

FALLSTUDIE



KURS: VK ORGANISATION 040054/1

KURSLEITER: MAG. MICHAEL FILZMOSER

GRUPPE:

ROMAN PLESKY,	0201657
YESIM CELIK,	0254208
DZENAN BEGANOVIC,	0351932
MISO OBRADOVIC,	0408534
ALIREZA TAHERI,	9325932
BORIS VUJIC,	9909253
JELENA PEJKOVIC,	9953187

IN WIEN, AM 11.10.2006

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	3
2. THEORIEFRAGEN	4
2.1 FRAGE A: WAS VERSTEHT MAN UNTER DEM SITUATIVEN ANSATZ (KONTINGENZTHEORIE) UND IN WELCHEN ZUSAMMENHANG IST ER IM RAHMEN DER ORGANISATIONSGESTALTUNG ZU SEHEN?	4
2.2 FRAGE B: VERGLEICHEN SIE VOR- UND NACHTEILE VON DIVISIONALER, FUNKTIONALER UND MATRIXSTRUKTUR.	4
2.3 FRAGE C: NENNEN SIE LATERALE KOORDINATIONSMECHANISMEN UND IHRE EINSATZMÖGLICHKEITEN	7
3. PRAXISFRAGEN	10
3.1 FRAGE D: FASSEN SIE DAS FALLBEISPIEL 3M KURZ ZUSAMMEN, WAS SIND DIE KRITISCHEN PHASEN IN DER VERÄNDERUNG DER ORGANISATIONSSTRUKTUR VON 3M IM ZUGE DER INTERNATIONALISIERUNG?	10
3.2 FRAGE E: ANALYSIEREN SIE JEDE DIESER PHASEN DIE PROBLEME UND SITUATIVEN VERÄNDERUNGEN DIE DIE ORGANISATORISCHE ANPASSUNG NOTWENDIG MACHEN!	11
3.3 FRAGE F: DURCH WELCHE ORGANISATORISCHEN MAßNAHMEN WURDE IN DEN 1980ER JAHREN DIE LATERALE KOORDINATION VERBESSERT?	13
3.4 FRAGE G: WELCHE ENTSCHEIDUNGS-UND WEISUNGSRECHTE HABEN DIE „PRODUCT COORDINATORS“?	15
3.5 FRAGE H: ERLÄUTERN SIE DEN ZUSAMMENHANG ZWISCHEN STRATEGIE UND STRUKTUR BEI DER UMSTELLUNG VON CSO AUF EBC STRUKTUR:	15
4. LITERATURVERZEICHNIS	17

1. Einleitung

An Hand dieser Fallstudie soll die Veränderung der Organisationsstruktur durch Internationalisierung erklärt werden. Dieses Beispiel zeigt die zahlreichen Schwierigkeiten der Organisationsentwicklung, die sich im Laufe der Zeit oder durch Expansion ergeben. Es wird auch verdeutlicht wie schwer es in der Praxis ist, die passende Organisationsstruktur zu wählen, und dass die Theorie nicht immer in der Praxis so leicht umzusetzen ist.

Ein Jahrhundert voller Innovationen

Diese Kapitel soll – bevor wir uns der Beantwortung der Fragen widmen – einen kurzen Überblick von 3M bieten.

3M ist ein weltweit agierender Multi-Technologiekonzern mit Hauptsitz in St. Paul/Minnesota in den Vereinigten Staaten. Auf der Basis von über 30 Technologieplattformen produziert das Unternehmen mehr als 50.000 verschiedene Produkte. Die 3M Aktie ist einer der am stärksten gewichteten Titel im Dow Jones Index.

Im Jahr 1902 gegründet, gehört 3M - der Name steht für **M**innesota **M**ining and **M**anufacturing Company – zu den wenigen amerikanischen Unternehmen, die auf eine über 100-jährige Geschichte zurückblicken können. Die Firma, die anfangs Mineralien zur Herstellung von Schleifpapier für die Automobilindustrie abbaute und weiterverarbeitete, begann schnell, Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kunden in Ideen für neue Produkte umzusetzen. So entwickelten beispielsweise 3M Forscher das erste Abdeck-Klebeband für die Zwei-Farblackierung der damals in Mode kommenden Automobile.

Auf dieser Basis begann das Unternehmen bald, sich zu diversifizieren und international aufzustellen. Der Dialog mit den Kunden und eine Innovationen fördernde Unternehmenskultur prägen 3M bis heute. Weltweit begegnet man 3M Produkten und Erfindungen in nahezu allen Lebensbereichen.

2. THEORIEFRAGEN

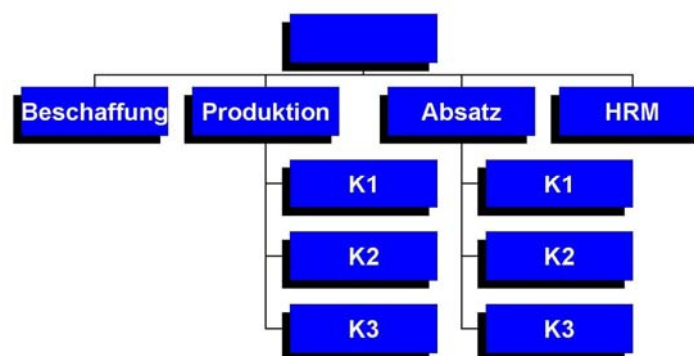
2.1 FRAGE A: WAS VERSTEHT MAN UNTER DEM SITUATIVEN ANSATZ (KONTINGENZTHEORIE) UND IN WELCHEN ZUSAMMENHANG IST ER IM RAHMEN DER ORGANISATIONSGESTALTUNG ZU SEHEN?

Kontingenztheorie ist im Management eine Theorie, nach der es nicht nur einen besten Weg gibt, sondern mehrere gleichwertige Möglichkeiten, eine Firma zu führen und zu organisieren, und dass sich jedes Unternehmen angesichts der verwendeten Technologie und des Umfeldes auf die für sich angemessene Struktur besinnen sollte. Diese Theorie schreibt man insbesondere Joan Woodward zu, deren ausgedehnte Unternehmensforschung in den 1950er Jahren zu dem Ergebnis kam, dass verschiedene Produktionsprozesse mit verschiedenen Strukturen und unterschiedlich stark ausgeprägten Hierarchien einhergingen. Die Kontingenztheorie wurde in den 1960er Jahren ausgebaut, vor allem von Tom Burns.

In Bezug auf die Führung besagt die Kontingenztheorie, dass unterschiedliche Managementstile in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich effizient sind. Auf diesem Gebiet hat sie sich aus der situativen Führungstheorie herausentwickelt und wird mit den Arbeiten von Fred Fiedler in den 1970er Jahren verbunden.

2.2 Frage b: Vergleichen Sie Vor- und Nachteile von divisionaler, funktionaler und Matrixstruktur.

Funktionale Organisation:



Unter funktionaler Organisation versteht man eine Gliederung der Einheiten einer Organisation nach Verrichtungen (Aufgaben) auf der zweiten Hierarchieebene unterhalb der Unternehmensleitung. Die Leitung erfolgt dabei nach dem Einliniensystem. Beispielsweise sind viele Klein- und Mittelbetriebe in die Bereiche Forschung & Entwicklung, Produktion, Marketing & Vertrieb und Verwaltung unterteilt. Diese Form der Primärorganisation stellt die älteste Organisationsform in der Entwicklungsgeschichte dar. Mit zunehmendem Wachstum der Organisation werden alternative Formen wie die Spartenorganisation oder die Matrixorganisation relevant. In der Konfiguration von Henry Mintzberg entspricht die funktionale Organisation der Maschinenbürokratie oder bei sehr kleinen Unternehmen der Einfachstruktur.

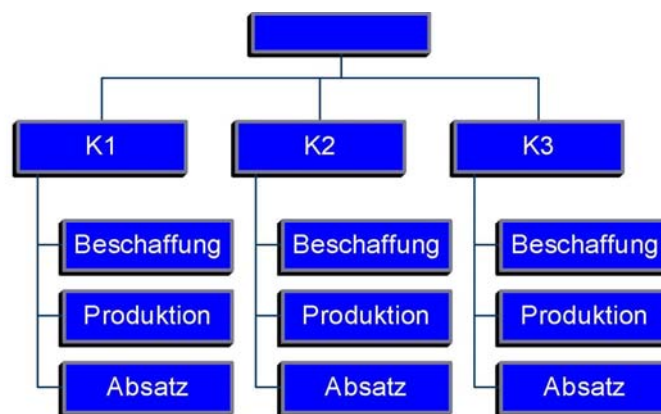
Vorteile:

- Spezialisierungsvorteile durch Zusammenfassung gleicher oder ähnlicher Tätigkeiten
- Economies of Scale – Effekte
- Lern- und Erfahrungskurve –Effekte (Kosten der Produktion sind bei höheren Volumen niedriger)

Nachteile:

- Überlastung der Geschäftsführung
- Zielkonflikte zwischen Funktionsbereichen
- Koordinationsprobleme bei Mehrproduktunternehmen
- Entscheidungscentralisation
- Probleme der Erfolgzurechnung

Divisionale Organisation:



Die **divisionale Organisation**, auch als Spartenorganisation oder Geschäftsbereichsorganisation bezeichnet, gliedert auf der zweiten Hierarchieebene Organisationseinheiten nach Objekten (Produkte, Kundengruppen, Absatzgebiete). Diese Einheiten werden Geschäftsbereiche, Sparten oder Divisionen genannt, manchmal auch als Strategische Geschäftseinheiten (SGE) bezeichnet. Diese Organisationsform ist eine Grundform der Primärorganisation und durch die Form des Einliniensystems gekennzeichnet. Der Grad der Dezentralisation in einer divisionalen Organisation kann unterschiedlich ausgeprägt sein:

- zentrale Spartenorganisation (geringer Grad an Spartenautonomie; wenige, kleine und homogene Sparten; geringe Komplexität der Steuerungsinstrumente);
- dezentrale Spartenorganisation (hoher Grad an Spartenautonomie; viele, große und diversifizierte Sparten; hohe Komplexität der Steuerungsinstrumente).

Erstmals eingeführt wurde die divisionale Organisation unter großem Aufsehen in den zwanziger Jahren von DuPont und General Motors. Wesentliche Bedeutung er-

langte diese Form der Organisation in den USA jedoch erst nach dem Zweiten Weltkrieg. Im Laufe der Zeit setzte sich dieses Konzept bei Großunternehmen immer mehr durch und ist heutzutage weit verbreitet.

Vorteile:

- Verringerung des Koordinationsaufwands
- Erfolgszurechnung ist möglich
- Entlastung der Geschäftsführung
- Hohe Anpassungsmöglichkeit bei Umweltveränderungen und Erweiterung des Produktprogramms
- Positive Motivationseffekte durch Delegation

Nachteile:

- Doppelarbeiten in den Divisionen
- Höhere Organisationskosten
- Geringere Economies of Scale

Matrixorganisation:

Zentrale			
Regionen \ PRODUKTE	K1	K2	K3
Austria			
Germany		Schnittstellenmanager	
USA			
Japan			

Eine **Matrixorganisation** ist ein mögliches Strukturprinzip in der Organisation eines Betriebes, nach der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten aufgebaut werden können. Dabei werden zwei Leitungssysteme miteinander kombiniert. Die Mitarbeiter stehen in mehreren Weisungsbeziehungen, z.B. sind sie den Leitern der *Verrichtungsbezogenen* Abteilungen Beschaffung, Produktion und Absatz und gleichzeitig den *Objektbezogenen* Produktmanagern unterstellt. Eine Matrixorganisation ist damit eine Form der Mehrlinienorganisation.

Die hierbei entstehenden Zuständigkeits-Überkreuzungen führen in der Praxis jedoch häufig zu so großen Problemen, dass in aller Regel die personelle Weisungsbefugnis (die letztlich die ausschlaggebende ist) auf eine einzige Linie beschränkt wird, jeder Mitarbeiter also nur einen unmittelbar weisungsberechtigten Vorgesetzten hat. Die überkreuzenden Zuständigkeiten der anderen Linie werden dann meist dadurch aufgelöst, dass Mitarbeiter temporär aufgabenbezogen für die andere Linie freigestellt werden; der Anteil der Arbeitszeit, der hierfür bereitzustellen ist, wird dann meist zwischen den Vorgesetzten der jeweiligen Linien verhandelt.

Als Vorteile können unter anderem kürzere Kommunikationswege, die flexible Berücksichtigung von wettbewerbsrelevanten Aspekten, die Spezialisierung der Leitungsfunktion bei gleichzeitiger Entlastung der obersten Unternehmensleitung, Pro-

blemlösungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Standpunkte und der Vorrang der Sachkompetenz vor der hierarchischen Stellung genannt werden.

Vorteile:

- Größere Anpassungsfähigkeit an Umweltveränderungen
- Verbesserung der Qualität von Entscheidungen
- Entlastung der Unternehmensführung
- Verbesserung der Koordination

Die Gefahr von Kompetenzkonflikten, Machtkämpfen und unbefriedigenden Kompromissen, Zurechnungsprobleme von Erfolgen und Misserfolgen, ein allgemeiner Mangel an Transparenz, aufwendige Regelungen der Kompetenzen, hohe Koordinationskosten, ein hoher Kommunikationsaufwand, eine schwerfällige und lang andauernde Entscheidungsfindung, ein hoher Bedarf an qualifizierten Managern und die Unsicherheit der Ausführungsstellen infolge der Mehrfachunterstellung zählen zu den Nachteilen dieser Organisation von Stellenbeziehungen.

Nachteile:

- Zurechnungsprobleme aufgrund der Schnittstellen
- Kompetenzkonflikte
- Langwierige Entscheidungsprozesse
- Hohe Organisationskosten

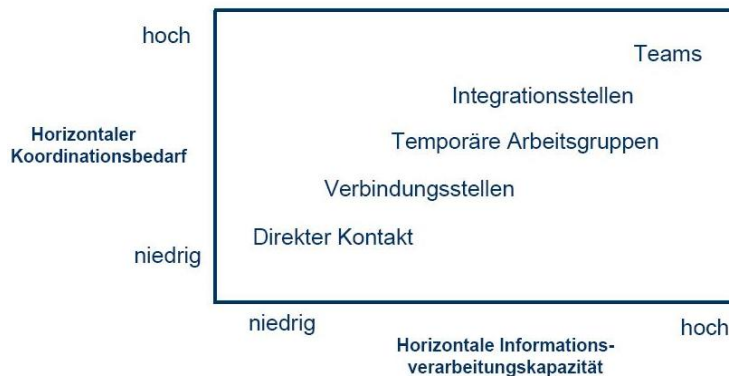
2.3 FRAGE C: NENNEN SIE LATERALE KOORDINATIONSMECHANISMEN UND IHRE EINSATZMÖGLICHKEITEN

In Bezug auf die Informations- und Kommunikationsbeziehungen zwischen organisatorischen Einheiten können laterale (= auf der gleichen Hierarchieebene) und vertikale Koordinationsmechanismen unterschieden werden.

Die **laterale (= horizontale) Koordinationsmechanismen** beziehen sich auf die gleiche Hierarchieebene. Sie überwinden Hürden zwischen den Abteilungen und stellen Möglichkeiten zur Koordination unter den Angestellten zur Verfügung, um Einheitlichkeit und Organisationsziele zu erreichen.

Die Einsatzmöglichkeiten für diese Mechanismen können sich sehr unterschiedlich darstellen In Abhängigkeit davon, ob es sich um eine Funktionale, Divisionale oder Matrix – Struktur handelt.

Laterale Koordinationsmechanismen



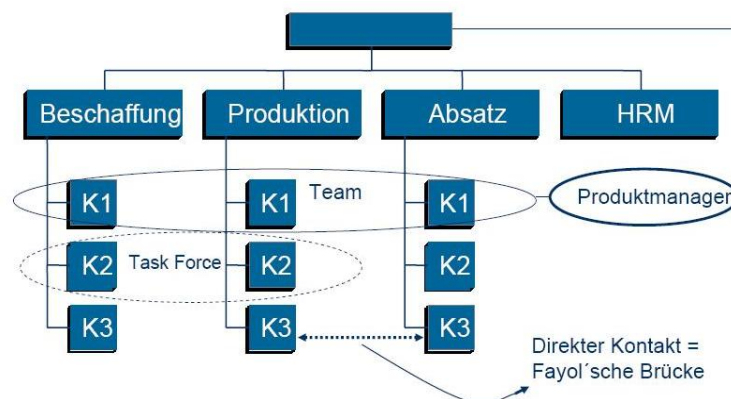
Zwischen den Stellen kann ein direkter Kontakt bestehen (face-2-face), um den Kommunikationsfluss zwischen einander nicht direkt unterstellten Stellen zu verbessern z.B. zwischen zwei Managern. => Direkter Kontakt

Verbindungsstellen haben die Aufgabe, sich mit anderen Einheiten zu koordinieren, sind dabei aber einer organisatorischen Einheit zugeordnet z.B. Mitarbeiter der technischen Abteilung mit der Produktionsabteilung. => Verbindungsstellen

Temporäre Arbeitsgruppen – auch Task-Forces genannt – ermöglichen eine Abstimmung mit mehreren Einheiten gleichzeitig. Jedes Mitglied dieser Gruppe vertritt die Interessen seiner Abteilung und bringt die Informationen, die es in der Task-Force sammelt zurück in seine Abteilung. => Temporäre Arbeitsgruppen

Integrationsstellen haben die Aufgabe der Abteilungsübergreifenden Koordination z.B. Projekt-, Produkt- oder Brand-Manager und sie sind im Vergleich zu den Verbindungsstellen nicht einer einzelnen Einheit zugeordnet. Jedoch besteht mehr Verantwortlichkeit als Autorität. => Integrationsstellen

Unter Teams versteht man Task-Forces, die zeitlich unbegrenzt sind und oft in Verbindung mit Integrationsstellen eingesetzt werden. => Teams

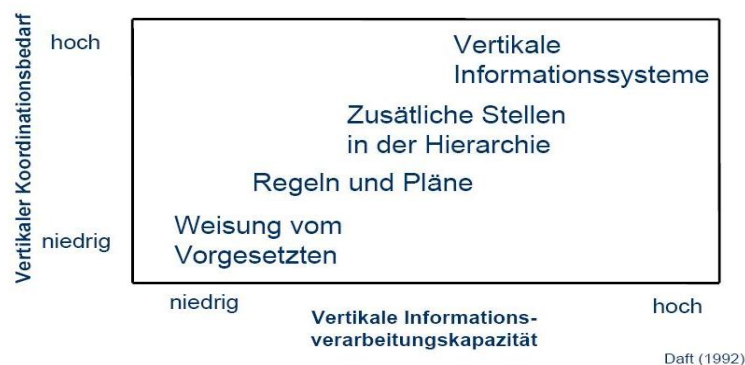


Die Bereichsübergreifende (=laterale) Koordination in einer funktionalen Organisation lässt sich daher durch Team-Bildung, den Einsatz temporärer Arbeitsgruppen (=Task-Forces), Verbindungs- oder Integrationsstellen oder direkten Kontakt (über die so genannte Fayol'sche Brücke) verbessern.

Zur Ergänzung erklären wir hier auch noch die **vertikalen Koordinationsmechanismen**, obwohl diese nicht gefragt wurden. Diese beziehen sich auf unterschiedliche Hierarchieebenen. Sie koordinieren die Aktivitäten zwischen den Ebenen einer Organisation und wurden in erster Linie zur Kontrolle der Organisation geschaffen. Angestellte der unteren Ebenen sollen Tätigkeiten ausführen, die im Einklang mit den Zielen der oberen Ebene stehen und andererseits muss die obere Ebene über die Tätigkeiten der unteren Ebene informiert werden.

Aber auch die Struktur – je nachdem, ob es sich um eine funktionale, divisionale oder eine Matrix-Struktur handelt – bestimmt die Einsatz-Szenarien für diese Koordinationsmechanismen.

Vertikale Koordinationsmechanismen



Probleme, die auf einer Hierarchieebene nicht gelöst werden können, werden an die nächsthöhere Hierarchieebene (=Vorgesetzten) weitergereicht. Danach wird die Lösung den unteren Ebenen mitgeteilt. => Weisung vom Vorgesetzten

Untergeordnete Stellen können Regeln und Pläne erhalten, wenn wiederholt auftretende Probleme gut strukturiert und gleich bleibend sind. Eine direkte Kommunikation mit der übergeordneten Hierarchieebene ist daher nicht mehr nötig. => Regeln und Pläne

Eine zusätzliche Stelle dient der Unterstützung der übergeordneten Ebene (z.B. eine Assistentin für den Manager) und der Verringerung der Leitungsspanne. => Zusätzliche Stellen in der Hierarchie

Informationssysteme fördern die Schnelligkeit des Informationsflusses z.B. computerisierte Kommunikationssysteme, regelmäßige Berichte und sämtliche andere Informationen. => Vertikale Informationssysteme

3. PRAXISFRAGEN

3.1 FRAGE D: FASSEN SIE DAS FALLBEISPIEL 3M KURZ ZUSAMMEN, WAS SIND DIE KRITISCHEN PHASEN IN DER VERÄNDERUNG DER ORGANISATIONSSTRUKTUR VON 3M IM ZUGE DER INTERNATIONALISIERUNG?

Nachdem 3M sich auf dem U.S. Markt etabliert hatte (über 50.000 Produkte in fast allen Bereichen), ging es um die Frage der richtigen Strategie der Internationalisierung. Bereits in den 20er Jahren des vorigen Jahrhunderts, begann 3M mit grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeiten. Erst in den 50er Jahren expandierte 3M in anderen Märkten (z.B. Europa). Um einen besseren Überblick zu erlangen, werden die kritischen Phasen chronologisch kurz erläutert.

- **Phase I: „International Division“ & „CSO’s“**
Errichtung der Unternehmensparte „International Division“, welche den „CSO“ (Country Subsidiary Organizations) und den länderspezifischen Vertriebsgesellschaften übergeordnet war. 3M baute im ersten Schritt ein internationales Netzwerk von Vertriebsgesellschaften, die von Führungspersonal (MD) der CSO's aus verschiedenen Ländern geleitet wurden.

Die einfache Managementstruktur ermöglichte effiziente und grenzüberschreitende Koordination. Der Hauptgrund dafür ist die große Autonomie, die die CSOs genossen.

- **Phase II: „European Headquarter“**
Durch die stetige Expansion in Europa, wurde am Anfang der 70er Jahre ein europäisches Hauptquartier (HQ) errichtet, welches die Ressorts Produktion, Finanz und Technologie zusätzlich leitete.

Anfang der 80er herrschte ein Weisungskonflikt, der durch ein Interessenskonflikt der einzelnen Länder mit der Muttergesellschaft initiiert wurde. Diese wurde durch eine Änderung des Kommunikationsweges korrigiert.

Phase II brachte u.a. den Vorteil, dass 3M Produkte an den europäischen Kunden angepasst, bzw. neue Produkte in den europäischen Laboratorien entwickelt wurden. (Diversifikation)

- **Phase III: „European Business Teams“ & „EMAT’s“**
Um eine größere Integration ihrer Produktlinie quer durch Europa zu erreichen, wurden sog. EMAT's (European Management Action Teams) ins Leben gerufen. Diese verknüpften die Produktstrategien der einzelnen Länder mit dem Marketing- & Produktionseinheit. Sie waren den Product Coordinators untergeordnet. Die Produktkoordinatoren dienten als Schnittstelle zwischen Europa und den Leiter in der jeweiligen Sparte im US-Sitz.

Durch diverse Organisationsumstrukturierungen, verwandelte sich das 3M-Organigramm in Europa, in Spiegelbild des amerikanischen Mutterkonzerns. Aus unternehmerischer Sicht, hatte dies den großen Vorteil, dass die interdivisionale Kommunikation und Integration zwischen USA & Europa große Fortschritte ermöglichte. Dieser Entwicklungsprozess durchlebten nicht alle EMAT's in gleicher Qualität. Dies hatte zur Folge, dass manche die Integration als Überlebenskampf erlebten.

- **Phase IV: “European Business Units”**

Die vorher genannte Problemstellung und die folgenden drei Gründe machten eine Verbesserung der Organisationsstruktur unausweichlich:

- ❖ Kürzere Produktlebenszyklus
- ❖ Zentrale Vertriebsstelle in Europa für Großkunden mit einheitlichen Bestellsystemen & Preisen
- ❖ Kostensenkung in der Verwaltung durch Zusammenlegung der doppelten geführten Prozesse

Diese Maßnahmen hätten Mitte der 80er Jahre durchgeführt werden sollen. Dies geschah aber nach anfänglichem Widerstand des Mutterkonzerns erst Anfang 1991.

Zusammenfassend fanden die folgenden zwei bedeutenden Restrukturierungen statt, die die obigen Probleme lösten:

- ❖ EBC (European Business Center) ersetzte das lang gediente „International Division“
- ❖ RSO's (Regional Subsidiary Organizations) ersetzten die CSOs (Country Subsidiary Organizations)

3.2 FRAGE E: ANALYSIEREN SIE JEDE DIESER PHASEN DIE PROBLEME UND SITUATIVEN VERÄNDERUNGEN DIE DIE ORGANISATORISCHE ANPASSUNG NOTWENDIG MACHEN!

Die Antwort auf diese Frage ergibt sich schon aus der vorherigen Frage, wo nicht nur die Phasen, sondern auch die organisatorische Änderung erläutert wurde.

Hier nochmals kurz zusammengefasst:

- **Phase I: „International Division“ & „CSO's“**

Diese neue Unternehmenssparte wurde den CSO's und den länderspezifischen Vertriebsgesellschaften übergeordnet, sodass eine effiziente und grenzüberschreitende Koordination ermöglicht wurde.

- **Phase II: „European Headquarter“**

Um Kosten und Bürokratie zu reduzieren wurden die EH eingerichtet, die gleichzeitig mehrere Ressorts verwalten sollen.

- **Phase III: „European Business Teams“ & “EMAT's” und Phase IV: “European Business Units” haben wir an dieser Stelle als eine Phase zusammengefasst**

Es werden Mängel bei der Produktintegration in einigen EMAT's festgestellt. Nach einer Analyse der europäischen Situation wurden folgende Ergebnisse ermittelt:

1) Verkürzte Produktlebensdauer und Entwicklungszeiten, verbunden mit hohen Kosten, verlangten nach einer Grenzübergreifenden Produktintegration für neue Produkte.

2) Kundenbedürfnisse bei Länderübergreifender Produktnachfrage wurden durch hohe Verarbeitungsdauer und hohe Transportkosten (seitens der Kunden) behindert, da die regional zuständigen CSO's weiterhin autonom arbeiten.

3) Die europäischen Administrationskosten waren, wegen Sprach- und Gesetzunterschiede und die Notwendigkeit von doppelte Administration, meistens viel höher als in die USA. Dieses Problem ließe sich durch Produktlinien quer durch Europa reduzieren.

Aus diesen Gründen wurde für Europa eine einheitliche und Grenzübergreifende Business Struktur vorgeschlagen. Es wurde die EBC-Struktur entwickelt, die als Pan-Europäische-Struktur die Möglichkeit der einheitlichen Produktverbreitung in ganz Europa anbot.

Folgenden Stellen wurden in der europäischen 3M Firmen-Struktur implementiert:

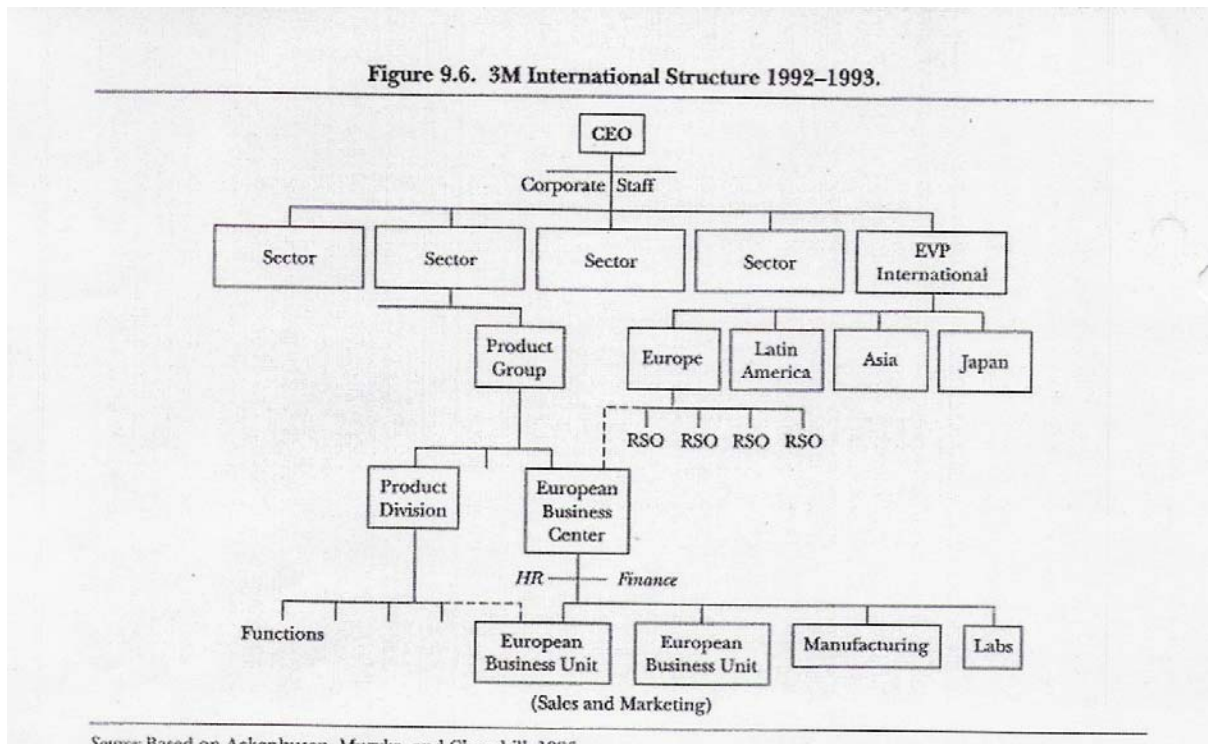
1) Europa Business Center (EBC) anstelle der internationalen Direktoren als Verbindungsglieder zwischen europäischer und US-Strategie und denselben Status, wie die US Produkt-Abteilung Managers, mit den Zuständigkeitsbereichen: Strategie, Produktion und Entwicklung.

2) Regional Subsidiary Organisations(RSO's) anstelle der bisherigen CSOs als lokale Koordinatoren mit administrativer Funktion und Zuständigkeitsbereichen: Personal, Rechnungswesen, Logistik und Steuerwesen, wobei kleine Länder gruppiert wurden, während die größten CSOs (Frankreich, Großbritannien, Italien und Belgien) ihre eigene RSOs bekamen.

3) European Business Unit (EBU's) mit den Aufgaben: Verkauf und Marketing einer Produktgruppe länderübergreifend für den gesamten Kontinent.

Des Weiteren wurde die Wichtigkeit erkannt, Europäer an der Spitze der EBCs zu beschäftigen, um die Früherkennung regionaler Talente zu gewährleisten. Gleiches gilt für die Wichtigkeit des Standorts der Hauptgeschäftsstellen, die dann quer durch ganz Europa platziert wurden. Durch diese Umstrukturierung der Firmenorganisation wurde die notwendige dynamische Produktentwicklung gewährleistet, die besser auf die europäischen Kundenbedürfnisse abgestimmt war.

Figure 9.6. 3M International Structure 1992-1993.



3.3 FRAGE F: DURCH WELCHE ORGANISATORISCHEN MAßNAHMEN WURDE IN DEN 1980ER JAHREN DIE LATERALE KOORDINATION VERBESSERT?

Bevor wir zu dieser Frage kommen, ist es von Vorteil, die Anfangsstruktur von 3M zu kennen. In den 1930ern formte 3M eine in den USA liegende Internationale Abteilung zur Auswertung der Überseemöglichkeiten. Dann, in den 1950ern bauten zwei leitende Angestellte bei 3M, die für die Internationale Abteilung verantwortlich waren, Marketing-, Verkaufs- und Fertigungs-Tochtergesellschaften in vielen Ländern in Europa, Lateinamerika und Asien auf. Als 3M seine internationale Präsenz erweiterte, stellten sie Amerikaner als Managing Directors (MD) für die 3M European Country Subsidiary Organizations (CSOs) ein. Der Amerikanische MD stellte eine Verbindung zu dem US Hauptquartier her. Innerhalb der CSO wurden die Produktlinien von einer Hand voll von Abteilungsdirektoren geführt, die an die MD's berichteten. Jeder Abteilungsdirektor hatte die Verantwortung für die Produkte einiger der amerikanischen Produktabteilungen. Die Fertigungswerke in Europa gehörten zu dem CSO in dem Land, in dem sie ihren Sitz hatten, und Produkte wurden zu anderen CSO's in Europa verkauft. Als der europäische Bereich „Technologie“ an Wichtigkeit und Größe gewann, wurde es sehr schwierig die Laborressourcen optimal einzusetzen, um ganz Europa zu versorgen, da sie immer wieder von ihrer lokalen CSO dazu bewegt wurden, dessen Bedürfnisse zu erfüllen.

In den 1980ern wurde somit eine berichtende Beziehung zu den zuständigen Laborleitern in den USA aufgebaut, um eine gesamteuropäische Basis zu unterstützen. Das tägliche Management fiel aber noch immer unter die Verantwortung des CSO Managements. Diese Beziehung gewährleistete, dass Produkte die entwickelt wurden, auch wirklich global in ihrer Natur waren oder leicht an europäische Bedürfnisse angepasst werden konnten. Es wurden auch notwendige Prozesse eingeführt, die

den gegenseitigen Austausch von Wissen und Ideen zwischen den USA und Europa und den Laboratorien in Europa förderten. Wissenschaftler wurden daher, zwischen 6 Monaten und einem Jahr, zwischen den USA und Europa ausgetauscht und einzelne Arbeitnehmer, je nach den Bedürfnissen des Geschäfts, wechselten zwischen den Laboratorien. Zusätzlich reiste das technische Management der Laboratorien zweimal im Jahr in die USA. Dabei fand ein Wissensaustausch und direkter Kommunikation zwischen beiden Seiten statt. Wobei die direkte Kommunikation viermal pro Jahr durchgeführt wurde. In größeren Ländern, wurden auch Technikkessen, auf der Ebene der CSOs, gehalten, sodass Labore in diesen Ländern sich über ihre Technologie austauschen konnten. Um eine globale Integration der technologischen Funktionen der Forschungszentren zu fördern, wurden in manchen Abteilungen jährliche technische Planungskonferenzen abgehalten. Telekonferenzen wurden auch gefördert, indem jedes größeres Labor eine Einrichtung vor Ort hatte. Das formale und informale Networking der technischen Gemeinde in Europa rentierte sich in der Form von Produktentwicklungen, die den Einfluss der Expertise von mehr als einer Business Unit hatte.

Ben Bjorn, dem Vizepräsidenten von 3M Europa, wurde auch klar, dass eine bessere Integration der Produktlinienstrategien der Länder in Europa, eine bessere Wirksamkeit für 3M bringen würde. Er erweiterte daher das europäische Managementteam um einen in Europa sitzenden Gruppendirektor für jede Produktgruppe, die in Europa aktiv war. Zusätzlich, wurde ein in Europa sitzender Produktmanager für jede Abteilung ernannt. Gleichzeitig wurden auch die Produkt- und Geschäftsverantwortungen an eine neu erstellte internationale Direktorposition übergeben, die an jeden US-Abteilungs-VP berichtete. Diese Veränderung erhöhte den Fokus auf das internationale Geschäft der Abteilungen, aber produzierte auch verschiedene Stufen von gebundener Interaktion zwischen dem US- und dem internationalen Geschäftspersonal. In Fällen, wo ein Abteilungs-VP starkes Interesse und Beteiligung zeigte, verbesserte die neue Struktur das Planen, das Marketing und die generelle Ressourcenkoordination für die Abteilungsprodukte in den Überseemärkten.

Diskutieren Sie die Rolle der „EMATS“

Zusätzlich zu den anderen organisatorischen Maßnahmen wurden „European Management Action Teams“ (EMATS) gegründet. Verkaufs- und Marketing Manager aus den größeren CSOs bildeten diese Teams, die für Verkaufs- und Marketingstrategien aller wesentlichen Produktlinien in Europa zuständig waren. An der Spitze dieser EMATS standen die Produktmanager von 3M Europa – aber auch mit Produktion und technischem Support wurde zusammengearbeitet. Als äußerst hilfreich erwies sich dabei die zu dieser Zeit rasant fortschreitende europäische Integration (Stichwort EG/EU).

Diese Organisation sollte sich aber als nicht ideal herausstellen. Immer wieder kam es zu Problemen als die Verkaufs- und Marketing Manager in ihre CSO-Rollen zurückkehrten. So kam es des Öfteren vor, dass der Divisions- oder Managing Direktor die entsprechenden Pläne nicht unterstützten. Um den Job richtig machen zu können, mussten in jedem Land die Direktoren der Divisionen, von denen jeder 5-6 Divisionen unter sich hatte, überzeugt werden. Gleiches galt für den Managing Director und zu guter Letzt auch noch für die direkt betroffenen Teammitglieder. Dass dies zu massiven Reibungsverlusten führen musste, war nur allzu verständlich. Die Effektiv-

tät war einfach zu sehr davon abhängig wie viel Zeit die Produktmanager ins Team investieren wollten und konnten. Einen Vorteil hatte diese Situation aber auch: sie war gut für die internationale Kommunikation. Im Jahre 1986 kam es dann zu einer Untersuchung, ob das EMAT-System tatsächlich ideal ist.

3.4 FRAGE G: WELCHE ENTSCHEIDUNGS- UND WEISUNGSRECHTE HABEN DIE „PRODUCT COORDINATORS“?

Die Hauptverantwortlichen bzw. die „Köpfe“ der jeweiligen EMAT's waren die Produktmanager (= PM) bzw. die „**Product Coordinators**“ von 3 M – Europa. Sie nahmen den CSO's gegenüber eine rein beratende Funktion ein und wurden zu einer informalen Verlängerung der US-Divisions Struktur. Grundsätzlich übernahmen die PM die Koordination der CSO's, jedoch verfügten sie ihnen gegenüber über keine autoritären Weisungsrechte. Sie waren außerdem für eine gut funktionierende Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den einzelnen CSO's verantwortlich. Die Leistungsfähigkeit bzw. die Wirksamkeit der EMAT-Struktur hing somit einerseits von der individuellen Leistungsbereitschaft der einzelnen PM und andererseits von der „Bereitschaft“ des einzelnen Managing Directors und Divisions Directors, die Strategien in den jeweiligen Ländern, gemeinsam mit den PM zu verwirklichen, ab. Schließlich konnten die EMAT's, durch eine verbesserte Koordination innerhalb Europas, sehr gut auch auf die starke, internationale Konkurrenz reagieren.

3.5 FRAGE H: ERLÄUTERN SIE DEN ZUSAMMENHANG ZWISCHEN STRATEGIE UND STRUKTUR BEI DER UMSTELLUNG VON CSO AUF EBC STRUKTUR:

Da ein einfaches Anpassen der Struktur an die Strategie von 3M nicht ausreichte musste die neue Struktur um die Unternehmensgrundlagen herum gestaltet werden. Welche Determinanten galt es also zu beachten und wie sollte 3M vorgehen? Die Stärken der bisherigen Organisation mussten äußerst behutsam mit möglichst effizienten Lösungen der aktuellen Probleme und dem Firmengrundgedanken verschmolzen werden.

Zu den wichtigsten Säulen der Firma zählte immer schon ihr „menschliches Netzwerk“, also der möglichst direkte und einfache Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern, Abteilungen und Werken. In den amerikanischen Niederlassungen wurde diese Entwicklung durch die kulturelle wie räumliche Nähe und die gemeinsame Sprache begünstigt, ein Problem dem sich die Organisatoren der Umstrukturierung in Europa würden stellen müssen.

Der nächste große Punkt den es zu erhalten galt war die Philosophie, an den „bottom of the smokestack“, also die eigentlichen „Benutzer“ der Produkte, zu verkaufen. Eine Aufgabe zu der die bis dahin existierenden CSOs bereits bestens in der Lage waren. Immerhin waren der Großteil der in den regionalen Zweigstellen arbeitenden Mitarbeiter Landsleute der Kunden. Sie pflegten mit ihnen persönlichen Kontakt und hatten den Vorteil dass ihre Firma in dem betreffenden Land angesiedelt war.

Die größten Schwierigkeiten die sich den Organisatoren stellten, bestanden in der internen Leistungsverrechnung, dem autonomen Charakter der einzelnen Sales-, Marketing- und F&E-Abteilungen sowie der Tatsache dass, im Gegensatz zu ihren

amerikanischen „Vorreitern“, die europäischen Vertreter häufig keinerlei technischen Background besaßen.

Es musste also eine Lösung gefunden werden um die Kompetenzen möglichst effizient zu verteilen ohne dabei die Nähe zum Kunden oder wertvolle, langjährige Mitarbeiter zu verlieren. Die Antwort bestand in einer Kombination aus den neu geschaffenen European Business Center und Units (EBC und EBUs), den Länder- bzw. Gebietszweigstellen (CSOs bzw. RSOs) und einem überwachenden European Operating Committee (EOC), zur Zentralisierung steuernder Aufgaben (mit direkter und indirekter Autorität über die RSOs und EBC) und zur Erleichterung der Meldung an den amerikanischen Mutterkonzern.

Den größten strategischen Vorteil bietet diese Neuerung durch die Zusammenlegung autonom agierender Abteilungen, die leichtere Verfügbarkeit von Spezialwissen durch die, auf bestimmte Produktlinien begrenzten, EBC (sowie dessen Techniker) und die gemeinsame Nutzung von Forschungs- und Produktionsressourcen.

Weiters muss erwähnt werden, dass trotz aller betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkte, die Motivation der Mitarbeiter nie aus den Augen verloren wurde, und der innovative Charakter und die ständigen Erneuerungen des Betriebs sind sicherlich nicht zuletzt eben jener Einstellung zuzuschreiben. Beispiele dafür finden sich z.B. in der 15%-Regel (jeder MA darf diesen Teil seiner Arbeitszeit auf neue Produkte und Ideen seiner eigenen Wahl aufwenden, sogar finanzielle Mittel für innovative Entwicklungen wurden gewährt). Außerdem konnten die so entwickelten Produkte von dem betreffenden MA an mehrere Abteilungen angeboten werden, so konnte z.B. ein Produkt das für den amerikanischen Markt nicht (oder noch nicht) tauglich war, durchaus auf dem europäischen Markt erfolgreich sein (oder in verschiedenen EBC). Sogar die Aufstiegschancen innerhalb von 3M waren an das Einbringen neuer Ideen, Produkte oder Umsätze gekoppelt. Ein sich derart dem Unternehmen verschrieben fühlender Mitarbeiterstamm erleichtert so gewaltige Umstrukturierungen dahingehend, als dass mit steigender Motivation auch die Bereitschaft steigt international zu agieren, i.e. in einem oder mehreren anderen Ländern zu arbeiten, oder um den Informationsaustausch aufrecht zu erhalten bereit zu sein, viele Reisen auf sich zu nehmen.

Dass bei einer derart überkreuz agierenden Matrixorganisation sehr wohl Probleme auftreten können (Überschneidung von Kompetenzen, Doppelarbeit) ist zwar mehr als verständlich, aber im Sinne der Globalisierung ein wohl unausweichliches Übel das es, wie auch die räumliche und kulturelle Distanz zwischen den einzelnen europäischen Zweigstellen, einfach zu überwinden gilt.

Zusammenfassend kann gesagt werden dass die Strategie des 3M-Konzerns bei der Umstrukturierung nicht einfach nur im Hinterkopf behalten wurde, sondern vielmehr die eigentliche Basis des Unternehmens darstellt und eine akzeptable neue Struktur auf alle Fälle um dieses Leitbild herum entworfen sein musste.

4. Literaturverzeichnis:

- **Schreyögg;** Organisation, Grundlagen moderner Organisations-gestaltung; 3. Auflage; Verlag Gabler
- **Laux, Liermann;** Grundlagen der Organisation; 5. Auflage; Verlag Springer
- **Daft (1995 und 2004);** Organization Theory and Design, 5th und 8th edition;
- **Dilger, Vetschera (2002);** ABWL Organisation und Personal; Skriptum zum ein-führenden Universitätskurs
- **Schwingenschlögl (2004);** Folien; VK ABWL- Organisation und Planung; Teil-gebiet Organisation