

Vorwort/ Dossier

Weil Organisation eine elementare Führungsaufgabe darstellt, richtet sich dieses Übungsbuch an Studierende, die eine Führungsposition anstreben. Darüber hinaus sind mit dieser Disziplin auch künftige Unternehmensberater, ganz gleich ob das Berufsziel Inhouse-Berater oder externer Unternehmensberater lautet, angesprochen.

Dazu werden im Fach ‚Organisation‘ Fragen der Unternehmens-, Strategie- und Organisationsentwicklung, des Technologie- und Innovationsmanagements und des Managements von Veränderungsprozessen behandelt. All diese Fragen werden praxisnah überwiegend vor dem Hintergrund kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU) diskutiert. Insbesondere werden dabei die Einsatz- und Anwendungsgebiete neuer Informations-Technologien berücksichtigt.

* * *

Dieses Buch beschreibt Fallstudien zur Organisationsgestaltung und -entwicklung samt ihren Lösungen. Dazu werden in einem ersten, vorbereitenden Teil wichtige Begriffe erläutert, die über das Lehrwerk ‚Grundlagen der Organisationsgestaltung und -entwicklung‘ des Autors, dessen Lektüre vor einer Beschäftigung mit den Fallstudien unbedingt empfohlen wird, hinausgehen.

Im zweiten Teil dieses Buches finden sich zahlreiche Fallstudien zur Organisationsgestaltung und -entwicklung. Ein ganz herzlicher Dank geht an Herrn Prof. Dr. Wittlage und seinen Verlag NWB für die Fallstudie ‚Firmengruppe Hobau‘. Diese ‚Mutter aller Fallstudien für KMU‘ diente als erkennbare Vorlage für die in diesem Buch vorzustellende Fallstudie ‚Firmengruppe Grossmann‘. Sie hat alle anderen Fallstudien in diesem Buch geprägt und gehört seit vielen Jahren zunächst im Original, später in der aktualisierten Fassung zu den Standardfällen, die der Autor mit Studierenden und Praktikern bespricht.

Eine übersichtliche Grafik (S. 17) erleichtert die Einordnung der Fallstudien aus dem Industrie-, Handels- und Dienstleistungssektor. Darüber hinaus unterstützt das Stichwortverzeichnis (S. 99) die Suche nach bestimmten Inhalten.

Im dritten Teil dieses Buches werden Lösungen zu den vorgestellten Fallstudien skizziert. Dem Leser sei empfohlen, die Lösung zunächst allein oder in Kleingruppen selbst zu erarbeiten. Erst danach sollte sich ein Vergleich mit der Lösungsskizze anschließen. Dabei ist zu beachten, dass die Lösungsskizze keinesfalls den Anspruch an eine Musterlösung im Sinne einer bestmöglichen Lösung darstellt. Vielmehr ist es durchaus denkbar, dass der kreative Bearbeiter auf innovative, möglicherweise

sogar einzigartige Ansätze stößt. In diesem Fall würde sich der Autor über eine Rückmeldung per eMail (fallstudien@7brock.de) sehr freuen.

* * *

Die Darstellung von Fallstudien und Lösungen zur Organisationsgestaltung und -entwicklung soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass Unternehmen auch mit sehr ausgefeilten (organisatorischen) Instrumenten nur begrenzt regelbar sind. Vor diesem Hintergrund werden in den Lösungen pragmatische Ansätze der Organisationsgestaltung und -entwicklung aufgegriffen. Dabei wird die begrenzte Regelbarkeit nicht als Problem aufgefasst, das zu behandeln, zu eliminieren bzw. ‚in den Griff zu bekommen‘ ist. Vielmehr wird die begrenzte Regelbarkeit als Chance verstanden, der Organisationsentwicklung eine breite, mitarbeiterorientierte Basis zu geben, um auf diese Weise die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in einem turbulenten Umfeld zu erhöhen.

In diesem Zusammenhang ist zu fordern, dass Unternehmen unter Berücksichtigung eines ethisch fundierten Führungsrahmens zu lernenden Organisationen werden. Dazu sei dem Leser ergänzend das Buch ‚Führen Sie schon oder herrschen Sie noch? Eine Anleitung zum fairen Management‘ (Verlag Tectum, Marburg) empfohlen.

* * *

Der Autor:

Prof. Dr. Heinz Siebenbrock (geb. 1960) lehrt an der Hochschule Bochum ‚Allgemeine Betriebswirtschaftslehre‘, ‚Führungslehre‘ sowie das Fach ‚Unternehmensorganisation‘. Seine beruflichen Stationen:

- Assistent am Lehrstuhl für BWL, insbes. Distribution und Handel, Universität Münster
- Vorstandsassistent eines Unternehmens der Holzverarbeitenden Industrie
- Geschäftsführer einer konzerngebundenen Holzhandlung
- Mitglied der Geschäftsleitung eines Einkaufsverbandes für Eisen- und Hartwaren

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
1 Begriffliche Erweiterungen zur Organisationsgestaltung und -entwicklung	7
1.1 Balanced Scorecard	8
1.2 Center-Konzeptionen.....	9
1.3 Customer Relationship Management (CRM).....	10
1.4 Franchising.....	11
1.5 Multi-Projektmanagement und Project Management Office (PMO)	12
1.6 Supply Chain Management (SCM).....	13
1.7 Treasuring und Cash Management	14
2 Fallstudien zur Organisationsgestaltung und -entwicklung.....	15
2.1 Die Firmengruppe Grossmann	
2.2 Das Großhandelsunternehmen Karl Platsch GmbH & Co. KG.....	
2.3 Möbel aus dem Münsterland	
2.4 Die CIW Unternehmensberatung.....	
2.5 Der Einkaufsverband E E H.....	
2.6 LEGO	
2.7 Hochschule Bochum.....	
2.8 Der Einzelhändler Beebop Moden GmbH	
2.9 Der Hersteller Portabell	
2.10 Das Warenhaus Herakles.....	
2.11 Der Fachgroßhändler BAUstart	
3 Lösungsskizzen zu den Fallstudien	
3.1 Lösungsskizze zur Fallstudie Grossmann	
3.2 Lösungsskizze zur Fallstudie Karl Platsch.....	

3.3	Lösungsskizze zur Fallstudie MeyCo
3.4	Lösungsskizze zur Fallstudie CIW
3.5	Lösungsskizze zur Fallstudie E E H:
3.6	Lösungsskizze zur Fallstudie LEGO.....
3.7	Lösungsskizze zur Fallstudie Hochschule Bochum.....
3.8	Lösungsskizze zur Fallstudie Beebop
3.9	Lösungsskizze zur Fallstudie Portabell
3.10	Lösungsskizze zur Fallstudie Herakles
3.11	Lösungsskizze zur Fallstudie BAUstart

Literaturverzeichnis

Stichwortverzeichnis

Die Informationen in diesem Buch werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht. Waren- und Unternehmensnamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt. Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag, Herausgeber und Autor können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Verlag, Herausgeber und Autor dankbar.

Begriffliche Erweiterungen zur Organisationsgestaltung und -entwicklung

Zur Lösung der Fallstudien wird das Werk ‚Grundlagen der Organisationsgestaltung und -entwicklung‘¹ vorausgesetzt. Darüber hinaus sind erweiterte Kenntnisse aus der Organisationslehre nötig. Diese erweiterten Kenntnisse werden in diesem Kapitel in Form von Begriffsklärungen in alphabetischer Reihenfolge und in aller Kürze vorgestellt. Eine Vertiefung der Inhalte mit Hilfe von Literatur- und Internetrecherchen sei angeraten.

Diese Auswahl an weiterführender Literatur sei ausdrücklich empfohlen:

- Berning, Ralf, Prozessmanagement und Logistik, Berlin 2002
- Bleicher, Knut, Organisation: Strategien - Strukturen - Kulturen, 2. Aufl., Wiesbaden 1991
- Fiedler, Rudolf, Organisation kompakt, 2. Aufl., München 2010
- Jones, Gareth R., Bouncken, Ricarda B., Organisation: Theorie, Design und Wandel, 5. Aufl., München 2008
- Kieser, Alfred, Walgenbach, Peter, Organisation, 6. Aufl., Stuttgart 2010
- Klimmer, Matthias, Unternehmensorganisation, 2. Aufl., Herne 2009
- Olfert, Klaus, Organisation, 15. Aufl., Ludwigshafen 2009
- Robbins, Stephen P., Organisation der Unternehmung, 9. Aufl., München 2001
- Schreyögg, Georg, Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5. Aufl., Wiesbaden 2010
- Schulte-Zurhausen, Manfred, Organisation, 5. Aufl., München 2010
- Siebenbrock, Heinz, Führen Sie schon oder herrschen Sie noch? Eine Anleitung zum fairen Management, Marburg 2013, besonders Kapitel 5: Managementkonzepte
- Vahs, Dietmar, Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 8. Aufl., München 2012

¹ Vgl. Siebenbrock, Heinz, Grundlagen der Organisationsgestaltung und -entwicklung, 6. Aufl., Altenberge 2014.

- Wilhelm, Rudolf, Prozessorganisation, 2. Aufl., München/Wien 2007

1.1 Balanced Scorecard

Die „Balanced Scorecard ist ein integriertes System von Kennzahlen, das Finanzkennzahlen mit den für die Strategie eines Unternehmens wesentlichen Aspekten von Kunden, internen Prozessen und Innovationen verbindet.“² Mit der Balanced Scorecard soll ein Verbindungsglied zwischen der Unternehmensstrategie und den operativen Aktivitäten hergestellt werden. Die Balanced Scorecard bietet ein System zur Messung und Umsetzung von Strategien durch ein Kennzahlensystem.

Neu an dem Instrument ist der Versuch, verschiedene Perspektiven in die Erfolgsmessung einfließen zu lassen. Eine Beschränkung auf ausschließlich monetäre, also finanzwirtschaftliche Kennzahlen wird vermieden. Vielmehr wird eine Balance zwischen monetären und nicht-monetären Kennzahlen, kurzfristiger und langfristiger Perspektive angestrebt. Die individuelle Strategie eines Unternehmens wird auf verschiedene Perspektiven heruntergebrochen. Dabei ergeben sich auch konkrete Ziele und Maßnahmen zur Erreichung einer zuvor bestimmten Strategie.

Der Vorteil gegenüber konventionellen Kennzahlensystemen ist also: Nicht allein finanzielle Werte werden erfasst, sondern auch sogenannte „Leistungstreiber“

- zur Kundenzufriedenheit,
- zur Qualität interner Prozesse und
- zur Mitarbeitermotivation.

Dabei erfasst die **Kundenperspektive** die nicht-finanziellen Ziele des Unternehmens in Bezug auf die Kunden- und Marktsegmente, in denen es konkurrieren möchte (z.B. Kundenzufriedenheit). Die **Prozessperspektive** bildet die wichtigsten Merkmale der Kernprozesse des Unternehmens ab, wie z.B. den Innovationsprozess oder die Betriebsprozesse. In dieser Gruppe finden sich z.B. die Kennzahlen Durchlaufzeit und Reaktionsgeschwindigkeit wieder. Die Kennzahlen der **Mitarbeiterperspektive** misst u.a. die Qualifizierung von Mitarbeitern, die

² Kaplan, R. S.; Norton, D. P., Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997, Einband.

Leistungsfähigkeit des Kommunikations- und Informationssystems sowie die Zielausrichtung und Motivation von Mitarbeitern und die Mitarbeiterzufriedenheit.

Selbstverständlich verzichtet die Balanced Scorecard nicht auf **finanzielle Steuerungsgrößen**. Sie bilden das **Resultat**. Leistungstreiber sind nur dann von Bedeutung, wenn sie in einer Ursache-Wirkungsbeziehung zu den finanziellen Kennzahlen stehen. Denn Leistungstreiber sind eben jene Faktoren, die dem finanziellen Erfolg eines Unternehmens „vorangehen“.

Schließlich wohnt der Balanced Scorecard eine weitere Funktion inne: Mit der „Balanced Scorecard“ ist es möglich, das Spektrum strategischer und operativer Ziele und deren Zusammenhang zur Strategischen Erfolgsposition an alle Mitarbeiter eines Unternehmens zu kommunizieren, damit sie zielgerichtet arbeiten können.

1.2 Center-Konzeptionen

Bereits vor über einhundert Jahren lässt sich der Grundgedanke der Center-Konzeptionen entdecken, als Wilhelm von Siemens 1900 feststellte, dass „unsere Gesellschaft [...] aus einer Anzahl von Fabriken und Unternehmungen zusammengesetzt ist, welche [...] auch in ganz selbständiger Form existieren können.“³ Eugen Schmalenbach forderte 50 Jahre später, „besonders in größeren Betrieben den Beamten Sinn zu ersetzen durch den Unternehmersinn.“⁴

Die Partialisierung in einzelne Center oder die Reorganisation eines Teilbereichs zu einem Center stellt insbesondere für Großunternehmen eine interessante Möglichkeit dar, Flexibilität (zurück) zu gewinnen.

Allerdings wurden erst in den 1960er und 1970er Jahren Center-Konzepte in größerem Stil umgesetzt. Vorreiter waren zunächst US-amerikanische Unternehmen, die die ‚neue‘ Konzeption in der Organisation umsetzten, später folgte man in Europa dem Beispiel. Nicht selten wurde die Realisation in angepasster Form umgesetzt, da verschiedenste Einflüsse, wie z.B. die Schaffung vollkommener operativer Selbstständigkeit, nicht vollständig umsetzbar erschienen.

³ Zitiert nach Kocka, Jürgen, Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847 - 1914, Stuttgart 1969, S. 392.

⁴ Schmalenbach, Eugen (1948), Pretiale Wirtschaftslenkung, Band 2, Bremen-Horn 1948, Seite 5.

Die Übertragung von wesentlichen Aufgaben an die Mitarbeiter und Führungskräfte der Center sind kennzeichnend für Center-Konzepte. Eigenverantwortung und Initiative sollen gedeihen, Unternehmer im Unternehmen, die in den 1980er Jahren noch einmal unter dem Stichwort ‚Intrapreneurs‘ bekannt wurden, waren gefordert.

Hinsichtlich der Center-Typen haben sich über die Zeit verschiedene Ausprägungen gebildet, die sich hinsichtlich ihres Grades an Autonomie unterscheiden. So werden die verantwortungsbezogenen und die erfolgsbezogenen Center-Typen unterschieden. Erstere sind die Service-, Cost-, und Erlös-Center, zum zweiten gehören die Profit- und die Investment-Center. Verantwortungscenter haben in der Praxis eine Kosten- oder Erlösverantwortung, welche durch Budgetierung (Cost-Center) oder Erlös- bzw. Umsatzvorgaben (Erlös- bzw. Revenue-Center) gekennzeichnet ist. Die Verantwortungscenter warten mit einer Ergebnisverantwortung auf. Im Gegensatz zu den Verantwortungscentern, bei denen eine Kosten- oder eine Erlösverantwortung herrscht, liegt den Erfolgscentern sowohl eine Kosten- als auch eine Erlösverantwortung in Form einer Gewinngröße zu Grunde. Der Unterschied zwischen einem Profit-Center und einem Investment-Center besteht darin, dass ein Investment-Center auch Entscheidungen über Investitionen treffen darf. Insofern wird der Erfolg eines Profit-Centers mit Kennzahlen in Anlehnung an den EBIT (Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit, operatives Ergebnis) gemessen, während der Erfolg eines Investment-Centers mit Kennzahlen in Anlehnung an den EBT (Ergebnis vor Steuern) oder den Bereichsgewinn gemessen werden.

Im Kern nutzen Center-Konzeptionen den Preismechanismus, der üblicherweise Angebot und Nachfrage in einem Markt regelt, auf der betrieblichen Ebene. Damit soll ein sich weitgehend selbst regelndes System zur Erzielung eines größtmöglichen Gesamterfolgs erreicht werden. Jede Unternehmung, die sich zur Nutzung von einer oder mehreren Center-Typen entschließt, sollte sich im Vorfeld darüber im Klaren sein, welche Aufgabe das Center zu erfüllen hat und wie die Leistung in Form von Einhaltung von Budget- oder Erlösvorgaben, Erfolgsgrößen oder Kennzahlen gemessen werden soll. Zu den Aufgabenbereichen einer Center-Konzeption können verschiedene Unternehmensbereiche zählen. Allerdings sollten selbstverständlich nur sinnvolle Teilbereiche zur Bildung eines Centers genutzt werden bzw. sinnvolle Bereiche bei der Neubildung von Centern entstehen. So wäre die Führung eines Vertriebsbereichs als Cost-Center undenkbar. In diesem Fall wäre selbstverständlich das Erlös-Center oder gar das Profit-Center die richtigere Wahl.

1.3 Customer Relationship Management (CRM)

Das Customer Relationship Management (CRM) hat sich zu einem Inbegriff für moderne Vertriebskonzepte entwickelt. Unter Ausnutzung von

DV-Techniken ist der Vertrieb heute in der Lage, immer mehr Informationen über den Kunden in immer kürzeren Zeitabständen zu verarbeiten.

Vor noch gar nicht einmal so langer Zeit wurden Außendienstler papiermäßig mit Informationen über Produkte und Kunden versorgt. Diese vergleichsweise teure Informationsversorgung wird heute überwiegend durch mobile Computer, die über ein Funknetz oder das Festnetz mit der Firmenzentrale verbunden sind, ersetzt. Damit werden die Daten aktueller denn je zuvor, sogar Bewegungsdaten (Bestände) können heute „remote“ eingesehen werden. Auf der anderen Seite ermöglicht diese „ständige Verbindung“ zwischen Zentrale und Außendienst auch die Möglichkeit, dass Innendienst und Geschäftsleitung über die Aktivitäten des Außendienstes und Vereinbarungen mit Kunden zeitnah informiert werden. Dabei geht es nicht nur um die kurzfristige Einschleusung von Informationen zu den betrieblichen Standardprozessen (Aufträge, Reklamationen), sondern gerade auch um den Austausch von Wissen über den Kunden: Zum Beispiel versetzen schnell übertragene und leicht auffindbare Besuchsberichte den Innendienst in die Lage, informale Informationen über den Kunden aktuell zu verwerten. Aber auch die systematische Sammlung ergänzender Stammdaten (z.B. Geburtstage der Ansprechpartner) ist Teil eines Customer Relationship Management.

1.4 Franchising

Sobald die Aktivitäten eines Unternehmens in weiten Bereichen von einem von einer Systemzentrale entwickelten Betreuungskonzept abhängen und für die Nutzung dieses Konzeptes ein Entgelt zu entrichten ist, spricht man von Franchising. Dabei bleiben die Franchise-Nehmer wirtschaftlich selbständig, sie ähneln in ihrem äußeren Auftritt allerdings Filialen sehr stark. Eine Franchise-Gruppe arbeitet zentralgesteuert auf vielen unternehmensrelevanten Gebieten: zentrale Werbung, zentraler Einkauf, Betriebsvergleiche bzw. Benchmarking, zentrale Sortiments- und Preisgestaltung und vieles mehr. Von Vorteil ist dabei, dass die Franchise-Nehmer von vielen Fragestellungen entlastet werden sowie ein geringeres Risiko bei der Umsetzung neuer, weil zentralseitig bereits getesteter Ideen eingehen. Soweit ein Franchise-Geber auch mit eigenen Filialen arbeitet, in denen unter anderem neue Ideen getestet werden, spricht man von Pilotbetrieben.

„Franchising ist ein Vertriebssystem, durch das Waren, Dienstleistungen oder Technologien vermarktet werden. Franchising gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbstständiger und unabhängiger Unternehmen. Die Partner beim Franchising sind der sogenannte Franchise-Geber und seine Franchise-Nehmer. Beim Franchising gewährt der Franchise-Geber seinen Franchise-Nehmern das

Recht – und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf – ein Geschäft entsprechend seinem Franchise-Konzept zu betreiben. Beim Franchising berechtigt und verpflichtet dieses Recht den Franchise-Nehmer – gegen ein direktes oder indirektes Entgelt – das Geschäftskonzept des Franchise-Gebers zu nutzen. Der Umfang der Unterstützung durch den Franchise-Geber und die Dauer der Geschäftsbeziehung werden beim Franchising im Franchise-Vertrag festgelegt.“⁵

1.5 Multi-Projektmanagement und Project Management Office (PMO)

Mit Multi-Projektmanagement bezeichnet man alle Anstrengungen, die verschiedenen Projekte in einem Unternehmen gleichzeitig im Auge zu behalten. Ziel des Multi-Projektmanagements ist es, die Belastung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter durch Projekte zu begrenzen. Dazu muss das Multi-Projektmanagement über alle belastungsrelevanten Projektinformationen verfügen.

Das Multi-Projektmanagement begleitet alle Unternehmensprojekte von der Projektidee bis zum Projektabschluss.

Projektideen werden an das Multi-Projektmanagement gerichtet, dort bewertet, priorisiert und unter Berücksichtigung von Belastungsgrenzen zeitlich eingeplant. Den jeweiligen Projektleitern wird auferlegt, in regelmäßigen Abständen (in der Praxis ist das ca. einmal pro Monat) über den Projektfortschritt zu berichten und die Inanspruchnahme von Ressourcen zu prognostizieren. So kann das Multi-Projektmanagement feststellen, ob die Projekte rechtzeitig fertiggestellt werden. Außerdem kann es Engpässen bei den Ressourcen (Mitarbeiter, Budget) begegnen. Sollten mehrere Projektleiter zum Beispiel erwägen, den Einsatz bestimmter Mitarbeiter übermäßig auszudehnen, steuert das Multi-Projektmanagement entsprechend gegen. Das Gleiche gilt auch für künftige Ausgaben, insbesondere wenn sie die Liquidität des Unternehmens gefährden.

Darüber hinaus hat das Multi-Projektmanagement die Aufgabe, in regelmäßigen Abständen eine Übersicht über den Stand aller Projekte anzufertigen und darüber in geeigneter Form zu berichten.

Während des Projektes nimmt das Multi-Projektmanagement auch die Rolle des Ansprechpartners und Unterstützers ein. Auf diese Weise können Projektleiter und Projektmitarbeiter die umfassenden Erfahrungen der Personen nutzen, die im Multi-Projektmanagement tätig sind.

⁵ <http://www.franchiseportal.de/franchise-lexikon/Franchising.htm> vom 6.1.2009

Schließlich verlangt das Multi-Projektmanagement von jedem Projektleiter, dass das Projekt in Form eines Abschlussberichtes dokumentiert wird. Die Projektdokumentation trägt dazu bei, das Wissen um und über vergangene Unternehmensprojekte zu erhalten, und steht damit für künftige Projekte zur Verfügung.

In Unternehmen, in denen Projekten eine zentrale Bedeutung zukommt, liegt es nahe, dem Multi-Projektmanagement eine hohe aufbauorganisatorische Bedeutung zu verleihen. Für diese aufbauorganisatorische Lösung scheint sich auch in Deutschland die englische Bezeichnung ‚Project Management Office (PMO)‘ durchzusetzen.⁶ In kleineren Unternehmen ist es durchaus vorstellbar, dass sich die Unternehmensleitung vorbehält, das Multi-Projektmanagement selbst zu übernehmen. In größeren Unternehmen ließe sich das Multi-Projektmanagement als Stabsabteilung der Unternehmensleitung zuordnen. Soweit man zu dem Ergebnis kommt, das Multi-Projektmanagement in die Linienorganisation neben den anderen operativen Bereichen einzuordnen, ergibt sich die Notwendigkeit, Dienstleistungs- und Entscheidungsaufgaben voneinander zu trennen. In diesem Falle würde das Multi-Projektmanagement Entscheidungen nur vorbereiten, nicht aber treffen können. Zum Beispiel würde der Unternehmensleitung allenfalls ein Vorschlag unterbreitet, wie die eingereichten Projektideen priorisiert werden könnten.

1.6 Supply Chain Management (SCM)

Mit Supply Chain Management wird die effektive und effiziente Ausgestaltung der Wertschöpfungskette bezeichnet. Dabei stehen insbesondere wiederkehrende Transaktionen im Vordergrund. Durch diesen unternehmensübergreifenden Ansatz entsteht bei den beteiligten Unternehmen ein neues Unternehmensverständnis, welches, basierend auf der Idee der Kooperation, das Unternehmen als Teil einer ‚Pipeline‘ betrachtet, die sich aus Zulieferunternehmen, interner Supply Chain und dem Kunden zusammensetzt.⁷

Im Zusammenhang mit Supply Chain Management sind die Konzepte Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR), Efficient Customer Response (ECR), Cross Docking und Vendor Managed Inventory (VMI bzw. Konsignationslager) zu nennen.

⁶ Vgl. Unger, Barbara, Das Project Management Office, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 1/2012, S. 11 - 16.

⁷ Vgl. ausführlicher Berning, Ralf, Prozessmanagement und Logistik, Berlin 2002.

CPFR besteht aus einer gemeinsamen Planung von Geschäftspartnern auf der Grundlage gemeinsamer Geschäftsziele und übergreifender Prozesse. Dabei wird ein gemeinsamer Geschäftsplan aufgestellt und es werden gemeinsame Verkaufsprognosen entwickelt.

Im Rahmen von ECR stellt ein Kunde (etwa ein Handelsunternehmen) seinem Lieferanten Abverkaufsdaten zur Verfügung, damit dieser die Produktion und den Einkauf auf die wirklichen Verhältnisse im Markt ausrichten kann.

Mit Cross Docking wird ein Vorgehen beschrieben, bei dem zwischen An- und Auslieferung auf eine Einlagerung verzichtet wird: Zum Beispiel wird der Lieferant (Hersteller) verpflichtet, seine Ware filialrein auf Paletten zu packen und anzuliefern, damit diese an einem Umschlagplatz auf LKW geladen werden, die die Filialen des Handels beliefern.

Vendor Managed Inventory (VMI) bezeichnet ein Vorgehen, bei dem der Lieferant zum Auffüllen von Regalen und Lagerplätzen verpflichtet wird. Dies kann soweit gehen, dass der Lieferant die Verantwortung für die Bestandsführung bei seinem Kunden übernimmt.

1.7 Treasuring und Cash Management

Steuerungsaufgaben bezüglich der Finanzströme in der Unternehmung sowie zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt zur Sicherung des finanziellen Gleichgewichts werden häufig als Treasuring (oder Cash Management, soweit versicherungswirtschaftliche Fragen außen vor bleiben) bezeichnet.

Insbesondere bei großen Unternehmen, deren Teilbereiche über eigene Finanzkonten verfügen, bringt eine Verkoppelung durch die zentrale Lenkung von Finanzströmen erhebliche Vorteile mit sich. Durch Treasuring bzw. Cash Management werden Zinsvorteile, Risikoausgleich sowie spezielles und gebündeltes Know-how erreicht.

2 Fallstudien zur Organisationsgestaltung und -entwicklung

Den meisten Fallstudien liegen authentische Fälle aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu Grunde, wobei die Namen der Beteiligten und der Unternehmen geändert wurden.

Eine erste Ausnahme bildet die Fallstudie „LEGO“, die den gleichnamigen Spielwarenhersteller darstellt und deren Inhalte aus öffentlich zugänglichen Quellen zusammengetragen wurden. Die Einzigartigkeit und die Bekanntheit dieses Unternehmens machen eine Anonymisierung unmöglich, so dass der echte Name verwendet wird. Aus öffentlich zugänglichen Quellen stammen insbesondere die Aussagen zur Firmengeschichte bis 1998 und die dargestellten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen des externen Rechnungswesens. Die weiteren Kennzahlen und die dargestellten Managementkonzepte sind frei erfunden.

Eine zweite Ausnahme bildet die Fallstudie „Hochschule Bochum“, die eine Situation an der Wirkungsstätte des Autors beschreibt. Die Hochschule Bochum beschäftigt ca. 475 Mitarbeiter, davon ca. 130 Professoren. Es sind ca. 6.000 Studierende eingeschrieben.

Schließlich fällt auch die Fallstudie „Warenhaus Herakles“ aus dem Rahmen, weil hier ein Filialsystem mit mehreren tausend Mitarbeitern dargestellt ist. Um den wahren Namen des Warenhauses zu verschleiern, ist der teilweise aus öffentlich zugänglichen Quellen entnommene Text bewusst nicht als Zitat gekennzeichnet. Gerade weil der Leser trotz der Verschleierung des Kaufhausnamens Bezüge zu einem realen Warenhaus erkennen könnte, ist noch darauf hinzuweisen, dass viele Angaben und besonders die in der Fallstudie beschriebene Mitarbeiterbefragung frei erfunden sind.

Die einzelnen Aufgaben, die sich an die Beschreibung der jeweiligen Fallstudie anschließen, sind mit Minutenangaben versehen, so dass der Einzel-Bearbeiter abschätzen kann, wie lange er sich mit der jeweiligen Aufgabe beschäftigen sollte. Soweit die Aufgaben in einer Kleingruppe (Empfehlung: bis 4 Personen) gelöst werden, ist wegen der notwendigen Abstimmung ca. 50% mehr Zeit einzuplanen.

Auf der nächsten Seite erhalten Sie zunächst eine inhaltliche Übersicht zu den Fallstudien. Die Schwerpunkte sind in der Tabelle mit einem Häkchen gekennzeichnet.

Inhaltliche Ausrichtung der Fallstudien	Handel		Industrie		Dienstleistung		Auftragsorganisation		Ablauforganisation		Projektorganisation		Strategisches Management		Management-Konzepte		Kennzahlen		Wirtschaftsethik		Human Resources		Networking		ebusiness		
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2.1 Firmengruppe Grossmann	✓	✓			✓	✓							✓														
Großhandelsunternehmen Karl Platsch GmbH & Co. KG	✓				✓	✓	✓	✓			(✓)		✓														
2.3 Möbel aus dem Münsterland			✓			✓	✓	✓					✓														
2.4 CIW Unternehmensberatung					✓	✓	✓	✓			(✓)		✓														
2.5 Einkaufsverband E E H					✓	✓	✓	✓			✓		✓				✓										
2.6 LEGO			✓			✓							✓				✓										
2.7 Hochschule Bochum					✓	✓							✓				✓										
2.8 Einzelhändler Beebop Moden GmbH	✓				✓	✓	✓	✓					✓										✓				
2.9 Hersteller Portabell			✓			✓							✓										✓				
2.10 Warenhaus Herakles	✓				✓	✓	✓	✓					✓														
2.11 Fachgroßhändler BAUstart	✓				✓	✓	✓	✓					✓										✓				

Abbildung 1: Übersicht aller Fallstudien