



Jetzt mit
eLearning

*besser
lernen*

Strategisches Management

Grundlagen für Studium und Praxis

3., aktualisierte Auflage

Sabine Reisinger
Regina Gattringer
Franz Strehl



Zugangscode

Falls Sie beim Kauf Ihres eBooks keinen Zugangscode erhalten haben, kontaktieren Sie uns bitte über die folgende Seite und halten Sie Ihre Rechnung/Bestellbestätigung bereit:
<https://www.pearson.de/ebook-zugangscode>



ziele dienen. Sie zeichnen sich vor allem durch ihre Schnittstellen zu wesentlichen Stakeholdern (z.B. Kunden, Lieferanten) aus. Mithilfe der Wertkettenanalyse von Porter können diese zentralen Unternehmensprozesse auf einer abstrakten Ebene analysiert werden.⁷⁷

Wertkettenanalyse von Porter

Die Wertkettenanalyse hat in der strategischen Unternehmensanalyse eine hohe Bedeutung erlangt. Der Grund liegt vor allem darin, dass es schwierig ist, unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile zu identifizieren, wenn das Unternehmen ausschließlich funktional betrachtet wird und interne und unternehmensübergreifende Prozesse (z.B. zu Kunden, Lieferanten) ignoriert werden. Darüber hinaus eröffnet gerade die Digitalisierung völlig neue Ansätze zur Gestaltung der Wertkette. Dadurch können innovative und attraktive neue Kundenangebote kreiert bzw. gänzlich neue Effizienzsteigerungspotenziale (z.B. Verkürzung der Wertkette) identifiziert werden.⁷⁸

Die Grundlage der Wertkettenanalyse bilden die Überlegungen von Porter, der zwischen primären und sekundären Aktivitäten unterscheidet (► Abbildung 3.10⁷⁹).

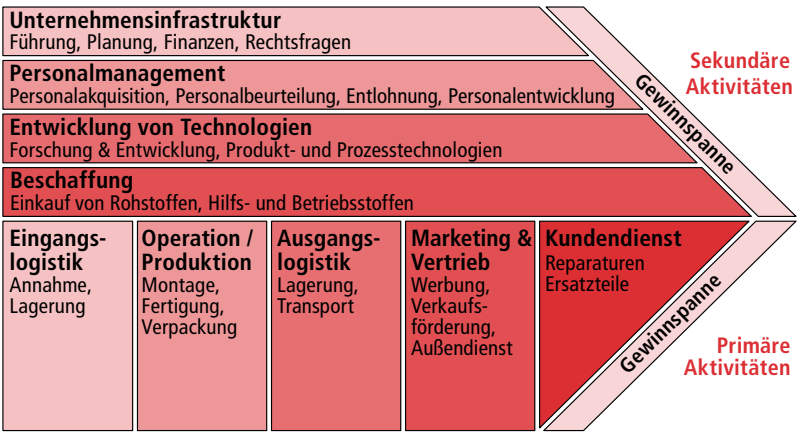


Abbildung 3.10: Modell der Wertkette nach Porter

Primäre und sekundäre Aktivitäten

Primäre Aktivitäten beziehen sich auf die physische Herstellung und Vermarktung von Produkten (Eingangslogistik, Operation/Produktion, Ausgangslogistik, Marketing und Vertrieb und Kundendienst) bzw. die Erstellung einer Dienstleistung. Sie lassen sich in einer logischen Reihenfolge (Flussdiagramm) darstellen, die mit den Aktivitäten beginnt die am Beginn der Leistungserstellung steht und dort endet, wo die Leistung an den Kunden erbracht wird. Sekundäre Aktivitäten ermöglichen und unterstützen diese Leistungserstellung (Unternehmensinfrastruktur, Personalmanagement, Entwicklung von Technologien und Beschaffung).

Bei der Wertkettenanalyse werden die Aktivitäten und deren Abfolge erfasst und bewertet. Sollen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil erzielen, so müssen sie für ihre Kunden einen Wert schaffen. Gemäß Porter kann dieser in Kosten- oder Differenzierungsvorteilen begründet sein.

Um besondere Ressourcen und Fähigkeiten zu identifizieren, muss dementsprechend erforscht werden, welche Aktivitäten im Unternehmen zur Schaffung einzigartiger Werte beitragen.⁸⁰

Dazu wird die unternehmensspezifische Wertkette zunächst entwickelt und anschließend werden erfolgsrelevante Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens in den einzelnen Stufen ermittelt. Entsprechend Krüger und Homp⁸¹ können die Quellen der Wettbewerbsvorteile an verschiedensten Stellen der Wertkette existieren: Sie können im Input begründet sein (z.B. ausgezeichnete Rohstoffe), im Throughput (z.B. ermöglicht der Geschäftsprozess die Erfüllung sehr individueller Kundenanforderungen) bzw. an den Grenzen der Wertkette (z.B. eine besonders effiziente Zusammenarbeit mit Kunden oder Lieferanten). Wertvolle Fähigkeiten können jedoch auch in Planungs-, Steuerungs- und Kommunikationssystemen, in der Personalentwicklung oder in der Unternehmenskultur ihren Ausgang haben. Darüber hinaus können Wettbewerbsvorteile auch in einer ganz unterschiedlichen Gestaltung der Wertkette (neue Wertschöpfungsmodelle, neue Ansätze im Kontext der Digitalisierung) begründet sein.

Quellen von Wettbewerbsvorteilen

Um den Wert der Aktivitäten beurteilen zu können, ist der Vergleich mit den Wettbewerbern bzw. Kundenanforderungen von besonderer Bedeutung: Sind die Aktivitäten branchenüblich? Wie gut ist das Unternehmen in seinen einzelnen Wertaktivitäten relativ zur Konkurrenz positioniert? Welche Aktivitäten (bzw. Schnittstellen zwischen Aktivitäten) sind strategisch besonders relevant bzw. herausfordernd? Führen die Aktivitäten zu einem Wettbewerbsvorteil? Ist die Wertkette auf die Kundenanforderungen abgestimmt?⁸²

Vergleich mit Wettbewerbern und Kunden

Die Vorteile der Wertkette liegen in ihrem umfassenden und konsistenten Analyseansatz. Gleichzeitig sind jedoch der praktischen Anwendung aufgrund des hohen zeitlichen und methodischen Aufwands Grenzen gesetzt.

Vorteile und Grenzen

Im Laufe der letzten Jahre wurde das Konzept der Wertkette weiterentwickelt und spezifiziert – z.B. Virtual Value Chain, Global Value Chain, Added Value Chain, Reverse Value Chain, Sustainable Value Chain. Darüber hinaus gewann die Idee des Wertschöpfungsnetzwerkes verstärkt an Bedeutung. Bei diesem Ansatz werden die einzelnen Aktivitäten nicht mehr linear bzw. sequenziell organisiert, sondern flexibel in einem gemeinsamen Wertschöpfungsnetzwerk mit externen Partnern. Ziel ist es, durch die neue Wertschöpfungslogik und die effektive gemeinsame Nutzung und Rekombination von Kernkompetenzen einen überlegenen Kundenwert zu schaffen und wettbewerbsfähig zu bleiben.⁸³

3.2.5 Unternehmenskulturanalyse

Die Unternehmenskultur spielt eine zentrale Rolle für den strategischen Erfolg eines Unternehmens. Sie ist eine Unternehmensressource von großer strategischer Bedeutung, nimmt Einfluss auf die Strategieentwicklung und die strategische Entscheidung und ist ein wichtiger Faktor bei der Strategieimplementierung.⁸⁴ Eine Analyse der Unternehmenskultur

und damit ein Bewusstmachen der im Unternehmen vorherrschenden Grundannahmen, Wertvorstellungen oder Verhaltensnormen, hat demzufolge im Strategieprozess hohe Relevanz.

Entsprechend der großen Bedeutung der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg finden sich in der Literatur eine Vielzahl von Instrumenten und Methoden zur Unternehmenskulturanalyse (z.B. das Competing Values Framework von Cameron und Quinn oder das Organizational Culture Model von Denison⁸⁵). Im Folgenden soll ein bekanntes und vielfach eingesetztes Instrument von Johnson, das kulturelle Netz (Cultural Web)⁸⁶, dargelegt werden (► Abbildung 3.11).

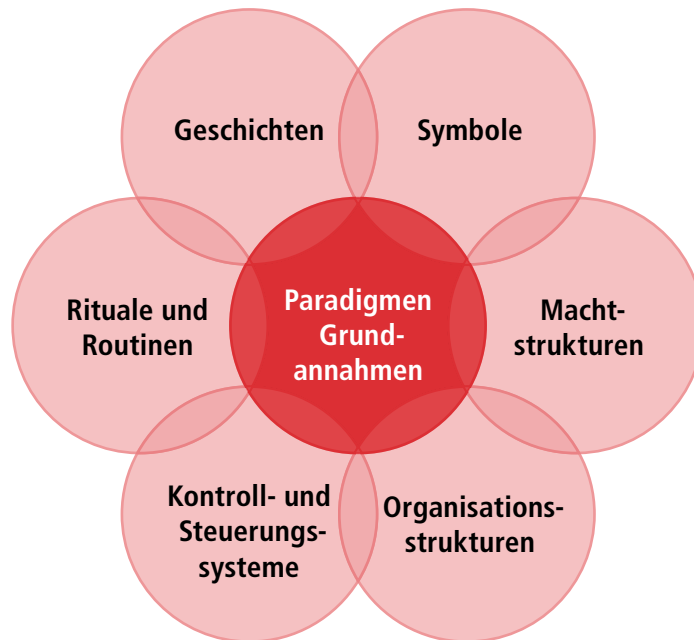


Abbildung 3.11: Das kulturelle Netz eines Unternehmens

Paradigma Das kulturelle Netz identifiziert sechs wechselseitig zusammenhängende Elemente, die ein sogenanntes „Paradigma“ ergeben. Dieses **Paradigma** wird als der Kern der Unternehmenskultur verstanden. Das **Paradigma** beschreibt die grundsätzlichen gemeinsamen und als selbstverständlich geltenden Annahmen über das Unternehmen (z.B. Gewinnstreben, Marktorientierung, soziale Verantwortung, Umweltschutz, Innovation, Wertschätzung der Mitarbeiter). Die Identifikation dieses Paradigmas ist in vielen Fällen eine Herausforderung. Dabei kann die vorherige Analyse der folgenden sechs Elemente als Hilfestellung dienen.

Routinen **Routinen** sind „the way we do things around here“ und beschreiben damit die eingespielten täglichen Arbeitsabläufe. Sie beeinflussen die Verhaltensweisen im Unternehmen und nach außen und damit die Prozesse und die Zusammenarbeit. Im besten Fall sorgen sie dafür, dass das

Unternehmen reibungslos funktioniert. Allerdings können sie auch als traditionelle Selbstverständlichkeiten gesehen werden, die das Verhalten steuern und nur schwer zu verändern sind.

Rituale sind spezifische formelle oder informelle Aktivitäten oder Ereignisse, die wichtige Elemente der Kultur hervorheben oder verstärken. Beispiele sind Aus- und Weiterbildungsprogramme, Beförderungs- bzw. Bewerbungsprozesse oder Meetings. Informelle Aktivitäten sind z.B. das gemeinsame Ausgehen nach Dienstende, Gespräche in der Kaffeeküche oder am Kopiergerät.

Rituale

Geschichten, die von Mitarbeitern erzählt werden, verknüpfen die Vergangenheit des Unternehmens mit der Gegenwart oder können auch Episoden aus dem Alltag wiedergeben. Sie beziehen sich beispielsweise auf wichtige Ereignisse und Persönlichkeiten (Erfolge, Misserfolge, Helden, Bösewichte). Geschichten sind eine Möglichkeit, das zu kommunizieren, was im Unternehmen wichtig ist.

Geschichten

Symbole sind Objekte, Ereignisse, Aktionen oder Personen, die über die reine Funktion hinaus Bedeutung erhalten oder erzeugen. So dienen Büros und ihre Gestaltung, Titel oder Dienstwagen nicht nur einem funktionalen Zweck, sondern sie sind auch typische Signale für Status, Wichtigkeit und Hierarchie. Zudem haben Logos und Claims nicht nur in der realen, sondern auch in der digitalen Welt große Bedeutung.

Symbole

Machtstrukturen zeigen die Verteilung von Macht auf Einzelpersonen oder Gruppen. Da mächtige Gruppen in einem Unternehmen häufig eng mit dem Paradigma verbunden sind, sind Machtstrukturen in der Unternehmenskulturanalyse von hoher Relevanz. Die Grundlagen der Macht können höchst unterschiedlich sein. Sie können beispielsweise in der Hierarchie (formale Macht), in persönlichem Einfluss (informelle Macht einer charismatischen Persönlichkeit), in der Kontrolle strategischer Ressourcen oder in einem Informations- oder Wissensvorsprung (Expertenmacht) begründet sein.

Machtstrukturen

Organisationsstrukturen stellen die Rollen- und Funktionsverteilung, Kompetenzen und Verantwortung dar und spiegeln damit die Machtstrukturen wider: Ist die Struktur sehr hierarchisch und sind strategische Entscheidungen in hohem Maße vom Topmanagement beeinflusst, oder zeichnet sich das Unternehmen durch flache Strukturen und hohe Eigeninitiative und -verantwortung aus? Was sind die zentralen Prozesse und welche Aktivitäten sind relevant für die Zielerreichung?

Organisationsstrukturen

Steuerungs- und Kontrollsysteme sind die formalen und informellen Instrumente und Methoden für z.B. Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen oder Anreiz- und Belohnungssysteme. Je nachdem, wie sie konzipiert sind, geben sie beispielsweise Hinweise auf die Relevanz der Einzelleistung versus der Teamleistung oder zeigen, welche Bedeutung der Effizienz bzw. der Effektivität zugemessen wird.

**Steuerungs- und
Kontrollsysteme**

Zur Spezifizierung der einzelnen Elemente können im Rahmen des Analyseprozesses u.a. folgende Fragestellungen verwendet werden:⁸⁷

Element	Potenzielle Fragen
Rituale und Routinen	Welche Routinen und Rituale sind wichtig? Welche Kernwerte und -überzeugungen reflektieren sie? Was wird in Aus- und Weiterbildungsprogrammen betont? Wie leicht können Rituale und Routinen geändert werden?
Geschichten	Welche Geschichten werden neuen Mitarbeitern erzählt? Welche Kernüberzeugungen reflektieren sie? Von welchen Normen weichen Außenseiter (Einzelgänger) ab?
Symbole	Gibt es besondere Symbole, die das Unternehmen kennzeichnen? Welche Objekte, Ereignisse oder Personen sind besonders wichtig? Welche Aspekte der Strategie werden besonders hervorgehoben?
Machtstrukturen	Wo ist die Macht angesiedelt? Wer entscheidet wirklich? Wer startet bzw. stoppt Aktivitäten?
Organisationsstrukturen	Wie flach/hierarchisch bzw. formal/informal sind die Strukturen? Unterstützen die Strukturen Kooperation oder Konkurrenz? Welche Machtstrukturen werden unterstützt?
Steuerungs- und Kontrollsysteme	Was wird überwacht und kontrolliert? Wie intensiv ist die Kontrolle? Steht Belohnung oder Bestrafung im Vordergrund? Beruhen Kontrolle und Steuerung auf Tradition oder auf der aktuellen Strategie?

Tabelle 3.1: Kontrollfragen zum kulturellen Netz

Die Unternehmenskulturanalyse liefert reichhaltige Informationen für das Bewusstmachen von Grundannahmen, Überzeugungen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen im Unternehmen. Damit werden Entscheidungen und Handlungen der einzelnen Akteure im Unternehmen verständlich und nachvollziehbar.

3.2.6 Strukturanalyse

Strukturelle Ressourcen können wichtige Grundlagen für Wettbewerbsvorteile darstellen. Gleichzeitig haben Strukturen einen wesentlichen Einfluss auf die Entstehung von Strategien. In diesem Kapitel werden daher Grundlagen zur Gestaltung der Organisationsstruktur und Methoden zur Strukturanalyse dargelegt.

Bei der Strukturanalyse wird häufig zwischen der Analyse der Aufbauorganisation und der Analyse der Ablauforganisation unterschieden. Nachstehend liegt der Fokus auf der Aufbauorganisation, bezüglich der Prozessorganisation sei hier auf ► Abschnitt 3.2.4 verwiesen.

Die Aufbauorganisation stellt dar, wie die aus der Zielsetzung abgeleiteten Aufgaben strukturiert werden. In den meisten Unternehmen werden die Unternehmensaufgaben durch verschiedene Mitarbeiter arbeitsteilig erfüllt. Dementsprechend werden die Gesamtaufgaben des Unternehmens in Teilaufgaben zerlegt und anschließend zu Aufgabenkomplexen zusammengefasst (Idee der Arbeitsteilung und Aufgabenspezialisierung). Mit der Aufbauorganisation wird geregelt, wie die verschiedenen Tätigkeiten den einzelnen Organisationseinheiten (z.B. Stellen und Abteilungen) zugeordnet werden.

Aufbauorganisation

Mit der Aufgabenspezialisierung entsteht gleichzeitig die Herausforderung der Zusammenführung verschiedener Aufgabenteile, die von verschiedenen Personen, an verschiedenen Orten und zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchgeführt werden (Aufgabe der Koordination). Damit trotz der Arbeitsteilung alle Personen zielorientiert agieren, müssen ihre Aktivitäten bzw. die Organisationseinheiten koordiniert werden. Dies kann durch gegenseitige Abstimmung, direkte Anweisung oder Standardisierung von Prozessen, Output, Fähigkeiten oder Normen erfolgen.⁸⁸

Die verschiedenen Organisationsstrukturen ergeben sich aufgrund der unterschiedlichen Antworten auf diese Herausforderungen. Entsprechend Krüger⁸⁹ sind dabei vor allem folgende Dimensionen von Interesse:

Gestaltungsparameter der Organisation

- **Form der Aufgabenspezialisierung:** Wie werden die Teilaufgaben den einzelnen Organisationseinheiten zugeordnet – nach Funktionen (z.B. Beschaffung, Produktion, Marketing) oder nach Objekten (z.B. Produkten, Kunden)?
- **Gestaltung der Weisungsbefugnis (Koordination):** Wie gestalten sich die Weisungsbefugnisse zwischen den Organisationseinheiten? In der Einlinienorganisation hat jeder Mitarbeiter nur einen einzigen Vorgesetzten, von dem er Weisungen erhält und dem er berichtet und verantwortlich ist. In der Mehrlinienorganisation hat jeder Mitarbeiter (mindestens) zwei Vorgesetzte. Die Stablinienorganisation ist eine Erweiterung der Einlinienorganisation. Sogenannte Stabsstellen, ohne Entscheidungs- und Anweisungskompetenzen, haben Unterstützungs- und Entlastungsfunktionen für die vorgesetzten Stellen. Diese können allgemeiner Art sein (z.B. Assistent der Geschäftsleitung) oder spezialisiert sein (z.B. Recht, Marktforschung, Planung).
- **Verteilung der Entscheidungsaufgaben:** Wo werden Entscheidungen getroffen? Zentral: Entscheidungen konzentrieren sich auf die oberste Hierarchieebene (Unternehmensleitung). Dezentral: Entscheidungen werden tendenziell auf nachgeordneten Stellen auf unteren Hierarchieebenen getroffen, wodurch beispielsweise rasches Reagieren auf veränderte Marktanforderungen ermöglicht werden soll.

Im Folgenden werden fünf grundsätzliche Strukturtypen, die sich aus der unterschiedlichen Ausprägung der dargelegten Dimensionen ergeben, charakterisiert.

Funktionale Organisation Bei einer **funktionalen Organisation** erfolgt die Aufgabenspezialisierung nach betrieblichen Funktionen (z.B. Einkauf, Forschung & Entwicklung (F&E), Produktion, Marketing, Vertrieb, Finanzen). Sie ist eine Einlinienorganisation mit tendenziell hohem Zentralisationsgrad.

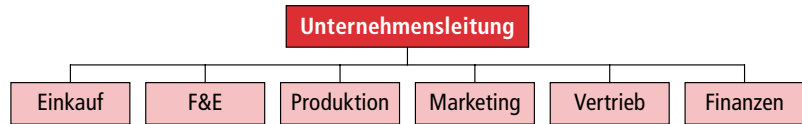


Abbildung 3.12: Funktionale Organisation

Divisionale Organisation In der **divisionalen Organisation** erfolgen die Aufgabenspezialisierung und die Rollenverteilung nach Objekten. Objekte können Produkte bzw. Produktgruppen, Kundengruppen, Technologien oder Regionen sein. Innerhalb dieser Gliederung werden die betrieblichen Funktionen objektbezogen wahrgenommen. Der divisionalen Organisation liegt ebenfalls das Einlinienprinzip zugrunde, Entscheidungen werden jedoch, im Vergleich zur funktionalen Organisation, vor allem dezentral getroffen. Die Division agiert ähnlich einem „Unternehmen im Unternehmen“.

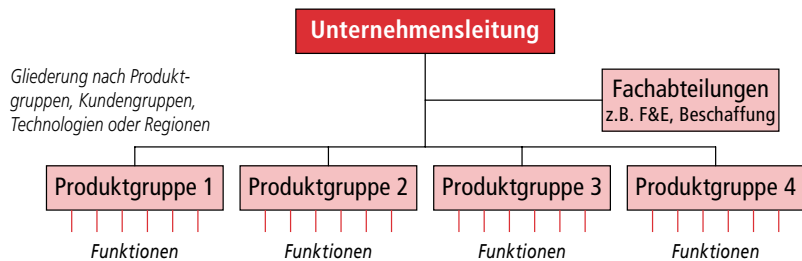


Abbildung 3.13: Divisionale Organisation

Matrixorganisation Die **Matrixorganisation** ist eine zwei- (oder seltener auch) mehrdimensionale Organisationsstruktur, in der zwei (oder mehr) Dimensionen der organisatorischen Gestaltung kombiniert werden. Die wesentlichen Formen der Aufgabenspezialisierung sind Funktionen, Produkte (Produktgruppen), Kundengruppen, Regionen oder Projekte. Grundidee der Matrixorganisation ist die flexible Integration unterschiedlicher fachlicher und methodischer Kompetenzen und Erfahrungen („knowledge sharing“) über Abteilungsgrenzen hinweg.⁹⁰ So werden z.B. spezifische Kenntnisse von Produktmanagern mit jenen von Regionalverantwortlichen kombiniert oder Projektmanager rufen in den funktionalen Abteilungen das Know-how für ihre Projekte ab. Aufgrund der Mehrlinienorganisation erhalten Mitarbeiter mitunter gleichberechtigte Anweisungen von verschiedenen Vorgesetzten (Konfliktpotenzial).

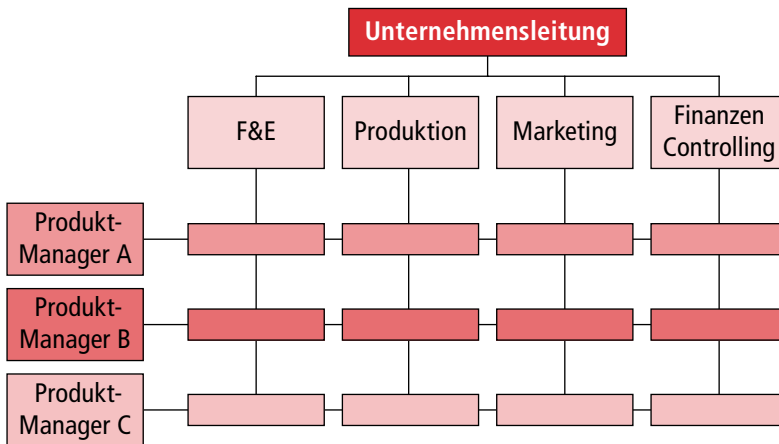


Abbildung 3.14: Matrixorganisation

Projektorganisationen sind besonders dann von Relevanz, wenn Projekte mit zeitlich befristeter Dauer abzuwickeln sind (z.B. Bauprojekt, Investitionsprojekt, Forschungs- und Entwicklungsprojekt, Marketingprojekt). Aufgrund der Vielfalt möglicher Projekte können auch die Ausgestaltung dieser Organisationsform und damit die Kompetenz und Verantwortung des Projektmanagers sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Der Projektmanager kann direkter Vorgesetzter des Projektteams mit umfangreichen Kompetenzen und Verantwortungen sein (Linien-Projektmanagement) oder er kann als Projektkoordinator in einer Stabstelle (die nur koordinierende Funktionen hat) agieren. Die Funktions- und Kompetenzverteilung zwischen der Projektleitung und den am Projekt beteiligten Organisationseinheiten kann auch gemäß den Prinzipien der Matrixorganisation erfolgen.

Projektorganisation

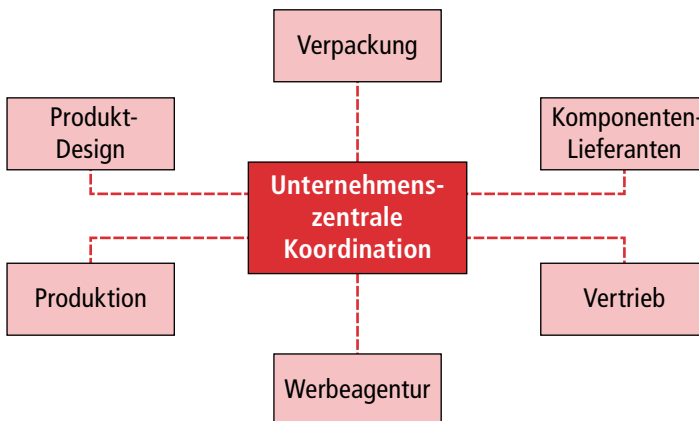


Abbildung 3.15: Netzwerkorganisation

Netzwerkorganisation Die **Netzwerkorganisation** ist ein Beispiel für eine Struktur, die auch als „Nicht-Struktur“ bezeichnet werden kann, da Funktionen, die vom Unternehmen selbst wahrgenommen werden (könnten), an andere Unternehmen ausgelagert werden. Dies kann beispielsweise bedeuten, dass das Unternehmen die Funktionen Produktdesign, Verpackung, Produktion und Vertrieb an Partnerunternehmen übergibt und nicht mehr selbst wahrnimmt. Die Kooperation erfolgt auf der Grundlage von Vereinbarungen bzw. Verträgen in einer flexiblen nichthierarchischen Form. In ihrer höchsten Ausprägung integriert eine Netzwerkorganisation eine Reihe voneinander unabhängiger Unternehmen, die entlang der Wertschöpfungskette ihre spezifischen Funktionen wahrnehmen und Beiträge zur Gesamtleistung liefern. Insbesondere in der Plattformökonomie und der Sharing Economy kommt der Netzwerkorganisation eine hohe Bedeutung zu.⁹¹

Internationale Organisationsstrukturen Internationale Aktivitäten von Unternehmen stellen eine spezifische Herausforderung dar. Mit verschiedenen Strukturformen wird versucht, die diesbezüglichen Anforderungen zu meistern:⁹²

- **Internationale Division:** eine Organisationseinheit im Unternehmen, die, strikt getrennt vom Inlandsgeschäft, für alle internationalen Tätigkeiten zuständig ist. Sie untersteht direkt der zentralen Unternehmensleitung.
- **Lokale Tochtergesellschaft:** Sie agiert im jeweiligen Land und ist im hohen Maße selbstständig. Sie ist lokal markt- bzw. kundenorientiert und verfügt beispielsweise über viel Autonomie im Entwurf, in der Fertigung und im Marketing der Produkte.
- **Globale Produktdivision:** Die globale Produktdivision übernimmt die weltweite Verantwortung für ein bestimmtes Produkt. Alle produktspezifischen Fragen können mit dieser Strukturform sehr gut koordiniert werden. Es besteht jedoch die Gefahr, dass lokale Besonderheiten vernachlässigt werden.
- **Transnationale Struktur:** Dieser Strukturtyp versucht, die Vorteile der lokalen Tochtergesellschaft mit jenen der globalen Produktdivision zu integrieren. Er kombiniert lokale Orientierung und Ausrichtung mit globaler Koordination.

Strukturvergleich Die verschiedenen dargelegten Organisationsstrukturen haben jeweils bestimmte Stärken und Schwächen in Bezug auf die Bewältigung interner und externer Herausforderungen. Der folgende Strukturvergleich in Anlehnung an Johnson et al.⁹³ soll einen diesbezüglichen Überblick liefern (► Tabelle 3.2). Dabei werden die verschiedenen Strukturtypen mit folgenden ausgewählten Herausforderungen in Verbindung gebracht:

- **Steuerung und Kontrolle:** Fördern oder behindern die Strukturen eine systematische Steuerung und Kontrolle des Unternehmens?
- **Wandel:** Unterstützen die Strukturen die Flexibilität und Wandlungsfähigkeit in Bezug auf Umwelt- und Marktänderungen? Beispielsweise kann in divisionalen Organisationen meist rascher auf Umweltveränderungen reagiert werden als in funktionalen Organisationen. Darüber hinaus gewinnt die Projektorganisation in vielen Unternehmen an Bedeutung. Sie ermöglicht es, flexibel auf die Anforderungen

eines VUKA-Umfelds zu reagieren. Zudem fördert die digitale Transformation das Entstehen von Netzwerkorganisationen.

- **Wissen:** Begünstigen die Strukturen die Zusammenführung von Expertise und Wissen? Wie gut ist der Blick für das „Ganze“ gegeben? Werden die Mitarbeiter motiviert, Know-how mit anderen zu teilen? Beispielsweise unterstützt die funktionale Organisation in hohem Maße eine Zusammenführung von funktionalem Wissen durch die Spezialisierung in den Funktionen. Gleichzeitig besteht zwischen den Funktionen die Gefahr von Informationsdefiziten. Der Koordinationsaufwand – zur Erreichung übergeordneter Ziele – ist dementsprechend hoch (Belastung der obersten Führung).
- **Internationalisierung:** Unterstützen die Strukturen eine internationale Orientierung des Unternehmens?

Die folgende ► Tabelle 3.2 zeigt, wie gut diese Herausforderungen mit den einzelnen Strukturtypen grundsätzlich bewältigt werden können: gering (X), mittel (XX), sehr gut (XXX).

Herausforderung	Funktional	Divisional	Matrix	Projekt	Netzwerk
Steuerung und Kontrolle	XXX	XX	X	XX	X
Wandel	X	XX	XXX	XXX	XXX
Wissen	XX	X	XXX	XX	X
Internationalisierung	X	XX	XXX	XX	XXX

Tabelle 3.2: Strukturvergleich in Bezug auf Leistungsfähigkeit

Die Strukturanalyse bezieht sich auf die oben genannten Dimensionen und Strukturvarianten. Dabei geht es insbesondere um das Identifizieren einzigartiger Fähigkeiten bzw. das Feststellen der Leistungsfähigkeit der Organisationsstruktur für die Bewältigung der internen und externen Anforderungen. Die Strukturanalyse soll damit einerseits organisationale Ressourcen identifizieren und andererseits mögliche Defizite zwischen der Struktur und der (neuen) Strategie aufzeigen.

Strukturanalyse

In der Literatur stehen eine Vielzahl von Ansätzen zur Organisationsdiagnose zur Verfügung. Eines dieser Konzepte, das Modell von Van den Ven und Ferry,⁹⁴ das bereits seit mehr als 30 Jahren Verwendung findet, soll im Folgenden kurz erläutert werden. Dabei handelt es sich um ein umfassendes Rahmenmodell, das auch komplexe Analysen ermöglicht (► Abbildung 3.16). Im Mittelpunkt stehen fünf Analysebereiche:

Modell von Van den Ven und Ferry

- **Analyse des Unternehmens:** Dient zur Erhebung von Merkmalen des gesamten Unternehmens, z.B. Zielerreichung, Geschäftsbereiche, Ressourcen, Marktanteile, Gewinn, Return on Investment.
- **Analyse der Unternehmenseinheiten:** Ermittelt die Aufgaben, Strukturen und Prozesse auf Abteilungsebene. Dieser Bereich untersucht den funktionalen Beitrag dieser Einheiten zum Gesamtunternehmen (z.B.

- Positionierung in der Organisationsstruktur, Spezialisierung, Art der durchgeführten Aufgaben, Größe, Flexibilität, Leistungsstandards).
- **Analyse einzelner Stellen:** Misst die Merkmale der einzelnen Stellen wie Aufgabenstruktur, technische und funktionale Anforderungen, Entscheidungs- und Handlungsspielraum und Anreize. Auch die Bedürfnisse und die Motivation der Mitarbeiter und ihre Zufriedenheit mit ihrer Tätigkeit werden erhoben.
 - **Analyse von Beziehungen:** Untersucht wird die Abhängigkeit bzw. die Koordination zwischen den unterschiedlichen Abteilungen (z.B. Ressourcenabhängigkeit, Konfliktpotenzial, Informationsfluss, Machtverteilung, Formalisierung und Standardisierung der Beziehungen) und die Beziehung zu anderen Unternehmen.
 - **Analyse der Gesamtleistung:** Dient der Zusammenfassung von Effizienz- und Effektivitätsmessungen auf den verschiedenen Ebenen.

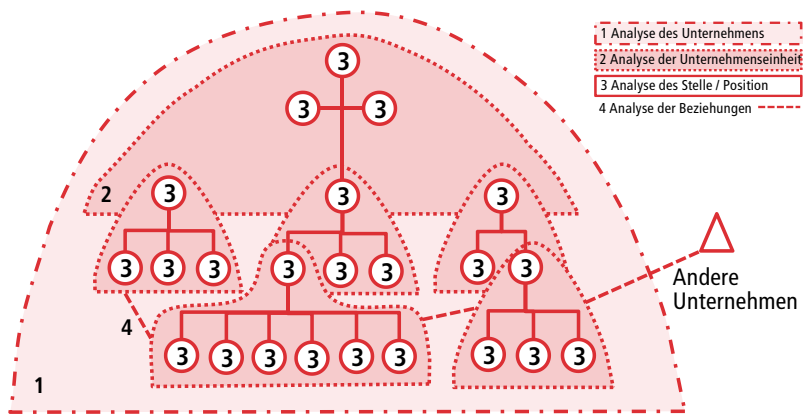


Abbildung 3.16: Analyserahmen der Organisationsstruktur

Datengenerierung Zur Datengenerierung finden unterschiedlichste Methoden Verwendung. Ein Ansatz ist die Erhebung der Variablen mittels Befragung (Erhebungsfragebögen stehen für alle fünf Module zur Verfügung). Die Befragung kann mittels mündlicher Einzel- bzw. Gruppeninterviews oder mittels Fragebögen in elektronischer oder Papierform durchgeführt werden. Die Befragung richtet sich sowohl an Führungskräfte als auch an Mitarbeiter. In den Fragen werden die Themen operationalisiert und auf Antwortskalen quantitativ definiert und erhoben. Dabei spielt eine vorherige detaillierte Information über die Fragen, die verwendeten Begriffe und deren Bedeutung eine wichtige Rolle. Des Weiteren können Berichte, Organigramme oder auch Stellenbeschreibungen zur Datensammlung eingesetzt werden.

3.2.7 Kernkompetenzanalyse

Mittels der dargelegten Analysen bestehen vielfältige Möglichkeiten, Ressourcen und Fähigkeiten im Unternehmen zu identifizieren. Diese Analysen bilden jedoch in vielen Fällen noch keine Basis dafür, jene Ressourcen und Fähigkeiten zu erkennen, die besonders erfolgskritisch

Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** Zugangscodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

<https://www.pearson-studium.de>