

2.1 Die Firmengruppe Grossmann⁸

2.1.1 Die Ausgangslage

(1) Die Firmengruppe Grossmann

Durch Neugründungen und Zukäufe von Unternehmungen ist es Herrn Grossmann innerhalb von 30 Jahren gelungen, sich eine vielseitig ausgerichtete Firmengruppe mit einem Jahresumsatz von ca. 180 Mio. € aufzubauen. Folgende Unternehmen gehören zur Firmengruppe:

- eine Holzgroßhandlung mit sechs Filialen im Münsterland, im Sauerland und im Ruhrgebiet,
- ein Sägewerk im Sauerland,
- zwei Baumärkte im Münsterland,
- zwei Transportbeton-Unternehmen im Ruhrgebiet,
- ein Betonfertigteile-Unternehmen im Münsterland,
- ein Autohaus mit drei Filialen im Ruhrgebiet.

Die einzelnen Unternehmungen sind als rechtlich selbständige und wirtschaftlich eigenverantwortliche Einheiten aufgestellt. Entsprechend sind alle Unternehmungen mit den Kernfunktionen Einkauf, Verkauf, Lagerhaltung und (in den produzierenden Betrieben) Fertigung ausgestattet. Auch die Filialen der Handelshäuser sollen innerhalb der ihnen übertragenen Funktionen (Einkauf, Verkauf und Lagerhaltung) weitgehend selbständig handeln (Bestimmung des Handelssortiments, der Preise, der Lieferanten, Einstellung der nicht-leitenden Mitarbeiter usw.).

Das Betonfertigteile-Unternehmen, dessen Leitung Herr Grossmann persönlich wahrnimmt, wurde über den eigentlichen Betriebszweck hinaus mit zusätzlichen Aufgaben betraut und zur Verwaltungszentrale der Firmengruppe ausgebaut. Aus allen anderen Unternehmungen bzw. Filialen wurden die Aufgaben des Rechnungs-, Finanz- und Personalwesens herausgelöst und den entsprechenden Abteilungen des Betonfertigteile-Unternehmens übertragen. Herrn Grossmann ging es darum, mit der Zentralisierung dieser Funktionsbereiche ein wirkungsvolles Kontrollinstru-

⁸ In erkennbarer Anlehnung an die Fallstudie ‚Firmengruppe Hobau‘ aus: Wittlage, Helmut, Unternehmensorganisation, 6. Aufl., Herne/ Berlin 1998. ‚Die Firmengruppe Grossmann‘ stellt eine aktualisierte Fassung der Fallstudie von Prof. Dr. Wittlage (em. Fachhochschule Münster) dar.

ment zu schaffen. Zugleich war er davon überzeugt, dass die Zentralisierung dieser Verwaltungsaufgaben die wirtschaftlichste Lösung darstellt.

Mit Ausnahme des Betonfertigteile-Unternehmens wird die Leitung der Unternehmensteile von leitenden Angestellten wahrgenommen. Die einzelnen Unternehmen, die jeweils in der Rechtsform einer GmbH geführt werden, werden von Geschäftsführern geleitet. Herr Grossmann hat sich vorbehalten, sich bei jedem Unternehmen jeweils selbst auch als Geschäftsführer ins Handelsregister eintragen zu lassen. Die Filialen der Handelshäuser werden von Prokuristen geleitet. Alle Unternehmen unterstehen der Grossmann Holding GmbH, deren einziger Geschäftsführer Herr Grossmann ist.

Die leitenden Angestellten tragen zwar die Verantwortung für die Ergebnisse der jeweiligen Einheiten, sie sind jedoch in ihrem Handlungsspielraum stark eingeschränkt. Herr Grossmann greift häufig unmittelbar und unvorhersehbar in das Tagesgeschehen ein. Darüber hinaus vergeht keine Woche, in der er eine neue Richtlinie, die seine Verwaltungszentrale ausarbeitet, als ‚Handlungsanweisungen‘ für verbindlich erklärt. Die Regelungsflut gipfelte in der letzten Handlungsanweisung (HA) Nr. 239, die ‚die Lage der Fußmatte beim Wischen‘ behandelte. Herrn Grossmann war vor zwei Wochen in einer Filiale aufgefallen, dass eine Matte während des Wischens ‚schutzlos der Witterung‘ (Zitat HA 239) ausgesetzt war.

(2) Organisationsauftrag

Zunehmende wirtschaftliche Schwierigkeiten innerhalb der Firmengruppe und sein angegriffener Gesundheitszustand haben Herrn Grossmann nachdenklich gemacht. Deshalb hat er einen Unternehmensberater gebeten, die Aufbauorganisation der gesamten Firmengruppe zu analysieren. Außerdem sollte die Ablauforganisation beleuchtet werden.

(3) Ergebnis der Ist-Aufnahme

Der Unternehmensberater erhält von Herrn Grossmann einen Untersuchungsauftrag über 5 Tagwerke. An 4 Tagen nimmt er die Firmengruppe ‚unter die Lupe‘, wie er sich ausdrückt. Damit verbunden ist der Besuch aller Unternehmen und Gespräche mit ausgewählten Mitarbeitern aus allen Hierarchiestufen. Am 5. Tag verfasst und präsentiert der Unternehmensberater seinen Untersuchungsbericht, in dem er zu folgenden Kernaussagen kommt:

- Die Leitung der Firmengruppe und der Unternehmungen ist widersprüchlich; teilweise kommt es deshalb in bestimmten Entschei-

dungssituationen zur Handlungsunfähigkeit bzw. zu erheblichen Verzögerungen in der Aufgabenerfüllung.

- Die Zentralisierung von Verwaltungsaufgaben beeinträchtigt in hohem Maße das Reaktionsvermögen und die Aufgabenerfüllung in den Unternehmungen, die auf die Dienstleistungen der Verwaltungszentrale angewiesen sind.
- Der Verwaltungszentrale ist es mit den vorhandenen Mitteln nicht gelungen, ein aussagefähiges Berichts- und ein funktionsfähiges Kontrollwesen (Controlling) aufzubauen. Die Versorgung der Mitarbeiter und Leiter der einzelnen Unternehmungen bzw. Filialen mit Informationen ist unzureichend. Insbesondere fehlt der Wille, die benötigten Informationen zur Verfügung zu stellen.
- Das technische Ausstattung des Informationswesens ist nicht mehr zeitgemäß. Das selbstgestrickte kaufmännische Abwicklungsprogramm, das auf einer IBM AS 400 läuft, entspricht den aktuellen Anforderungen nicht mehr. Ersatzweise haben sich in den Unternehmen und Filialen zusätzlich ‚Insellösungen‘ auf Personal-Computern entwickelt.
- Innerhalb der Firmengruppe herrscht ein ausgesprochenes Durcheinander, da die Aufgabe ‚Organisation‘ nicht sinnvoll wahrgenommen wird und die Unternehmungen und Filialen keine Organisationsunterstützung erhalten.
- Der Einkauf innerhalb der Firmengruppe ist nicht koordiniert, die Unternehmungen und Filialen kaufen grundsätzlich ohne Abstimmung untereinander ein.
- In nicht vertretbarem Umfang ist es vorgekommen, dass Aufträge nicht in der branchenüblichen Zeitspanne ausgeführt werden konnten. So konnten z. B. in den Werkstätten Wartungsarbeiten nicht kurzfristig ausgeführt werden, weil häufig benötigte Ersatzteile nicht vorrätig waren. Andererseits wurden in allen Lägern bei Artikeln, die weniger häufig nachgefragt wurden, erhebliche Überbestände festgestellt. Die erheblichen Fehler in der Lagerbestandsführung der einzelnen Unternehmungen und Filialen führt zu erheblichen Kosten (u. a. Zinskosten).

2.1.2 Aufgaben zur Fallstudie Grossmann

1. Stellen Sie die verbal beschriebene Organisationsstruktur grafisch in Form eines Organigramms dar. Beschreiben Sie verbal, um welche Organisationsform es sich handelt. (30 Minuten)

2. Entwickeln Sie für die Firmengruppe Grossmann eine alternative Organisationsstruktur unter Berücksichtigung der aufgeführten Schwachstellen. (60 Minuten)
3. Wie sollte die alternative Organisationsstruktur umgesetzt werden? (30 Minuten)