklungen in Herstellprozessen und Veränderungen in den Produktfeldern oder den Kundengruppen machen es aber laufend notwendig, die Organisation den neuen Gegebenheiten anzupassen. Z. B. kann es bei einer kundenorientierten Organisation, die weltweit standardisierte Massenprodukte vertreibt, erforderlich werden, aufgrund nationaler Vorschriften das ursprüngliche Massenprodukt in geringem Umfang zu ändern; die Massenproduktion muss ggf. auf Serienfertigung umgestellt werden, mit nachteiligen Konsequenzen für die Produktionskosten. – Seit der Industrialisierung bietet dieses Feld kontinuierlich Stoff für Untersuchungen, Planungen, Beratungen und Neuorganisationen (Re-Engineering). In der Praxis findet man heute weiterhin beide Optionen, sowohl die Kundenorientierung als auch wieder die Produktorientierung.

Für das praktische tägliche Geschäft und für die Marktstrategie ist nur wesentlich, dass festgelegt ist, welcher Bereich Priorität hat. Legt das Geschäftsfeld fest, welche Produkte entwickelt, in welchen Mengen produziert und wo vertrieben werden sollen, oder legt der Kundenbereich fest, was entwickelt und produziert wird? Wer trägt die Verantwortung für die Ergebnisse? Beide? Das geht nicht! Im Konfliktfall ist sonst immer der andere Bereich für die "falsche" Entscheidung verantwortlich und es besteht die Gefahr, dass die Ursachen für die schlechten Entscheidungen nicht deutlich herausgearbeitet werden.

In Finanzdienstleistungs-Unternehmen sind Verkauf und Produktion häufig in einer Einheit integriert. Die "Produktion" findet dabei zunächst mit sehr geringem Aufwand statt, sie kann sich z. B. auf das Ausfüllen eines Versicherungsantrags oder das Aufnehmen eines Sparvertrags beschränken. In Erstversicherungsgesellschaften wird unter Produktion sogar der Vertrieb selbst verstanden.



Grafik B10.11 Ablaufplan einer Finanzdienstleistungs-Organisation
(1 ... 4 Reihenfolge der Arbeitsvorgänge)

Die Produktionsprozesse, die den Herstellprozessen z. B. in der verarbeitenden Industrie entsprechen, werden in diesen Dienstleistungsunternehmen erst nach einem Verkaufsabschluss in den sogenannten Backoffices vorgenommen (Nachbearbeitung: Antragsentscheidung, Stammdatenverwaltung, Policenversand, Inkasso, Statistik etc.).

Sehr lange waren Dienstleistungsunternehmen wie Versicherungen und Banken rein produktorientiert. Z. B. waren Lebensversicherung und Feuerversicherung strikt voneinander getrennt, ebenso unterschied man in den USA klar zwischen Geschäftsbank und Investmentbank. Erst in den letzten Jahrzehnten fasste die Idee der kundenorientierten Organisation stärker Fuß. Wegen der großen grundsätzlichen Vorteile wird diese Organisationsform immer wieder angestrebt. In der praktischen Realisierung bereitet sie aber sehr oft außerordentliche Schwierigkeiten.

Als allgemeine Regel in der Entwicklung der Organisation gilt, dass bei neuen und / oder besonders komplexen Produkten eher die produktorientierte Organisationsform mit einem Vertrieb pro Produktgruppe gewählt wird. Im Laufe der Zeit, wenn das Wissen über die Produkte in ausreichendem Maße aus den Entwicklungs- und Herstelleinheiten in die kundennahen Stellen übermittelt werden konnte, wird tendenziell auf die kundenorientierte Organisation mit einer Betreuungsstelle für alle Produkte umgestellt.

Praktische Probleme liegen dabei manchmal bereits in der Definition: "Wer ist eigentlich Kunde?" Das Unternehmen, die Abteilung, der Einkäufer? Wie werden ggf. unabhängige Vertreter oder Makler einbezogen, die im Auftrag von Kunden tätig werden? Diese Fragen können nur pragmatisch beantwortet werden. Als wirkungsvolles Kriterium bei der Definition eines "Kunden" hat sich die Unabhängigkeit der Kaufentscheidung herausgestellt.

Die Allianz-Gruppe versuchte nach Übernahme der Dresdner Bank 2001 zunächst alle Produkte, von Versicherungen bis Bankdienstleistungen, über eine Verkaufsstelle allen Kunden anzubieten. Das gelang nicht. Die Kenntnisse der Kundenbetreuer reichten für erfolgreiche Akquisitionstätigkeiten nicht aus. Um dieses Ziel aber längerfristig doch zu erreichen, wurde der Weg eingeschlagen, einerseits dem Nachwuchs das erforderliche Wissen durch gezielte Schulung zu vermitteln und andererseits die Produktionsprozesse zu standardisieren und damit die Produktvielfalt zu reduzieren. Letztlich hat aber die Abgabe der Dresdner Bank an die Commerzbank 2008 gezeigt, dass Produkte von Banken und

Versicherungen nicht zusammen in einem Unternehmen erfolgreich hergestellt und vertrieben werden können.

Die Organisation der Deutschen Bank war bis 2005 strikt entlang von Produktlinien ausgerichtet (produktorientiert). Als das Unternehmen feststellte, dass es damit in Deutschland nicht mehr genügend Resonanz fand, stellte sie dort auf eine kundenorientierte Organisation um. Ein Ressort Deutschland wurde eingerichtet, damit der einzelne Kunde alle Produkte des Unternehmens von einer Stelle erhalten konnte. Da aber die Produktlinien bestehen blieben, besteht das Risiko der Betreuung durch zwei verschiedene Bereiche bei einzelnen Kunden.

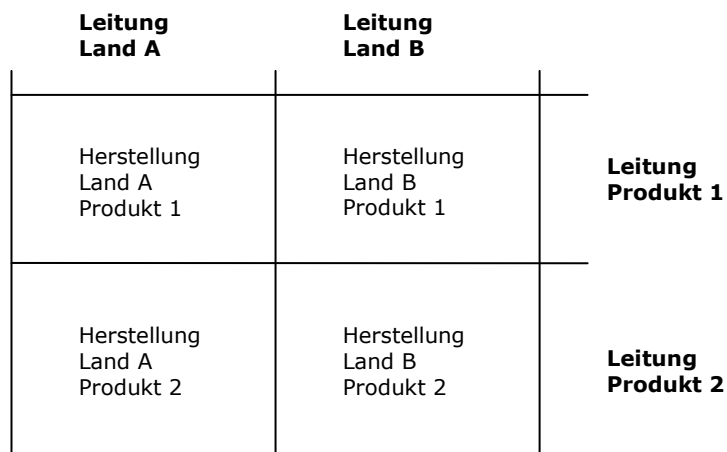
Munich Re wechselte 2001, nach über 100 Jahren produktorientierter Organisationsform mit Kundenbetreuungsstellen in jeder Produktgruppe, auf die Organisation nach Kundengruppen um. Die Kundengruppen wurden nach Regionen, außerdem nach Groß- und Spezialkunden gegliedert. Einige wenige sehr spezielle Produktbereiche wie Lebensversicherung und Krankenversicherung blieben aber weiter bestehen. – Die Schweizer Rückversicherung hatte schon in den 1990er Jahren ihre Organisation nach Kundengruppen gegliedert.

Call-Center stellen Betreuungsstellen grundsätzlich für alle Kunden dar; mit Hilfe moderner Informationstechnologie werden einfache Fragen beantwortet (die Antwort ist das Produkt). Für Antworten auf komplexe Fragestellungen werden hingegen Spezialisten eingeschaltet. In diesen Fällen handelt es sich um ein komplexes Produkt, real ist die Organisationsform also "produktorientiert". – In dieser Organisationsform arbeiten auch die Service-Center der Münchener Finanzämter.

Die organisatorische Gliederung bei Intel folgt wiederum einer weiteren Variante. Das Unternehmen ist in der Forschung & Entwicklung in fünf Geschäftsbereiche gegliedert, die nach Kundengruppen ausgerichtet sind. Diese Bereiche entwickeln speziell für die verschiedenen Kundengruppen Konzepte z. B. für Notebooks oder für Geräte der Gesundheitsforschung etc., gemäß denen Intel dann die Endprodukte herstellt (z. B. Computer-Prozessoren). Die Produktion ist aber wieder zusammengefasst, der Verkauf erfolgt für alle Produkte regional, nach Kontinenten und Ländern gegliedert.

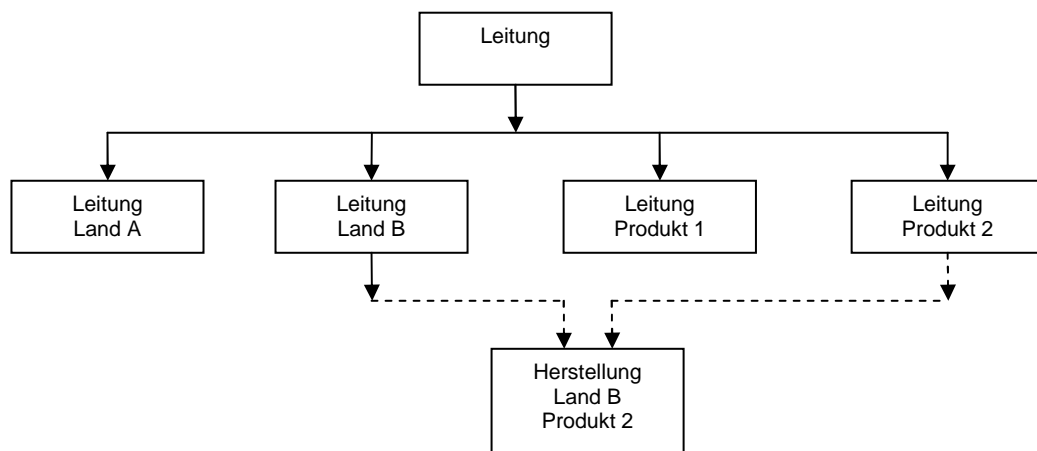
Matrixorganisation

Als Alternative zu funktionaler oder produktorientierter Organisation bzw. zu der heute zumeist zu treffenden Entscheidung zwischen produkt- und kundenorientierter Organisation wird immer wieder die "Matrixorganisation" empfohlen (Grafik B10.12).



Grafik B10.12 Matrixorganisation

In dieser Organisationsform steuern zwei unabhängige Leitungen (in der Grafik B10.12 z. B. die Leitung Land A und die Leitung Produkt 1) denselben Herstellprozess. Angenommen wird, dass die Steuerungsinformationen (Anweisungen) für den Prozess ausreichend klar zu trennen sind. In der Praxis hat diese Organisationsform aber bisher nirgendwo problemlos



Grafik B10.13 Organigramm Leitungen Matrixorganisation (am Beispiel der Montage von Produkt 2)

funktioniert. Sich überschneidende und widersprechende Anweisungen sind in dieser Konstruktion praktisch nicht zu vermeiden. Auch finden Entscheidungen oft erst nach aufwendigen Abstimmungen zwischen den drei beteiligten Bereichen statt, Handlungen werden verzögert. Es ist im Kern exakt die Organisationsform, die einst auch bei Frederick Taylor mit den Funktionsmeistern zum Misserfolg führte.

Dennoch wird diese Form nach wie vor eingesetzt. Die Befürworter sind der Überzeugung, dass auf diese Weise abgestimmte Entscheidungen herbeigeführt werden, die für das Gesamtunternehmen einen optimalen Kompromiss darstellen. Der erhöhte Abstimmungsaufwand, meist durch besondere Regeln kanalisiert, und die fehlende, eindeutige Zuordnung der Ergebnisverantwortung werden in Kauf genommen.

Das Unternehmen Procter & Gamble, das 1927 als eines der ersten die Produktorientierung eingeführt hat, ging 2006 zur Matrixorganisation über. Die Leitung glaubt, 300 Markenprodukte, 160 Ländermärkte und Standorte in 80 Ländern auf diese Weise am besten in den Griff zu bekommen.

Hewlett Packard hingegen löste die Matrix, die aus regional orientierten Vertriebseinheiten und den Geschäftsfeldern Computer, Drucker und auch der Sparte Technology Solutions bestand, 2006 wieder auf. Die Produkte der drei Sparten waren zu unterschiedlich, als dass sie den Kunden erfolgreich von jeweils einer Vertriebsstelle vermittelt werden konnten. Die aktuell erforderliche Wissensspanne [A7] war für die Vertriebsstellen und -personen zu groß. Daher wurde wieder die Spartenorganisation für die drei Geschäftsfelder Personal Systems (Desktop-Computer, Notebooks, Mobilitätsprodukte), Drucker, Scanner, Bilder und Technology-Lösungen (Server, Speicher, Beratung) mit vollständig eigenen Organisationen, von der Entwicklung über Einkauf und Produktion bis hin zum Vertrieb, eingerichtet. Sie sind weltweit für ihr Geschäft verantwortlich. Alle Sparten sind einheitlich in die drei Regionen Nord- und Südamerika, Europa/Mittlerer Osten/Afrika und Asien/Pazifik gegliedert.