

8.2 Unternehmerische Ablauf- und Aufbauorganisation

Jedes Unternehmen benötigt eine **interne Struktur**, um die komplexen Aufgaben, die sich aus den Unternehmenszielen und damit auch aus der Strategie ableiten, so effizient und effektiv wie möglich zu bewältigen. Komplexe Aufgabenstellungen unterteilt man sowohl prozessual als auch im Hinblick auf die damit zu betrauenden organisatorischen Einheiten am besten in mehrere Komponenten. So können Aufgaben schneller und ggf. besser gelöst werden. Bei dieser Unterstützung ist deshalb zunächst zwischen der Ablauf- und der Aufbauorganisation zu unterscheiden. Unter **Ablauforganisation** sind Prozesse zu verstehen, die komplexe Aufgaben in Arbeitsschritte aufteilen, um so eine bessere Handhabbarkeit sicherzustellen. Hierzu zählen bspw. die in Abb. 1/2 genannten Aktivitäten der Marketing-Forschung, des Marketing-Controlling sowie die Marketing-Planung. Hier gilt es unternehmensintern festzulegen, wie bspw. der Planungs- und Controllingprozess in einem in über 200 Ländern tätigen Unternehmen wie *Coca-Cola* im Vergleich zu einem stationären Einzelhändler wie *Maria Büscher Koffer & Lederwaren, München*, auszugestaltet ist. An diesem Vergleich wird deutlich, dass die jeweils zu bewältigende Komplexität extrem unterschiedlich ausfällt. Ein Beispiel für einen komplexeren Planungsprozess zeigt Abb. 5/54 bzgl. der Kommunikationsplanung. Wie unterschiedlich ein Planungsprozess generell ausgestaltet sein kann, ist in Abschnitt 2.1.1 dargestellt.

Parallel zur Ausgestaltung der Ablauforganisation eines Unternehmens ist auch die Aufbauorganisation zu entwickeln. Gegenstand der **Aufbauorganisation** ist die Schaffung verschiedener organisatorischer Einheiten, die Divisionen, Bereiche, Abteilungen oder Stabsstellen genannt werden. Derartige Definitionen können sich an den in Abschnitt 2.1.2 vorgestellten Strategischen Geschäftseinheiten orientieren. Diesen organisatorischen Einheiten sind **Aufgabenbereiche** und damit **Verantwortungsfelder** (bspw. für Marketing, Einkauf, Vertrieb, Produktion) sowie die zur Zielerreichung erforderlichen **Ressourcen** (wie bspw. Budget und Mitarbeiter) zuzuweisen. Zusätzlich ist festzulegen, an welcher **Stelle im organisatorischen Hierarchiegefüge** die einzelnen organisatorischen Einheiten zu platzieren sind. Eine visuelle Darstellung der Unternehmensstruktur, aus der auch Hierarchieebenen erkennbar sind, wird **Organigramm** genannt und ist in Abb. 8/1 beispielhaft dargestellt. Dabei gilt, dass die größere Nähe einer Organisationseinheit zur Unternehmensführung in einem solchen Organigramm ein Indikator für die größere Bedeutung dieser Einheit darstellt.

Innerhalb eines Organigramms spricht man von Linien- und Stabsstellen. Manager, die für eine **Linienstelle** verantwortlich sind, werden **Linienmanager** genannt. Sie verfügen gegenüber den nachgeordneten Organisationseinheiten über ein **Weisungsrecht**. Dieses wird auch **disziplinarische Führungsverantwortung** genannt. Sie umfasst nicht nur die Definition und Kontrolle von Aufgaben für die nachgelagerten Einheiten, sondern schließt auch Einstellungen, Beförderungen und Entlassungen