

Untersuchungen zur Fertigungssegmentierung zeigen, daß sich neben anderen positiven Effekten die Herstellkosten um durchschnittlich zehn Prozent senken lassen. An solchen Erfolgsmeldungen wird heutzutage keiner achtlos vorübergehen. Alle Unternehmen sind gefordert, sich mit Segmentierung intensiv auseinanderzusetzen. Dabei umfaßt organisatorische Segmentierung mehr als nur die Fertigungssegmentierung. Angesichts der bunten Vielfalt von unterschiedlichen Segmentierungsformen müssen sich alle Praktiker über die zu verfolgende Strategie der optimalen Segmentierung im klaren werden.

Michael Reiß und Robert Höge

Strategien der organisatorischen Segmentierung

Segmentierung als Baustein des Lean Management

Im Rahmen der Lean-Management-Diskussion werden sehr unterschiedliche Lean-Bausteine propagiert. Den „harten Kern“ bilden dabei die Konzentration auf Kerngeschäfte und Kernkompetenzen, die Abflachung von Hierarchien, TQM, Zulieferer- und Kundenintegration, der „Kontinuierliche Verbesserungsprozeß“ (KVP, CIP, Kaizen), Gruppenarbeit (Teamarbeit, teamorientierte Produktion) und Segmentierung.¹ Hingewiesen wird immer wieder darauf, daß man die einzelnen Bausteine nicht isoliert betrachten darf. Ganzheitlichkeit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Lean Management.²

Der Segmentierung kommt in der Familie der Lean-Bausteine eine Schlüsselrolle zu. Das hängt vor allem damit zusammen, daß manch anderem Baustein ansonsten die Basis fehlt, quasi der „Nährboden“, um zu gedeihen. So stößt zum Beispiel die Strategie der Konzentration auf Kernkompetenzen mitunter schnell an Grenzen. Austrittsbarrieren sind in

Zeiten der Unterbeschäftigung besonders hoch, und erfolversprechende Outsourcing-Strategien setzen kompetente und „lieferwillige“ Zulieferer voraus. Mancher Zulieferspezialist winkt ab, wenn man auf die (meist geringen) Stückzahlen zu sprechen kommt. In der Tat scheint es so, daß sich so manches Unternehmen nicht einfach durch Verkürzung der Leistungstiefe der markt- und umweltinduzierten Komplexität entziehen kann.

Durch Segmentierung wollen vor allem deutsche Unternehmen ihre in letzter Zeit beeinträchtigte Wettbewerbsfähigkeit wiedergewinnen. Bestehende Standortnachteile wie relativ niedrige effektive Arbeitszeiten bei hohen Arbeitskosten, unbefriedigende Betriebsmittelnutzungszeiten aufgrund tarifvertraglicher Inflexibilität (wobei sich hier viele Unternehmen mit Betriebsvereinbarungen weiterbehelfen), die höchste Steuerlast im nationalen Vergleich Deutschland, Frankreich, den USA und Japan usw. gilt es wettzumachen. Darüber hinaus haben Unternehmen zum Teil mit akuten Motivationsproblemen bei ihren Mitarbeitern zu kämpfen.

Daß von Segmentierung auch einiges zu erwarten ist, belegen Untersuchungen zur Fertigungssegmentierung: sinkende Absentismus- und Fluktuationsraten, Erhöhung der Arbeitsproduktivität um durchschnittlich 28 Prozent, sinkende Ausschußraten und Qualitätssicherungskosten (Reduzierung um 22 Prozent), Flächenreduktion um 6 Prozent, um 9 Prozent höhere Kapazitätsauslastung durch Verkürzung der Rüstzeiten, deutlich höhere Reaktionsgeschwindigkeit bei quantitativen, qualitativen und zeitlichen Schwankungen des Bedarfs, verkürzte Durchlaufzeiten um 62 Prozent, Reduktion der Lieferzeiten um 54 Prozent bei gleichzeitig um 15 Prozent erhöhter Termintreue, Bestandsreduktion um 39 Prozent und quasi in Summe eine Reduktion der Herstellkosten um rund 10 Prozent.³

Variantenspektrum der Segmentierung

Segmentierung ist ein Konzept mit Tradition. Marktsegmentierung und Strategische Geschäftseinheiten (SGE) sind die Segmentierungs-„Klassiker“. Marktsegmentierung im

Sinne einer Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen beziehungsweise -segmente hat im Marketing seit langem einen angestammten Platz. An jedes Segment wird dabei die Forderung gestellt, daß es in sich möglichst ähnlich, im Vergleich zu anderen Segmenten hingegen möglichst unähnlich ist.⁴ Durch ein auf die einzelnen Segmente zugeschnittenes Angebot erhöht sich die Markttransparenz. Die allgemeinen Segmentierungsprinzipien „intern homogen, extern heterogen“ fanden dann im Strategischen Management verstärkte Anwendung.⁵

Das allgemeine Prinzip der Segmentierung deckt sich

1) Vgl. z. B. Reiß (1992a), S. 57, Prahalad/Hamel (1991), S. 66 ff.

2) Vgl. Reiß (1992d), S. 147 ff., Bullinger/Niemeier (1992), S. 4.

3) Vgl. Wildemann (1988), S. 140 ff. Vgl. auch Keller/Kern (1990), S. 230, Bartels (1992), S. 214, Bleyer (1992), S. 60.

4) Vgl. Meffert (1991), S. 243 ff., Backhaus (1992), S. 158.

5) Vgl. Gerl/Rovetta (1981), S. 847. Wildemann verweist darauf, daß Strategische Geschäftseinheiten zwar eine Markt- und Zielausrichtung sowie eine Produktorientierung aufweisen, diese sich aber nicht auf die Produktion beziehen; vgl. Wildemann (1992), S. 72.

mehr oder weniger mit Schlagworten wie (teil-)autonome Gruppen, fraktale beziehungsweise modulare Fabrik, Dezentralisierung/Delegation, Fertigungssegmentierung.⁶ Wir wollen hier nun von Segmentierung in einem weitergefaßten mehrstufigen Sinne sprechen. Die Segmentierungsformen bilden ein „Kontinuum“ zwischen Führungsorganisation und Arbeitsorganisation (Bild 1).⁷ Wichtig ist, daß man sich bei der Segmentierung nicht nur auf eine Stufe (Konzern, Bereiche, Werke, Gruppe usw.) beschränken kann. *Geschlossene* Segmentierungskonzepte umfassen immer mehrere, oft sogar alle der angegebenen Segmentierungsstufen.

Ist „segmentierte Organisation“⁸ eine ganz neue Organisationsform? Bei der Segmentierung kommt – wie auch bei der Division-Struktur – das *Objektprinzip* zur Anwendung. Anders als bei der traditionellen Divisionalisierung werden aber nicht alle Segmente nach einem einzigen Strickmuster gebildet.⁹ Divisions werden bekanntlich durch die Bank entweder als Profit-Center oder aber einheitlich als Cost-Center geführt. Bei der Divisionalisierung muß sich der Organisator im Spannungsfeld „Produktorientierung versus Kun-

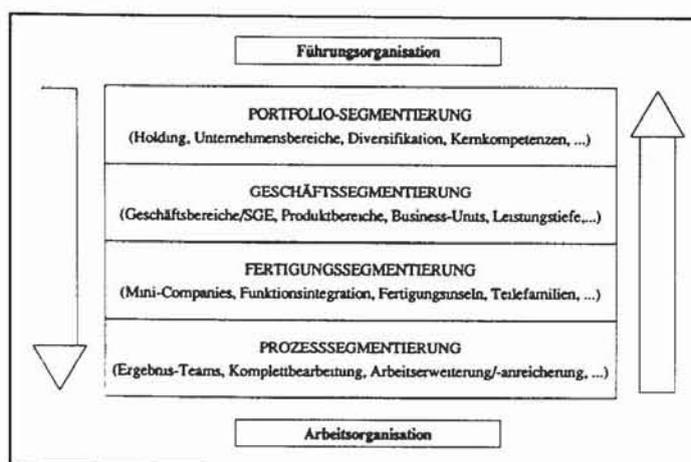


Bild 1: Varianten der Segmentierung

denorientierung“ stets für eine Alternative entscheiden.

Normalerweise werden alle Divisions über „einen Kamm geschoren“.

Standardisierung ist das Schlüsselprinzip, und zwar sowohl für die Organisationsarchitektur als auch für das Berichtswesen und andere Controllinginstrumente, für DV-Anwendungen, Laufbahnkonzepte und Entlohnungssysteme. „Vereinheitlicht“ heißt aber meist nicht „optimiert“, sondern „maximiert“. Die Zentralbereiche, die den Zusammenhalt des Unternehmens sichern sollen, sind in aller Regel auf die internen Großabnehmer ausgerichtet. Standardisierte DV-Systeme

stellen für einzelne Geschäftsbereiche durchaus einen Maßanzug, für andere, meist jüngere und kleinere dagegen oft ein hinderliches und teures Korsett dar.

Mit Segmentierung stellt man sich hingegen bewußt auf die spezifischen Gegebenheiten in unterschiedlichen Geschäftsfeldern, Standorten, Know-how-Sektoren usw. ein. *Variabilität* fungiert als charakteristische Eigenschaft der Segmentierung. Letztendlich leitet sich diese Variabilität aus einer konsequenten *Wettbewerbsorientierung* ab. So segmentieren Anlagenbauer ihr Gesamtgeschäft in „Standardgeschäft“ und „Spezialgeschäft“; viele andere Unternehmen nach der Auftrags-

größe in „High volume“ (Rennerlinien) und „Low volume“ oder in „Produktgeschäft“ und „Systemgeschäft“.

Die Wettbewerbsfähigkeit der standardisierten Produktsegmente beruht auf Massenvorteilen, nicht zuletzt Preisvorteile durch Skaleneffekte, Degressions- und Erfahrungseffekte. Die dienstleistungsintensiven Systemsegmente leben hingegen von ihrer „Klasse“, sprich von Kundennähe, kundenindividuellem Customizing, Problemlösungs- und Integrationskompetenz.

Neu im Vergleich zur traditionellen Divisionalisierung ist außerdem die Kundenorientierung im betrieblichen Innenverhältnis, die Hand in Hand geht mit der Diffusion von „*Unternehmertum*“ im

6) Vgl. Warnecke (1992), S. 84 ff., Wildemann (1992), Reiß (1993a), S. 24.

7) Z. T. verweist man auf die Schwierigkeiten der Abgrenzung zwischen einzelnen Segmentierungstypen, beispielsweise zwischen Fertigungssegment und Fertigungsinsel; vgl. Corsten/Will (1992), S. 400.

8) Dem Begriff „Segmentierung“ kommt hier eine spezifischere Bedeutung zu, wird er doch in der Literatur auch gleichgesetzt mit dem Prozeß des Gruppierens (Zusammenfassen, Bündeln, Synthese) von Funktionen, ganz gleich in welcher Form

9) Vgl. z. B. die Typen „Zentrale“ versus „Dezentrale“ Spartenorganisation bei Buhner (1992), S. 2279.

Unternehmen. Zur Betonung der unternehmerischen Ausrichtung der Segmente an Rentabilitäts-, Profit-, Kosten- und Leistungskennzahlen hat sich die Bezeichnungsweise „Center“ („Unternehmen im Unternehmen“, „Fabriken in der Fabrik“) eingebürgert.

Derartige Center und damit auch das Unternehmertum müssen sich auf allen Ebenen der Organisation etablieren (Bild 2).

Beispielsweise treffen Fertigungssegmente untereinander oder mit den übergeordneten Geschäftssegmenten spezifische Leistungsvereinbarungen unter relativ autonomen „Partnern“, etwa in Form einer „partnerschaftlichen Zielvereinbarung“ bei Siemens. Neue Spielregeln gelten in der segmentierten Organisation auch für die Leistungsvereinbarung zwischen den sogenannten Leistungszentren und den Service Centern, also den „Ex“-Zentralbereichen. Besonders dann, wenn die Leistungseinheiten die unternehmerische Option zum externen Bezug von Dienstleistungen (DV, Logistik, Instandsetzung, Schulung usw.) und umgekehrt die Service Center das Zugangsrecht zu externen Märkten besitzen, werden erfahrungsgemäß die Kräfte des „Unternehmertums“ recht rasch spürbar.

Wer nun das Segmentierungsprinzip aufgrund der eindrucksvollen Vorzüge konkret umsetzen will, benötigt mehr als nur Informationen über das Spektrum von Segmentierungsvarianten. Segmentierungsarchitekten müssen eine Vorstellung von geeigneten Prozeduren der Segmentierung haben. Solche Vorgehensempfehlungen geben Auskunft über typische Einstiegsmöglichkeiten und Stationen auf dem Weg zum segmentierten Gesamtunternehmen. Im folgenden wird ein praxisnaher Überblick über den „Stand der Kunst“ in Sachen Grobprozeduren der Segmentierung gegeben. Diese „Strategien“ der Segmentie-

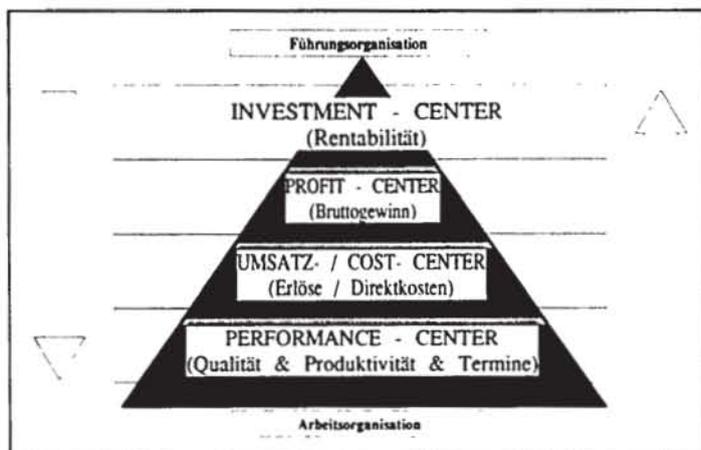


Bild 2: Verankerung von unternehmerischer Verantwortung in Segmenten

rung strukturieren den Ablauf von Segmentierungsprojekten, die sich erfahrungsgemäß über einen Zeitraum von *mindestens* drei Jahren erstrecken.

Eingleisige versus mehrgleisige Segmentierung

Im Zusammenhang mit der dargelegten Mehrstufigkeit der Segmentierung (Bild 1) stellt sich die Frage nach dem richtigen Einstieg in die vertikale Segmentierung: Von „oben her“ (Führungsorganisation) oder eher von „unten“ (Arbeitsorganisation) – oder besser eine Parallelstrategie? Gibt es möglicherweise eine logische Abfolge, nach der man „stufenweise“ unten anfangen muß, um nach oben zu kommen? Muß man also zum Beispiel zunächst das Aufgabenspektrum der Maschinenbediener anpassen, um dann erst Fertigungsinseln und schließlich Fertigungssegmente zu bilden? In dieser absoluten Form läßt sich die „bottom-up“-These sicherlich nicht verifizieren! Eher gewinnt man den Eindruck, daß „top-down“-Strategien und Parallelstrategien überwiegen.

Die IBM Deutschland GmbH gab sich eine Holdingstruktur, praktiziert rechtliche Verselbständigung mit zunehmender Tendenz und parallel dazu ist man schon seit Jahren dabei, im Produktionsbereich sogenannte selbständige Produk-

tionseinheiten (PEH) zu schaffen¹⁰. Viele Mittelstandler bilden von oben her auf Profit-Center-Basis bestimmte Produkt-Markt-Segmente und arbeiten parallel an neuen Gruppenkonzepten. Gerade bei dieser Kombination scheint es sich um eine recht stimmige Vorgehensweise zu handeln.

Die ZF Friedrichshafen AG legte Anfang der 80er Jahre in Form von produkt- und systemverantwortlichen Geschäftsbereichen den Grundstein für eine vertikale durchgängige Segmentierung. Jeder Geschäftsbereich segmentiert(e) dann – auf der Ebene der Fertigungssegmentierung – sein Produktprogramm wieder in einzelne Produktbereiche, diese wiederum in einzelne Baugruppen und diese schließlich in Segmente für sogenannte Teilegruppen. Als die kleinste operative Einheit innerhalb des ZF-Produktionskonzeptes unterhalb der Segmentierungsebene „Teile“ betrachtet man die Fertigungsinseln. Dabei fanden flankierend auf der Stellen-Ebene (Prozeßsegmentierung, vgl. Bild 1) Arbeiterweiterungs-/Anreicherungsmaßnahmen statt. Zwischen den Stufen herrscht ein Kunden-Lieferanten-Verhältnis.

Auch die Krauss-Maffei AG¹¹ segmentierte top-down. Die erste Stufe war die Realisierung einer Management Holding. Die Geschäftsbereiche wurden als sechs sogenannte

Betriebsführungsgesellschaften in Form von GmbHs rechtlich verselbständigt und die Service-Funktionen in Form einer Dienstleistung GmbH ausgegliedert. Im nächsten Schritt wurde mit der Bildung von Fertigungssegmenten begonnen. Gleichzeitig integrierte man in noch stärkerem Maße indirekte Funktionen (der Dienstleistung GmbH) in die Betriebsführungsgesellschaften.

Eine praktisch relevante Orientierungsgröße für die optimale Stufigkeit des Segmentierungskonzeptes („Wieviele Segmentierungsstufen sollen installiert werden?“) stellt die *Segmentgröße* dar. Zum einen geht es um eine bestimmten Größe die Überschaubarkeit der Verhältnisse verloren, mit der Gefahr, daß selbst einem Schumpeter-Unternehmer das Ruder entgleitet. Andererseits kann Unternehmertum nicht allein auf der Energie der einzelnen Center-Leiter basieren. Unternehmertum sollte jedermanns Sache sein¹². Bei der Bildung von Segmenten mit zum Teil mehr als 1 000 Mitarbeitern¹³ dürfte sich ohne zusätzliche Maßnahmen an den Motivationsdefiziten und Fehlzeiten der meisten Mitarbeiter nicht viel ändern.

Flächendeckende versus punktuelle Segmentierung

„Flächendeckend“ und „punktuell“ beziehen sich auf *horizontale* Aspekte der Segmentierung, im Gegensatz zur soeben skizzierten *vertikalen* Segmentierung. Bewegen wir uns beispielsweise auf der Ebene der Geschäftssegmentierung, dann soll „flächendeckend“ heißen, daß man für alle *Kerngeschäfte* und *Randgeschäfte* (d. h. die internen Dienstleistungsbereiche

10) Vgl. zu den PEHs Bartels (1992), S. 207 ff.

11) Vgl. Nill (1992), S. 51 ff.

12) Vgl. Reiß (1993b), S. 48 ff.

13) Vgl. Schulte (1990), S. 224.

und Zulieferbereiche) gleichzeitig Business Units implementiert. „Punktuell“ kennzeichnet demgegenüber die Strategie, die Segmentierungspläne nur auf einzelne, besonders segmentierungsfähige und/oder segmentierungsbedürftige Bereiche auszulegen.

Punktuelle Vorgehensweisen kommen bevorzugt bei einer inkrementellen step-by-step-Segmentierungsstrategie zum Einsatz. Beispielsweise entschied sich die Renk AG¹⁴ für eine etappenweise Fertigungssegmentierung. Im Jahre 1987 wurde die erste Pilotinsel („Wandlerinsel“) installiert. Dabei konnte man in den ersten vier Monaten einen deutlichen Anstieg der Fertigungsfehler feststellen, der sich aber nach einem Jahr unter dem Ausgangsniveau einpendelte. Zwei Jahre später wurde die Fertigung dann flächendeckend umstrukturiert. Gebildet wurden die Fertigungsinseln „Gehäuse“, „Wellen und Kegelrader“, „Kleine Zahnrad“, „Große Zahnrad“, „Scheiben und Würfel“ sowie eine Prototypfertigung. Insbesondere QS- und PPS-Funktionen wurden in die Inseln integriert. Was die AV-Funktionen anbelangt, entschloß man sich ab 1989 vorerst zur Bildung von drei separaten sogenannten *Planungsinseln*, das heißt zur

Zusammenlegung der Funktionen Arbeitsplanung, NC-Planung, Betriebsmittelkonstruktion und Arbeitswirtschaft, jeweils für die Segmentierungsobjekte „Wellen und Zahnrad“, „Scheiben, Würfel und Wandler“ und „Gehäuse“. Seit 1992 werden nun Fertigungsinseln und die entsprechenden Planungsinseln in stärkerem Maße funktional und personell, zum Beispiel durch gemeinsamen Vorgesetzten, integriert.

Reizvoll an der *flächendeckenden* Segmentierung ist sicherlich die Tatsache, daß der Reorganisationsaufwand zeitlich komprimiert anfällt. Dennoch scheitert diese Vorgehensweise doch meist daran, daß aufgrund einer „Großbaustellen-Konstellation“ die Effizienz des laufenden Geschäfts zu sehr beeinträchtigt wird. Die Realisierbarkeit einer flächendeckenden Segmentierung hängt vor allem auch von der spezifischen Startposition des einzelnen Unternehmens ab. Ist die Objektorientierung im Unternehmen schon recht weit fortgeschritten – sind beispielsweise innerhalb der Funktionsbereiche Fertigung, Entwicklung usw. Sub-Bereiche nach Objekten gegliedert (Fertigungswerkstatt Produkt A, Produkt B ...) –, dann läßt sich ein größerer Schritt grundsätzlich leichter verkraf-

ten. Das gleiche gilt auch, wenn es sich nur um eine vergleichsweise kleine Anzahl von Segmenten handelt. Beabsichtigt man, den Fertigungsbereich in zwei oder drei Segmente aufzuteilen, so ist das etwas anderes, als wenn es ein „diversifiziertes“ Unternehmen im Fertigungsbereich mit zehn oder mehr Erzeugnisklassen (Produktfamilien) zu tun hat.

Für eine *punktuelle* Segmentierung spricht die Möglichkeit des Lernens durch praktische Erprobung. Ist der erwartete Segmentierungsnutzen stark mit Unsicherheit behaftet, bietet es sich an, Segmentierung in Pilotbereichen zuerst einmal zu probieren. Registriert dann das Controlling entsprechende Erfolgsindikatoren, wird flächendeckend segmentiert. Was bietet sich als geeigneter Pilotbereich an? Bewährt hat sich vor allem die Strategie, Bereiche auszuwählen, in denen optimale Voraussetzungen zur Implementierung vorliegen. Derartige „Rosinen“ sind durch günstige personelle Bedingungen wie gutes Arbeitsklima, Bereitschaft zur Qualifizierung und motivierte und kooperative Führungskräfte gekennzeichnet. Organisatorisch sollte es sich um eine relativ „geschlossene“ Einheit handeln. Insbesondere die Entflechtung von gemeinsam

genutzten Kapazitäten muß ohne größere Kosten der Ressourcenteilung bewerkstelligt werden können. Schließlich muß die externe Markt- und Konkurrenzfähigkeit der zu bildenden Organisationseinheiten gewährleistet sein. Vereinzelt kann es sich als opportuntun erweisen, umsatzzeitig kleine und deshalb bislang stiefmütterlich behandelte Erzeugnisklassen als Pilotbereich zu bestimmen.

Punktuelle Implementierungsstrategie verlangt stets, sich über das *Diffusionstempo* und die *Reihenfolge* der Segmentbildung Gedanken zu machen. „Punktuell“ sollte grundsätzlich als Übergangslösung und nur in Ausnahmefällen als „Endzustand“ aufgefaßt werden. Jeder Bereichsmanager möchte sich verständlicherweise aus dem Kuchen „Unternehmen“ ein besonders schönes Stück heraus schneiden, ohne sich Gedanken zu machen, wie es anschließend weitergehen soll. Die Erfolgskennzahlen und Erfolgsmeldungen für den punktuell segmentierten Bereich sind zwar oft beeindruckend. Doch muß dann der Restbereich all die Strukturkosten in Form von überschüssigen Mitarbeitern, Maschinen und Gebäuden tra-

14) Vgl. Singl (1992), S. 141 ff.

gen, die man im Pilot-Segment nicht haben wollte. Abgesehen vom Spezialfall der gezielten (aber umstrittenen) Schrumpfungstrategie „Den Restbereich lassen wir sterben“, sollte man flächendeckend allen Sektoren des Unternehmens eine Segmentierungsperspektive eröffnen.

Direkter versus indirekter Implementierungspfad

Um die hiermit angesprochenen Strategieformen beschreiben und beurteilen zu können, muß man etwas weiter ausholen. „Lean“ darf man nicht *ausschließlich* mit entschlackenden „Minus-Prozeduren“ in Zusammenhang bringen. Rationalisierung muß nicht immer nur „Vereinfachen“ sein. Der zweite Archetyp einer Effizienzsteigerung, der ebenfalls „funktioniert“, heißt „Anreichern“.¹⁵ Verdeutlichen läßt sich dieser Sachverhalt anhand des Beispiels „Rationalisierung der Auftragsabwicklung“ – beginnend mit der Auftragsannahme über Produktionsplanung, Materialbeschaffung und -logistik, Fertigung, Versand, Fakturierung, Buchung bis zum Gewährleistungsmanagement.

Bei den Vereinfachungsstrategien geht es letztlich darum, Schnittstellen zu vermeiden. Kurze Wege bei der Auftragsabwicklung lassen sich elegant via Segmentierung herbeiführen, und zwar sowohl

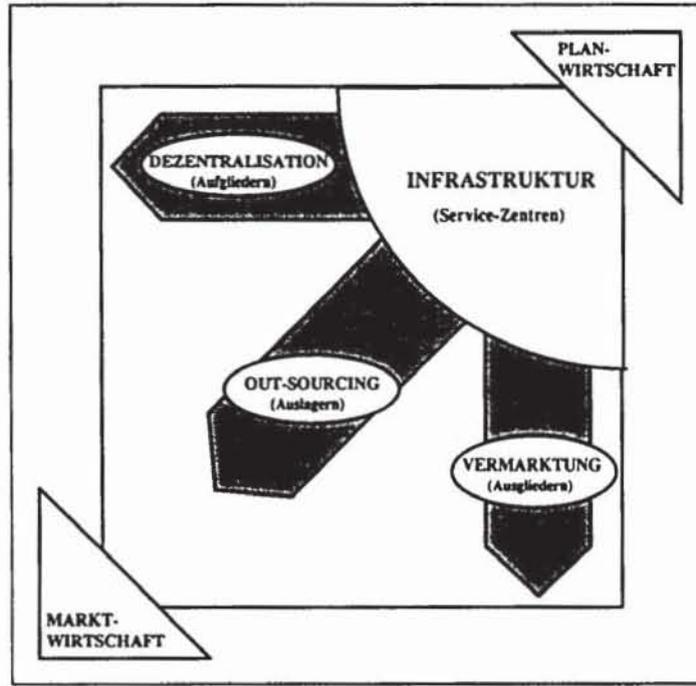


Bild 3: Unternehmerische Service-Bereiche

durch Einrichtung von Fertigungsinseln, Fertigungssegmenten oder Business Units. Schnittstellenarmut erreicht man beispielsweise durch die räumliche Anordnung der Betriebsmittel nach dem Fließprinzip, durch Komplettbearbeitung sowie durch Integration von „indirekten“ Funktionen wie Qualitätssicherungs-, Arbeitsvorbereitungs-, PPS-, Instandhaltungs- und Rüstfunktionen bis hin zu Controlling-, Personal- oder Einkaufsfunktionen. Verantwortungsspektrum und Kompetenzspektrum müssen dabei jeweils in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen (Kongruenz-Prinzip)

Durch *Anreicherungsstrate-*

gien erhöht sich demgegenüber die Anzahl der Schnittstellen infolge des Einbaus zusätzlicher Organisationseinheiten *Projekt-, Prozeß-, Produkt- und Kunden-Manager* oder auch Auftragszentren sowie „aufgebohrte“ Querschnittsfunktionen sind mit Promotionsmacht zur Beschleunigung der Auftragsabwicklung ausgestattet. Durch die gestiegene Professionalität beim Handling von Schnittstellen läßt sich auch die gestiegene Anzahl von Schnittstellen unterm Strich besser bewältigen.

Die direkte Bildung von Segmenten – heute Funktionspezialisierung und morgen „totale“ Objektspezialisie-

rung, heute „Verwalter“ und morgen schon „Unternehmer“ – ist für so manches Unternehmen ein zu großer Schritt. Das gilt vor allem für die vertikal mehrgleisige und horizontal flächendeckende Segmentierungsstrategie. Das Idealkonzept eines segmentierten Unternehmens läßt sich oft leichter auf einem indirekten Implementierungspfad erreichen. Dieser Pfad führt über provisorische organisatorische Zwischenlösungen, die nichts mit Segmentierung zu tun haben, teilweise sogar dem Segmentierungsgedanken diametral entgegengesetzt sind: Als Vorstufe zur Schaffung von Produktbereichen ließen sich zum Beispiel in einer funktionalen Organisation zusätzliche Produktmanager installieren, die möglicherweise später – nach Bewährung – zu Segmentleitern avancieren können.

Leistungszentren und Service Center

Die bisherigen Strategiealternativen konzentrierten sich auf Leistungszentren. Eine „ganzheitliche“ Segmentierung darf aber die Service-Bereiche nicht außen vor lassen. Die betriebliche Infrastruktur eines Industrieunternehmens läßt sich in zwei

¹⁵ Die Umsetzung der Leitidee „Simplex-Complex-Mix“ wurde als TUNING-Konzept in der Literatur vorgestellt, vgl. Reib (1992b), S. 23 ff.; Reib (1992c), S. 40 ff.; Reib (1993a), S. 3 ff.

grobe Klassen einteilen: zum einen in die indirekten Funktionen 1. Grades (fertigungsnahe Gemeinkostenfunktionen) wie Rüsten, Arbeitsvorbereitung, Qualitätssicherung, Instandhaltung usw., und zum anderen in die indirekten Funktionen 2. Grades (Zentralfunktionen), wie zum Beispiel Forschung und Entwicklung, Personal, Marketing, Planung und Controlling, Zentraleinkauf, DV und Organisation.

Schlanke und unternehmerisch agierende Service Center müssen das Pendant zu schlanken Leistungszentren bilden. Bild 3 verdeutlicht, auf welchen organisatorischen Wegen für ein marktwirtschaftlich-unternehmerisches Funktionieren der Service-Bereiche gesorgt werden kann.

Die *Dezentralisierung* der indirekten Service-Funktionen ist immanenter Bestandteil der Segmentierung. Nur zeigt die Erfahrung, daß in der Regel mit Residualgrößen zu rechnen ist. Bestehende Infrastruktur-Bereiche, vor allem die Zentralfunktionen, lassen sich selten vollständig auf die Leistungszentren verteilen. Hier setzen nun die beiden anderen Strategien an. Hohe Zentralumlagen lassen sich durch *Outsourcing* Maßnahmen weiter reduzieren. Beispielsweise kann man gewisse Sonderfunktionen der Arbeitsvorbereitung und Instandhaltung meist ohne weiteres auslagern. Gemeinkosten werden so zu „Einzelkosten“ der Segmente, ohne daß die strategische Flexibilität des Unternehmens darunter leiden müßte. Die *Vermarktung* und damit die Ausgliederung von Service Centern in rechtlich selbständige Unternehmen bietet sich vor allem für DV-Funktionen, Bildungs- beziehungsweise Finanzdienstleistungen an und ist insbesondere für die „Schlanke Management-Holding“ eine prüfenswerte Option.¹⁶

In Ausnahmefällen beginnen Firmen mit der Segmentierungstätigkeit bei den Service-Funktionen, also bei Randgeschäften wie Marktforschung, Beratung, Software-Entwicklung und Logistik. Die Praxis zeigt zugleich, daß sich viele Unternehmen bei der Segmentierung nur auf die Leistungszentren konzentrieren (die Ausnahme bildet hier wohl die Ausgliederung der DV). Die Service Center sind aber parallel mitzuplanen beziehungsweise mitzugestalten, was beispielsweise bei der Festo KG in konsequenter Manier erfolgt ist. Zu beachten ist auch, daß beim Siegeszug über die „Zentralisten“ nicht vorschnell Zentralfunktionen unter den Tisch fallen, die anschließend – weil man erkennt, daß es ohne sie nicht geht – wieder mühsam „rehabilitiert“ werden müssen. Ganzheitliche Segmentierung heißt, daß man Serviceleistungen neu positionieren und dimensionieren muß. Und zwar auch unter dem Aspekt, daß die neuen Service Center marktseitig „lebensfähig“ und die betroffenen Mitarbeiter auch noch entsprechend motiviert sind.

Literatur

- 1) Backhaus, K.: Investitionsgütermarketing, 3. Aufl., München 1992
- 2) Bartels, Ch.: Aufgabenintegration durch selbständige Produktionseinheiten. In: Institut für Angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Lean Production: Idee-Konzept-Erfahrungen in Deutschland. Köln 1992, S. 207-215
- 3) Bleyer, P.: Strategische Herausforderungen und Antworten in der Kfz-Zulieferindustrie. In: Zahn, E. (Hrsg.): Erfolg durch Kompetenz: Strategie der Zukunft. Stuttgart 1992, S. 53-65
- 4) Bühner, R.: Spartenorganisation. In: Frese, E. (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992, S. 2274-2286
- 5) Bühner, R.: Die schlanke Management-Holding. In: zfo 1 (1993), S. 9-19
- 6) Bullinger, H.-J., Niemeier, J.: Was kommt nach Lean Production? Arbeitspapier des Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart 1992
- 7) Corsten, H., Will, Th.: Strategieunterstützung durch Fertigungssegmentierung – Möglichkeiten und Grenzen. In: WISU 5 (1992), S. 397-402
- 8) Gerl, K., Roventa, P.: Strategische Geschäftseinheiten – Perspektiven

aus der Sicht des Strategischen Managements. In: zfbf 33 (1981) 9, S. 843-858

- 9) Keller, G., Kern, S.: Verwirklichung des Integrationsgedankens durch CIM-Ansätze. Funktionsintegration durch objektorientierte Organisationseinheiten. In: Zeitschrift Führung u. Organisation (1990) 4, S. 228-234
- 10) Meffert, H.: Marketing: Grundlagen der Absatzwirtschaft, Wiesbaden 1991
- 11) Prahalad, C.K., Hamel, G.: Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: Harvard Manager 2 (1991), S. 66-78
- 12) Reiß, M.: Mit Blut, Schweiß und Tränen zur schlanken Organisation. In: Harvard Manager (1992a) 2, S. 57-62
- 13) Reiß, M.: Rationalisierung als „Tuning“ von Komplexität. In: REFA-Nachrichten (1992b) 3, S. 23-26
- 14) Reiß, M.: Optimieren der Unternehmenskomplexität. In: io Management Zeitschrift 61 (1992c) 7/8, S. 40-43
- 15) Reiß, M.: Mit Blut, Schweiß und Tränen zum schlanken Unternehmen. In: gfmt Verlags-KG (Hrsg.): Lean Strategie-Wege zu mehr Effizienz in Produktentwicklung, Produktion, Service und Vertrieb. München 1992d, S. 137-173
- 16) Reiß, M.: Komplexität beherrschen durch „ORGA-TUNING“. In: Reiß/Gassert/Horváth (Hrsg.): Kom-

plexität meistern – Wettbewerbsfähigkeit sichern. Stuttgart 1993a, S. 1-41

- 17) Reiß, M.: Auf das Unternehmertum der Mitarbeiter setzen. In: Personalwirtschaft (1993b) 3, S. 48-51
- 18) Schulte, Ch.: Mitarbeiterorientierte Organisationsgestaltung durch Fertigungssegmentierung. In: ZFO (1990) 4, S. 221-227
- 19) Singl, G.: Kundenorientierte Produktion in dezentralen Organisationseinheiten – Vom Ansatz zur Erfahrung. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Kundenorientierte Produktion, Berlin u.a.O. 1992, S. 135-186
- 20) Warnecke, H.-J.: Die Fraktale Fabrik: Revolution der Unternehmenskultur. Berlin u.a.O. 1992
- 21) Wildemann, H.: Die modulare Fabrik: Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung. 3. Auflage, München 1992

Verfasser

Prof. Dr. Michael Reiß und Dipl.-Kfm. Robert Höge, Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart, Abteilung Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation

¹⁶⁾ Vgl. Bühner (1993), S. 12 f