

Vahlen kompakt

## Organisation

Bearbeitet von  
Von Prof. Dr. Thomas Träger

- Verwaltung der Beteiligungen und Wahrnehmung der Stimmrechte

Entschließt sich die Leitung der Managementholding, den Töchtern Serviceleistungen zur Verfügung zu stellen (z. B. Compliance-Beratung), sind vier Möglichkeiten der organisatorischen Umsetzung denkbar:<sup>95</sup>

1. Im Verbund existiert eine rechtlich selbstständige Servicegesellschaft, an der die Managementholding beteiligt ist. Die Servicegesellschaft erbringt die Leistung für die Holding und die angeschlossenen Unternehmen.
2. Die Serviceleistungen werden von einer Tochtergesellschaft erbracht und über Verrechnungspreise innerhalb des Verbunds abgerechnet.
3. Die Holding gibt nur steuernde Informationen vor (Rahmenrichtlinien), jede Tochter verfügt über eigene Zentralbereiche, welche die Vorgaben umsetzen. Entstehende Doppelaufwendungen werden bewusst akzeptiert, um die größtmögliche Flexibilität in der Verwaltung des Beteiligungsportfolios aufrechtzuerhalten.
4. Die Holding baut einen eigenen Zentralbereich auf. In diesem Fall liegt keine „schlanke Managementholding“ vor, sondern eine „integrierte Managementholding“.

#### **Beispiel Managementholding: Die Gruppe MAN SE**

Der Fahrzeug- und Maschinenbauer MAN ist als Managementholding organisiert. Obergesellschaft ist die MAN SE, also eine nach europäischem Recht (Societas Europaea) gebildete Aktiengesellschaft. Ihr gehören als Töchter/Mehrheitsbeteiligungen unter anderem folgende Unternehmen an:

- MAN Truck & Bus AG
- MAN Latin America
- MAN Diesel & Turbo SE
- Renk AG

Gemeinsam erzielte die Gruppe im Geschäftsjahr 2016 einen Umsatz von 13,564 Mrd. €.

Am Beispiel MAN SE lassen sich die folgenden Kennzeichen einer Managementholding beobachten:

- Die Tochtergesellschaften sind in den Märkten Nutzfahrzeugbau, Fahrzeugteile sowie Motoren- und Dieselgeneratorenbau zu Hause. Eine Verwandtschaft der Töchter nach dem Unternehmenszweck kann bestätigt werden. MAN SE selbst beschreibt seine Strategie mit „Fokus auf Transport und Energie“.

<sup>95</sup> Vgl. Bühner, Strategie und Organisation, 1993, S. 424.

- Während am 31.12.2016 in der gesamten MAN-Gruppe 53.824 Mitarbeiter beschäftigt waren, hatte die MAN SE (Obergesellschaft) zum Stichtag nur 176 Mitarbeiter.<sup>96</sup>
- Zwischen dem Vorstand der MAN SE und der Leitung in den Töchtern, beispielsweise der MAN Truck & Bus AG, gibt es personelle Verflechtungen (z. B. Personalunion des Vorstandsvorsitzenden).
- Laut Geschäftsbericht unterhält die MAN SE zum Fachthema „Governance, Risk & Compliance (GRC)“ ein eigenes zentrales „Corporate GRC Office“, in welchem 17 Mitarbeiter beschäftigt sind.<sup>97</sup> Bei der MAN SE handelt es sich somit um eine integrierte Management-holding.

Seit über 20 Jahren nutzt die MAN die Managementholding. Schon damals wurden Aufgaben, die nur aus der Einheit des Ganzen heraus bewältigt werden können (z. B. Führungskräfteentwicklung, personal- und sozialpolitische Grundsatzfragen), durch Zentralstellen und -abteilungen der Obergesellschaft verwirklicht.<sup>98</sup>

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markt- und Kundennähe in den operativen Einheiten, damit Stärkung der Innovationskraft</li> <li>• Managementholding verbindet die Vorteile großer Unternehmen (z. B. Kapitalkraft) mit den Fähigkeiten mittelständischer Einheiten (z. B. Flexibilität).</li> <li>• Mehrfachnutzung der Expertise des Managements in verschiedenen Unternehmen (Single-Skill-Multibusiness-Strategy)</li> <li>• Strategische Anpassungsfähigkeit der Holding und ihrer Tochterunternehmen durch leichte Integration neuer Unternehmen sowie die Desintegration veräußerter Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tochterunternehmen müssen auf strategische Linie der Holding gebracht werden.</li> <li>• Strategische Vorgaben der Holding mindern die Motivation der Leitung in den Tochtergesellschaften.</li> <li>• Managementholding muss bewusst gebildet werden, indem u. a. Verflechtungen zwischen den Töchtern abgebaut werden.</li> </ul>

**Tabelle 15:** Vor-/Nachteile der Managementholding

<sup>96</sup> Vgl. MAN SE (Hrsg.), Geschäftsbericht 2016, 2017, S. 45.

<sup>97</sup> Vgl. MAN SE (Hrsg.), Geschäftsbericht 2016, 2017, S. 16.

<sup>98</sup> Vgl. Mergenthaler, Führungskräfteentwicklung Konzern-Management-Holding, 1993, S. 188f.

## 6.6 Virtuelles Unternehmen

Das Konzept des virtuellen Unternehmens<sup>99</sup> folgt der Leitidee, dass kleine, spezialisierte Unternehmen auftragsweise zusammenkommen, um gemeinsam eine Leistung zu erbringen. Besonders macht diesen Ansatz, dass die Beteiligten oftmals räumlich weit entfernt ansässig sind und Nähe durch die Nutzung moderner IT-Lösungen und Kommunikationsmittel ersetzen. In einem solchen Verbund gibt es eventuell keine zentrale Stelle, die alles koordiniert, sondern der Verbund ist polyzentrisch organisiert.

Virtuelle Unternehmen sind durch acht Merkmale gekennzeichnet.<sup>100</sup>

1. Sie bestehen aus rechtlich und wirtschaftlich weiterhin selbstständigen Unternehmen.
2. Sie sind zeitlich befristet und arbeiten für ein klares Ziel zusammen.
3. Jedes beteiligte Unternehmen bringt seine Kernkompetenzen ein.
4. Es ergeben sich intensive wechselseitige Austauschbeziehungen innerhalb des virtuellen Unternehmens.
5. Übliche Managementfunktionen werden von allen Beteiligten gemeinsam erbracht.
6. Es werden moderne Informations- und Kommunikationstechnologien genutzt.
7. Vertrauen ersetzt komplexe Vertragswerke.
8. Nach außen treten die Unternehmen einheitlich auf.

Damit zeigen virtuelle Unternehmen starke Parallelen zu den bereits besprochenen Konsortien.<sup>101</sup> Konzeptionell ist das virtuelle Unternehmen zudem verwandt mit der Projektorganisation, die allerdings durchaus eine hierarchische Organisation kennt, und den dynamischen Netzwerken. Wichtiges Abgrenzungsmerkmal des virtuellen Unternehmens zu den genannten Organisationsmodellen bleibt damit die Nutzung der IT zur Koordination der Zusammenarbeit.

Es gibt durchaus virtuelle Unternehmen, welche viele der oben genannten Kriterien erfüllen. Allerdings hat sich auch gezeigt, dass Kunden einen Ansprechpartner wollen, der im Zweifel auch für die Nicht- oder Schlechterfüllung eines Auftrages „geradesteht“. Lässt man solche zentralen Schaltstellen im virtuellen Unternehmen zu, wird eines der beteiligten Unternehmen zum sog. **Schaltbrettunternehmen**.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> Zu den Ursprüngen siehe Davidow/Malone, Virtual Corporation, 1992.

<sup>100</sup> Vgl. Teichmann/Wolf/Albers, Virtuelle Unternehmen, 2004, S. 88.

<sup>101</sup> Vgl. Schreyögg, Grundlagen, 2016, S. 234.

<sup>102</sup> Vgl. Picot et al., Organisation, 2012, S. 270.

### Virtuelle Unternehmen in der Praxis

Virtuelle Unternehmen haben bereits ihren Hype erlebt. Die virtuelle Fabrik Euregio Bodensee wurde einst für ihre Organisation viel beachtet. Bald musste man aber lernen, dass Kunden im Maschinenbau ungern mit einem Konsortium zusammenarbeiten, sondern den festen Ansprechpartner wünschen.<sup>103</sup>

Wird die Rolle des führenden Schaltbrettunternehmens von allen Beteiligten akzeptiert, nimmt dieses die Rolle eines „virtuellen Generalunternehmers“<sup>104</sup> ein: Das Kernunternehmen erbringt die Steuerung der Gesamtleistung und behält wesentliche Wertschöpfungsschritte bei sich. Alle anderen Tätigkeiten werden an das virtuelle Unternehmen ausgelagert.

*Nike* wird oft als Beispiel für einen solchen Fall genannt: Der amerikanische Sportartikelhersteller designt und vertreibt seine Artikel. Die Fertigung ist jedoch komplett ausgelagert und wird von der zentralen Schaltstelle aus gesteuert.<sup>105</sup> Der Textileinzelhändler *H&M* agiert nach dem gleichen Prinzip und ist nur auf den Wertschöpfungsstufen Design, Distribution und Einzelhandel präsent.

Als Voraussetzungen für das virtuelle Unternehmen werden genannt:<sup>106</sup>

- Kultureller Fit
- Geklärte Verfügungsregeln über Ressourcen
- Ressourcenkenntnis
- Vertrauen

Diese Voraussetzungen lassen sich wie folgt erklären und interpretieren: Beteiligte Unternehmen müssen sich von ihrer Kultur her auf eine eher lose Form der Zusammenarbeit einlassen können. Das funktioniert nur, wenn die Beteiligten ein ähnliches „Mindset“ und eine passende Unternehmenskultur mitbringen.

Die größten Marktchancen hat ein virtuelles Unternehmen, das konsequent die besten Ressourcen versammelt. Diese sind jedoch auch in den Ursprungsunternehmen für weitere Aufträge wesentlich, weshalb eine Modalität für den Ressourceneinsatz gefunden werden muss. Geklärte Regeln, wer in welchem Umfang auf die Ressourcen zugreifen darf, z. B. in Form zugesicherter (Zeit-)Kontingente, sind für das Schaltbrettunternehmen vor Auftragsannahme wesentlich.

Berücksichtigt werden kann bei der Konstruktion eines virtuellen Unternehmens nur, wer dort auch bekannt ist. Daher ist der Auf-

<sup>103</sup> Vgl. Schreyögg, Grundlagen, 2016, S. 235.

<sup>104</sup> Vgl. Teichmann/Wolf/Albers, Virtuelle Unternehmen, 2004, S. 90.

<sup>105</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner, Strategisches Management, 2005, S. 397.

<sup>106</sup> Vgl. Schmidt, Organisation, 2011, S. 295 f.

bau eines Netzwerkes, das alle benötigten Ressourcen aufweist, ein wesentlicher Schritt vor Etablierung des virtuellen Unternehmens.

Vertrauen: Die Dynamik der virtuellen Organisation lässt manchmal nicht genug Zeit für ausgefeilte Verträge. Zudem ist deren detaillierte Ausarbeitung unwirtschaftlich, sofern der Auftrag für das virtuelle Unternehmen in Summe nur ein kleines Volumen ausmacht. Auch das Charakteristikum der fehlenden räumlichen Nähe bzw. einer verteilten Organisation<sup>107</sup> machen Vertrauen unentbehrlich.

Einige Aspekte virtueller Unternehmen sind trotz obiger Voraussetzungen noch nicht konsistent gelöst:<sup>108</sup>

- Durch die fehlende vertragliche Absicherung gibt es keinen besonderen Anreiz, in spezifische Maschinen zu investieren. Sollte sich das Netzwerk auflösen, wäre die Investition hinfällig.
- Vertrauen bildet sich nicht kurzfristig. Daher steht Vertrauen als Basis der Zusammenarbeit der Flexibilität und kurzfristigen Neuorganisation solcher Netzwerkstrukturen entgegen.
- Spagat zwischen Stabilität und Neuorganisation: Vertrauen bildet sich und wird gerechtfertigt durch eine fortgesetzte Zusammenarbeit, das Merkmal der stetigen Rekombination von Ressourcen erschwert diese Kontinuität jedoch in einer virtuellen Unternehmung.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienz, Schnelligkeit und Flexibilität bei der Auftragsakquisition und -ausführung</li> <li>• Kostensenkungsmöglichkeiten durch Konzentration auf Kernfähigkeiten, ohne Ballast</li> <li>• Synergieeffekte, wonach sich das Wissen im Netzwerk gegenseitig potenzieren kann</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtliche Risiken ggf. asymmetrisch verteilt</li> <li>• Vertrauen kann man nicht „verordnen“, es muss (zeitlich) wachsen.</li> </ul>

**Tabelle 16:** Vor-/Nachteile virtueller Unternehmen

<sup>107</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand, Grenzenlose Unternehmung, S.392 f.

<sup>108</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner, Strategisches Management, 2005, S.452.

## 6.7 Kontrollfragen

Nachdem Sie das Kapitel bearbeitet haben, sollten Sie folgende Aufgaben beantworten können:

K 6-01 Welche Motive lösen eine Kooperation zwischen zwei Unternehmen aus?

K 6-02 Nennen Sie die Definitionsmerkmale eines Konsortiums. Welches sind typische Anwendungsgebiete für ein Konsortium?

K 6-03 Erläutern Sie die Merkmale einer strategischen Allianz!

K 6-04 Was ist ein Konzern, wie wird er rechtlich gebildet und welche Motive liegen seiner Bildung zugrunde?

K 6-05 Grenzen Sie die Organisationsformen der Finanz- und der Managementholding gegeneinander ab. Erläutern Sie in Ihren Ausführungen auch, wie beide Formen größtmögliche Flexibilität hinsichtlich ihrer Beteiligungen umsetzen und welchen Preis sie dafür zahlen.

# Die Ablauf- und Prozessorganisation

# 7

Die Ablauforganisation widmet sich der Gestaltung der Vorgänge innerhalb der durch die Aufbauorganisation vorgegebenen Struktur. Die bislang statische Struktur des Unternehmens wird um eine dynamische Betrachtung ergänzt. Die Leitungspotenziale der Organisation sollen konkret nutzbar gemacht werden. Im Fokus steht der Vorgang des Aufgabenvollzugs, also die Arbeit selbst.

Der Startpunkt dazu sind die Elementaraufgaben aus der Aufgabenanalyse. Zwar kann die dahinterliegende Aufgabe aus Sicht der Organisationslehre nicht weiter zerlegt werden, die ihr innewohnenden Arbeitsschritte sind jedoch sehr wohl einer weiteren Analyse zugänglich.

Für die Arbeitsanalyse wird eine eigene Terminologie benötigt, die z. B. die Begriffe Arbeitsgang, Arbeitszyklus, Arbeitsreihe und Arbeitsstufe definiert. Ist man bei kleinsten Einheiten angelangt, erfolgt wiederum der umgekehrte Weg nach oben. Die Arbeitssynthese bildet aus den kleineren Teilen größere Einheiten. Je nach Bezugspunkt geschieht dies durch die

- personale Synthese,
- temporale Synthese sowie
- lokale Synthese.

Ist die Abfolge der Arbeit organisiert, stehen alle Teile in einer sachlich-logischen Leistungskette. Diese wird dann als Prozess bezeichnet und kann Stellen- und Abteilungsgrenzen überwinden.

Die noch zu erläuternden Vorzüge des Prozessgedankens haben dazu geführt, dass sich die klassische Ablauforganisation immer mehr zu einer Prozessorganisation wandelt. Entsprechend widmet sich der letzte Teil dieses Kapitels einer Hinführung zum Prozessdenken und zur Prozessorganisation, die dann im folgenden Kapitel detailliert vertieft wird.



Dieses Kapitel vermittelt Ihnen die Begrifflichkeiten und die Vorgehensweise der Ablauforganisation sowie das grundlegende Verständnis der Prozessorganisation. Nach dem Studium sind Sie in der Lage:

- die Ziele der Ablauforganisation zu benennen und Kennzahlen zu deren Operationalisierung zu beschreiben,
- Begriffe der Ablauforganisation zu definieren, z. B. Gangfolge, Arbeitszyklus etc.
- die Arbeitssynthese in ihrer personalen, temporalen und lokalen Dimension zu erläutern und gegeneinander abzugrenzen,
- die Denkweise und Implikationen einer Veränderung von Ablauf hin zu einer Prozessorganisation nachzuvollziehen.

## 7.1 Ziele der Ablauforganisation

In Anlehnung an die bereits genannten Effektivitätskriterien<sup>109</sup> verfolgt die Ablauforganisation zwei Ziele: Sie will die internen Abläufe sowie die Vorgänge an den Schnittstellen zur Organisationsumwelt stets optimieren, ohne dabei jedoch die Fähigkeit zur flexiblen Anpassung an Umweltveränderungen zu verlieren.

Die Strukturierung der Arbeit soll unter anderem die folgenden Wirkungen zeigen:<sup>110</sup>

- Verkürzung der Durchlaufzeiten
- Reduktion der Leer- und Wartezeiten
- Kosten der Arbeitsausführung reduzieren
- Die Qualität des Arbeitsergebnisses steigern
- Die Arbeitsbedingungen ergonomischer gestalten

Als Mittel dazu dienen abgestimmte Leistungsketten, die einerseits die Mitarbeiter gleichmäßig auslasten und andererseits so koordiniert sind, dass das Unternehmen seine Gesamtaufgabe termingerecht erfüllen kann.<sup>111</sup>

Die Organisation solcher Leistungsketten ist jedoch mit Problemen verbunden, die im folgenden Unterpunkt skizziert werden. Kennzahlen müssen gefunden werden, um die graduelle Überwindung der Problembereiche zu diagnostizieren. Damit befasst sich der zweite Unterpunkt.

<sup>109</sup> Vgl. Bea/Göbel (1999), Organisation, S. 287.

<sup>110</sup> Vgl. Bokranz/Landau, Produktivitätsmanagement von Arbeitssystemen, 2006, S. 97f.

<sup>111</sup> Vgl. Gaitanides, Prozessorganisation, 2012, S. 15.