



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN
Vienna University of Technology

Einheit 3

Bestimmungsfaktoren der Organisationsgestaltung

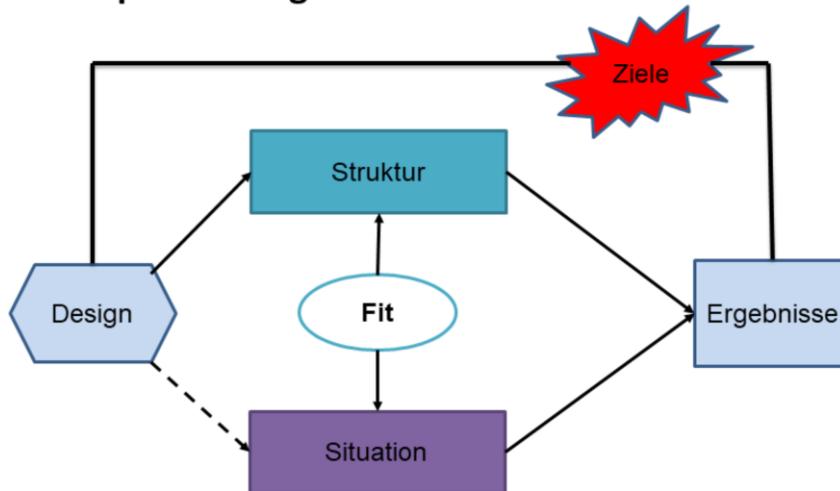
VU Grundlagen der Organisation
2020 SS
Setareh ZAFARI

Hallooo! Willkommen in 3.Einheit der GdO.

Teil 1 der formalen Strukturgestaltung ist jetzt abgeschlossen; Heute beginnen wir mit Teil 2: Bestimmungsfaktoren der Organisationsgestaltung.

- **Kontingenztheorie**
- **Umwelt und Organisation**
 - Kongruenzmodell von Burns & Stalker
 - Ressourcenabhängigkeitsansatz
- **Technologie und Organisation**
 - Technologiemoell von Woodward
 - Technologiemoell von Perrow
- **Strategie und Organisation**
 - Strategiemodell von Porter
 - Internationalisierungsstrategie
- **Fallstudie BASF**

Konzept des "Organizational Fit":

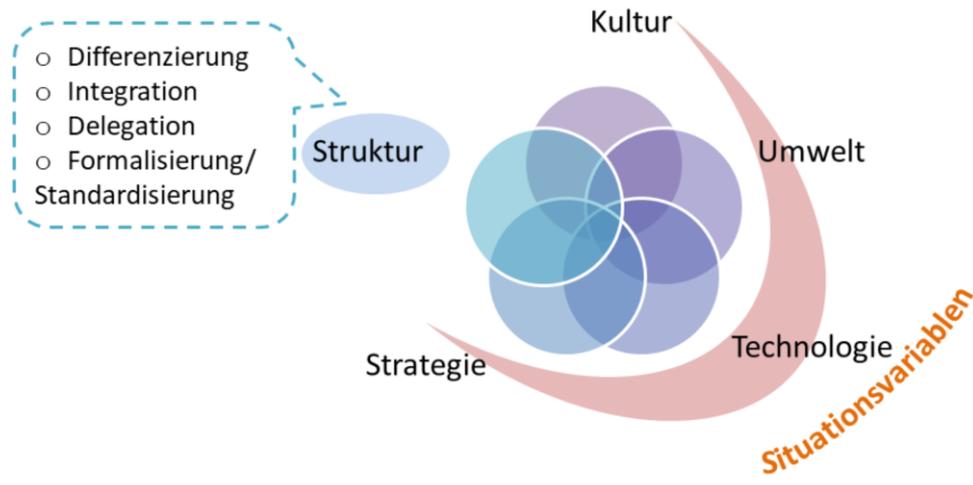


Gestaltung einer Organisation kann nicht in isolierter Form vorgenommen werden sondern ist von der Situation beeinflusst, in der sich ein Unternehmen befindet.

Bestimmte Organisationsstruktur kann nicht in allen Situationen zu optimalem Ergebnis führen → es gibt keine zeitlose Gültigkeit oder keine universell effizienten Organisationsstrukturen.

Organizational Fit: Unternehmen sollen ihre Strukturen an ihre jeweilige Situation anpassen, um ihre ziele zu erreichen. (e.h. wir überprüfen ob "Struktur" und "Situation" (context) zusammenpassen)

Die Strukturmerkmale einer Organisation müssen den jeweiligen situativen Bedingungen angepasst sein, um ein erfolgreiches Funktionieren der Organisation zu gewährleisten.



Die Kontingenztheorie ist eine Theorie, nach der es nicht nur einen besten Weg gibt, sondern mehrere gleichwertige Möglichkeiten, ein Unternehmen zu organisieren, und dass sich jedes Unternehmen angesichts der situativen Bedingungen (=Situationsvariablen) auf die für sich angemessene Struktur (=Strukturvariablen) besinnen sollte. So wie bei einem Puzzle müssen die einzelnen Teile zusammenpassen. Situationsvariablen sind wie zB Kundenstruktur, konkurrenzverhältnisse, technische Entwicklung, verwendeten Technologie, Strategie und Größe der Unternehmen, Bestimmtheit der Information, politische Entwicklung und Kultur.

Bestimmungsfaktoren der Organisationsgestaltung

Strukturvariablen

Differenzierung

- Hohe Aufgabendifferenzierung: MA sind auf klar vorgegebene Aufgabenbereiche spezialisiert (Hohe Spezialisierungsgrad)
- Niedrige Aufgabendifferenzierung: MA übernehmen ganzheitliche Aufgaben

Integration

- Einfache Koordinationsmechanismen: Laterale Integration (über Abteilungen hinweg)
- Komplexe Koordinationsmechanismen: Vertikale Integration (über Hierarchiestufen hinweg)

Delegation

- Niedriger Delegationsgrad (Zentralisierung)
- Hoher Delegationsgrad (Dezentralisierung)

Formalisierung/Standardisierung

- Formalisierung der Rollen und Aufgaben (z.B. Stellenbeschreibungen, Richtlinien)
- Formalisierung des Informationsflusses (z.B. Vorstandbeschlüsse, Formulare)
- Leistungsdokumentation (Kontrollsystem)

Strukturvariablen sind uns bekannt:

Bei **Differenzierung** ist den Grad der Arbeitsteilung / Spezialisierungsgrad gemeint.

Integration beschreibt wie die einzelnen Entscheidungen aufeinander abgestimmt werden.

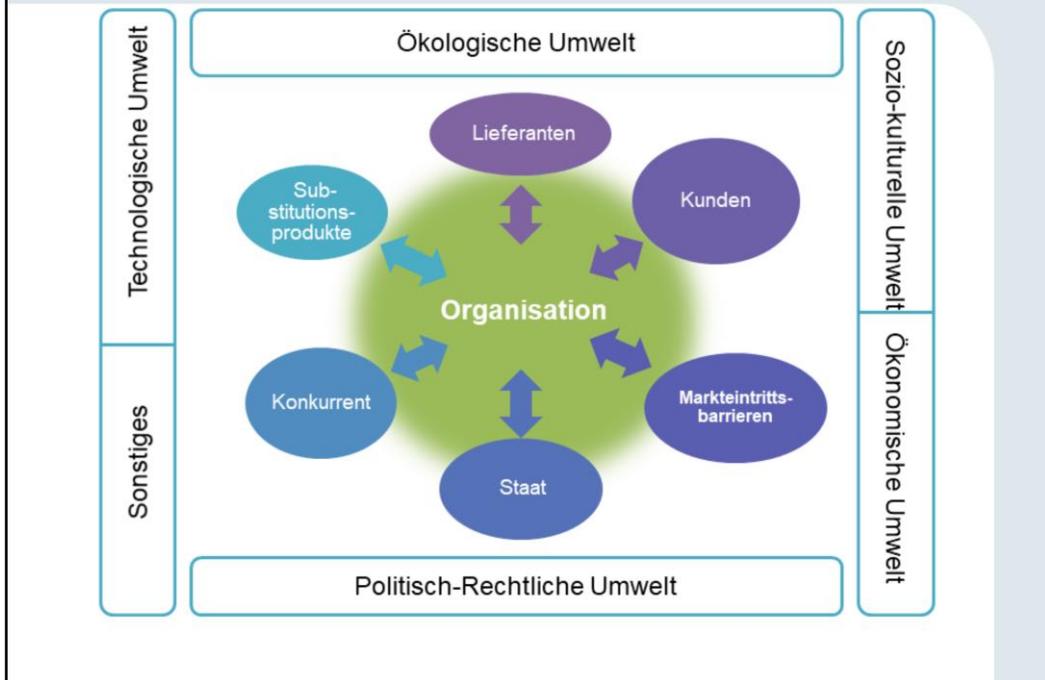
Delegationsmaße beschreiben, wie stark die Entscheidungsfindung in einer Organisation zentralisiert bzw. dezentralisiert ist.

Der **Formalisierungsgrad** einer Organisation kann in drei Dimensionen gemessen werden: Die Formalisierung der Rollen und Aufgaben beschreibt, wie weit die Organisationsstruktur selbst formal festgelegt ist. Die Formalisierung des Informationsflusses beschreibt, Regelung der schriftliche Kommunikation. Die zur nachträglichen Kontrolle, Fehlerbestimmungen oder Erleichterung der Personalwechsel eingesetzt wird. Die formale Leistungsdokumentation beschreibt, wie weit zur laufenden Kontrolle der Organisationsmitglieder ein formalisiertes System eingesetzt wird.

- Kontingenztheorie
- Umwelt und Organisation
 - Kongruenzmodell von Burns & Stalker
 - Ressourcenabhängigkeitsansatz
- Technologie und Organisation
- Strategie und Organisation
- Fallstudie BASF

4. Umwelt und Organisation

Umweltdimension: Inhaltliche Konzepte



Hier sind unterschiedliche Umweltdimensionen. Organisationen konstituieren sich durch Grenzziehung zur Umwelt. Diese Abgrenzung ist nicht generell möglich, sondern wird durch Handlungen hergestellt.

4. Umwelt und Organisation

Kongruenzmodell



- Umwelt umfasst ein Set von verschiedenen Kräften, die Organisationen umgeben.

Kongruenzmodell :

○ Von Burns & Stalker

- Umweltkomplexität (Einfach-Komplex)
 - Zahl der Faktoren in der Umwelt eher einfach, da sehr einheitliche Kund_innengruppen
 - Verschiedenartigkeit der Faktoren
- Umweltdynamik (Stabil-Turbulent)
 - Häufigkeit von Änderungen relevanter Umweltfaktoren
 - Ausmaß, Intensität dieser Änderungen
 - Vorhersehbarkeit dieser Änderungen prinzipiell stabil; unvorhergesehene Änderungen möglich

Rate der Veränderungen in der Technologie und in den Märkten

Kongruenzmodell setzt die Organisationsstruktur in Abhängigkeit der Umweltunsicherheit und beschreibt die Unsicherheit der Umwelt anhand von 2 Dimensionen:

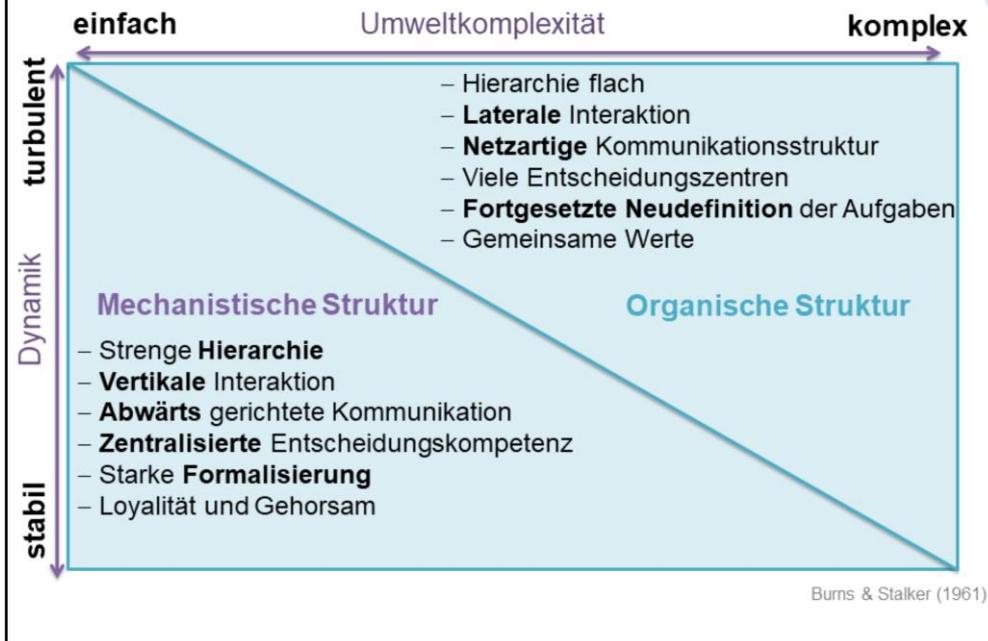
Mit **Umweltkomplexität** wird Unübersichtlichkeit der organisatorischen Umwelt bezeichnet. Die Umwelt ist komplexer je mehr Elemente in der organisatorischen Umwelt vorhanden sind; je verschiedenartiger der Unterschied ist.

Umweltdynamik steht die Eigenschaft der Änderungen in den Vordergrund. Es beeinflusst Vorhersagbarkeit der organisationalen Aufgabenerfüllung und Standardisierbarkeit von Verhalten. Von einer dynamischen Umwelt wird gesprochen wenn die kritischen Elemente sich oft ändern und Bewegungsrichtungen schwer vorhersagbar ist (e.h. Mangelnde Kenntnis zukünftiger Ereignisse und Entwicklungen in Umwelt, mangelnde Kenntnis der Auswirkungen der Ergebnisse, mangelnde Kenntnis adäquater Maßnahmen zur Bewältigung von Umwelt. In diesem Model unter der Umweltdynamik wird der Markt bzw. die Marktsituation und die technologischen Grundlagen der Produktion verstanden.

→geringe Unsicherheit: stabile und einfach Umwelt, hohe Unsicherheit: turbulente und komplexe Umwelt

4. Umwelt und Organisation

Kongruenzmodell



Burns und Stalker zeigten, dass Organisationen in Abhängigkeit von Umwelteinflüssen unterschiedliche Arten von Strukturen (vgl. Managementsystem) benötigen, um ihre Aktivitäten zu beherrschen aufzuzeigen. So sei bei einer sicheren Umwelt eine mechanistische Organisationsstruktur, bei einer unsicheren Umwelt eine organische Organisationsstruktur für den Erfolg effizienter. Dabei stellen eine völlig mechanistische und eine völlig organische die beiden Extrempunkte dar, wobei auch Unterformen zwischen diesen Extrema existieren.

Mechanistische Struktur mit starke Zentralisierung, Formalisierung, Spezialisierung hilft den Organisationen nur in einem sicheren Umwelt erfolgreich zu sein und Menschen zu koordinieren und zu motivieren. Steuerungskonzept ist auf Gehorsam und Loyalität / Gemeinsame Werte basiert. Aber unsichere Umwelt fordert flexibles Struktur (e.h. organische Struktur), um den unterschiedlichen und komplexen Anforderungen gerecht zu werden. zB. eine schnelle Kommunikation und Informationsteilung ist oft zwingend notwendig, um den wandelnden Kundenbedürfnissen entsprechen und neue Produkte entwickeln zu können. Hohe Komplexität bei beschränkter Informationsverarbeitungskapazität kann nur durch Dezentralisation bewältigt werden.

4. Umwelt und Organisation

Mechanistische vs. organische Strukturen

Mechanistische Strukturen

- **Individuelle Spezialisierung (hohe Aufgabendifferenzierung)**
Mitarbeiter_innen sind auf klar vorgegebene (relativ enge) Aufgabenbereiche spezialisiert
- **Integration/Koordination: Einfache Mechanismen**
Vertikale Koordination v.a. durch Weisung, Programme und Planung
- **Niedriger Delegationsgrad (Zentralisation)**
Entscheidungsrechte bleiben zentral. Hauptsächlich vertikale Kommunikation (über den Dienstweg)
- **Hohe Formalisierung & Standardisierung**
Hohe Formalisierung und Standardisierung des Arbeitsprozesses durch SOP

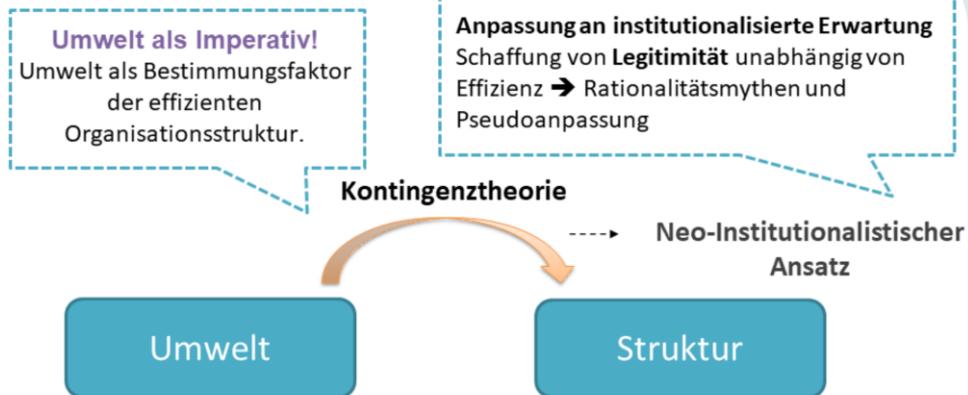
Organische Strukturen

- **Team-Spezialisierung (niedrige Aufgabendifferenzierung)**
Mitarbeiter_innen übernehmen ganzheitliche Aufgaben und arbeiten eng zusammen
- **Integration/Koordination: Komplexe Mechanismen**
Koordination durch direkte Selbstabstimmung, task forces und Teams
- **(hoher) Delegationsgrad Dezentralisation**
Entscheidungsrechte auf alle Hierarchie-Ebenen verteilt; Laterale Kommunikation
- **Hoher Grad an Selbstabstimmung**
Direkte und persönliche Abstimmung bei Bedarf, da Arbeitsprozesse kaum standardisierbar sind

Hier eine Zusammenfassung vom Unterschied zwischen mechanistische und organische Strukturen.

4. Umwelt und Organisation

Umwelt als Imperativ!



Kontingenztheorie: Um effizient zu sein, müssen Organisationen ihre Strukturen an ihre jeweilige Situation bzw. ihre jeweiligen Umwelten anpassen. (zB. Für sichere Umwelten wird eine starke formalisierte und zentralisierte Organisationsstruktur als notwendig erachtet. Während in unsicheren Umwelten ein flexibles und anpassungsfähiges Struktur als Voraussetzung behauptet wird.

Neo-Institutionalistische Ansatz : Geht ebenfalls von einer Anpassung an die Umwelt aus und beschreibt die Veränderung von Organisationsmustern durch den Kulturell-gesellschaftlichen Rahmen (d.h. Normen, Interpretationsmuster). Org. übernehmen einer Struktur(zB Matrix-Struktur) weil es von Umwelt als Rational gesehen wird, gleichgültig ob sie die interne Effizienz fördert oder nicht (Rationalitätsmythen) und oft wird es intern gar nicht übernommen (Pseudoanpassung)

4. Umwelt und Organisation

Kritik an Fit-Perspektive

- Welche generelle Kritik können Sie für die **Kontingenztheorie** nennen?



Oder gibt es die Möglichkeit, dass die Org. auch auf die Umwelt einwirken und diese im Sinne der eigenen Zielsetzung zu ändern? Jaaaa

4. Umwelt und Organisation

Umweltinteraktionsansätze: Ressourcenabhängigkeitsansatz



Ressourcenabhängigkeitsansatz

- **Wechselseitige Beeinflussung** zwischen Umwelt und Organisationen
- Potentielle Instabilität der Leistungsflüsse: Je ausgeprägter die Abhängigkeit, desto größer ist die **Ungewissheit**
- **Ziel:** die Abhängigkeiten von externen Ressourcen zu minimieren und den Ressourcenfluss zu ihren Gunsten zu verändern.

prinzipielle Abhängigkeit von TU, da die Kund_innen dort studieren

Neben der Kontingenztheorie haben sich Ansätze bewahren die das Problem der Org.gestaltung in den Kontext der wechselseitigen Beeinflussung von Org. und Umwelt stellen. Wie zB. Ressourcenabhängigkeitsansatz. Jedes Unternehmen benötigt Ressourcen, über die externe Organisationen verfügen, daher gibt es eine Austausch zwischen Org. und Umwelt. Problematisch ist dort wenn aus dem Austausch eine Abhängigkeit wird. (Zu starke Abhängigkeit von Umwelt ist gefährlich). Die Theorie der Ressourcenabhängigkeit besteht das Ziel von Organisationen darin ihre Abhängigkeiten von externen Ressourcen der Umwelt und damit andere Organisationen zu minimieren und den Ressourcenfluss zu ihren Gunsten zu verändern und damit in der Bereitstellung von Ressourcen positiv zu beeinflussen. Ressourcenabhängigkeit wird nicht nur durch quantitative input output Anteil geprägt (d.h. wie viele Ressourcen die ich brauche hat eine andere Org.), sondern hängt von zB Marktstruktur, Zahl der Anbieter und Nachfrager, Ersetzbarkeit der Resources und Bindung ab.

4. Umwelt und Organisation

Umweltinteraktionsansätze: Ressourcenabhängigkeitsansatz



Handlungsstrategien zur Bewältigung der Ressourcenabhängigkeit:

▪ **Kompensation und Absorption**

→ Interne Anpassungsmaßnahmen

z.B. Flexibilisierung der Org. Struktur, Aufbau von Puffer, Diversifikation, Kauf oder Eingliederung von vor- oder nachgelagerten Unternehmen

▪ **Kooperation**

→ Zusammenarbeit zwischen selbständigen Unternehmen

z.B. Kooptation, Langfristige Verträge, Joint Venture

▪ **Intervention**

→ Eingriff in das soziale Abhängigkeitsgefüge

z.B. Lobbyismus oder Mobilisierung der kritischen Öffentlichkeit

Veränderung des Lehrstoffes über Dritte (Organisationen, Politik, etc.?)

Diversifikation: das Angebot breiter wird und auch auf andere Universitäten ausgeweitet wird

Die Strategien um Ressourcenabhängigkeit zu reduzieren sind:

Kompensation: zB durch Aufbau von Puffer in form von Lagern (Wareneingangslager, Absatzlager) oder Risikokompensation durch Diversifikation kann man die Abhängigkeit von einem Zulieferer oder Abnehmer reduzieren.

Absorption (Inkorporation): Kauf des kritischen vor und nachgelagerten unternehmens. Automobilindustrie in Amerika, deutsche Stahlindustrie sind gute Beispiele für diese Strategie.

Kooperation: Durch unterschiedliche Kooperationsmöglichkeiten zielen Organisationen darauf die Unsicherheitsquelle durch Zusammenarbeit berechenbarer zu machen. zB. „Joint venture“: ein gemeinsames Vorhaben zwischen rechtlich und wirtschaftlich voneinander unabhängigen Unternehmen, bei dem die Partner die Führungsverantwortung und das finanzielle Risiko gemeinsam tragen . Die Org. verlagert der Transaktion aus dem unternehmen heraus, erfordert aber eine sehr enge Zusammenarbeit der beteiligte Unternehmen.

Intervention: Abschwächung der Machbasis von Ressourcenkritischen Organisation, in der Regel durch Drittparteien-intervetnion.

- Umwelt und Organisation
- Technologie und Organisation
 - Technologiemodell von Woodward
 - Technologiemodell von Perrow
- Strategie und Organisation
 - Wettbewerbsstrategie
 - Internationalisierungsstrategie
- Fallstudie BASF

Technologie-Modelle:

- **Von Joan Woodward**
 - **Technische Komplexität** der Fertigungstechnologie
- **Von Charles Perrow**
 - **Aufgabenvarietät:** Anzahl an Ausnahmen zu Standard-Prozeduren
 - **Analysierbarkeit** (Strukturiertheit) der Aufgabe: Bekanntheit des Lösungsweges



Die zweite maßgebliche Richtung im Rahmen der Bestimmungsfaktor der Orga.gestaltung ist die Technologie. Die Idee ist, dass bestimmte technologische Konstellationen eine dem organischen Managementsystem ähnliche Organisationsstruktur, andere technologische Konstellationen dagegen vornehmlich mechanistische Strukturen erfordern. Es liegt dazu eine Reihe unterschiedlicher Ansätze vor. Wir fangen mit dem Technologie-modell von Woodward. Sie beschreibt die Technologie als technische Komplexität der Fertigungstechnologie. Danach sehen wir das Technologie-modell von Perrow. Er beschreibt die Technologie aber als technische Komplexität der Abteilung anhand von 2 Dimensionen: Varietät und Analysierbarkeit der Problemstellung.

5. Technologie und Organisation

Stufen der Fertigungstechnologie (Woodward)

(Gruppe I) Einzel- und Kleinserienfertigung	<ul style="list-style-type: none">▪ Einzelfertigung nach Maßgabe der Abnehmer_innen▪ Prototypen-Fertigung▪ Fertigung von großen Anlagen▪ Fertigung von Kleinserien nach Order	niedrig ↑ Technische Komplexität ↓ hoch
(Gruppe II) Großserien- und Massenfertigung	<ul style="list-style-type: none">▪ Fertigung von Großserien▪ Fertigung von Großserien auf Fließbändern▪ Massenfertigung	
(Gruppe III) Kontinuierliche Prozessfertigung	<ul style="list-style-type: none">▪ Unterbrochene Fertigung von Chemikalien▪ Kontinuierliche Fertigung von flüssigen, gasförmigen und kristallinen Substanzen	

Ziel von Woodward: herauszufinden ob die Technologien einer Organisation von ihrer Struktur und Gestaltung abhängen. Sie hat die Technologie in Hinblick auf deren technische Komplexität in 3 Gruppen klassifiziert. Dabei nimmt die technische Komplexität von der Einzelfertigung über die Massenproduktion bis zur kontinuierlichen Prozessfertigung. Danach verglich sie verschiedenen strukturmerkmale von Organisationen, und fand heraus zu Jede Technologie hängt unterschiedlichen Org.strukturen zusammen. Grund davon ist dass jede der Technologien unterschiedliche kontroll- und Koordinationsprobleme verursacht. zB mit zunehmender Komplexität der Technik haben Organisationen mehr hierarchieebenen und werden vielleicht dabei auch größer.

5. Technologie und Organisation

Technologiestufe und Organisationsstruktur (Woodward)



Empirische Ergebnisse der Woodward Studie (1965)

Strukturdimension	Einzel-fertigung	Massen-fertigung	Prozess-fertigung
Zahl der Hierarchieebenen	3	4	6
Kontrollspanne - der obersten Hierarchieebene	4	7	10
- der untersten Hierarchieebene	22	46	15
Managementquote	niedrig	mittel	hoch
(schriftlich) Kommunikation	niedrig	hoch	niedrig
Gesamtstruktur	organisch	mechanistisch	organisch

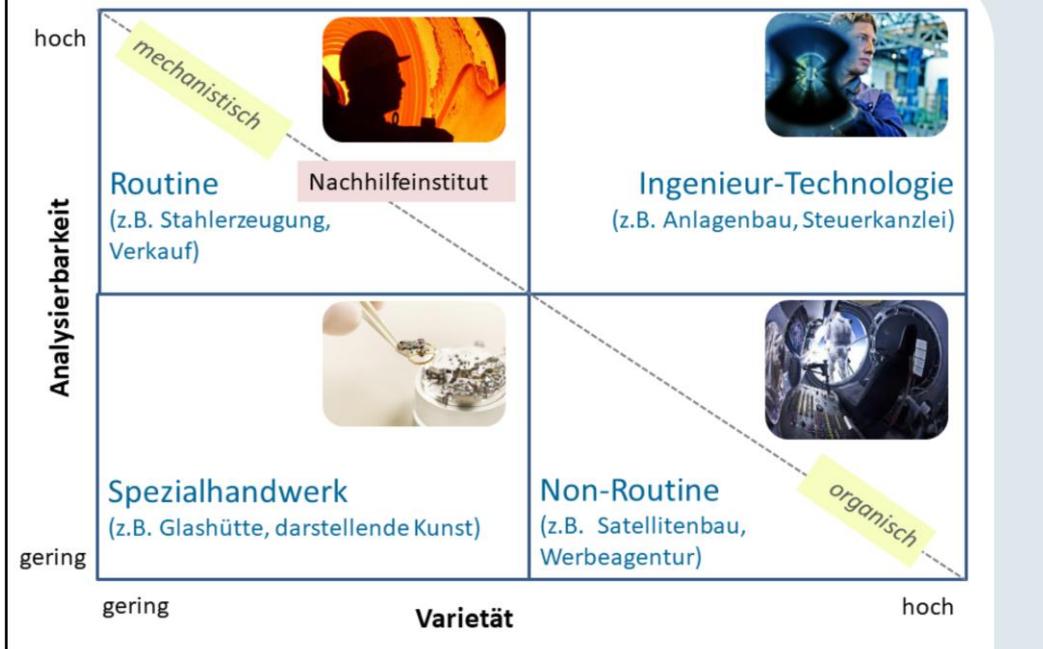
Einzelfertigung: werden kleine Einheiten hergestellt. Programmierung von Transformationsaktivitäten ist schwierig, weil Produktionsprozesse insbesondere auf Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter beruhen. Außerdem sind direkte Kommunikation und Abstimmung der Mitarbeiter sehr notwendig. So liegt es nahe, dass solche Organisationen relativ flache Strukturen besitzen und Entscheidungsprozesse dezentralisiert, typischerweise in kleinen Teams ablaufen, wo die Teamleiter eine relativ kleine Kontrollspanne haben. So kann jeder Vorgesetzte und auch jede Arbeitsgruppe selbst entscheiden, wie sie Entscheidungen fällen, und zwar immer dann, wenn Fragen oder Probleme im Transformationsprozess auftreten. → Organische Struktur!

Massenproduktion: liegt vor, wenn die Erzeugnisse in sehr hohen Stückzahlen ununterbrochen auf den gleichen Betriebsmitteln und immer in derselben Reihenfolge der Arbeitsschritte produziert werden. Aufgaben können von vornherein programmiert und automatisiert werden, damit ist das Arbeitsergebnis wieder gut voraussagbar und kontrollierbar. Durch hohe Planung und Standardisierung der Prozessabläufe lässt sich auch die Kontrollspanne stark erhöhen. Deswegen gibt es hohe Leitungsspanne bei Massenfertigung weil mehr Routine-Tätigkeit gibt. Entscheidungsrechte werden zentralisiert, damit wird auch Organisation steile. → Mechanistische Strukturen besonders geeignet, um solche Arbeitsprozesse zu koordinieren und zu kontrollieren

Kontinuierliche prozesstechnologie: fertige Erzeugnis ist nicht in Stück abzählbar. Dies gilt sowohl für feste, flüssige als auch gasförmige Medien, z. B. Papierindustrie, Erdölindustrie. Mit steigender techn. Komplexität wird größere Managementintensität gebraucht, um komplexe Technologien zu managen. Produktionstechnologien können zusammenbrechen daher Kontrolle des Arbeitsprozesses wichtig. Mögliche Probleme müssen früh identifiziert werden, um gleich reagieren zu können (vgl. Kernkraftwerke). Gerade wenn man genau kontrollieren muss, kann die Kontrollspanne nicht besonders hoch sein. Direkte Kommunikation notwendig um Änderungen schnell anzupassen. → Organische Struktur!

5. Technologie und Organisation

Technologie als Wissen (Perrow)



Perrows Modell ist quasi eine Übertragung von Woodwards Modell auf Abteilungen (e.h. Technische Komplexität der Aufgaben spiegelt auch in abteilungsaufteilung wieder)

Im Zentrum stehen 2 Dimensionen: Varietät (Zahl der Ausnahmen in Aufgabenvollzug) und Analysierbarkeit (wie gut der Aufgabenvollzug verstanden und beherrscht wird).

Bei der **Routinebasierten Aufgaben** (geringer Varietät und hoher Analysierbarkeit) wird eine mechanistische Struktur und bei der **Non-routine Aufgaben** (hohe Varietät und geringe Analysierbarkeit) wird eine organische Struktur geeignet.

Spezialhandwerk: (niedrig programmierbar und niedrig variabel)

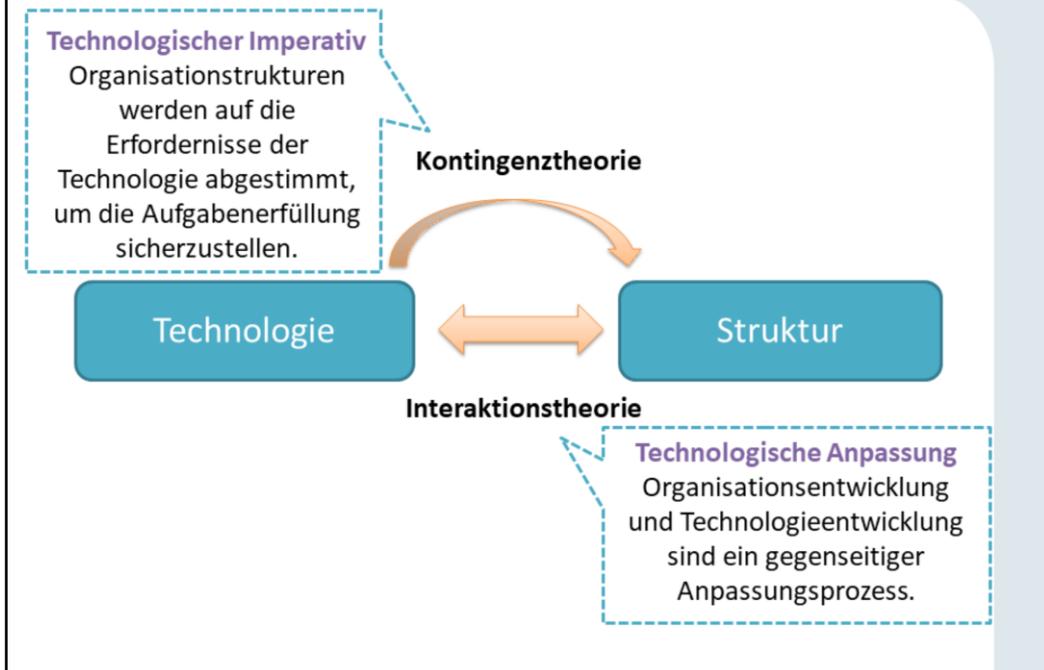
Transformationsprozess beruht auf Intuition, Erfahrung und Weisheit → eher organisch.

Engineering technologies: (hoch programmierbar und hoch variabel)

Probleme, die anfallen, sind sehr unterschiedlich, können aber nach bestimmter Prozedur gelöst werden. → eher mechanistisch

5. Technologie und Organisation

Technologischer Imperativ oder Anpassung



Kontingenztheorie: Org.Struktur muss auf die Erfordernisse der Technologie abgestimmt werden, um die Aufgabenerfüllung sicherzustellen; man spricht deshalb auch vom „Technologischen Imperativ“. Neue Befunde und Argumente lösen das allzu einfache Muster „unabhängige – abhängige Variable“ auf. Wie zB

Interaktionstheorie: Organisationstrukturen entstehen interaktiv zur Anpassung der neuen Technologie. Technologie wird deshalb immer häufiger als interaktives Konstrukt konzipiert. Die Veränderung der Technologie durch den Anwender wird als Voraussetzung für einen erfolgreichen Technologieeinsatz gesehen (e.h. Die Anwender erfinden die Technologie oftmals neu). Deshalb muss der organisatorische Gestaltungsprozess auf einer interaktionstheoretischen Folie gefasst werden, wenn er praktische Relevanz erhalten soll.

- Umwelt und Organisation
- Technologie und Organisation
- **Strategie und Organisation**
 - Strategiemodell von Porter
 - Internationalisierungsstrategie
- Fallstudie BASF

6. Strategie und Organisation

Einteilung der Strategien

- Langfristige Verhaltensweise zur Verwirklichung der Unternehmensvision und -ziele.

- **Unternehmensstrategie: In welchen Geschäften ist das Unternehmen tätig?**

- **Diversifikation**

- Verbundene Diversifikation

- Unverbundene Diversifikation

Erwachsenenbildung oder Outdoor Trainings

App-Entwicklung

- **Wettbewerbsstrategie: Wie führt einzelner Geschäftsbereich den Wettbewerb auf seinen Markt?**

- **Kostenführerschaft**

- **Differenzierung**

- **Nischenfokussierung**



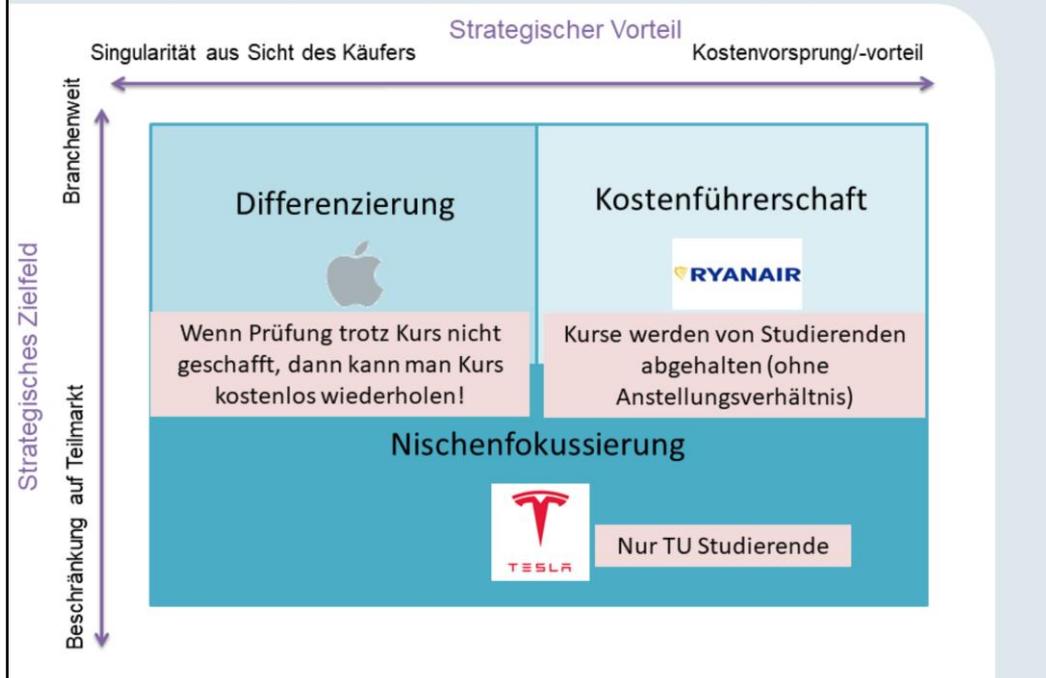
Strategien legen Ziele und Handlungsfelder des Unternehmen fest. Daraus leiten sich Aufgaben ab und für deren Erfüllung formale Regeln geschaffen werden müssen. Wir unterscheiden zwischen Unternehmensstrategie und Wettbewerbsstrategie.

Verbundene Diversifikation: weitet eine Org. ihr Produkt oder Leistungsprogramme über bestehende Produkte und Märkte hinaus, kann sich dabei jedoch weiterhin auf dieselben Fähigkeiten stützen (Synergien im operativen Bereich (R&D, Absatz Beschaffung)). zB. Automobillhersteller: Ausweitung der Aktivitäten auf Vertrieb, Kundendienst/ Zulieferer von Einzelteilen. Oder wenn eine Org. ihre Aktivitäten um solche ausweitet, die Komplementär zu aktuellen Aktivitäten sind, zB Google bietet neben Suchmaschine, Nachrichten, Land und Straßenkarten an

Unverbundene Diversifikation: weitet ihr Produkt oder Leistungsprogramme in neue Bereiche aus, die mit bestehenden Produkte wenig gemeinsam haben. Das Ziel ist Risikoreduktion (Synergien im finanziellen Bereich). zB. Virgin: shopping, travel & tourism

6. Strategie und Organisation

Strategiemodell von Porter



Porter geht davon aus, dass Unternehmen nur dann Wettbewerbsvorteile erzielen können, wenn sie sich auf eine strategische Hauptrichtung festlegen: durch Kostenführerschaft oder durch Differenzierung. Als dritte Option sieht er einen (engen) Fokus, nämlich die Konzentration auf eine begrenzte Anzahl von Marktsegmenten, Produkten.

Differenzierung: zielt darauf ab, die eigenen Produkte und Leistungen mit spezifischen Merkmalen versehen werden, die Wettbewerber nicht aufweisen.

Das Produkt wird dadurch einzigartig zB durch Qualität oder besondere Dienstleistung oder Kunden-orientierung. Die Kunden sind i.d.R. bereit, für diese zusätzlichen Merkmale, die dem Produkt aus ihrer Sicht einen höheren Wert geben, auch einen höheren Preis zu zahlen.

Kostenführerschaft-Strategie zielt darauf ab, durch niedrige Herstellungskosten auch niedrige Preise anbieten zu können und so die eigenen Marktposition zu sichern. Als aktuelles Beispiel sind die low-cost-carrier Airlines anzusehen. Sie schränken ihre Kosten soweit wie möglich ein (Nebenflughäfen, keine Tickets, kein klassisches Vertriebsnetz) und verzichten auf alle möglichen Zusatzangebote im Service-Bereich, mit denen sich traditionelle Fluglinien voneinander abzugrenzen versuchen (Zeitschriften, Essen an Bord)

Fokus(Nische): konzentration auf bestimmte Produktgruppen (zB Tesla: elektroautos), Kundengruppen oder Regionen. Sie erlauben dem Unternehmen, seine Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten auf ein ganz bestimmtes Gebiet zu konzentrieren, sich zu spezialisieren und auf diesen Gebieten vom Wettbewerb abzuheben. Innerhalb dieser Zielsegmente kann das Unternehmen wiederum seinen Schwerpunkt auf Kostenführerschaft (Kostenfokus) oder Differenzierung (Differenzierungsfokus) legen.

6. Strategie und Organisation

Strategie & Struktur

Strategie der Kostenführerschaft:

- Effizienzorientierung
- Kostenfaktor primär
- Standardisierung wichtig
- Überwachung
- Wenig Freiraum für Mitarbeiter_innen

} **funktionale**
Strukturen vorteilhaft
(eher mechanistisch)

Strategie der Differenzierung:

- erfordert hohe Flexibilität
- F&E Department wichtig (Innovation)
- Kundenbindung wichtig
- „lernende Organisation“
- Starke horizontale Koordination

} **divisionale**
Strukturen vorteilhaft
(eher organisch)

Strategie der Nischenfokussierung:

- Segmentierung des Markts
nach Kunden, geographische Aspekte, etc.)
- Relevante Aspekte der Kostenführerschaft
oder Differenzierung

Also für Strategie der Kostenführerschaft (/Differenzierung) wäre so eine mechanistische (/organische) Struktur geeignet

6. Strategie und Organisation

Internationalisierungsstrategie



In welcher Weise soll das internationale Geschäft mit den nationalen Aktivitäten verknüpft werden?

○ Globale Strategie

- Ziel: Effizient durch „economies of scale“
- Zentralisiert und weltmarktorientiert
(Globale Funktionsstruktur)



○ Multinationale Strategie

- Ziel: Optimale Anpassung an nationale Märkte
- Dezentralisiert und von nationalen Gegebenheiten abhängig
(Internationale Division)



○ Transnationale Strategie

- Ziel: Verbindung aller Eigenschaften
- Weitgestreut, interdependent und spezialisiert
(Transnationales Netzwerk)



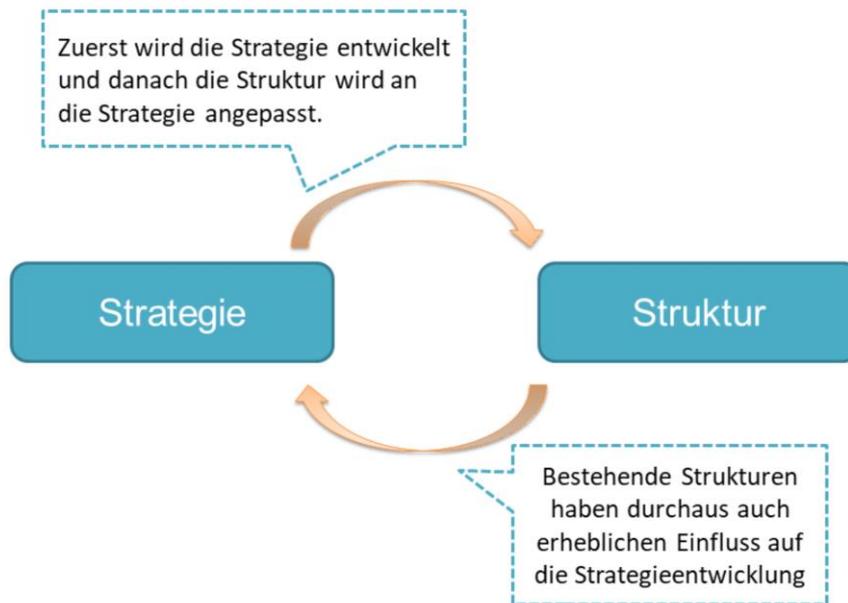
Global: Wenn ein Unternehmen die globale Strategie einschlägt, werden die Produktion und andere Wertschöpfungsschritte an einen Ort verlagert, der Effizienz- und Qualitätssteigerungen ermöglicht. US-amerikanische und japanische Unternehmen verlagern die Produktion in Niedriglohnländer, wie zum Beispiel China, aber errichten Produktdesign-Zentren in Europa oder in den USA, um die entsprechenden Fähigkeiten und Kompetenzen des Auslands nutzen und die Vorteile dieser Strategie einstreichen zu können (zB. NIKE).

Multinational: Ein Unternehmen, das die multinationale Strategie verfolgt, arbeitet üblicherweise mit einer globalen geografischen Struktur. Die Zuständigkeiten werden an die Manager der jeweiligen ausländischen Division (dezentralisiert) abgegeben, die dann auch die geeignete Strategie ausarbeiten, um auf die Bedürfnisse der dortigen Umwelt eingehen zu können. (zB. MTV: unterschiedliche Programme für jedes Land.)

Transnational: Die größte Schwäche der globalen Produktgruppenstrategie besteht darin, dass nicht schnell genug auf die Kunden reagiert werden kann, weil die Steuerung zentral durchgeführt wird. Konzern ebene und Regionalmanager. Deswegen implementieren sie Netzwerkstruktur um ihre Kostenstruktur zu senken und ihre Abläufe weltweit durch bessere Innovation und Kundenansprache zu differenzieren. (zB. Kitkat oder Nestle: transnational weil einheitliche globale Strategie aber auch Anpassungen an nationale Märkte)

6. Strategie und Organisation

Struktur folgt Strategie vs. Strategie folgt Struktur



Struktur folgt Strategie: zuerst wird die Strategie entwickelt und danach wird die Org.Struktur an die Strategie angepasst (Diversifikation Strategie->Komplexere Umwelt->Entscheidung dezentralisieren->Koordinationsaufwand->Organische (Divisional) Strukturierung)

Strategie folgt Struktur: bestehende Strukturen und Systeme können durchaus auch erheblichen Einfluss auf die Strategieentwicklung haben. Dass in einem Unternehmen gegebenen Strukturen nur bestimmte Strategien zulassen (Beschränkung der Realisationsmöglichkeiten). In Vorbereitung der Komplexität bestimmte Wahrnehmungsstruktur, Handlungsmodelle und vor allem info. Verarbeitung entwickeln die prägen die Strategiebildung. Vereinfachungsprozeduren, schon bekannte Lösungen für ähnliche Probleme werden präferiert. Außerdem spielen Organisatorische Kontext und die Interaktion zwischen Org. Mitgliedern große rolle für Entwicklung der Kompetenzen und damit haben Einfluss auf die Strategiebildung. Daher hat art der Org.Struktur erheblichen Einfluss auf das Ergebnis von Entscheidungsprozessen und Strategiebildung. (zB Dezentralisierte Unternehmen -> Markt-Innovationsstrategie)



Bei Fragen oder Unklarheit benutzen Sie bitte die [Diskussionsforum](#)

- 1. Analysieren Sie nach der Fit-Perspektive die Struktur-/
Situationsvariablen:**
 - a. Beschreiben Sie die Strukturvariablen der BASF!
 - b. Inwiefern benötigt der aktuelle Zustand eher eine organische oder eine mechanistische Organisationsstruktur? Gehen Sie dabei auf folgendes Modell ein:
 - Umwelt/Analyse Framework von Burns & Stalker
 - Umweltkomplexität
 - Umweltdynamik
 - Technologie-Modell von Perrow
 - Strategie-Modell von Porter
- 2. Welche organisatorische Lösung (im Sinne der
Strukturmerkmale) würden Sie BASF Pharma empfehlen?
Zeichnen Sie Ihre Lösung in ein formal korrektes Organigramm.**

Laden Sie bitte Ihre Antworten für diese Fallstudie im TUWEL hoch! Unter [Fallstudien für die Präsenzeinheiten / MA 3Aufgabe](#)