

# Internationale Organisation – ein Maßanzug für Unternehmen

Bei Großkonzernen ist die Organisation international, und auch der Mittelstand stellt sich aktuell neu auf. Die Internationalisierung ist dabei der wesentliche Treiber für die Organisationsveränderung. VON **PHILIPP P. PRECHTL** UND **GUSTL F. THUM**

**G**erade in den vergangenen Jahren haben viele deutsche Familienunternehmen ihr Geschäft weiter internationalisiert. Dabei waren sie auch getrieben von der Internationalisierung der Abnehmerbranchen. Dazu kommen neue Spielregeln im internationalen Wettbewerb sowie die gestiegene internationale Arbeitsteilung. Zugleich haben einige Familienunternehmen insbesondere in der Konsumgüterindustrie die Produktion vollständig aufgegeben, sie erfolgt nunmehr an Niedriglohnstandorten. Die Unternehmenszentralen entscheiden noch über Einkauf, Marketing und Vertrieb, das Produkt-

design und die sekundäre Wertschöpfung. An die Stelle der Koordination von innerbetrieblichen Einheiten ist die Koordination von Wertschöpfungspartnern getreten. Gleiches gilt für die Investitionsgüterbranche, bei der die Wertschöpfung verflacht wurde und eine Reihe von Zulieferunternehmen weltweit auf den unterschiedlichsten Ebenen koordiniert werden müssen.

## Strukturierung zwischen Zentrale und Peripherie

Gerade Exportaktivitäten werden seit geraumer Zeit in eigenständige Tochtergesellschaften integriert. Vor allem die Vertriebsfunktionen wurden internationalisiert. Parallel haben auch die Fertigungsstandorte international zugenommen, die mit anderen Funktionen wie Einkauf, aber auch Forschung und Entwicklung sowie Logistik zunehmend global verflochten sind. Die Anzahl der Unternehmensfunktionen in ausländischen Tochtergesellschaften ist seither stetig gewachsen. Entsprechend hat die Führungskomplexität der Organisation vor allem für die Führungskräfte der ersten Ebene stetig zugenommen. Nicht selten berichten an einen Geschäftsführer mehr als 20 Tochtergesellschaften. Mithin ist die Arbeitsbelastung so groß geworden, dass viele Führungskräfte über zu wenig Zeit verfügen, um neue Geschäftsfelder zu entwickeln oder die Unternehmensstrategie mit zu gestalten.

Die folgenden Problemlagen sind in der Praxis besonders häufig:

- Eine hohe Anzahl an Tochtergesellschaften berichtet an einen Geschäftsführer

(Beispiel: Vertrieb aus Traditionsgründen).

- Der Standort in Deutschland ist nach wie vor in die Zentrale integriert und im Gegensatz zu anderen Landesgesellschaften wenig transparent.
- Die peripheren Landesgesellschaften verfügen über gewachsene Kontakte in die Zentrale und verfolgen eigene Zielsetzungen, bauen sogar Parallelstrukturen zum Stammhaus auf.
- Produktionsstandorte sind eher in die jeweilige Landesgesellschaft als in die



## ZU DEN PERSONEN

**Philipp P. Prechtel** (li.) ist Senior-Manager und Leiter des Competence Centers Organisation bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH.

**Gustl F. Thum** ist Mitglied der Geschäftsleitung und Experte für Familienunternehmen. W&P ist eine Top-Management-Beratung für Familienunternehmen in Deutschland.

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)



Die Unternehmenszentralen entscheiden noch über Einkauf, Marketing und Vertrieb, das Produktdesign und die sekundäre Wertschöpfung.

**Abbildung 1: Folgen der Internationalisierung für die Organisation von Familienunternehmen**

Strategie	Multinationale Strategie	Globale Strategie	
	Niedrig	Hoch	
	← Notwendigkeit von Koordination →		
<b>Vertikale Differenzierung</b>			
Hierarchie	Relativ flach	Relativ steil	Relativ steil
Zentralisation	Dezentralisiert	Kernkompetenzen zentralisiert	Zentralisiert
<b>Horizontale Differenzierung</b>			
	Globale geografische Struktur	Globale Struktur nach Produktgruppen	Globale Struktur nach Produktgruppen
<b>Integration</b>			
Notwendigkeit von Integrationsmechanismen, wie zum Beispiel Koordinatoren oder Integrationsstellen	Gering	Mittel	Mittel
Notwendigkeit von elektronischen Integrationsinstrumenten und persönlichen Netzwerken	Mittel	Hoch	Hoch
Notwendigkeit von Integration durch eine internationale Organisationskultur	Gering	Mittel	Hoch

Quelle: Eigene Darstellung

Funktion des Stammhauses integriert, und Synergien gehen verloren.

- Die zunehmende Produktdifferenzierung (länderspezifische Anpassung) führt zu einer massiven Steigerung der Komplexität in Forschung und Entwicklung, aber auch in den Verwaltungsfunktionen. Als Folge steigt die Anzahl bürokratischer Regeln in der Organisation steil an.
- Der zeitliche Kommunikationsaufwand mit den dezentralen Einheiten bindet zunehmend mehr Personal.
- Für die Ertragsoptimierung im Gesamtunternehmen fehlen geeignete Steuerungsgrößen.
- Produkteinführungen stoßen in den Tochtergesellschaften auf Widerstand und werden elegant hintertrieben.

**Reorganisation als Zukunftsaufgabe**

Viele Organisationen brauchen ein neues (zusätzliches) Gliederungsprinzip, um die überbordende Komplexität zu reduzieren. Die Grundlage für die Neustrukturierung internationaler Organisationen bildet die Bewertung zentraler beziehungsweise dezentraler Aufgabenerfüllung. Gerade in der Organisation internationaler Geschäfte hat sich zwischenzeitlich eine Klassifikation herausgebildet, die grob zwischen multinationalen und globalen Familienunternehmen unterscheidet. Dabei arbeiten multinationale Unternehmen mit weitgehend dezentralen Strukturen und stellen lokale Erfolgsfaktoren in den Mittelpunkt. Globale Familienunternehmen setzen vor allem auf standardisierte Produkte und

Leistungen. Naturgemäß spielen dort Kostenvorteile eine große Rolle, folglich ist die Organisation stark zentralisiert. Die Folgen für die Organisation gibt die obenstehende Tabelle wieder.

**Regionalisierung und Clusterbildung**

Die geografische Regionalisierung ist für viele Familienunternehmen eher eine Rahmenbedingung. Bei einer hohen Anzahl von Tochtergesellschaften mit teilweise sehr hohem Integrationsgrad sind Führungsmodelle ohne Regionalisierung schnell unpraktikabel. Allerdings bringt die Bündelung geografischer Einheiten zu Führungsregionen allein relativ wenig. Zudem kommen benachbarte Landesgesellschaften in bestimmten Regionen aufgrund politischer, ethnischer, religiöser und weiterer Unterschiede kaum ohne massive Konflikte aus. Die Besetzung der Regionalverantwortung ist daher regelmäßig – oft monatelang – ein Politikum mit viel Sprengstoff für die Führungsmannschaft.

**FAZIT**

Es bleibt die Frage, ob es sich bei diesen Reorganisationen in Familienunternehmen nur um einen Trend handelt oder um eine tektonische Verschiebung in der Unternehmensstruktur. Eines steht fest: Der Wandel vom Unternehmer-Unternehmen zur organisierten Unternehmung geht einher mit einer zunehmenden Professionalisierung der Organisationsstrukturen. Denn neue Strukturen, Regeln und Geschäfte können zugleich neue Triebkräfte für weiteres Wachstum sein. Wer dabei nach Blaupausen sucht, wird gerade mit Bezug auf Familienunternehmen nicht fündig werden. Vielmehr gilt es, den individuellen Maßanzug für die Organisation der internationalen Geschäfte zu schneiden. ■