

# „Organisation als Wettbewerbsfaktor – Die grenzenlose Unternehmung“

Arnold Picot

Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department für Betriebswirtschaft - Munich School of Management  
Institut für Unternehmensentwicklung und Organisation

Johannisberger Gespräche

Frankfurt, 18. Oktober 2002

***„Die Arbeitsteilung dürfte die produktiven Kräfte der Arbeit mehr als alles andere fördern und verbessern. Das gleiche gilt wohl für die Geschicklichkeit, Sachkenntnis und Erfahrung, mit der sie überall eingesetzt oder verrichtet wird.“***

Adam Smith: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1776

## Diese Aussage ist nach wie vor aktuell

Von der Organisation als Gestaltung der Arbeitsteilung hängt der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen und Volkswirtschaften ab.

➔ Organisation als Wettbewerbsfaktor



Welche Organisationsstruktur ist vor dem Hintergrund gegebener Bedingungen effizient?

Wie lässt sich die Umsetzung möglichst reibungsfrei realisieren?

## Organisation als Wettbewerbsfaktor Die Grenzenlose Unternehmung

1. Ausgangspunkt: Organisation als Wettbewerbsfaktor
2. Grenzenlose Unternehmung – Ein Organisationsmodell für die Zukunft?
3. Change Management – Gestaltungshilfen für die Umsetzung

# Organisation als Wettbewerbsfaktor

## Die Grenzenlose Unternehmung

### 1. Ausgangspunkt: Organisation als Wettbewerbsfaktor

### 2. Grenzenlose Unternehmung – Ein Organisationsmodell für die Zukunft?

### 3. Change Management – Gestaltungshilfen für die Umsetzung

**Ziel der Organisationsgestaltung ist die Aufteilung der unternehmerischen Aufgabe auf**

- unternehmensinterne Bereiche und Mitarbeiter
- externe Lieferanten und Partner, um

**Spezialisierungsvorteile auszuschöpfen.**

## Das Ausschöpfen von Spezialisierungsvorteilen ist nicht ohne weiteres möglich

Im Zuge der organisatorischen Aufgaben- und Arbeitsverteilung entstehen:

➔ **Koordinationsprobleme** bei der Abstimmung der verschiedenen internen Bereiche/Mitarbeiter und externen Partner/Lieferanten

➔ **Motivationsprobleme**, da sich die unternehmerischen Ziele nicht unbedingt mit den Zielen der beteiligten Akteuren vereinbaren lassen.



**Einsatz zusätzlicher Ressourcen zur Beherrschung der Arbeitsteilung (z. B.: Vertragsgestaltung, Anreizsysteme, Informationssysteme, Planung und Kontrolle, Gestaltung anreizkompatibler Organisationslösungen)**

**Entstehung von Transaktionskosten neben Produktionskosten**

„Organisation als Wettbewerbsfaktor“

Quelle: Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E.: Organisation – Eine ökonomische Perspektive, 3. Auflage, Stuttgart 2002.

7

 **LMU**  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot  
Munich School of Management

## Eine wichtige Rolle spielen anreizkompatible Organisationslösungen

Die Motivation im Sinne von Bereitschaft zur Erbringung der erwarteten Leistung und zur Einhaltung der vereinbarten Spielregeln wird umso stärker, je mehr es

- ➔ durch die zugrunde liegende Organisationsstruktur gelingt,
- ➔ dass der Akteur durch die Erfüllung der gestellten Aufgabe
- ➔ auch seine eigenen Ziele (z. B. interessante Arbeit, Zukunftsperspektiven, Einkommen) fördert.



**Anreizkompatible Organisationsstruktur**

Quelle: Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E.: Organisation – Eine ökonomische Perspektive, 3. Auflage, Stuttgart 2002.

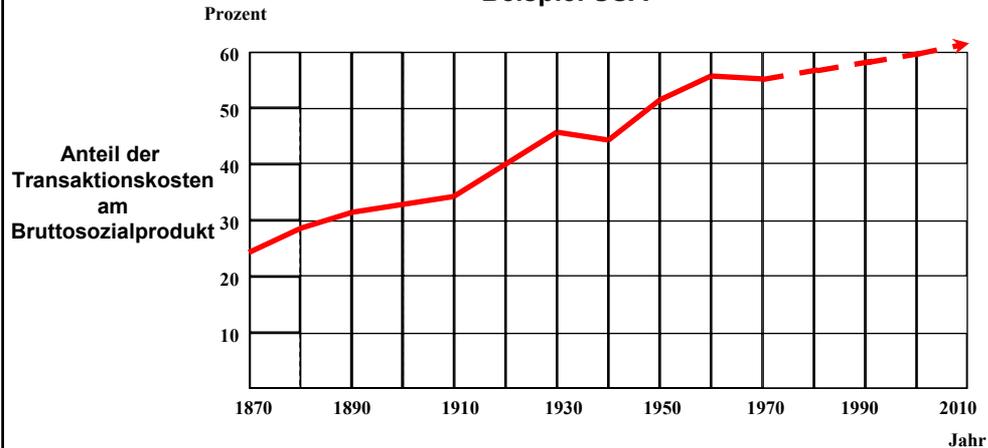
„Organisation als Wettbewerbsfaktor“

8

 **LMU**  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot  
Munich School of Management

## Der größte Teil des Volkseinkommen wird für Information und Kommunikation zur Bewältigung von Koordinationsproblemen eingesetzt

### Beispiel USA



„Organisation als Wettbewerbsfaktor“

Quelle: In Anlehnung an Wallis/North 1986 und weiteren Schätzungen

9

**LMU**  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot  
Munich School of Management

## Transaktionskosten mindern die Wertschöpfung

Aufgabe der Organisationsgestaltung ist es daher,

- ➔ in Abhängigkeit der gegebenen Rahmenbedingungen
  - ➔ diejenige Organisationsstruktur zu bestimmen, die
  - ➔ Produktivitätsvorteile eröffnet,
  - ➔ Transaktionskosten reduziert, zumindest aber nicht relativ steigert, und dadurch
  - ➔ Spezialisierungsvorteile nachhaltig ausschöpft.
- ➔ **Organisationsstruktur als Wettbewerbsfaktor**

„Organisation als Wettbewerbsfaktor“

10

**LMU**  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot  
Munich School of Management

**Dabei besteht ein Trade-Off zwischen  
Arbeitsteilung/Spezialisierung und Tausch/Abstimmung**

**Produktivitätsanstieg durch  
Arbeitsteilung / Spezialisierung**

**./ Ressourcenvverbrauch durch  
Tausch / Abstimmung**

**Nettoeffekt → Maximierung**

Quelle: Picot, A.; Dielt, H.; Franck, E.: Organisation – Eine ökonomische Perspektive, 3. Auflage, Stuttgart 2002.

**Entscheidend ist die zugrunde liegende Organisationsituation  
- Beispiele -**

	<i>Rationalisierung der Verwaltung</i>	<i>Reorganisation der Produktion (bei gegebenem Management- aufwand)</i>	<i>Lean Production</i>	<i>Netzwerk- organisation</i>	<i>Bürokratische Organisation</i>	<i>Über- organisation</i>
<i>Produktivitätssteigerung durch Arbeitsteilung/ Spezialisierung</i>	0	+	+	++	0	+
<i>Zusatzaufwand zur Beherrschung der Arbeitsteilung</i>	-	0	-	+	+	++
<i>Nettoeffekt</i>	+	+	++	+	-	-

# Organisation als Wettbewerbsfaktor

## Die Grenzenlose Unternehmung

1. Ausgangspunkt: Organisation als Wettbewerbsfaktor

2. Grenzenlose Unternehmung – Ein Organisationsmodell für die Zukunft?

3. Change Management – Gestaltungshilfen für die Umsetzung

## Informations- und Kommunikationstechniken als Basis für effiziente Organisationsstrukturen

Transaktionskosten entstehen primär durch Informations- und Kommunikationstätigkeiten.

Informations- und Kommunikationstechniken helfen, diese zu

- ➔ vereinfachen
- ➔ automatisieren
- ➔ unterstützen

Dadurch lassen sich die Transaktionskosten reduzieren. In Folge

- ➔ werden herkömmliche Organisationsstrukturen effizienter
- ➔ werden neuartige Organisationsmodelle erschließbar

## Typische Organisationsstrukturen

- ➔ Funktionsorientierte Organisation
- ➔ Sparten- bzw. Geschäftsbereichsorganisation
- ➔ Matrixorganisation
- ➔ Projektorganisation
- ➔ Modulare Organisation
- ➔ Prozessorganisation
- ➔ Vernetzte Organisation
-  Keine abgeschlossene Menge organisatorischer Alternativen  
Veränderung von Rahmenbedingungen (Markt, Wettbewerb, Technologie, Wissen) führt zu veränderten Organisationsstrukturen und weiteren Organisationsalternativen
-  Unterschiedliche Spezialisierungsvorteile  
Entscheidung für eine Organisationsstruktur führt zu einer begrenzten Ausschöpfung dieser Vorteile

## Informations- und Kommunikationstechniken verknüpfen die verschiedenen Modelle

### *Schnittstelle zum Kunden: Prozessorientierung*

- ➔ Spezialisierung auf den Kunden, Verstärkung der Kundenorientierung

### *Back-Office: Funktionsorientierung*

- ➔ Spezialisierung auf Funktionsbereiche, Ausschöpfen von Economies of Scale

### *Kooperation mit Partnern: Vernetzung*

- ➔ Spezialisierung auf Kernkompetenzen, Ausschöpfen von Economies of Scope

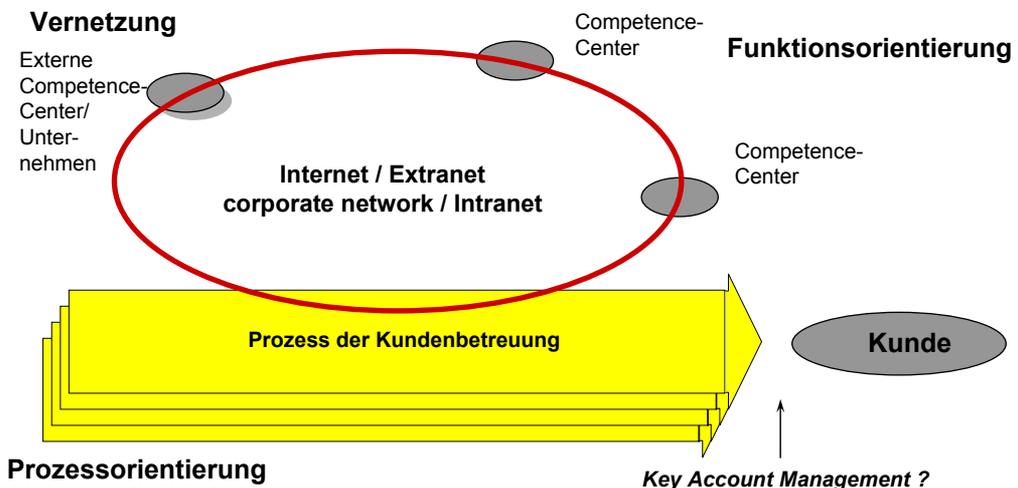


Entstehung grenzenloser Unternehmen

## Prinzip grenzenloser Organisationen

- ➔ An der Schnittstelle zum Kunden existiert ein Ansprechpartner, der den gesamten Prozess für den Kunden abwickelt.
  - ➔ Im Hintergrund agiert eine Vielzahl von auf bestimmte Bereiche spezialisierten internen Mitarbeitern und Funktionseinheiten oder externen Unternehmen, mit denen aufgabenorientiert bei Bedarf zusammengearbeitet wird.
- 
  - flexible, problemorientierte Organisationsgestaltung
  - Projekt- und Aufgabenbezug steht im Vordergrund
  - Vernetzung von Kompetenzen
  - Verknüpfung verschiedener Organisationsmodelle
  - weitgehende Unabhängigkeit von Standorten

## Grenzenlose Organisationen verknüpfen existierende Organisationsmodelle ...



## ... und ermöglichen eine Transaktionskosten-optimale Gestaltung der Arbeitsteilung



„Organisation als Wettbewerbsfaktor“  
Quelle: Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.: Die Grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation, Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2001.

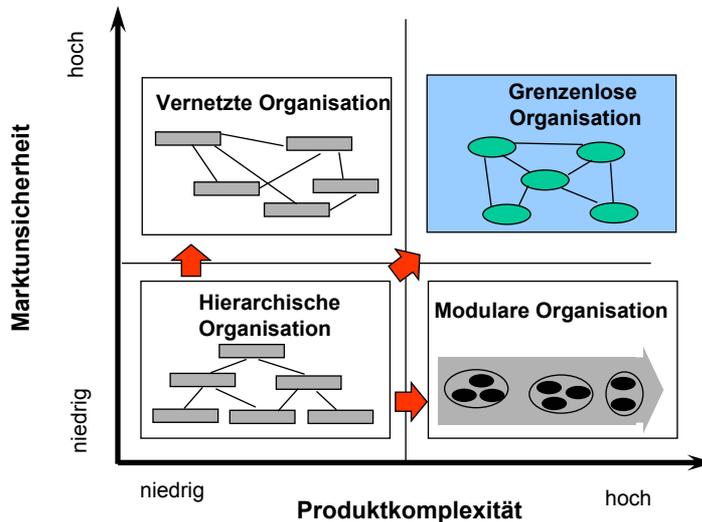
LMU  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot  
Munich School of Management

## Damit stellen grenzenlose Organisationsstrukturen einen wichtigen Wettbewerbsvorteil dar, ...

### Charakteristika und Potenziale grenzenloser Unternehmen

- ➔ Auflösung existierender rechtlicher, fachlicher, ressourcenbedingter Grenzen
- ➔ Sinkende Bedeutung von physischen Standorten
- ➔ Problem- und aufgabenorientierte Verknüpfung von Kernkompetenzen
- ➔ Vernetzung standortverteilter bzw. standortunabhängiger Unternehmen
- ➔ Orientierung an zugrunde liegenden Ressourcen und Kernkompetenzen statt Ausrichtung an vorhandenen Kapazitäten
- ➔ Höheres Potenzial an Ressourcen und Kompetenzen / höhere Kapazität
- ➔ Schnelle, flexible Reaktionsfähigkeit
- ➔ Ausschöpfung von Spezialisierungsvorteilen
- ➔ beschränkte Kapitalbindung
- ➔ Reduktion von Transaktionskosten

... wenn bestimmte Rahmenbedingungen zugrunde liegen



„Organisation als Wettbewerbsfaktor“

Quelle: Reichwald et al. (1998)

21

## Weitere Voraussetzungen

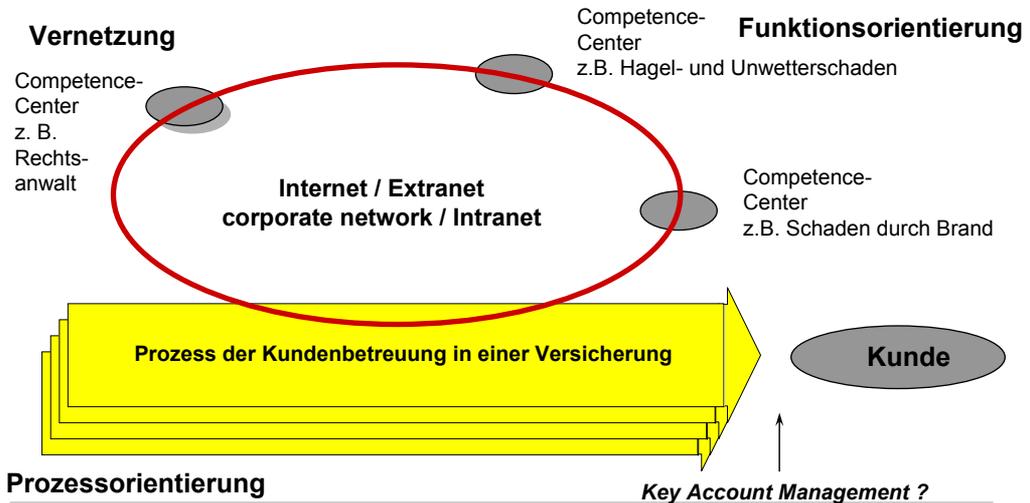
- ➔ Organisation der wirtschaftlichen Wertschöpfung unabhängig von bestehenden rechtlichen, räumlichen und zeitlichen Begrenzungen in flexibler, kunden- und problemorientierter Weise unter Einbeziehung wechselnder Partner
- ➔ Absolute Ausrichtung auf Kunde, Markt und Wettbewerb
- ➔ Aufbau von Vertrauen auf Grund geringer vertraglicher Sicherheit
- ➔ Kooperations- und Beziehungsorientierung bei häufigem Partnerwechsel
- ➔ Bereitstellung einer geeigneten informations- und kommunikationstechnischen Infrastruktur
- ➔ Unternehmens-, Mitarbeiter- und Partnerorientierte Umsetzung (Change Management)

„Organisation als Wettbewerbsfaktor“

Quelle: In Anlehnung an Scholz (1997), Picot/Neuburger (1997), Martin (1997)

22

## Beispiel Versicherung als grenzenloses Unternehmen



„Organisation als Wettbewerbsfaktor“ Quelle: in Anlehnung an Ferro (1995)

23

LMU  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot  
Munich School of Management

## Beispiel Finanzdienstleister als grenzenloses Unternehmen



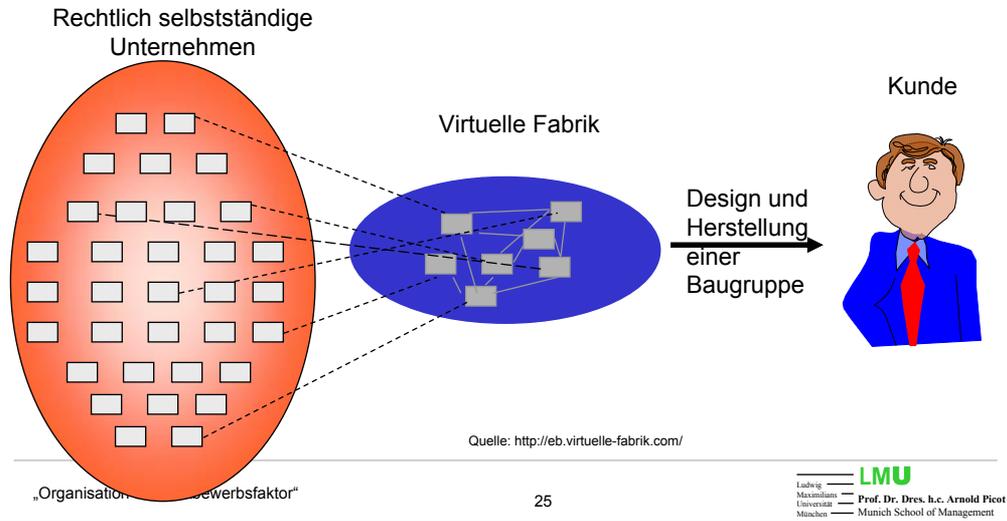
24

LMU  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot  
Munich School of Management

## Beispiel virtuelle Fabrik als grenzenloses Unternehmen

Virtuelle Fabrik Euregio:

Zusammenschluss 33 selbständiger realer Unternehmen zu einem Unternehmenspool, aus dem im Falle eines Kundenauftrags eine zeitlich begrenzte virtuelle Fabrik konfiguriert wird.



25

## Weitere Beispiele für grenzenlose Unternehmen

**PUMA:** Konzentration auf Kernkompetenzen Entwicklung, Design und Marketing / Ausgliederung von Produktion, Logistik und Vertrieb in 80 rund um den Globus verteilten virtuell miteinander verbundenen Partnerfirmen

**TelePad:** wenige Ingenieure und Designer entwarfen und entwickelten im virtuellen Verbund mit anderen Unternehmen (Softwarehäuser, Batteriefabrikanten, Intel Corp., IBM) den Personal Digital Assistant (PDA)

**NEWPLAN:** Angebot sämtlicher Dienstleistungen rund um das Selbständigsein. Freelancer konzentriert sich auf seine Kernkompetenz, NEWPLAN übernimmt restliche Aufgaben, die wiederum von unterschiedlichen Dienstleistungsunternehmen erbracht werden.

**Produktionsnetzwerk von Dell**

**Vertriebsnetzwerk von Microsoft, Oracle, SAP, HP, IBM**

Quelle: Mertens/Faisst (1997), Schröder (1996).

## Business Webs als neuere Form der Durchsetzung im Wettbewerb mit grenzenlosen Strukturen

**Business Webs** = Gruppe von Unternehmen, die unabhängig voneinander wertschöpfende Teileleistungen erbringen

**Basis:**

- Mischung aus formalen Verträgen und nicht formalen Kooperationen
- Koordination über wirtschaftliche Anreize und positive Netzeffekte
- > Wert des Netzes/Anreiz für Unternehmen steigt mit Anzahl der Teilnehmer

**Prinzipien:**

- Konzentration auf Kernkompetenzen
- gemeinsame Wertschöpfung von komplementären Systemprodukten steht im Vordergrund
- *Win-Win-Situation*: Einzelne sind erfolgreich, wenn Wertschöpfungsnetz erfolgreich ist
- **Coopetition: fruchtbares Zusammenspiel von Kooperation und Wettbewerb**



**Erhöhe nicht den Wert des Unternehmens, sondern den Wert des Netzes**

„Organisation als Wettbewerbsfaktor“

27

## Business Webs kristallisieren sich als typische Organisationsformen im Internet-Zeitalter heraus

Business Webs setzen die Gesetzmäßigkeiten der Internet-Ökonomie (positive Netzeffekte, kritische Masse, Lock-In, Increasing Returns) konsequent um.

**Typische Formen:**

- Technology Webs
- Customer Webs
- Market Webs

**Typische Rollen:**

- Shaper: Kontrolle des gemeinsamen Standards
- Adapter: Erstellung von Komplementärprodukten

**Gefahren:**

- Abhängigkeit
- keine formale Absicherung
- Trittbrettfahrer
- negative Rückkopplungen
- Quasi-Monopol



**Business Webs sind KEINE strategischen Allianzen oder strategischen Partnerschaften im klassischen Sinn**

„Organisation als Wettbewerbsfaktor“

28

## Beispiel für die Entstehung eines Business Webs

### GSM-Association

= weltweites Business Web um den Mobilstandard GSM, das mittlerweile über 400 Mitglieder hat

*Shaper:* Netzprovider

*Adapter:* Produzenten von Komplementärprodukten

*Basis:* lose, z.T. vertragliche Bindungen

#### *Entstehung:*

Shaper (z.B. D1 in Deutschland) -> hohe Preise, schlechte Telefone, wenig Kunden -> neuer Shaper (z.B. D2-Mannesmann) -> Coopetition -> Preisniveau fällt -> Kundennetz wächst -> Business Web-Umsatz steigt -> neue Adapter (z.B. Hersteller von Handys) -> Coopetition -> bessere, billigere Telefone -> Kundennetz wächst -> Business Web-Umsatz steigt -> neue Shaper (z.B. Viag, E-Plus) -> Coopetition -> Preisniveau fällt -> Kundennetz wächst -> Business-Web Umsatz steigt -> ....

## Organisation als Wettbewerbsfaktor Die Grenzenlose Unternehmung

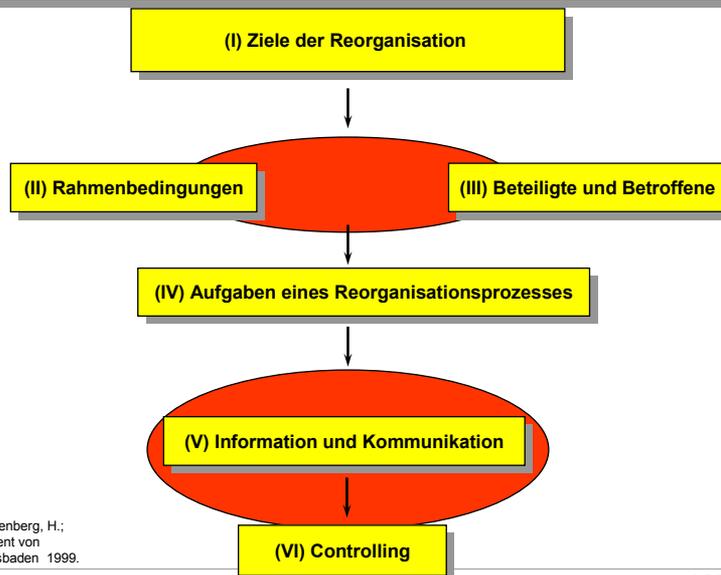
1. Ausgangspunkt: Organisation als Wettbewerbsfaktor
2. Grenzenlose Unternehmung – Ein Organisationsmodell für die Zukunft?
3. Change Management – Gestaltungshilfen für die Umsetzung

**70 % aller Reorganisationen scheitern oder liegen deutlich hinter den in sie gesetzten Erwartungen zurück.**

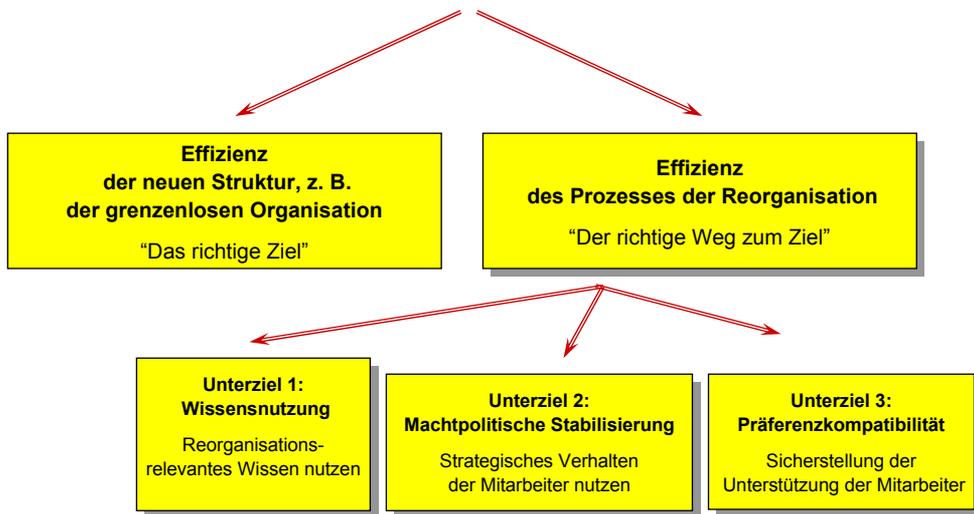
Grund: mangelnde Bereitschaft und Fähigkeit zur Umsetzung

- ➔ Vertrauen auf einmal entwickelte Erfolgsrezepte ohne Rücksicht auf spezifische Unternehmenssituation
- ➔ Entwicklung von organisatorischen Visionen ohne Einbezug der Präferenzen und Verhaltensmuster der Mitarbeiter
- ➔ Durchführung von Reorganisationsprojekten ohne Berücksichtigung von Rahmenbedingungen

**Daher sind bei der Realisierung von Reorganisationsprojekten verschiedene Faktoren zu beachten**



## (I) Ziele einer Reorganisation



## (II) Berücksichtigung von Rahmenbedingungen

### *Strukturelle Rahmenbedingungen:*

- ➔ Zeitrestriktion
- ➔ Budgetrestriktion

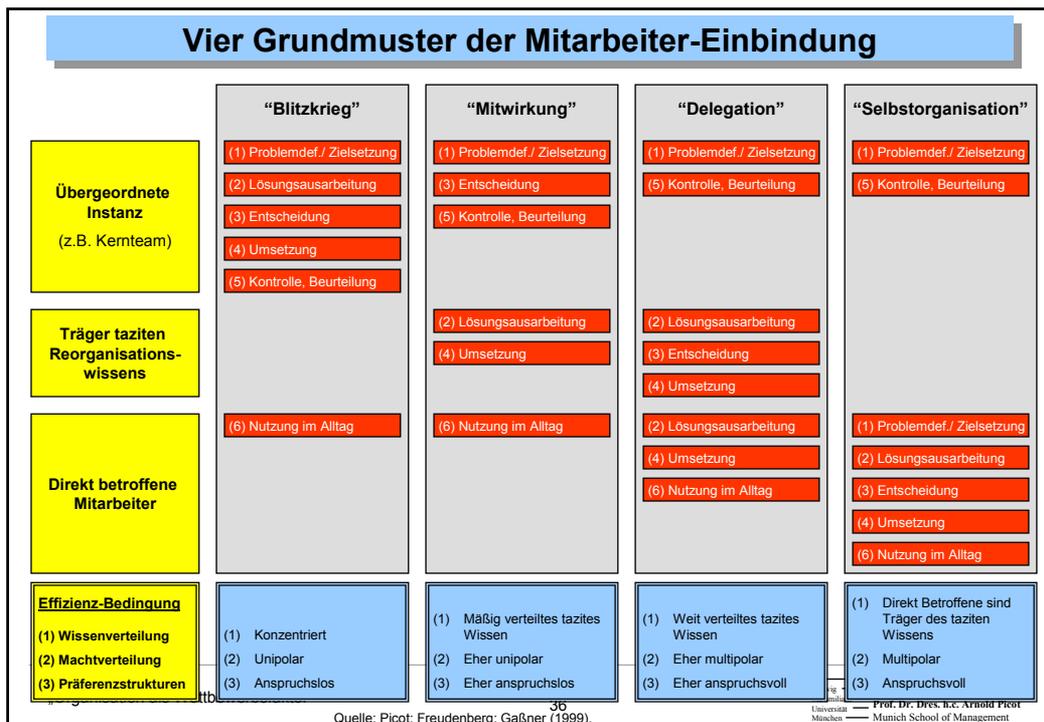
### *Personelle Rahmenfaktoren*

- ➔ Wissensverteilung im Unternehmen
- ➔ Machtverteilung im Unternehmen
- ➔ Präferenzstrukturen der Mitarbeiter

### (III) Berücksichtigung der Betroffenen und Beteiligten

- (1) Welche Personen sind von der Reorganisation direkt oder indirekt betroffen?
  - ➔ v.a. Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden und Partner
  
- (2) Welche Merkmale zeigen diese Betroffenen im Hinblick auf die Rahmenbedingungen
  - ➔ Wissensverteilung (Relevanz des taziten bzw. expliziten Wissens)
  - ➔ Machtverteilung (stark bzw. schwach)
  - ➔ Präferenzstruktur (anspruchsvoll oder anspruchslos)

### Vier Grundmuster der Mitarbeiter-Einbindung



## Setzung von Reorganisations-Anreizen

### (1) Welche Anreize bewerten die Mitarbeiter besonders hoch?

=> Die wichtigsten Anreizarten bei Reorganisationen

### (2) Wie kann ein Anreizsystem effizient gestaltet werden?

=> Effiziente Gestaltung von Anreizsystemen

## Empfehlung für die Gestaltung von Anreizen

		Unersetzbarkeit des Mitarbeiters für das Unternehmen	
		Hoch	Niedrig
Attraktivität der Outside-Option für den Mitarbeiter	Hoch	<p><b>Ausgeprägte Berücksichtigung der Präferenzen des Mitarbeiters, um Abwanderung zu verhindern</b></p>	<p><b>Verletzung der Präferenzen des Mitarbeiters machen die Wahl der Outside Option wahrscheinlich</b></p>
	Niedrig	<p><b>Berücksichtigung der Präferenzen des Mitarbeiters um innere Kündigung zu vermeiden</b></p>	<p><b>Verletzung der Präferenzen des Mitarbeiters Unterstützung bei der Suche nach Outside-Options erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Wahl der Outside-Option</b></p>

## (V) Empfehlungen zur Gestaltung der Reorganisations-Kommunikation

### Kommunikator

- Glaubwürdig
- Bei Kick-Off: Hochrangig (keine "professionellen" Sprecher)  
Im weiteren Verlauf: Identifikationspersonen
- Positive, optimistische Ausstrahlung
- Vision sichtbar vorleben

### Kommunikations-Timing

- "So früh wie fertig" (statt so früh wie möglich)  
Entscheidungen bis zur Reife unter Verschluss halten, dann jedoch vollständig, offen und aktiv kommunizieren
- "Buschfunk" und "Gerüchteküche" sofort entgegentreten, um die "kommunikative Lufthoheit" zu sichern

### Kommunikations-Inhalt

- Beantwortung von 3 Fragen:
  - "Warum reorganisieren wir?"
  - "Was ist unser Ziel?" (siehe Vision)
  - "Was bedeutet das für mich ganz persönlich?" (s.u.)
- Vision
  - plastisches, einprägsames Bild
  - zeigt neue Struktur in 3-10 Jahren
  - fern genug, um Freiraum für Kreativität zu schaffen
  - nah genug, um konkrete Handlungsansätze zu bieten
- Persönliche Konsequenzen für die Mitarbeiter
  - "Was soll ich wann wie und mit wem tun?"
  - "Was habe ich ganz persönlich davon?"

### Kommunikations-Form

- Einfach, klar, in sich konsistent
- *Bilderreich*: Metaphern, Analogien, Schlüsselwörter
- *Zahlenbasiert*: Wenige, aussagestarke Zahlen
- *Direkt*: Weniger "Stille-Post-Effekte", mehr Feedback für Kommunikator und Kommunikant
- *Unablässige Wiederholung*: "Wenn Sie Ihre Botschaft so oft wiederholt haben, daß sie Ihnen aus den Ohren herauskommt, dann beginnen die ersten zu erkennen, wohin die Reise gehen soll." (Expertengespräch)

„Organisation als Wettbewerbsfaktor“

39

Universität — Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot  
München — Munich School of Management

## Fazit

**Grenzenlose Organisationsstrukturen gestalten die Arbeitsteilung zwischen internen und externen Akteuren problem- und aufgabenorientiert.**

**Dabei verknüpfen sie unterschiedliche Koordinationsstrukturen.**

**Dadurch lassen sich sowohl Transaktionskosten reduzieren als auch verschiedenartige Spezialisierungsvorteile realisieren.**

**Für bestimmte Rahmenbedingungen stellen grenzenlose Organisationsstrukturen somit einen wichtigen Wettbewerbsvorteil dar.**

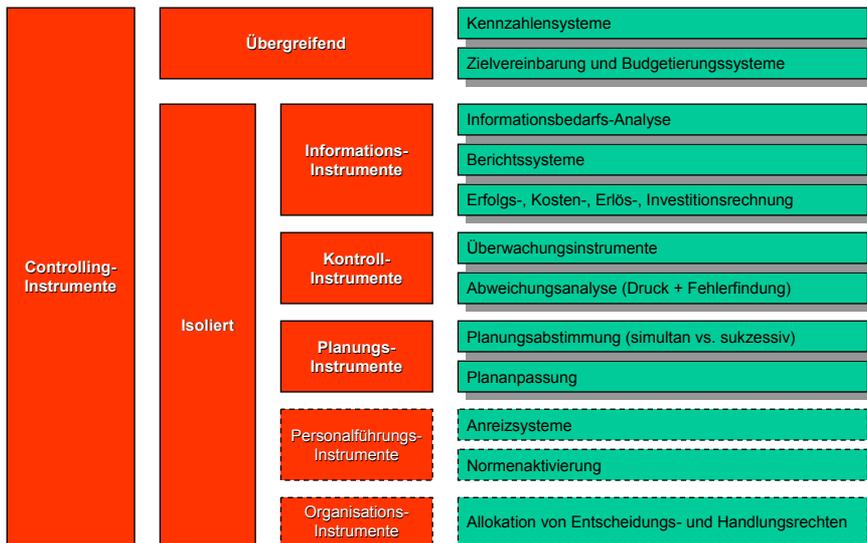
**Voraussetzungen sind die Bereitstellung einer unterstützenden Informations- und Kommunikationsinfrastruktur, eine stärkere Beziehungs- und Kooperationsorientierung sowie gezielte Maßnahmen des Change Management zur Umsetzung der grenzenlosen Organisationsstruktur.**

# Back UP

## (IV) Analyse der Aufgaben eines Reorganisationsprozesses

- (1) Ableitung der Reorganisations-Aufgaben aus den Reorganisations-Zielen  
=> **nur projektspezifisch möglich**
- (2) Bündelung der Reorganisations-Aufgaben zu Aufgaben-Modulen  
Ziel: **Hohe Interaktionshäufigkeit und -komplexität innerhalb der Aufgaben-Module**  
**Niedrige Interaktionshäufigkeit und -komplexität zwischen den Aufgaben-Modulen**  
Begründung:
  - (a) **Nutzung taziten Wissens ohne dieses Wissen erwerben zu müssen**  
=> **Wissensökonomische Effizienz**
  - (b) **Ganzheitliche Aufgabenbündel**  
=> **Erzeugung intrinsischer Motivation**
  - (c) **Unabhängigkeit der Module reduziert Verhandlungsmacht der Akteure**  
=> **Versachlichung der Arbeit**
  - (d) **Klare Zuständigkeiten, hohe Interaktionsintensität, räumliche Nähe**  
=> **Förderung von Feedback- und Lernprozessen (modulintern)**

## (VI) Instrumente eines Reorganisations-Controlling



„Organisation als Wettbewerbsfaktor“

43