

Post-Entry-Management (II)

Organisation in Multinationalen Unternehmen

Ein Referat

Seminar:
[Internationales Management]

Seminarleitung:
Dipl. Kaufmann Knuth Baumgärtel

Studiengang:
Medienkultur – WS 2001 | 2002

Von:

Inka Schrader | MK 98
✉ inka.schrader@medien.uni-weimar.de

Michael Treutler | MK 98
✉ michael.treutler@medien.uni-weimar.de

Gehalten am:
08. Januar 2002

1	Einführung	1
2	Allgemeines Organisationsmanagement	1
2.1	Begriffe, Ziele und Rahmenbedingung von Organisation	3
2.2	Klassische Organisationsstrukturen	5
2.2.1	Differenzierte Strukturen:	6
2.2.2	Integrierte Strukturen	7
3	Neuere Organisationsstrukturen von internationalen Unternehmen	13
3.1	Internationale Holdings	15
3.2	Internationale Netzwerkstrukturen	17
3.2.1	Interorganisationale Netzwerke	17
3.2.2	Intraorganisationale Netzwerke	18
4	Die Rolle der Transaktionskosten beim Organisationsdesign	20
4.1	Review: Transaktionskosten-Theorie	21
4.2	Transaktionskosten und Online-Medien	21
5	Structure follows Strategy vs. Strategy follows Structure	22
6	Literaturangaben	24

1 Einführung

- Nachdem wir das letzte Mal etwas über internationale Marketingstrategien gehört haben, werden wir uns diesmal damit auseinandersetzen, wie ein international organisiertes Unternehmen überhaupt zu strukturieren ist (wie z.B. die Allianz mit > 700 Tochtergesellschaften weltweit).
- Ziel wird es sein, komplexe Strukturen wie diese (Chart Phillips) zumindest im Ansatz zu verstehen.
- Laut Ghoshal und Bartlett ist diese Form der Darstellung die leichtest mögliche Darstellungsart¹ eines räumlich und zeitlich stark ausdifferenzierten Konzerns.
- Wir haben aus der vorhandenen Literatur – zwangsläufig – stark selektiert und hoffen so möglichst knackig das Grundproblem der Organisationsanalyse komplexer Strukturen aufzuzeigen.
- Wir haben dafür folgende Herangehensweise gewählt:
 1. In einem ersten Teil werden wir auf die Grundlagen von Organisationsdesigns eingehen und klassische Organisationsformen vorstellen.
 2. Im zweiten Teil werden wir neuere Organisationsformen vorstellen, welche im besonderen versuchen, den Gegensatz zwischen weltweiten, großen und häufig trägen Unternehmen und der nötigen Flexibilität am Markt auszugleichen.
 3. Im dritten und letzten Teil werden wir einen kleinen Ausflug versuchen, wie man die organisationale Veränderung eventuell ökonomisch erklären kann, indem wir versuchen, die Transaktionskosten-Theorie auf Organisationsstrukturen anzuwenden.
- Abschließen wollen wir dann Chandlers Satz „Structure Follows Strategy“ mit Euch diskutieren.

2 Allgemeines Organisationsmanagement

2.1. Grundlagen der Organisationen

Wenn man sich mit dem Organisationsmanagement beschäftigt, sind die grundlegendsten Fragen: Warum Organisation in Unternehmen? Welche zentralen Elemente der Organisation gibt es?

¹ Bartlett/Ghoshal (1993), S. 77

Spezialisierung / Arbeitsteilung

- Unternehmen existieren, weil sie effiziente Institutionen zur Organisation ökonomischer Tätigkeiten sind (also zur Produktion von Gütern und Dienstleistungen).
- Sobald die Gesamtaufgabe einer Unternehmung von mehreren Personen bearbeitet wird, lässt sich die Produktivität durch Arbeitsteilung im Sinne einer funktionalen Spezialisierung erhöhen.
- Durch die Arbeitsteilung entsteht die Notwendigkeit zur Koordination.

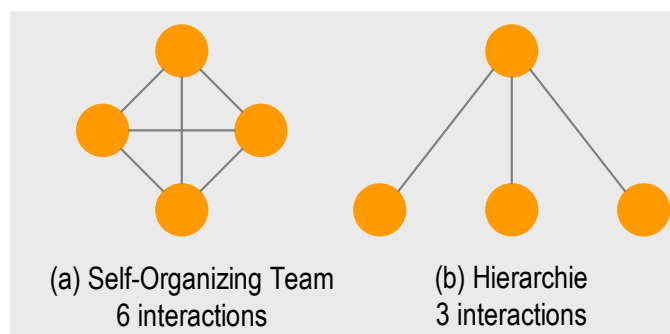
Koordination

- Koordination = Regelung von Interaktionen und Informationen zur zielgerichteten Erfüllung der Gesamtaufgabe bei der Arbeitsteilung (Integration der Handlungen der versch. Individuen in der Organisation).
- Im Markt wird die Koordination über den Preismechanismus geregelt. Dieser koordiniert die Aktivitäten von Anbieter und Nachfrager.
- Preismechanismen existieren auch in Unternehmen z.B. beim Handel zw. Divisionen, ausländischen Einheiten und/oder der Muttergesellschaft, bei dem die Preise durch den Corporate Headquarter entweder vermittelt oder festgelegt werden.
- Die Existenz von Unternehmen reflektiert jedoch den Fakt, dass diese Zugang zu Koordinationsmechanismen haben, die nicht auf externen Märkten vorhanden sind; die Koordination über Hierarchie.
- Werden Aktivitäten dauerhaft ausgeführt, ist es effizienter die Koordination innerhalb der organisatorischen Routine zu institutionalisieren, z.B. über Verhaltensregeln, Normen, standardisierte Arbeitsabläufe und letzten Endes über Hierarchie.

Hierarchie

- Hierarchie als Macht in der Unternehmensspitze, die von top to bottom wirkt. Es existiert ein Über-/ Unterordnungsverhältnis.
- Ökonomisierung der Koordination durch Hierarchie. Die Koordinationskosten werden durch hierarchische Weisung enorm verringert, da weniger direkte Interaktionen notwendig sind.
- Hierarchie ist die Basis der meisten Organisationsstrukturen.

Abbildung 1 - Grundformen der Koordination, Grant (1998), S.149



- Nachteil der Hierarchie: Die zentralisierte Entscheidungsfindung in Hierarchien bedeutet, dass Informationen von bottom to top fließen und Entscheidungen von top to bottom, wodurch eine schnelle Reaktion auf Umweltveränderungen nur schwer möglich ist.
- In sich schnell ändernden Umwelten ist daher das Schlüsselproblem, wie die Vorteile der Arbeitsteilung bewahrt und die Inflexibilität und lange Entscheidungsfindung verhindert werden können.

Kontrolle

- Die Koordination wird von dem Problem der unterschiedlichen Ziele der Organisationsmitglieder begleitet.
- Das Problem der Zielanpassung lässt sich an der Principal-Agent-Beziehung illustrieren:
- Der Principal (Eigentümer, Vorstand) schließt sich mit dem Agenten (Manager) zusammen, damit dieser im Auftrag des Principals arbeitet. Das Problem ist, sicherzustellen, dass der Agent im Interesse des Principals agiert. Diese Zielangleichung sollen Anreizsysteme, wie Stock Options, Profit basierter Bonus etc. gewährleisten.
- Anreizsysteme verschlingen jedoch einen immer größer werdenden Anteil des operativen Profits des Unternehmens.

2.1 Begriffe, Ziele und Rahmenbedingung von Organisation

Begriffsbestimmung

- Wie Ihr seht, beschäftigt sich das Organisationsmanagement mit Arbeitsteilung, Arbeitsabläufen (Prozessen), der Bildung effizienter Strukturen, der Koordination der Strukturen und mit der Kontrolle dieser Elemente.
- Analog dazu gibt es auch mehrere Wege, den Begriff der Organisation bzw. des Organisationsmanagements zu fassen:
- **Instrumentelle Begriffsbestimmung:**
 - Gliederung eines Betriebs in arbeitsfähige Untereinheiten sowie deren Koordination zur Regelung der Zusammenfassung und Zuordnung von Absatzaufgaben an interne (und externe) Absatzorgane.
 - Bewusste und proaktive Gestaltung organisatorischer Lösungen, die sowohl aufbau- als auch ablauforganisatorische Aspekte berücksichtigen.
- Prozessuale Begriffsbestimmung:
 - Befasst sich mit der Arbeitsteilung und der Schaffung effizienter Arbeitsabläufe.

- Ziel ist die Minimierung der Durchlaufzeiten und die Maximierung der Kapazitäten.
- Am Ende stehen konkrete organisatorische Regeln.
- Institutionelle Begriffsbestimmung:
 - Internationale Organisationen werden als soziale Gebilde betrachtet, die sowohl geplante Ordnung als auch ungeplante Ergebnisse hervorbringen.

Ziele des Organisationsmanagements

- Das grundlegendste Ziel ist die langfristige Sicherung bzw. Stärkung der **Wettbewerbsfähigkeit** im Rahmen einer sich global entwickelnden Wirtschaft.
- aus dem Ziel der internationalen Wettbewerbsfähigkeit lassen sich konkretere organisatorische Unterziele ableiten:
 - Marktorientierung
 - Flexibilität Die Internationalisierung von Unternehmen führt zu erhöhten Anforderungen an die Organisation der Unternehmung im Hinblick auf die Funktionsfähigkeit, die Verwaltung und insbesondere die Flexibilität. Die Vielfalt von unterschiedlichen Umfeldkonstellationen macht es notwendig, dass internationale Unternehmen Organisationsstrukturen wählen, die eine schnelle und flexible Anpassung an sich rasch ändernde Umweltzustände ermöglichen.
 - Anreiz-, Ressourcen- und Informationskompatibilität Übertragung und Nutzung von Anreizsystemen, Ressourcen und Informationen durch mehrere / alle ausländischen Einheiten und dadurch Nutzung von Skaleneffekten.
 - Organisatorisches Lernen und Wissenstransfer Grenzüberschreitender Transfer von Wissen, Erfahrungen, Lerneffekten und neuen Ideen zwischen allen Einheiten des Unternehmens. Dadurch werden doppelte Fehler vermieden und die Übertragung von Innovationen wird unterstützt.
 - Konzentration auf Kernkompetenzen
 - Fähigkeit zur Selbststeuerung im Unternehmensverbund

Rahmenbedingungen des internationalen Organisationsmanagements

- Zwei wichtige Grundvoraussetzungen:
 1. Die Organisationsgestaltung ist kein einmaliger Vorgang, internationales Organisationsmanagement darf nicht als statisch angesehen werden. Vielmehr müssen die Organisationsstrukturen ständig hinterfragt werden. Besonders vor dem Hintergrund der Globalisierung reflektieren viele multinationale Unternehmen ihre Koordination und Konfiguration.

2. Es gibt nicht *die* Organisationsstruktur schlechthin. Die Wahl der passenden Organisationsstruktur sollte situationspezifisch erfolgen, d.h. zahlreiche interne und externe Variablen müssen berücksichtigt werden:
 - a) **Sozio-kulturelle Einflussfaktoren** Führungsstil, Unternehmensphilosophie, historischer Hintergrund des Unternehmens, Unternehmenskultur und Nationalität der Muttergesellschaft
 - b) **Technisch-ökonomische Einflussfaktoren** verwendete Technologien, Unternehmensgröße, Grad der Internationalisierung, Transferpreisgestaltung, Entwicklungsstand des Marktes, Entwicklungsstand des Landes
 - c) **Informations- und Kommunikationstechnologien** Datenbanken und -netze erleichtern transnationale Strategien sowie die weltweite Integration von Prozessabläufen und Organisationsstrukturen. Einfach zu bedienende und individualisierte Informations- und Kommunikationstechnologien erleichtern die Selbstabstimmung und fördern somit den Trend zu einer stärkeren lokalen Entscheidungsautonomie.
 - d) **Politisch-rechtliche Bestimmungen** mögliche Rechtsformen, lokale Kontrollanforderungen, lokale Einflussnahmen auf die Zusammensetzung der Leitungsgremien, Anteil öffentlicher Unternehmen im Unternehmensverbund

Anstreben eines organisatorischen Fit zwischen den Dimensionen Struktur, Strategie, Kultur und Personal.

2.2 Klassische Organisationsstrukturen

Die grundlegendste Frage bei der Bestimmung der klassischen Organisationsformen ist das relative Ausmaß der Betonung der Dimensionen Produkt, Gebiet oder Funktion.

Diese Dimensionen werden jedoch nicht rein zufällig bestimmt. Sie sind abhängig von

- a) Umfang und Art der internationalen Aktivitäten im Ausland
- b) Dem Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtgewinn und
- c) Der Produktdifferenzierung

Exportabteilung

- In einem frühen Stadium der Internationalisierung steuern Unternehmen ihre Auslandsaktivitäten durch die Einrichtung einer Exportabteilung.
- Diese Struktur lässt sich leicht überwachen und eignet sich besonders für kleine und mittlere Unternehmen, aber auch große Unternehmen, die sich in den frühen Stadien

der internationalen Geschäftsentwicklung befinden, standardisierte Produkte herstellen und eine geringe Produkt- und Gebietsvielfalt aufweisen.

- Zunehmende Auslandsaktivitäten führen zu einer stärkeren Bedeutung der Exportabteilung. In der Folge können selbstständig operierende Niederlassungen im Ausland gebildet werden und andere Formen von internationalen Aktivitäten neben den Export treten (z.B. internationale Lizenzen).
- Im weiteren Verlauf wachsen Produktdifferenzierung und Anteil des Auslandumsatzes am Gesamtgewinn. Die Exportabteilung erweist sich als ungenügend, da sie die wachsende Komplexität der Auslandsgeschäfte nicht mehr genügend koordinieren kann.
- Die fortgeschrittene Internationalisierung löst einen Prozess der Reorganisation aus. Dabei ergeben sich zwei unterschiedliche Gestaltungsoptionen:
- Es können entweder differenzierte Strukturen gebildet werden, bei denen Inlands- und Auslandsaktivitäten getrennt sind oder integrierte Strukturen, bei denen Inlands- und Auslandsgeschäft gemeinsam gemäß eines übergeordneten Gestaltungsprinzips organisiert sind.

2.2.1 Differenzierte Strukturen:

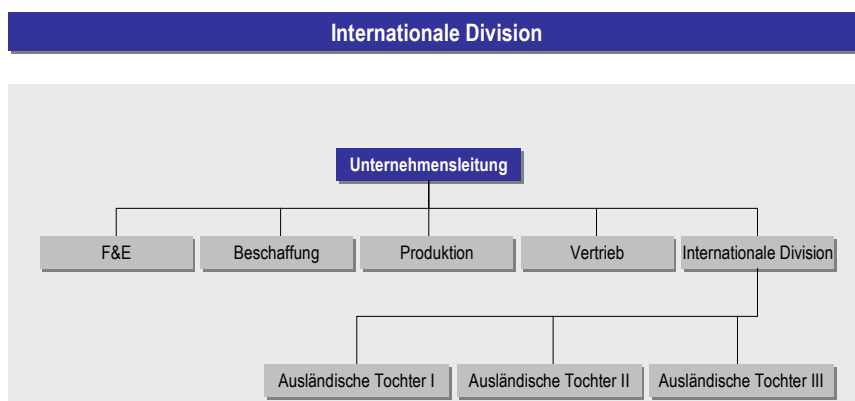


Abbildung 2 - Internationale Division, Perlitz (2000), S.618

- Hier steht die internationale Division neben den sonstigen Funktionen des Unternehmens.
- Empfiehlt sich bei geringem Anteil der Auslandsumsätze am Gesamtgewinn, geringer Ausprägung der Auslandsaktivitäten, international weitgehend geringer Produktvielfalt, standardisierten Produkten und homogenen Kundenbedürfnissen (da weder spezifische Märkte, noch Produkte besonders berücksichtigt werden).
- Ausgestaltungsform der internationalen Division:
 - Meist besteht sie in Form einer Auslandsholding, in der die rechtlich selbstständigen Auslandsgesellschaften zusammengefasst sind. Diese werden als

Profit Center geführt (Profit Center: Weitgehend autonome Geschäftseinheiten mit einer best. Produktgruppe, eigenem Ein- und Verkaufsmarkt sowie eigener Erfolgsrechnung).

- Bei einigen Unternehmen zeichnet sich eine Regionalisierung der internationalen Division ab. Es werden lokale Headquarter errichtet, die für die Tochterunternehmen in dem jeweiligen Markt verantwortlich sind.

Vorteile

- Ein einziges koordiniertes Management der internationalen Geschäfte über Produktlinien und Länder hinweg.
- Wenige Spezialisten können das Auslandsgeschäft straff ordnen (günstig, wenn dem Unternehmen nur wenige Führungskräfte mit internationaler Erfahrung zur Verfügung stehen)
- kurze Kommunikations- und Entscheidungswege

Nachteile

- Konflikte und Kommunikationsprobleme zwischen den In- und Auslandsdivisionen durch Doppelgleisigkeit in der Organisationsstruktur
- Redundante Stabstätigkeiten (Funktionen) durch Doppelgleisigkeit
- Probleme bei der Übertragung von Innovationen vom Heimatmarkt auf den Auslandsmarkt, weil die Inlandssparten wenig Interesse an der Anpassung der Innovationen an ausländische Bedürfnisse haben
- Gefahr der Verselbstständigung des Auslandsgeschäfts

2.2.2 Integrierte Strukturen

Bei steigendem Internationalisierungsgrad nimmt das Auslandsgeschäft einen Komplexitätsgrad an, durch den auch eine internationale Division überlastet wird. Das gibt den Anlass zur Bildung integrierter Strukturen.

Hierbei lassen sich folgende Dimensionen der Organisation unterscheiden:

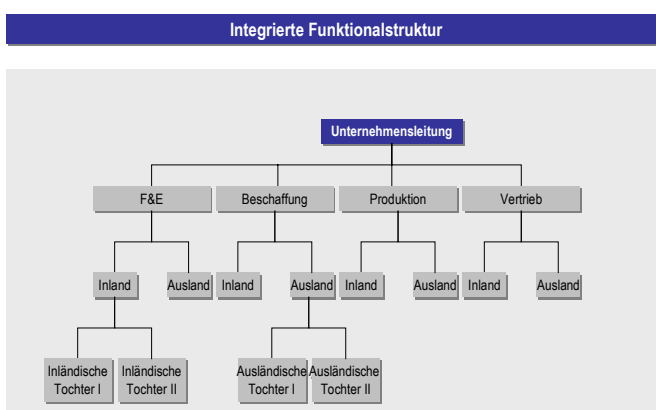


Abbildung 3 - Integrierte Funktionalstruktur, Perlitz (2000), S.619

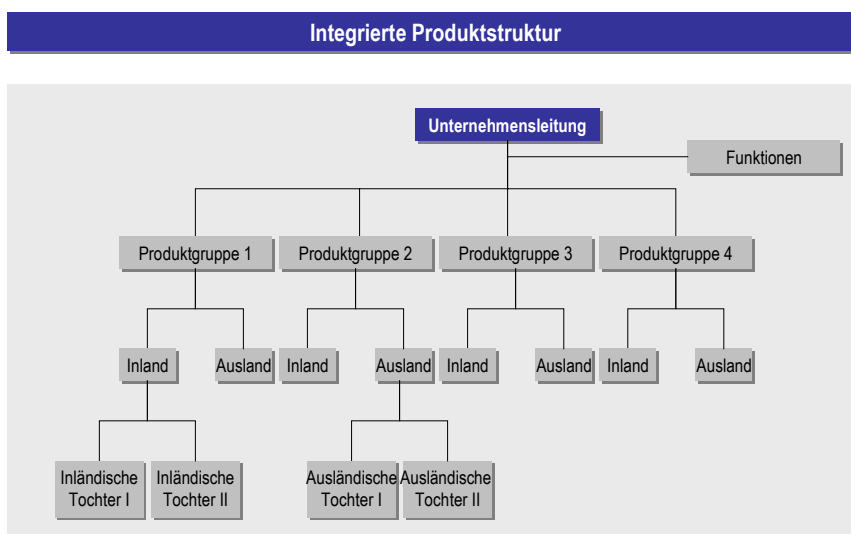
- In- und Auslandsgeschäft sind unter die betrieblichen Funktionsbereiche gegliedert.
- Diese Struktur ist insbesondere dann günstig, wenn sich die ausländischen Tochtergesellschaften klar den einzelnen Funktionsbereichen zuordnen lassen (z.B. Tochter für F&E, Tochter für Produktion...).
- Bei Unternehmen mit geringer Produktdifferenzierung.

Vorteil

- Wirtschaftlicher Einsatz von Spezialisten durch die Vermeidung von Doppelgleisigkeit
- Relativ geringer Bedarf an Managementpersonal
- Implementierung einer weltweiten Unternehmenspolitik

Nachteil

- Die verschiedenen Funktionen tendieren dazu, ihre eigenen Ziele, Werte und Verhaltensregeln zu entwickeln, was die kross-funktionale Integration erschwert
- Wenig Raum für Dezentralisierung der Auslandsaktivitäten durch deren Einbindung in Funktionen
- Hoher Koordinationsbedarf zwischen den Funktionen
- Diese Organisationsstruktur überlastet, wenn die Produktlinien und Geschäftsbereiche sich entwickeln und stark zunehmen ist
- Beispiel IBM, als es in das PC-Geschäft einsteigen wollte: die existierende Funktionalstruktur konnte nicht beibehalten werden, da das einen zu hohen Koordinationsaufwand zwischen F&E, Produktmanagern, Marketing, Vertrieb etc. im Hinblick auf eine weitere Produktlinie bedeutet hätte. IBM baute eine selbstständige PC Division als Stand-alone Operation weit weg von IBM's Headquarter auf

**Abbildung 4 - Integrierte Produktstruktur, Perlitz (2000), S.620**

- **Einteilung der Struktur in Produktdivisionen**, die jeweils die weltweite Verantwortung für ihr Produkt / Produktgruppe trägt. Idealerweise sollte es innerhalb einer Produktdivision eine gewisse Homogenität und zwischen den Produktdivisionen eine gewisse Produktheterogenität geben.
- Eignet sich für stark diversifizierte Unternehmen mit mehreren Produkten oder Geschäftseinheiten und geringem Anteil der Auslandsumsätze am Gesamtgewinn.
- Die in- und ausländischen Gesellschaften, die das gleiche Produkt betreuen, werden oft als Profit Center geführt. Die gesamte Produktdivision ist dann ein Supra-Profit Center.

Vorteil

- Gute weltweite Produktkoordination
- Erleichterung der internationalen Produktpositionierung
- Vermeidung einer Programmzersplitterung

Nachteil

- Doppelter Ressourceneinsatz in den verschiedenen Produktgruppen (insbesondere bei Vertriebs- und Distributionsstrukturen in verschiedenen Ländern), was die Kosten der Auslandsoperationen wesentlich erhöht
- Beträchtliche Kreativität (z.B. die in einem Markt entwickelten Produktentwicklungsideen, Marketingideen) kann verloren gehen
- Das kann auch dazu führen, dass man aus Fehlern nicht lernt und es zu peinlichen Inkontinenz in den Aktivitäten und dem Verhalten der einzelnen Geschäftsbereiche kommt
- Vielen dieser Probleme kann man durch den Einsatz eines adäquaten Koordinationsmechanismus begegnen, z.B. treffen sich in vielen Unternehmen Manager der Profit Center einmal monatlich, um sich gegenseitig über die Leistung der Einheiten, deren Aktivitäten und Pläne zu informieren. Dies bietet ein Top Managementforum für die Lösung von Koordinations- und Integrationsproblemen und eine Form zur Förderung der Ressourcenteilung und der Konsistenz der Auslandoperationen

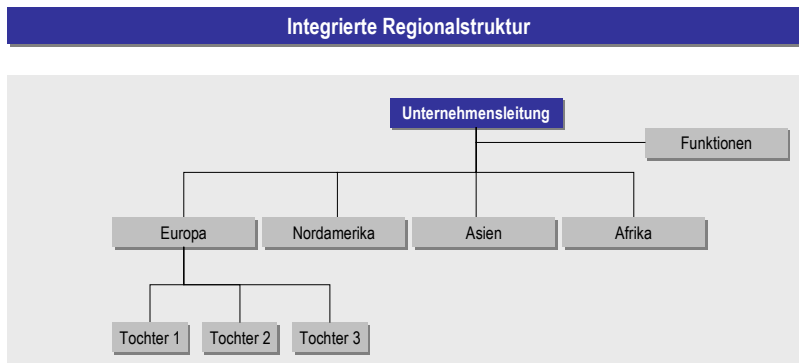


Abbildung 5 - Integrierte Regionalstruktur, Perlitz (2000), S.621

- Die Organisation des internationalen Unternehmens folgt dem Gliederungsmerkmal Raum.
- Die oberste Unternehmensebene wird in regionale Divisionen untergliedert, deren Führungskräfte jeweils für einen geografischen Raum verantwortlich sind.
- Eignet sich bei Unternehmen, mit einer geografisch breiten Streuung; reifen, standardisierten Produkten und hohem Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtgewinn.

Vorteil

- Entfaltung eines marktbedingten Know How's
- Berücksichtigung regionaler Unterschiede in den Bedürfnissen und Produkthanforderungen
- Fähigkeit zur schnellen Reaktion auf die Umwelt- und Marktanforderungen eines nationalen, regionalen oder kulturellen Gebiets durch geringfügige Modifikationen der Produktgestaltung, der Marktkommunikation, der Preise, der Verpackung
- Nutzung von Skaleneffekten in den einzelnen Regionen

Nachteil

- Sobald das Unternehmen über eine Reihe unterschiedlicher Produkte verfügt, sind die Aufgaben der Koordination von Produktvariationen, des Transfers neuer Produktideen und Marketingtechniken von einem in ein anderes Land, und die Optimierung des Produktflusses von der Quelle bis in die weltweiten Produktmärkte nur schwer zu bewältigen
- Zusätzlich Kosten für die regionalen Headquarters belasten die Rentabilität des Unternehmens
- Die Regionalstruktur neigt dazu, die Gebietsautonomie zu fördern und somit wirklich globale Marketingstrategien zu verhindern

Kombinierte integrierte Strukturen

- Diese eindimensionalen Strukturen haben spezifische Schwächen. Da jeweils ein organisatorisches Gliederungsmerkmal an erster Stelle steht werden andere Aspekte tendenziell vernachlässigt.
- Deshalb wurden in der Praxis häufig kombinierte, mehrdimensionale Strukturen eingeführt.
- Diese sind geeignet für Unternehmen mit heterogenen Auslandsaktivitäten, hohem Anteil der Auslandsumsätze am Gesamtgewinn, hoher Produktvielfalt im Ausland und einer hohen geografische Streuung.

Zweidimensionale Matrixstruktur

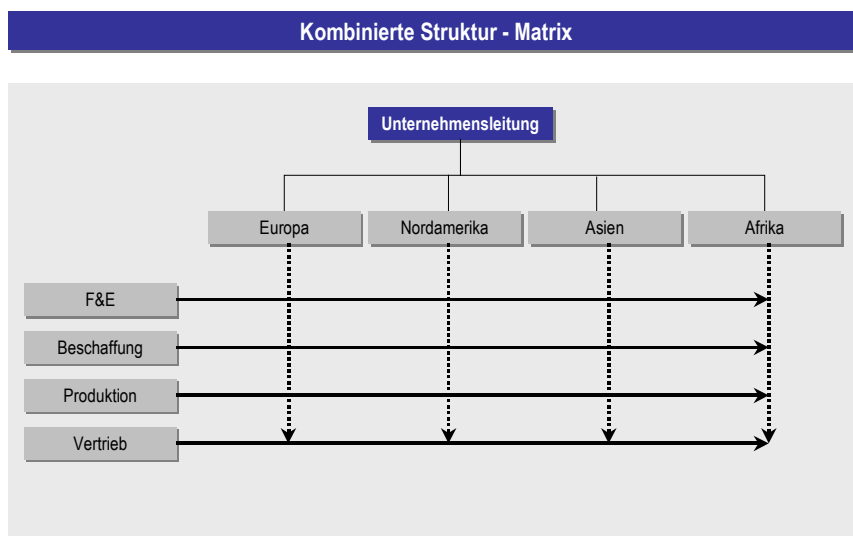


Abbildung 6 - Zweidimensionale Matrixstruktur, Perlitz (2000), S.622

- Beispiel der Kombination der Dimensionen Raum und Funktion
- Die zweidimensionale Matrix bildet das Grundmodell der kombinierten Strukturen.
- Kombiniert man z.B. die Dimensionen Raum und Produkt miteinander, werden sowohl die Anforderungen der Märkte als auch die der Produkte erfüllt. Auf der ersten Ebene unter der Unternehmensleitung findet man sowohl einen Produkt- als auch einen Gebietsmanager, welche die Produkt-Markt-Strategie in gemeinsamer Verantwortung entwickeln.

Dreidimensionale Grid-Struktur

- In der Regel erfolgt eine Kombination aus den Dimensionen Funktion, Raum und Produkt.
- Es soll erreicht werden, dass den Unterschieden an die Produkthanforderungen in verschiedenen Ländern bei gleichzeitiger zentraler Produktkoordination Rechnung getragen werden kann.
- Kann bis zu vier Dimensionen erfassen, wobei die vierte Dimension Zeit oder ein bestimmtes Projekt sein kann.

Vorteil

- Man erhofft sich, dass dieser Abstimmungsprozess Kommunikation und Kreativität fördert
- Sachkompetenz hat hier den Vorrang vor hierarchischer Stellung. Dadurch soll eine schnelle Entscheidungsfindung in sich schnell ändernden Umwelten ermöglicht werden
- Bei dieser Strukturierung sind alle Dimensionen für die Rentabilität verantwortlich, nicht nur die Profit Center, Regionen oder Produktbereiche. Geografische Gebietsabteilungen sind für die Rentabilität in einer Gruppe nationaler Märkte verantwortlich, Produktabteilungen sind für die weltweite Produktrentabilität verantwortlich
- Wirtschaftlichkeit der Produkte wird gesteigert

Nachteil

- Schwierige Kompetenzabgrenzung und unklare Strukturierung der Entscheidungsfindung
- Dabei besteht die Gefahr verzögerter Entscheidungen und geringer Wirtschaftlichkeit
- Tendiert zur Bildung überkomplexer Systeme
- Theoretisch wird durch diese Organisationsstruktur zwar eine erhöhte Anpassung für das Unternehmen möglich, in der Praxis ist es jedoch schwerfällig
- Notwendigkeit der intensiven Kommunikation zwischen den Stellen. Es besteht die Gefahr ständiger Kompromisse und Einigungen auf den für alle gerade noch vertretbaren kleinsten Nenner
- Hoher Koordinationsaufwand und hohe Koordinationskosten
- Wurde in vielen Fällen innerhalb weniger Jahre wieder aufgegeben
- Die klassischen Organisationsstrukturen sind zusammengefasst im Struktur-Stadien-Modell von Stopford und Wells 1972. Die Basis dafür war eine Studie, die sich mit der Organisationsentwicklung von 187 US-Unternehmen zwischen 1900-1963 beschäftigte.

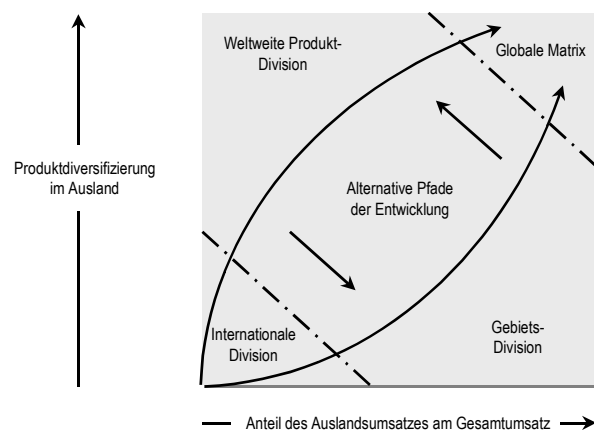


Abbildung 7 - Struktur-Stadien-Modell von Stopford und Wells (1972)

FAZIT

- Kein multinationales Unternehmen ist nach nur einem Strukturmodell organisiert.
- Vielmehr werden Hybridstrukturen verwendet, d.h. es bestehen sowohl Bereiche mit integrierter Funktional-, Regional- als auch Produktstruktur und Matrix-Strukturen nebeneinander.

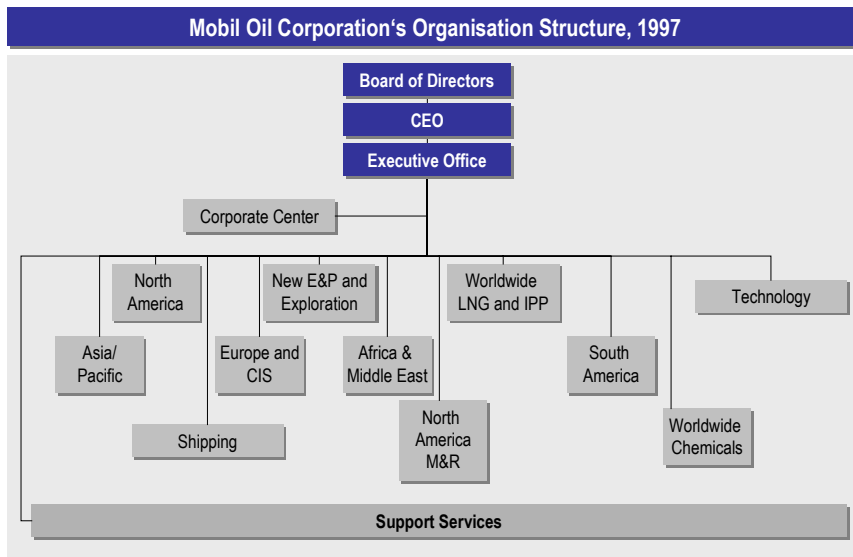


Abbildung 8 - Mobil Corporation's Organisation Structure, 1997, Grant (1998), S.158

- Beispiel Mobil Corporation: Einige Abteilungen sind nach geografischen Gebieten unterteilt, andere nach Geschäftsgruppen, einige kombinieren beides und wieder andere sind funktional definiert, je nach Anspruch der verschiedenen Dimensionen.

3 Neuere Organisationsstrukturen von internationalen Unternehmen

Die folgenden Organisationsformen sind neue Organisationsformen, welche versuchen, insbesondere die Anforderungen global agierender multinationaler Unternehmen abzubilden.

Man könnte argumentieren, dass die Entwicklung des Wettbewerbs dazu geführt hat, dass ein Umdenken von den eher zentralisierten Organisationsformen, wie wir sie eben gehört haben, auf dezentralisierte Organisationsformen stattgefunden hat:

Wertewandel in der Arbeitswelt und der Gesellschaft

- Eigenverantwortung, Selbständigkeit, Selbstverwirklichung und Individualität als Potential für Qualität, Flexibilität und Rationalität der Arbeitswelt

Zunehmender Stellenwert der Informations- und Kommunikationstechniken (I&K)

- Unternehmen, Märkte, Branchen, Politik und Gesellschaft konstituieren sich durch I&K (also durch Medien).

- Das in den letzten Dekaden dramatisch angestiegene Leistungspotential der Kommunikationsmedien (der Preis für ein Bit hat sich in den letzten 20 Jahren auf ein 1000stel des ursprünglichen Preises verringert, Mirow 1994, S. 11) sorgt für eine neue Größe im Wettbewerb von Unternehmen: **Zeit und Flexibilität**.

Die Grenzen der Hierarchie

- Ursprüngliche Grundlage der Unternehmensstrategie: Größenvorteile (Economies of Scale), Synergie
- Je größer ein Unternehmen war, desto kostenoptimierter konnte es produzieren, Synergieeffekte konnten durch eine sinnvoll differenzierte Produktion ausgeschöpft werden.
- Also gingen die Unternehmen in andere Länder. Das Primat des Größenwettbewerbs begünstigte die Globalisierung. Die Schnittstellen der Arbeitsteilung waren durch eine hohe Hierarchie beherrschbar.
- Doch mit zunehmenden technischen Fortschritt wurden die Innovationszyklen immer kürzer und die Hierarchien gerieten an ihre Grenze.
- Die langen Koordinationswege und die starke zentralisierte Planung von grossen Unternehmen benachteiligte schnelle Reaktionen auf veränderte Marktsituationen.
- Kleinere, flexiblere und innovativeren Unternehmen gelang es, große Unternehmen auszuhebeln (wie dies z.B. DELL mit allen großen Computer-Herstellern gelang).
- Zeit schlug auf einmal Größe. Und Mirow fragt berechtigt:
„Wenn Zeit Größe schlägt, dann kann man die berechtigte Frage stellen, ob Großunternehmen im wahrsten Sinne des Wortes noch zeitgemäß sind.“²
- Die Frage war, wie bekomme ich ein Großunternehmen, welches langsam aber sicher im schneller werdenden Wettbewerb am Paradox der Rationalisierung erstickt (ab einer gewissen Größe hat man mehr zu tun, sich selber zu koordinieren, als dass zu tun, was man eigentlich machen will) wieder flexibel und anpassungsfähig?

² Mirow (1994), S. 14

Als mögliche Antwort darauf kann man zwei neue Konzepte betrachten:

1. Management Holdings
2. Netzwerke

3.1 Internationale Holdings

Beteiligung einer Holding-Gesellschaft an mehr oder minder eigenständigen Unternehmen. (Bsp. Daimler)

Struktur:

- Kleine Holding-Leitung
- wenige Zentralbereiche
- Geschäftsbereiche mit rechtlicher Selbstständigkeit (meist Profit-Center)
- Flache Hierarchien der Leitungsebenen

Ziel:

- Die Vor- und Nachteile kleiner und großer Organisationen sollen verknüpft bzw. vermieden werden → **Wiederherstellung höherer Flexibilität.**

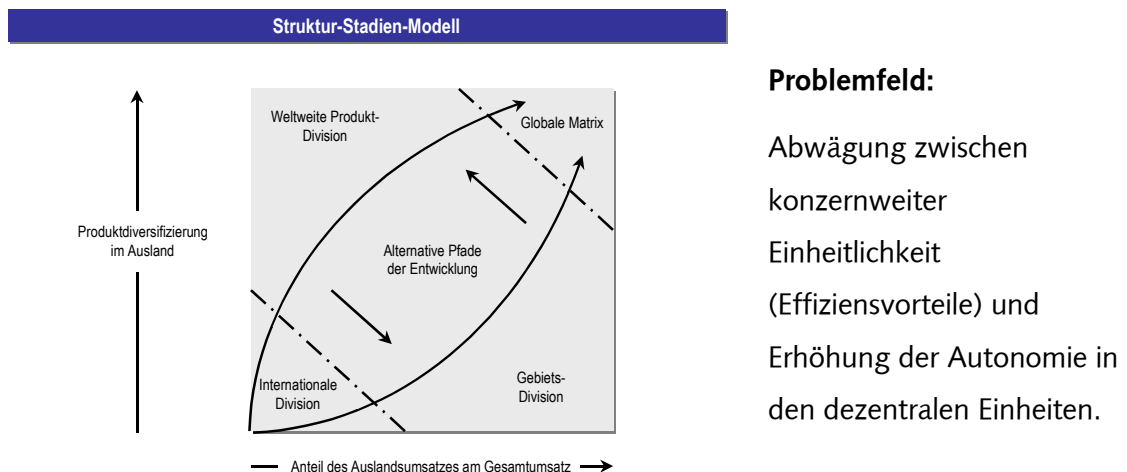


Abbildung 9 - Schnittstellen und Reaktionsfähigkeit, Perlit (2000), S. 626

Formen der Holding:

- Finanzholding (Bsp. Bertelsmann Analysten)
- strategische Managementholding
- operative Management-Holding

Vorteile:

- Beseitigung der Nachteile zentrale Geschäftsbereichsorganisationen
- keine hohen Verwaltungskosten und Komplexitätskosten wegen großer Produktvielfalt

- höhere Transparenz (z.B. für Aktionäre, GB und Börsennotierungen)
- bessere Messbarkeit der Leistungsfelder des Konzerns
- Vereinfachung der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen
- Nutzung von Steuervorteilen
- Erleichterung der Umsetzung von Strategien, da die Verantwortungen personifiziert und klar sind, gezieltes Management von Kernkompetenzen

Nachteile:

- Eigenständigkeit der Bereiche trägt Gefahr der Verselbständigung
- Zersplitterung des Gesamtkonzerns kann die Unternehmenskultur und –identität bedrohen
- Nutzung von Synergien wird tendenziell eingeschränkt
- Bei Auslandstöchtern ist die Gefahr der Fehlentscheidung recht hoch, weil die Nähe zur Holding-Legung fehlt

Beispiel aus dem Medienbereich:

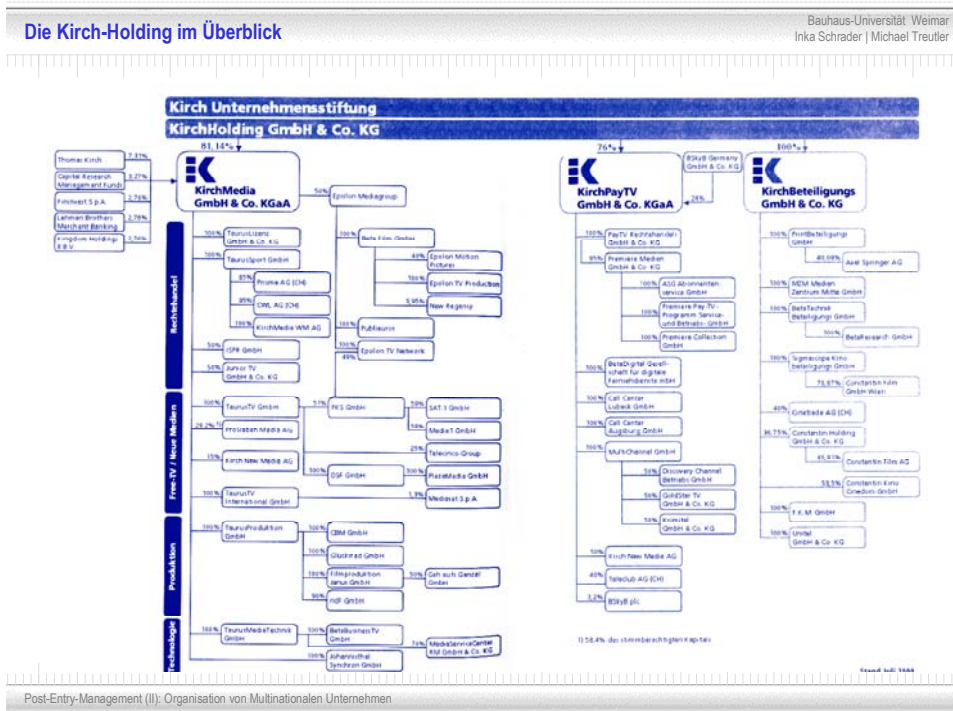


Abbildung 10 - Die Kirchholding im Überblick, Liedke, R. (2000): S. 284/285

3.2 Internationale Netzwerkstrukturen

Netzwerke sind das Ergebnis zweier Trends (Restrukturierungsmaßnahmen):

- Auflösung von Großunternehmen
- Vernetzung der dadurch entstehenden Segmente

Grundsätzlich gibt es nach unserer Literatur 4 verschiedene „kleinste Teile“ von Netzwerkstrukturen, welche kombiniert zu einem großen Netzwerk ausgebaut werden können.

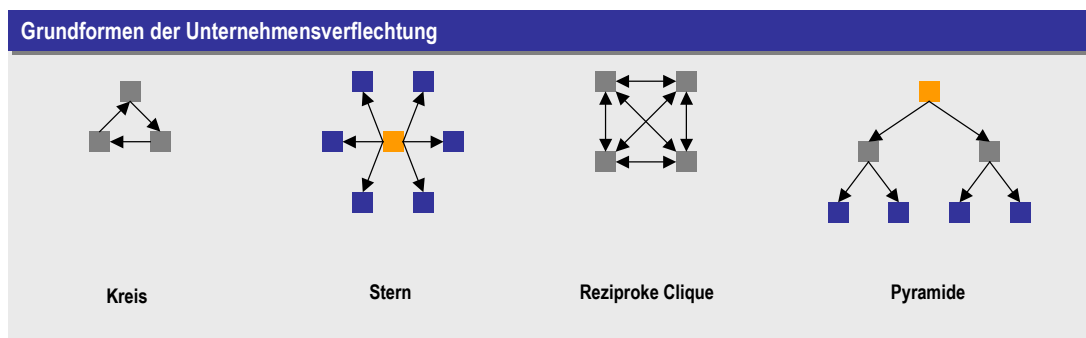


Abbildung 11 - Grundformen der Unternehmensverflechtungen, Perlit (2000), S. 631

Man kann sich vorstellen, dass man damit ein unheimlich komplexes Gebilde züchten kann.

Die Organisation dieser Netzwerke kann man unterscheiden in:

- **Intraorganisatorische Netzwerke** (Das Unternehmen als Netzwerk)

und

- **Interorganisatorische Netzwerke** (Netzwerk über die Unternehmensgrenzen hinaus)

3.2.1 Interorganisationale Netzwerke

Interorganisationale Netzwerke bezeichnen Verflechtungen zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen.

- Der Übergang zwischen intraorganisationalen und interorganisationalen Netzwerken ist dabei fließend. Grundsätzlich kann man sagen, dass je stärker die rechtliche Unabhängigkeit der beteiligten Unternehmen ist, desto eher ist es ein Interorganisationales Netzwerk
- Ziel eines solchen Netzwerkes ist die Lösung einer unternehmensübergreifende Aufgabe mit vertraglichen Bindungen zwischen Unternehmen.

- **Bezeichnungen:** „dynamic networks“, „Strategische Netzwerke“, „Wertschöpfungsnetzwerke“, „Joint Ventures“, „Strategische Allianzen“, „kooperative Netzwerke“, oder eben „Business-Webs“
- Finanzielle, Personelle und vertragliche Austauschbeziehungen
- Ursprung: Non-Profit Organisationen

Definition nach Sydow: „...eine auf die Realisation von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, gleichwohl von einer oder mehrerer Unternehmungen strategische geführten Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie, die sich durch eine komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehung zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen (Netzwerk-) Unternehmungen auszeichnet“³

Das Unschärfe dabei ist, dass sich Interorganisationale Netzwerke irgendwo zwischen marktlicher- und hierarchischer Koordination befinden und deshalb so schwer zu fassen sind.

Ein gutes Beispiel hierfür könnte die Arbeitsweise des Computerherstellers Dell sein.

3.2.2 Intraorganisationale Netzwerke

Ein weiterer Ansatz, welcher die Flexibilität der Holding weiter ausbauen soll, ist es innerhalb eines Unternehmens flexible Netzwerkstrukturen anzulegen.

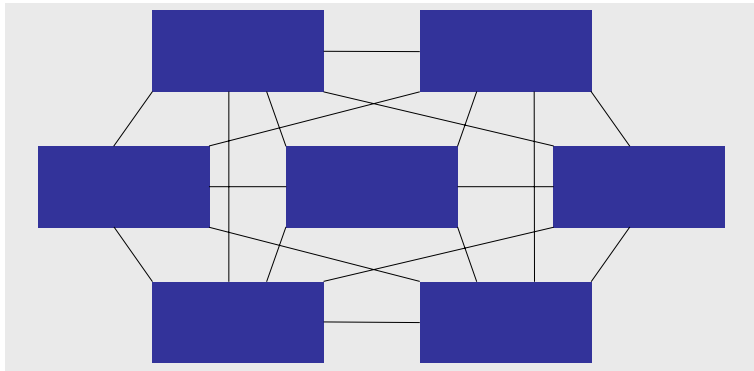
Große Unternehmen, die einen weltweiten Markt bedienen wollen, stehen dabei vor folgendem Problem:

- Sind sie **multinational** organisiert, haben sie dezentrale, eigenständige Einheiten, welche nationale Märkte und deren Eigenheiten bedienen sollen (lokale Anpassungsfähigkeit). → Innovationsfähigkeit geht verloren, da jeder ohne Rückkopplung vor sich hin entwickelt.
- Wenn man aber immer alles lokal anpasst hat man natürlich aber nicht die Größenvorteile eines **global agierenden Unternehmens** (globale Effizienz) → so wie Coke
→ Innovationsfähigkeit geht verloren, weil alles zentral gelenkt ist.
- Der Kompromiss zwischen beiden soll das **transnationale Netzwerk** sein, welches diese Dilemma zwischen Globalisierung und Lokalisierung überwinden soll.

³ Sydow zitiert in Perlitz (2000): S. 631

- Transnationale Netzwerke sind komplex reziproke Netzwerke mit mehreren Partialzentren, mit verteilten, aber interdependenten und spezialisierten Ressourcen und Kernkompetenzen (mehrere Zentren). Wettbewerb.
- **strategischer Führer, Lead-Country:** Phillips, TV-Formate (Popstars, Big Brother)

Straffe und komplexe Kontrolle und Koordination; die strategischen Entscheidungen werden nicht alleine von der Zentrale getroffen.



Intensiver Fluß von Technologien, Finanzen, Personal und Materialien zwischen interdependenten Einheiten

Abbildung 12 - Das integrierte Netzwerk, Perlitz (2000), S. 634

Beispiel: Phillips:

- früher: Multinationaler Konzern mit eigenständigen Töchtern:
 - Tochtergesellschaften mit großer operativer Unabhängigkeit
 - eigene Produktentwicklung, Produktion und Marketing ("hands-off" approach)
 - internationaler Transport und Kommunikation waren langsam, kostspielig und unzuverlässig
 - nationale Märkte waren hoch differenziert
 - Es fehlte die globale Integration, um diese Innovationen im großen Stil auszuschöpfen.
- heute: Dezentrale Netzwerke mit Lead-Country-Struktur:
 - Kanada: erster Farbfernseher
 - Australien: erster Stereo-Fernseher
 - England: Teletext-Fernseher

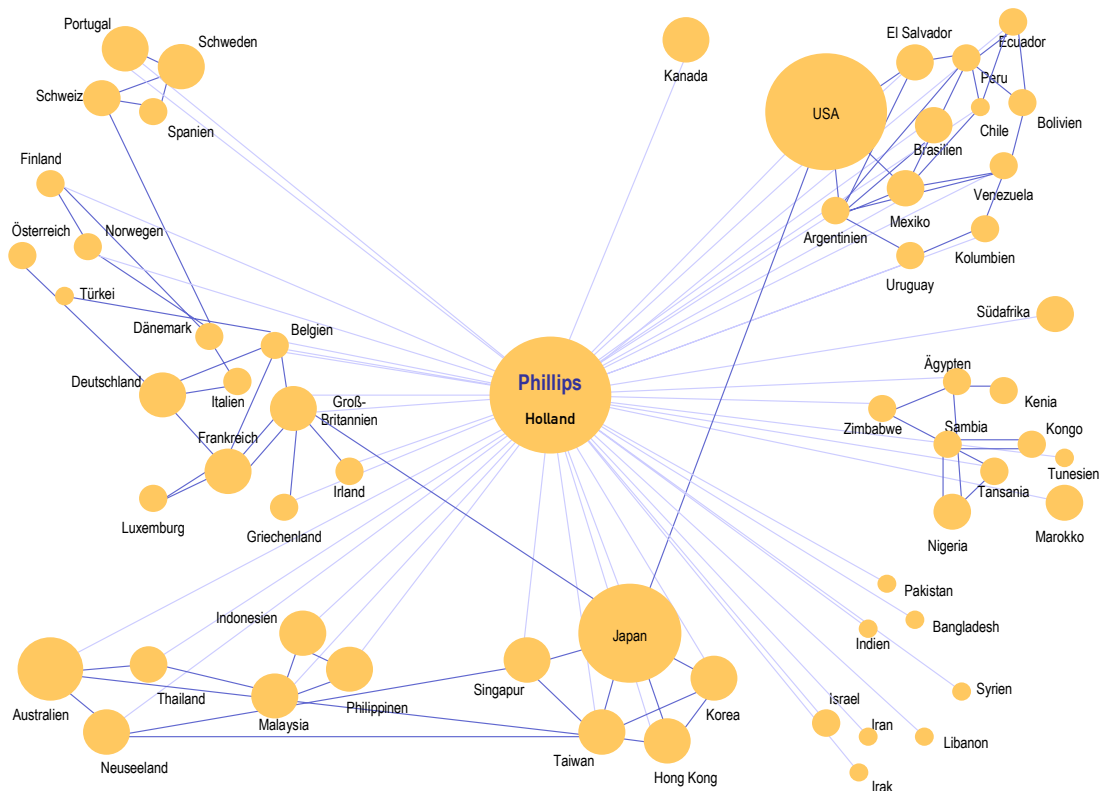


Abbildung 13 - Organizational units and some of the interlinkages within N.V. Phillips, Ghoshal/Bartlett (1989), S. 78

- Die **Konzernzentrale** hat eigentlich nur noch die Aufgabe der Koordination der Organisationseinheiten, was natürlich eine hoch komplexe Aufgabe ist.
- Genau dort liegt aber auch ihre **Schwäche**: durch ihre Vielfalt ist „sie beständig von Spaltung und Zersplitterung bedroht).

4 Die Rolle der Transaktionskosten beim Organisationsdesign

Der Transaktionskostenansatz beschäftigt sich im Kern mit der Frage nach der effizienten Koordination wirtschaftlicher Leistungsbeziehungen. Das zentrale Anliegen besteht darin, durch eine vergleichende Analyse anhand des Effizienzkriteriums das am besten geeignete Transaktionssystem (Kooperationsdesign) zu finden.

Ein zentraler Ausgangspunkt des Transaktionskostenansatzes findet sich 1937 in dem Aufsatz „The Nature of the Firm“ von Coase, in dem jener die These aufstellt, dass die ökonomischen Institutionen Markt und Unternehmen alternative Koordinationsformen seien.

4.1 Review: Transaktionskosten-Theorie

- Unterscheidung in Markttransaktionen (externe TKs) und Unternehmenstransaktionen (interne TKs)
- Die *Kosten der Benutzung des Marktes* lassen sich untergliedern in
 - die Kosten der Anbahnung von Verträgen (Such- und Informationskosten im engeren Sinne), ex-ante,
 - die Kosten des Abschlusses von Verträgen (Verhandlungs- und Entscheidungskosten), ex-ante,
 - die Kosten der Überwachung und Durchsetzung vertraglicher Leistungspflichten, ex-post.

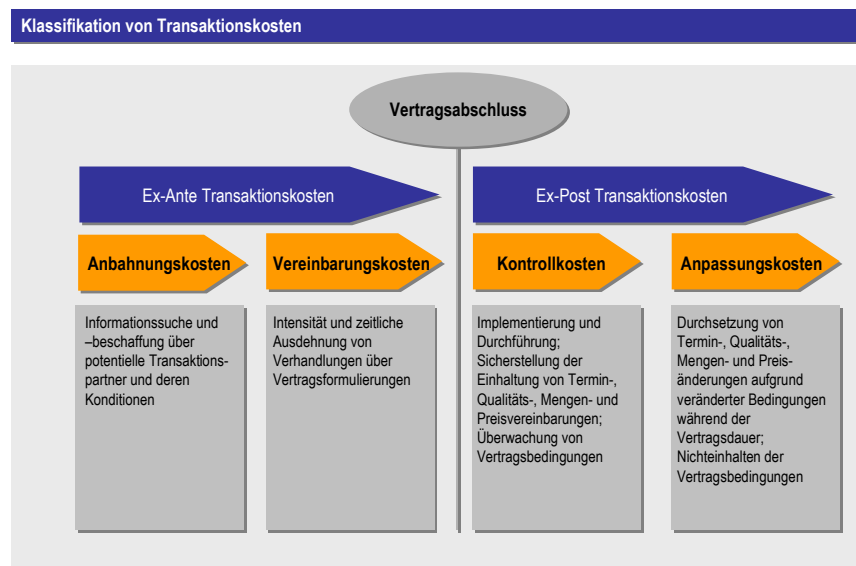


Abbildung 14 - Klassifikation von Transaktionskosten

- Hierarchische Koordination war oft mit niedrigeren Transaktionskosten verbunden als eine marktliche Koordination, ergo wurden Unternehmen gegründet (*Internalisierung von Transaktionskosten*).

4.2 Transaktionskosten und Online-Medien

- Die Internalisierungstheorie versucht zu klären, unter welchen Bedingungen Wertschöpfungsaktivitäten intern in multinationalen Unternehmen durchgeführt werden und in welchen Fällen eine getrennte Leistungserstellung von unabhängigen Marktpartnern (ergo Handel oder int. Handel) zu bevorzugen ist.⁴
- Grundlage dafür ist die Ermittlung der Transaktionskosten.
- Hierfür nur ein ganz simples Beispiel des Computerherstellers Dell:

⁴ Macharzina, K. (1999), S, 685

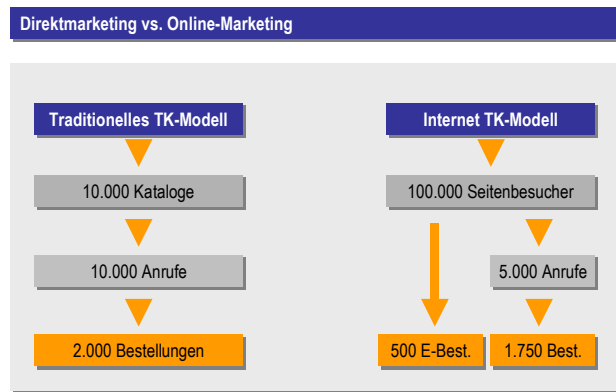


Abbildung 15 - Economics: Direct v. Online, HBS 9-598-116 (1999) Dell Online, S. 15

- Wie man sieht generieren 100.000 Besuche auf einer einmalig erstellten Online-Seite mehr Bestellungen als die Produktion und der Versandt von 10.000 gedruckten Katalogen, bei weniger Personalaufwand (Anrufe).
- Dieses einfache Beispiel zeigt, dass Online-Medien die Transaktionskosten senken. Wenn diese Kosten für die Marktnutzung sinken, könnte man argumentieren, dass auch der Grund für die Schaffung großer integrierter Unternehmen verwässert, wodurch die Koordination über den Markt gegenüber der Koordination über Unternehmen begünstigt wird:

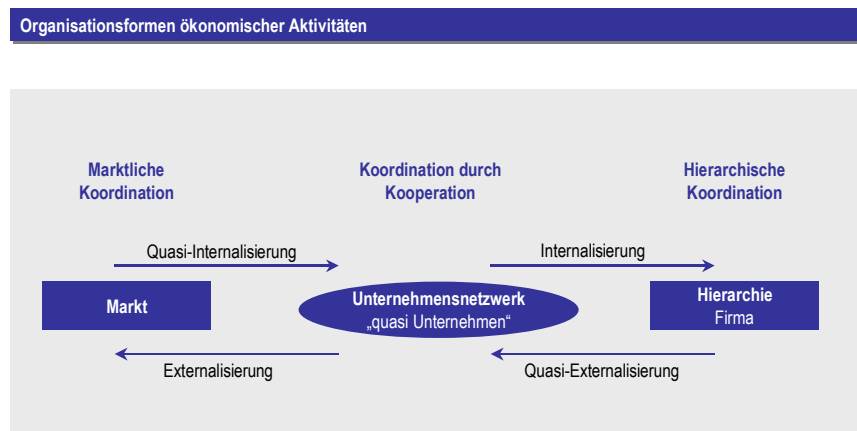


Abbildung 16 - Angelehnt an Perlitz (2000), S. 632

5 Structure follows Strategy vs. Strategy follows Structure

Wir haben gesehen, wie die Organisationsstrukturen von modernen Unternehmen auf veränderte Wettbewerbsbedingungen reagiert haben und sich weitestgehend den Hierarchien entzogen.

Da bleibt nur noch die Frage, was folgt denn jetzt eigentlich wem?

Die Struktur der Strategie oder die Strategie der Struktur

- Die der Strategie zu Grunde liegenden Ziele haben wichtige Auswirkungen auf die Struktur.
- So erfordert die Betonung langfristiger Rentabilität anspruchsvolle Managementsysteme und die exakte Definition von Gewinnzentren. Die Betonung eines schnellen Wachstums zieht eine ganz andere Art der internationalen Marketingfragestellung mit sich sowie Unterschiede in den Produktions- und Finanzkapazitäten und deren Koordination und Integration.
- Die Diversifizierung eines Unternehmens diktiert die Ausrichtung der Organisationsstruktur nach den Dimensionen Produkt, Raum oder Funktion.

Folgt die Strategie der Struktur?

- Gibt es wirklich Unternehmen, die in der heutigen Zeit ihre historisch gewachsene Organisationsstruktur nicht ändern und es bevorzugen, die Strategie anzupassen?
- **Oder liegt die Wahrheit irgendwo dazwischen?**
- Die o.g. These „Structure follows Strategy“ (A. Chandler) impliziert eine klare Trennung zwischen der Strategieformulierung und der Strategieimplementierung.
- Ist die Strategie formuliert wird sie demnach durch die Auswahl einer geeigneten Organisationsstruktur implementiert.
- Diese angenommene Trennung ist nicht haltbar, da es unmöglich ist die Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens zu analysieren und daraufhin die Strategien zu definieren, ohne die Unternehmensstruktur zu betrachten. Die Fähigkeiten eines Unternehmens sind absolut abhängig von der Existenz einer Struktur, weil diese die Ressourcen koordiniert, damit produktive Handlungen erst möglich werden.

FAZIT

- „Structure is Strategy“ (Tom Peters)
- Dem liegt die Annahme zu Grunde, dass die Struktur eines Unternehmens wesentlich für seine Strategie ist und somit als wichtigster Bestandteil zur Erringung von Wettbewerbsvorteilen gilt.

6 Literaturangaben

- Bartlett, Christopher A. / Ghoshal, Sumantra (1993): *The Multinational Corporation as an Interorganizational Network*, in: Ghoshal, S. / Westney, D. [Hrsg.] (1993): *Organization theory and the multinational corporation*, 1993, New York, S. 77 -100
- Bartlett, Christopher A. / Ghoshal, Sumantra (1989): *Planing across borders, the transnational solution*, 1989, S. 95 –113
- Coase, R.H. (1937): *The Nature of the Firm*; in: *Economia* 4, 1937, S.386-405.
- Furubotn, Eirik G. / Richter, Rudolf (1996): *Neue Institutionenökonomik: eine Einführung und kritische Würdigung*, 2., durchg. und erg. Aufl., Mohr, Tübingen, 1999.
- Grant, R.M. (1998): *Contemporary Strategy Analysis*, 3. Aufl., Malden (USA), 1998, S. 141-170
- Harvard Business School (HBS) Case Study 9-598-116 (1999): *Dell Online*
- Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (1997): *Internationales Management*, in: R. Walter [Hrsg.] (1997), *Wirtschaftswissenschaften: eine Einführung*, Paderborn, 1997, S. 410 - 468.
- Liedke, R. (2000): *Wem gehört die Republik? Die Konzerne und ihre Verflechtungen*, Eichborn, 2000,
- Macharzina, K. (1999): *Unternehmensführung*, Wiesbaden, 1999
- Mirow, Michael (1995): *Wie können Konzerne wettbewerbsfähig bleiben?*, in *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB) Ergänzungsheft 1/94*, Gabler, 1994
- Perlit, Manfred (2000): *Internationales Management*, Stuttgart, 2000, S. 613 -647