

Unternehmensstrukturen im Überblick

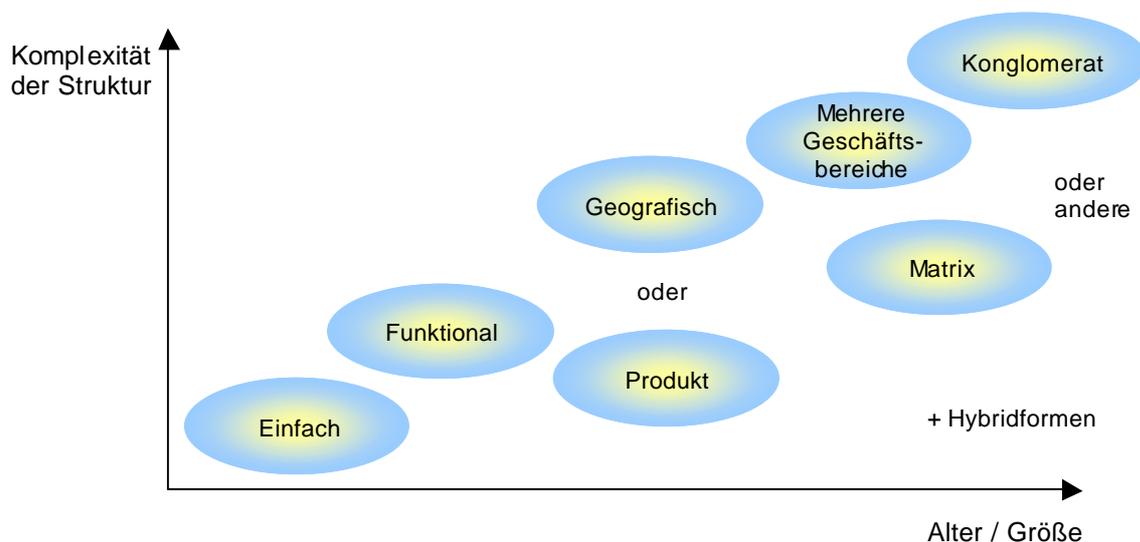
Was bestimmt die Unternehmensstruktur?

Die Struktur eines Unternehmens ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig. Die Managementtheorie des 20. Jahrhunderts wurde über lange Zeiten von dem „One Best Way“-Ansatz dominiert. Demnach gibt es eine richtige und (mehrere) falsche Strukturen für ein Unternehmen. In den letzten Jahren hat sich diese Einstellung jedoch zu einem „Es hängt davon ab“-Ansatz gewandelt, der auch als „Contingency Theory“ bekannt ist. Darin wird anerkannt, dass sich die Unternehmensstruktur an der konkreten Situation des Unternehmens orientieren sollte: Alter, Größe, Art der Fertigungssysteme, Branchegegebenheiten, Komplexität und Dynamik des Umfeldes usw.

Eine weitere Entwicklung fand in der Überlegung statt, inwieweit sich die Struktur aus der Strategie ergibt. Mintzberg erklärt die gegenseitige Abhängigkeit von Strategie und Struktur wie folgt: „Die Struktur folgt der Strategie nicht mehr als beim laufen der linke Fuß dem rechten folgt. Beide sind voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig. In manchen Situationen geben sich Unternehmen eine neue Struktur, um eine veränderte Strategie umsetzen zu können. Allerdings wird die Auswahl einer neuen Strategie auch von den Gegebenheiten, Grenzen und Möglichkeiten der bestehenden Struktur bestimmt.“

Der Zusammenhang zwischen Alter des Unternehmens und seiner Organisationsstruktur ist leicht nachvollziehbar. Ein Start-up kommt mit relativ einfachen, oft informellen Strukturen aus, während wachsende Unternehmen die zunehmende Komplexität der Funktionen, Produkte, Märkte etc. nur noch durch eine strukturierte Arbeitsteilung beherrschen können.

In Abhängigkeit von Alter bzw. Wachstum kann sich folgende Entwicklung der Unternehmensstrukturen ergeben – muss jedoch nicht notwendigerweise.



Konkret zeigt der Zusammenhang zwischen Alter bzw. Größe und Unternehmensstrukturen folgende Ausprägungen:

- Je älter und größer das Unternehmen ist, umso formaler verhält es sich: das „haben wir alles schon mal gehabt“-Syndrom; ältere und größere Unternehmen wiederholen ihr Verhalten und formalisieren wiederkehrende Prozesse.

- Je größer das Unternehmen ist, umso ausgefeilter sind seine Strukturen: es entstehen spezialisierte Funktionen und Bereiche sowie Verwaltungsprozesse; dies führt zu höherer Spezialisierung und Effektivität, aber auch zu höherem Koordinationsbedarf.
- Je größer das Unternehmen ist, umso größer ist die durchschnittliche Abteilungsgröße
- Die Unternehmensstruktur spiegelt das Alter der Branche wieder: Eine etwas überraschende Feststellung. Doch einige Beispiele verdeutlichen das: Tatsächlich ist ein kleiner familiärer Handwerksbetrieb heute noch ganz ähnlich strukturiert wie vor Jahrhunderten. Die großen Automobilhersteller weisen – natürlich mit unterschiedlicher individueller Ausprägung – alle ähnliche Unternehmensstrukturen auf. Ein Blick auf die Webseiten der Big5-Wirtschaftsprüfungs- und Unternehmensberatungsgesellschaften zeigt, dass sie alle ihr Geschäft (mindestens) zweidimensional strukturieren: nach Leistungen (i.d.R. Prüfung, Unternehmensberatung, Steuerberatung, HR-Beratung, Corporate Finance) und nach Branchen (mit unterschiedlichen Bezeichnungen und unterschiedlich tiefen Gliederungen; i.d.R. mindestens Automobil, Energie, Finanzdienstleistungen, öffentlicher Sektor, Technologie/IT/Telekommunikation)

(nach Mintzberg)

Weiterhin ist die Organisationsstruktur eines Unternehmens tendenziell auch von externen Faktoren abhängig:

- Je dynamischer das Umfeld ist, umso organischer und flexibler ist die Struktur: Unter stabilen und vorhersehbaren Verhältnissen kann das Unternehmen durch Wiederholung und Standardisierung feste Strukturen bilden. Wenn das Umfeld jedoch dynamisch ist und somit vom Unternehmen ständige Veränderungen verlangt, muss die Struktur flexibel genug für Koordinations- und Anpassungsprozesse sein.
- Je komplexer das Umfeld ist, umso dezentralisierter ist die Struktur. In einer komplexen Umgebung werden Entscheidungen von einer derartigen Vielzahl an Faktoren bestimmt, dass Befugnisse weitgehend an spezialisierte und dezentralisierte Einheiten verlegt werden.
- Je diversifizierter die Märkte des Unternehmens sind, umso größer ist die Tendenz zur Aufspaltung in marktbasierende (regionale oder produktbezogene) Einheiten. Voraussetzung dazu ist allerdings, dass jeder Teilmarkt groß genug ist, um wirtschaftliche Skaleneffekte zu ermöglichen.
- In extrem aggressiven Umgebungen tendieren Unternehmen zumindest zeitweise zu zentralisierten Strukturen. Durch engste Koordinationsmechanismen kann ein kleines Führungsteam schnell und koordiniert auf die externen Entwicklungen reagieren.

(nach Mintzberg)

Überblick über häufige Unternehmensstrukturen

Im folgenden werden die gebräuchlichsten Organisationsstrukturen kurz vorgestellt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Darstellung ihrer Vor- und Nachteile.

Einfache Form

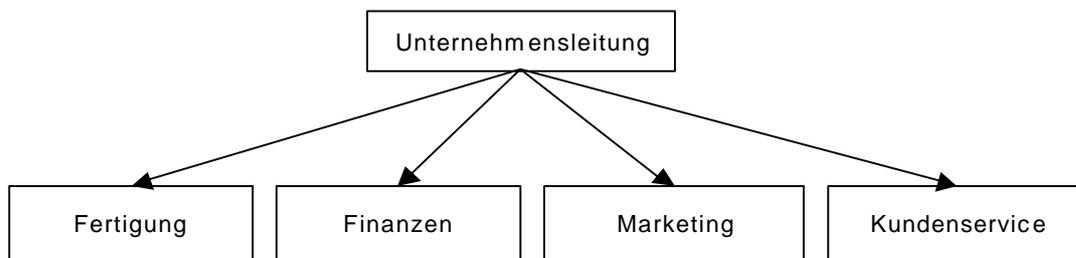
Der Name ist Programm. Diese typische Form von Start-ups und Klein(st)unternehmen ist gerade durch das Fehlen jeglicher formeller Strukturen gekennzeichnet. Das gesamte Unternehmen wird von einem kleinen Managementteam – meist die Gründer oder Eigentümer – dominiert, das sämtliche Entscheidungen trifft.

Diese Struktur ermöglicht eine hohe Flexibilität und Dynamik und begründet somit eine wesentliche Stärke vieler Kleinunternehmen. Wenn das Unternehmen jedoch wächst, kann das Fehlen von Organisationsstrukturen schnell zu einer Führungskrise beitragen, da das Managementteam mit der

Koordination und Entscheidung über sämtliche Aktivitäten völlig überlastet wird. (vgl. Greiners Modell der Fünf Phasen des Wachstums).

Funktionale Struktur

Unabhängig von Produkten oder Märkten gliedert sich das Unternehmen nach Funktionen wie Fertigung, Vertrieb, Finanzen etc.



Vorteile:

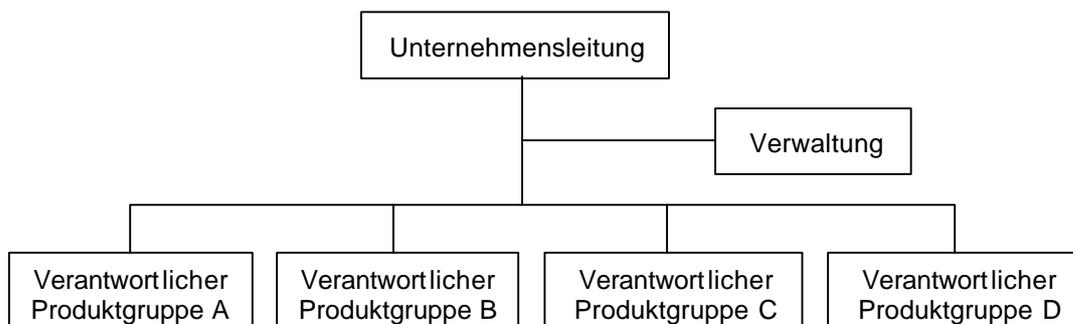
- Höhere Effektivität bei Routinetätigkeiten
- Höhere Spezialisierung und Ausbildung von Expertenwissen
- Fördert Erfahrungskurveneffekte
- Gut geeignet für selbständige Unternehmen mit einem überschaubaren Produktprogramm
- Ermöglicht zentralisierte Entscheidungsfindung und Unternehmenssteuerung

Nachteile:

- Koordination und Abstimmung zwischen den Funktionen kann problematisch sein.
- Gefahr der Überspezialisierung („Fachidioten“)
- Verantwortung konzentriert sich allein auf die Unternehmensleitung
- Fördert die Konzentration auf den eigenen Bereich, der gegen andere Bereich verteidigt wird
- Fördert Rivalitätsdenken zwischen den Funktionen
- Uneffektiv bei einem breiten und diversifizierten Leistungsspektrum

Produktlinienstruktur

Hier sind die Aktivitäten des Unternehmens nach Geschäftsbereichen bzw. Produktgruppen geordnet.



Vorteile:

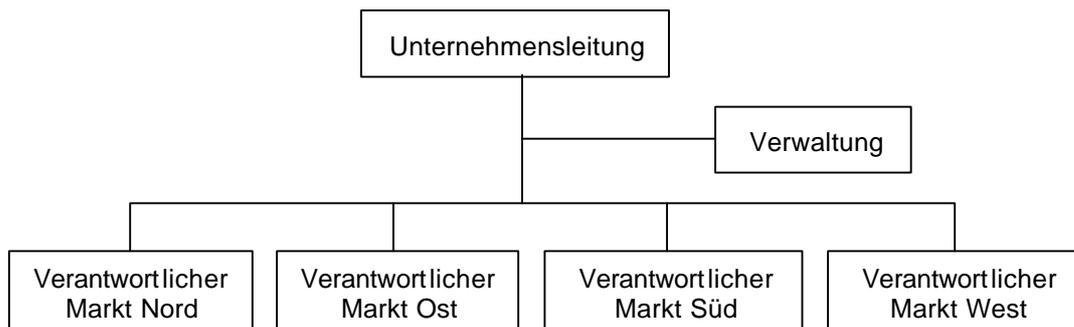
- Verantwortlichkeit für die Geschäftsbereiche ist näher am direkten Umfeld der Bereiche angesiedelt.
- Die Unternehmensleitung wird von produktbezogenen Problemen belastet und kann sich auf Aufgaben konzentrieren, die das Gesamtunternehmen betreffen.
- Ergebnisverantwortlichkeit liegt bei den Verantwortlichen für die Geschäftsbereiche.
- Jeder Geschäftsbereich kann seine Aktivitäten auf seine Kerngeschäfte fokussieren.

Nachteile:

- Duplizierung bestimmter Aufgaben.
- U.U. Rivalität und Konkurrenzdenken zwischen den Bereichen.
- Unternehmensleitung kann direkten Kontakt zum eigentlichen Geschäft verlieren.
- Abgrenzungsproblem, welche Aufgaben zentralisiert oder dezentralisiert werden sollten.
- Gefahr starker Bürokratie und hoher Verwaltungsaufwendungen.

Geografische Struktur

Diese Organisationsstruktur ist ähnlich wie die produktbezogene Struktur aufgebaut. Sie ordnet die Aktivitäten des Unternehmens jedoch nach regionalen Teilmärkten.



Vorteile:

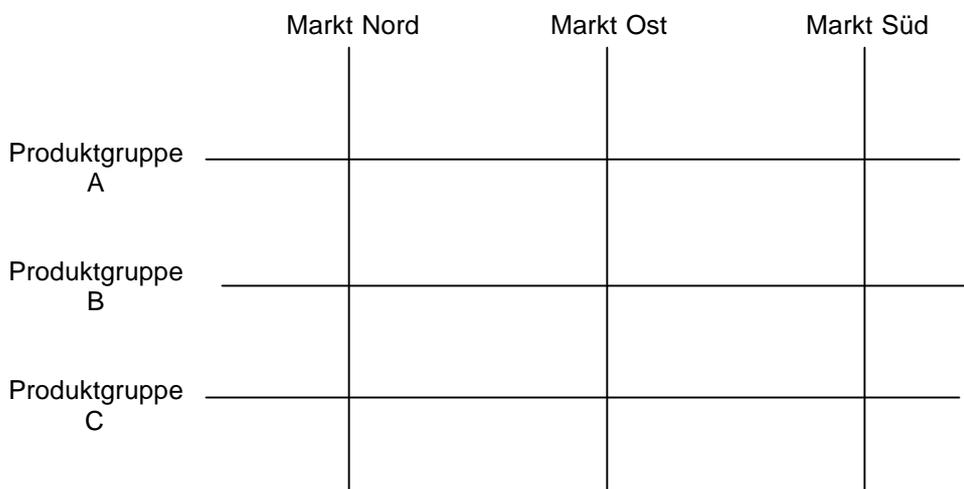
- Strategien können auf die regionalen Besonderheiten der einzelnen Teilmärkte zugeschnitten werden.
- Ergebnisverantwortlichkeit wird den Marktbereichen zugeordnet.
- Vorteile einer Tätigkeit vor Ort können genutzt werden.
- Funktionale Koordination mit den Zielmärkten wird verbessert.

Nachteile:

- Die Zentrale muss ständig die regionale Vielfalt mit einheitlichen unternehmensweiten Standards verbinden.
- Erfordert zusätzliche Hierarchieebenen.
- Duplizierung bestimmter Aufgaben auf lokaler und zentraler Ebene
- Die Gestaltung eines einheitlichen Unternehmensimages bzw. Corporate Identity ist schwierig.

Die Matrix-Struktur

Diese Struktur kombiniert Verantwortlichkeiten, die nach verschiedenen Strukturmerkmalen gegliedert sind, z.B. nach Funktionen, Regionen oder Produktgruppen.



Vorteile:

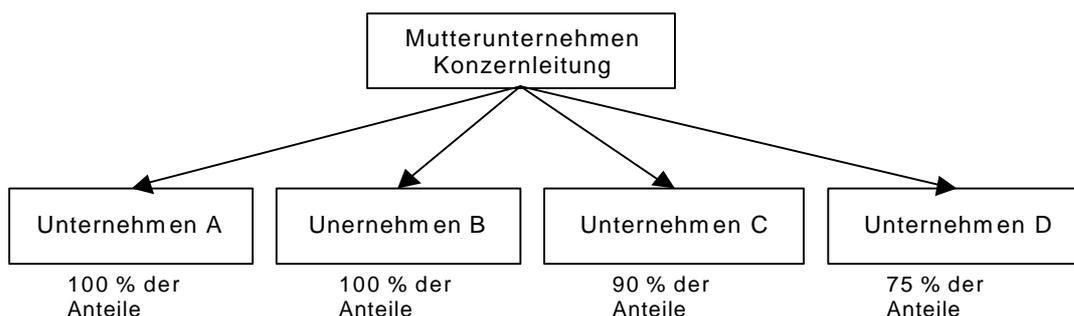
- Fördert die Berücksichtigung verschiedener Elemente der Unternehmensstrategie.
- Schafft Kontrolle und Ausgleich zwischen unterschiedlichen Standpunkten.
- Fördert in stark diversifizierten Unternehmen die Entwicklung funktionsbasierter Kompetenzen.
- Fördert die Zusammenarbeit verschiedener Bereiche.

Nachteile:

- Sehr komplex, schwer zu leiten
- Die Balance zwischen verschiedenen Kompetenzlinien kann schwer zu bestimmen sein.
- Geteilte Kompetenzen fördern langwierige Entscheidungsprozesse.
- Schwierig, schnell und entschieden zu handeln.
- Kann zu starker Bürokratie führen.
- Fördert Kompromisslösungen
- Fördert Delegation von Entscheidungen und Verantwortungen.
- An wen soll Bericht erstattet werden?

Die Holding-Struktur

Diese Struktur tritt insbesondere in stark diversifizierten Konzernen auf, in denen das Mutterunternehmen sich auf sehr wenige administrative Tätigkeiten konzentriert.



Vorteile:

- Geringe Gemeinkosten der zentralen Verwaltung.
- Möglichkeit der Steuerung des Verlustausgleichs innerhalb der Gruppe je nach vertraglicher Gestaltung.
- U.U. günstigere Finanzierungsmöglichkeiten für die einzelnen Unternehmen.
- Risikostreuung für das Mutterunternehmen.

Nachteile:

- Für die einzelnen Unternehmen besteht das Risiko des Verkaufs durch das Mutterunternehmen.
- Kaum Expertenwissen auf Konzernebene zur Unterstützung der einzelnen Unternehmen.
- Wenig Synergien zwischen den Konzernunternehmen.
- Zentrale Kontrolle kann sich schwierig gestalten.

Welche Struktur ist die Beste?

Diese Frage ist zweifellos nicht zu beantworten. Wie bereits dargestellt, wird die Wahl der Unternehmensstruktur von einer Vielzahl von Faktoren bestimmt. Es gibt kein Patentrezept nach dem „wenn ..., dann ...“-Prinzip.

Allerdings sollten bei der Entwicklung der Unternehmensstruktur einige grundsätzliche Überlegungen beachtet werden, die sich immer wieder bewährt haben:

- *Einfach*: so einfach wie möglich, damit die Strukturen von allen Beteiligten verstanden und genutzt werden können.
- *Kostengünstig*: wenn möglich sollten komplexe Organisationsstrukturen, wie die Matrix, vermieden werden, da sie zu erhöhten Verwaltungs-, Koordinations- und Steuerungsaufwendungen führen.
- *Motivation*: Bei geplanten Änderungen der Struktur sollte die Motivation und Akzeptanz aller Beteiligten berücksichtigt werden.
- *Unternehmenskultur*: bestehende Kulturen kollidieren teilweise mit neuen Strukturen. „The way we do things around here“ kann nicht über Nacht geändert werden.

© Dagmar Recklies, Mai 2001

Literaturhinweis:

Henry Mintzberg: The Strategy Process