

# Strategisches Management konkret

Franz Xaver Bea  
Jürgen Haas

# Strategisches Management konkret

Praxis der strategischen Zielbildung

Praxis der strategischen Unternehmensanalyse

Praxis der Strategiewahl und -implementierung

Praxis des strategischen Informationsmanagements

Praxis der strategischen Informationssysteme

Praxis der strategischen Bedeutung der Organisation

Praxis der strategischen Bedeutung der Unternehmens-  
kultur

Praxis der strategischen Leistungspotenziale

Franz Xaver Bea  
Jürgen Haas

# **Praxis der strategischen Bedeutung der Organisation**

**Strategisches Management konkret**

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz und München

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im  
Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-86496-049-9

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist  
ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere  
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2013

Covergestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz  
Covermotiv: iStockphoto.com, Empato

UVK Verlagsgesellschaft mbH  
Schützenstraße 24 · 78462 Konstanz  
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98  
[www.uvk.de](http://www.uvk.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Strategische Bedeutung der Organisation</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Organisationstheoretische Ansätze</b>	<b>14</b>
2.1	Situativer Ansatz	14
2.2	Institutionenökonomischer Ansatz	19
2.2.1	Property-Rights-Ansatz	19
2.2.2	Principal-Agent-Ansatz	19
2.2.3	Transaktionskostenansatz	20
2.3	Selbstorganisationsansatz	23
<b>3</b>	<b>Traditionelle Organisationsmodelle</b>	<b>26</b>
3.1	Funktionale Organisation	26
3.1.1	Grundmodell	26
3.1.2	Strategische Bedeutung	27
3.2	Divisionale Organisation	28
3.2.1	Grundmodell	28
3.2.2	Strategische Bedeutung	29
3.2.3	Die Holding	31
3.3	Matrixorganisation	39
3.3.1	Grundmodell	39
3.3.2	Strategische Bedeutung	40
<b>4</b>	<b>Neue Organisationsmodelle</b>	<b>42</b>
4.1	Prozessorganisation	42
4.1.1	Begriff	42
4.1.2	Business Reengineering	44
4.1.3	Strategische Bedeutung	45
4.2	Teamorganisation	46
4.2.1	Begriff	46
4.2.2	Formen	47
4.2.3	Strategische Bedeutung	49
4.3	Lernende Organisation	50

4.3.1	Begriff .....	50
4.3.2	Prozess des organisationalen Lernens .....	51
4.3.3	Strategische Bedeutung .....	53
4.4	Kooperationen .....	55
4.4.1	Begriff .....	56
4.4.2	Horizontale Kooperationen .....	57
4.4.3	Vertikale Kooperationen.....	62
<b>5</b>	<b>Organisation strategischer Projekte .....</b>	<b>66</b>
5.1	Modelle der Projektorganisation .....	66
5.2	Organisationsformen des Multiprojektmanagements .....	68
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>70</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>71</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>89</b>

# Organisation



## **Strategische Bedeutung der Organisation**

**Organisationstheoretische Ansätze**

**Traditionelle Organisationsmodelle**

**Neue Organisationsmodelle**

**Reorganisation**

**Zusammenfassung**

## Vorbemerkung

- Die Organisation ist Bestandteil des Strategischen Managements und dient der Erreichung und Sicherung strategischer Unternehmensziele.
- Aus Umfeldveränderungen erwachsen neue Anforderungen an die Organisation. Sie haben in den letzten Jahren die Entwicklung einer Reihe neuer Organisationsmodelle nach sich gezogen: Prozessorganisation, Teamorganisation, Lernende Organisation und Kooperationen. Mit Hilfe organisationstheoretischer Ansätze kann diese Entwicklung erklärt werden.
- Strategien können als Projekte definiert werden. Für die Umsetzung einer Strategie müssen daher spezifische Modelle der Projektorganisation entwickelt werden.

## Beispiele aus der Unternehmenspraxis

### [1] *Daimler: Umwelt – Strategie – Struktur (Organisatorischer Wandel)*

Die **strategische Neuorientierung** einer Unternehmung gelingt nicht allein durch die Wahl einer neuen Strategie. Sie verlangt auch eine Abstimmung der neuen Strategie mit den übrigen Bausteinen des Strategischen Managements, insbesondere mit der Struktur und der Kultur. Dem System-Umwelt-Fit muss der Intra-System-Fit folgen.

*McKinsey* hat ermittelt, dass sich die Struktur im Vergleich zu den übrigen Elementen des «7-S-Modells» (vgl. UTB-Buch „Strategisches Management“ S. 17) schneller verändern lässt. Für die Umstrukturierung ist ein durchschnittlicher Zeitraum von drei bis fünf Jahren, für die Veränderung der Unternehmenskultur sind i.d.R. fünf bis 15 Jahre zu veranschlagen. Damit ist teilweise zu erklären, warum Unternehmungen, nachdem eine neue Strategie gewählt ist, zuerst die Neugestaltung der Struktur in Angriff nehmen.

Am Beispiel der *Daimler AG* kann gezeigt werden, wie **Strukturveränderungen mit Strategieveränderungen** einhergehen:

Traditionell stellte *Daimler Benz* PKW und Nutzfahrzeuge für den Inlandsmarkt her. Die **funktionale Struktur** sicherte lange Zeit die Wahrnehmung von Größenvorteilen, funktionalen Synergien und einer ausgeprägten Produkt- und damit verbundenen Qualitätsorientierung (vgl. Abb. 5-7).

Die funktionale Struktur wich 1987 im Zuge der strategischen Neuorientierung hin zu einem «integrierten Technologiekonzern» und der damit einhergehenden Internationalisierung und konglomeraten Diversifizierung einer **divisionalen Struktur** mit ausgeprägten Zentralabteilungen. Mit der Einrichtung der funktionalen Zentralabteilungen (Finanzen und Betriebswirtschaft, Forschung und Technik, Materialwirtschaft, Personal und Vertrieb) für die Divisionen Nutzfahrzeuge, Personenkraftwagen, *AEG*, *Dornier* und *MTU*, entstand eine **Mischform** (Verbund von funktionaler Organisation und Spartenorganisation).

Die zunehmende Dynamik des Wettbewerbsumfeldes und der Erwerb weiterer Unternehmungen (*MBB, Fokker*) einerseits sowie ein hoher Koordinationsaufwand bzw. ein erhebliches Konfliktpotenzial aus der bestehenden Mischform andererseits führten zu der Entscheidung, die Struktur erneut zu verändern. So wurde die Dezentralisierung durch den Übergang zur  **Holding-Struktur**  verstärkt, mit dem Ziel, sowohl die Flexibilität wie auch die Markt- bzw. Kundennähe zu steigern. Im Zuge der strategischen Neuorientierung des Konzerns, beim Übergang von der Diversifikationsstrategie zur Konzentration auf das Kerngeschäft, erwies sich die Holding-Struktur als flexible Form der Strukturierung, die das Aufnehmen und Abgeben von Geschäften und Gesellschaften erleichtert (Herauslösung von *Chrysler*).

Der Automobil-Riese ist heute nach **fünf Geschäftsfeldern** strukturiert (im Folgenden dargestellt, in Klammern Umsätze 2011). Innerhalb der Geschäftsfelder sind regionale Geschäftsverantwortungen etabliert (z.B. Westeuropa, Lateinamerika, NAFTA, Asia bei *Daimler Trucks*). Den primär funktional gebildeten Vorstandsressorts sind die Geschäftsfelder zugeordnet, sodass man wiederum von einer Mischform sprechen kann (z.B. *Mercedes-Benz Cars* – Vorstandsvorsitzender, *Daimler Financial Services* – Vorstand Finanzen und Controlling):

Daimler AG 2011				
Mercedes-Benz Cars	Daimler Trucks	Mercedes-Benz Vans	Daimler Buses	Daimler Financial Services
(57,4 Mrd. €)	(28,8 Mrd. €)	(9,2 Mrd. €)	(4,4 Mrd. €)	(12,1 Mrd. €)

## [2] *Bayer*: Umwelt – Strategie – Struktur: Organisatorischer Wandel

Im Zuge der weltweiten Globalisierung ab Beginn der 90er Jahre und verstärkt durch die konjunkturelle Krise zu Beginn des neuen Jahrtausends machen die Märkte der chemisch-pharmazeutischen Industrie einen tief greifenden Wandel durch. Die *Bayer AG* hat sich zum **Ziel** gesetzt, **das führende integrierte pharmazeutisch-chemische Unternehmen der Welt** zu sein. Die **Kernkompetenzen** sollen auf den Gebieten Gesundheit, Ernährung, Kunststoffe sowie chemische Spezialprodukte liegen.

Zur Umsetzung der Strategie wurde der Konzern Mitte 2002 radikal neu strukturiert. *Werner Wenning*, Vorstandsvorsitzender der *Bayer AG*, erläuterte die Neuorganisation in einem Brief an die Aktionäre wie folgt:

„Das Jahr 2002 stand bei uns ganz im Zeichen des Wandels. Um unsere Ertragskraft zu steigern und *Bayer* auf einen langfristigen Erfolgskurs zu bringen, haben wir uns neu aufgestellt. Im Rahmen der größten Umstrukturierung, die *Bayer* in seiner Unternehmensgeschichte je erlebt hat, wurde der gesamte Konzern neu ausgerichtet. Nicht ohne Grund lief der Prozess unter der Überschrift „The New Bayer““.