

### 3 Lösungsskizzen zu den Fallstudien

#### 3.1 Lösungsskizze zur Fallstudie Grossmann

##### 1. Organigramm der Firmengruppe Grossmann (Ansatz)

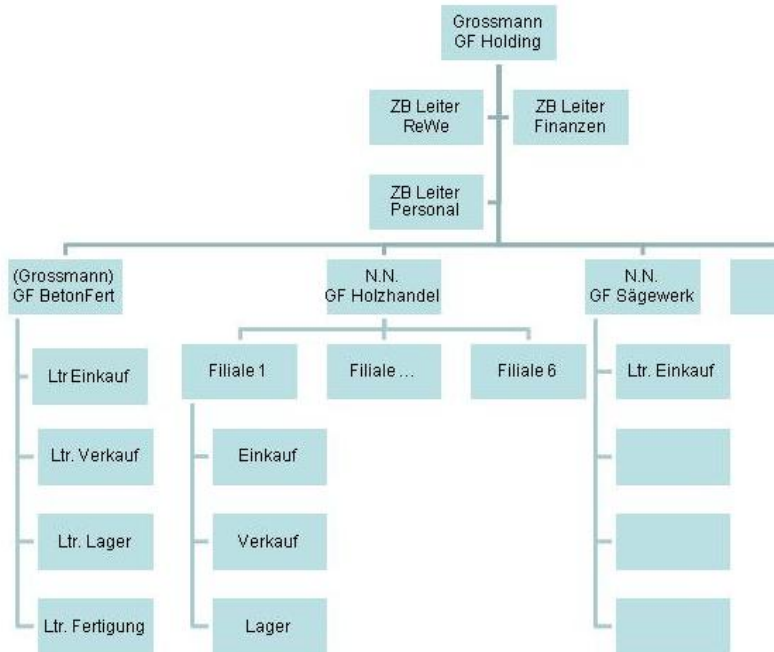


Abbildung 5: Organigramm der Firmengruppe Grossmann

Auf der obersten Ebene findet sich eine objektorientierte Strukturierung nach unterschiedlichen Geschäftsfeldern (Produktgruppen), während sich auf der zweiten Ebene eine funktionsorientierte Strukturierung herausgebildet hat. Ausnahmen bilden die mit Filialen ausgestatteten Handlungshäuser, die auf der zweiten Ebenen wiederum eine objektorientierte Strukturierung, allerdings nach Regionen aufweisen. Erst in der dritten Ebene lässt sich eine funktionsorientierte Strukturierung ausmachen.

## 2. Alternative Organisationsstruktur

Eine alternative Organisationsstruktur lässt sich aus diesen Re-Organisationsideen bilden:

Um die Firmengruppe handhabbarer zu machen, könnte eine Zusammenfassung von Unternehmen zu Sparten erwogen werden. Dazu bietet sich die Zusammenfassung von Betonfertigteilen und Transportbeton an. Darüber hinaus könnten die ‚holznahen‘ Bereich zusammengefasst werden: Sägewerk, Holzgroßhandel und eventuell auch die Baumärkte. Übrig bliebe das Autohaus.

Eine Zentralisierung des Einkaufs als gleichberechtigte Abteilung neben den Sparten bzw. neben den Unternehmen ist auf Grund der Unterschiedlichkeit eher nicht zu empfehlen. Einzig ein gemeinsames C-Teile-Management könnte erwogen werden. Im Falle einer Spartenbildung könnte aber überlegt werden, ob jede Sparte einen zentralisierten Einkauf und ein zentrales Lagerwesen einrichtet.

Das Rechnungswesen als Stabstelle kümmert sich offensichtlich überwiegend um das externe und weniger um das interne Rechnungswesen. Deshalb empfiehlt es sich, Controlling als Stabsstelle oder -abteilung einzurichten. In diesem Zusammenhang ist eine kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) einzurichten, die monatlich vorgelegt und von der Firmengruppenleitung mit den operativen Geschäftsführern einzeln oder gemeinsam besprochen wird. Das Controlling könnte darüber hinaus die Unternehmensplanung verantwortlich begleiten sowie eine Investitionssteuerung einrichten.

Dem Informationswesen und der Organisation wird kein ausreichender Stellenwert eingeräumt. Hier empfiehlt es sich, eine entsprechende Stabsabteilung einzurichten. Idealerweise verfügt der Leiter einer solchen Abteilung sowohl über profunde Kenntnisse aus der Informationstechnik (IT) als auch über umfangreiche Kenntnisse aus der Organisationsgestaltung und Organisationsentwicklung.

Überlegenswert ist auch, ob die Verwaltung ein Stück weit dezentralisiert wird. Mindestens für das Personalwesen erscheint dieser Ansatz angebracht, aber auch Controlling, Organisation und IT sollten als Dienstleister die Form und ggfs. die aufbauorganisatorische Verankerung der Spartenunterstützung (z.B. in Form von Spartencontrollern) festlegen. Das Finanzwesen sollte zentralisiert bleiben; so behält die Leitung der Firmengruppe den Einfluss auf die Fremd- und Eigenkapitalfinanzierung (vgl. Leverage-Effekt) und kann die Liquidität unternehmensübergreifend steuern (Treasuring). Soweit ein gruppenweites, modernes ERP-System eingerichtet wird, kann auch das externe Rechnungswesen als Stabsstelle der Holding verbleiben.

Aufgrund des angegriffenen Gesundheitszustandes sollte Herr Grossmann überlegen, sich auf die Leitung der Holding zu konzentrieren und für das Betonfertigteilewerk einen GF einzustellen. Darüber hinaus könnte er sich einen Assistenten zur Seite stellen. Eine Möglichkeit besteht auch darin, dass Herr Grossmann sich komplett aus dem operativen Geschäft zurückzieht und als Vorsitzender eines noch zu gründenden Beirates (im Sinne eines freiwillig eingerichteten Aufsichtsrates) nur noch die strategische Ausrichtung der Firmengruppe begleitet.

### **3. Umsetzung der Veränderungen**

Die geplanten aufbauorganisatorischen Veränderungen sind gewaltig. Während man bei ablauforganisatorischen Veränderung mit einer Einbeziehung der Mitarbeiter (Change Management) den Veränderungsprozess beschleunigen kann, greift dieser Ansatz bei gravierenden aufbauorganisatorischen Veränderungen nicht.

Im Falle der Spartenbildung muss eine neue hierarchische Ebene einbezogen werden, was eine Degradierung der bisherigen zweiten Ebene bedeutet. Die damit in Zusammenhang stehenden Personalentscheidungen führen zu substantziellen Veränderungen (Degradierung) und sind gerade nicht mit dem Ansatz Change Management zu lösen, sondern nur ‚top-down‘.

Herr Grossmann sollte die neue Organisationsstruktur zusammen mit dem Unternehmensberater und ggfs. zusammen mit den zukünftigen Spartenleitern (oder weiteren Vertrauten) zu einem reifen Konzept ausformulieren, bevor er es der breiten Mitarbeiterschaft präsentiert. Zum Zeitpunkt der Präsentation ist es zwingend erforderlich, die Personalentscheidungen zeitgleich zu verkünden. Vorgespräche mit den Hauptbetroffenen (GF der Unternehmen) sind in Erwägung zu ziehen, um den Druck aus der Präsentation zu nehmen.

## **3.2 Lösungsskizze zur Fallstudie Karl Platsch**

### **1. Darstellung der Aufbauorganisation (Organigramm)**

Die auf den ersten Blick einfache Aufgabe, ein Organigramm zu erstellen, ist keineswegs trivial! Jeder Mitarbeiter möchte sich in einer angemessenen Position wiederfinden. Ungenauigkeiten und Fehler führen in jeder Unternehmung zu unangenehmen Diskussionen. Sehr oft geht es dabei um verletzte Eitelkeiten, die emotional hoch aufgeladen sind. Insofern ist in der Praxis zu überlegen, ob die Erstellung eines Organigramms durch eigene Mitarbeiter erfolgen soll. Für einen externen Unternehmensberater