

### Konsequenzen der Globalisierung für Strategien, Fähigkeiten und Strukturen der Unternehmung

Krüger, Wilfried

Postprint / Postprint

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Krüger, W. (2002). Konsequenzen der Globalisierung für Strategien, Fähigkeiten und Strukturen der Unternehmung. *Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst soFid*, Organisations- und Verwaltungsforschung 2002/1, 9-11.  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-206702>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Konsequenzen der Globalisierung für Strategien, Fähigkeiten und Strukturen der Unternehmung<sup>1</sup>

Wilfried Krüger

Professur für Organisation, Unternehmensführung, Personalwirtschaft, Licher Straße 62,  
35394 Giessen, E-Mail: ofp@wirtschaft.uni-giessen.de

Globalisierung: Wenige Schlagworte sind derzeit so in der Diskussion wie dieses. Dennoch ist keineswegs hinreichend geklärt, worin genau die Herausforderungen der Globalisierung für die Unternehmungen bestehen. Diese Frage wird hier anhand der drei Kategorien Economies of scale, Economies of scope und Economies of speed zur Diskussion gestellt.

## 1 Economies of scale: Trend zu größeren Einheiten

Das Streben nach Größenvorteilen und damit nach sog. Skalenerträgen (Economies of scale) wird durch die Globalisierung deutlich verschärft. Bei wachsendem Marktvolumen bzw. einer Erweiterung der Märkte bedeutet schon ein Halten des Marktanteils und damit der relativen Kosten- und Renditeposition zwangsläufig, dass sich die notwendige Unternehmungsgröße und mit ihr die optimale Betriebsgröße erhöht. Davon betroffen ist sowohl der Nischenanbieter wie der Marktführer. Globale Nischenpolitik wie globale Marktführerschaft verlangen das Vordringen in andere Größenklassen. Dies erklärt die teilweise spektakulären länderübergreifenden Firmenzusammenschlüsse, die sich in vielen Branchen derzeit abspielen.

Ist das Marktgeschehen durch einen U-förmigen Zusammenhang zwischen Rendite und Marktanteil gekennzeichnet<sup>2</sup>, so können Nischenanbieter und Marktführer gleichermaßen über hohe Renditen verfügen. Unternehmungen mittlerer Größe sind in derartigen Branchen in einer ungünstigen Renditeposition („stuck in the middle“). Solche Anbieter dürften sich einem besonders scharfen Druck ausgesetzt sehen. Sie sind zu groß, um sich ohne weiteres auf eine Nische zurückziehen zu können, zugleich aber zu klein, um im Spiel der „Global Player“ eine Chance zu besitzen.

Aber auch für Unternehmungen, die sich in regionalen oder nationalen Teilmärkten bisher relativ sicher fühlen konnten, kann die Globalisierung zu Bedrohungen führen. Grundsätzlich dürfte es sogar kaum eine traditionelle Nische geben, in die nicht der Wind der Globalisierung hineinwehen kann. Ein wirklicher „Global Player“ kann über Kosten- und Differenzierungsvorteile verfügen, die dem regionalen oder nationalen Anbieter überlegen sind. Man denke z.B. an das Gastronomiegeschäft. Die „Imbissbude“, die „Eckkneipe“ oder „der Italiener“ sind typische Beispiele für lokale bzw. regional eng begrenzte Nischenanbieter. Sie werden zunehmend verdrängt von global operierender Systemgastronomie, z.B. *McDonald's* oder *Pizza Hut*. *McDonald's* ist in wenigen Jahren mit weitem Abstand zum Marktführer in Deutschland aufgestiegen. Es kann also sehr wohl geschehen,

---

1 Sonderdruck aus Giesel, F./Glaum, M. (Hrsg.): „Globalisierung. Herausforderung an die Unternehmensführung zu Beginn des 21. Jahrhunderts“, München 1999, Seite 17-48, hier Seite 22 - 24 als Auszug

2 Porter, M. E. (1984), Wettbewerbsstrategie, 3. Auflage, Frankfurt/M., Seite 73

dass die Globalisierung auch zu einer Besetzung oder zumindest Verkleinerung regionaler bzw. nationaler Nischen führt.

## 2 Economies of scope: Schärfung des Unternehmungsprofils

Economies of scope betreffen die Frage nach dem optimalen Aufgabenumfang einer Unternehmung und damit im Zusammenhang die Möglichkeit, Verbundeffekte in Kooperationen zu nutzen. Der aktuelle Trend zum Outsourcing von Randaktivitäten ist als ein Teil dieser Problematik zu interpretieren. Eine differenzierte Betrachtung zeigt, dass Outsourcing unterschiedliche Formen annehmen kann und Teil einer mehrstufigen Skala ist, die auch verschiedene Ausprägungen des Insourcing umfasst.

Der globale Wandel führt hier zu einer Situation, die Chancen und Risiken gleichermaßen schärfer betont. Chancen eröffnen sich ganz allgemein insofern, als alle denkbaren Formen der Aufgabenintegration und -desintegration leichter möglich sind. Man denke im Verhältnis zu den Lieferanten an die Tendenz zum „Global Sourcing“, im Verhältnis zur Konkurrenz an die zahlreichen internationalen Allianzen. Gerade diese Vielfalt der Optionen bei gleichzeitig zunehmendem Wettbewerbsdruck verlangt aber, dass die einzelne Unternehmung ihr Aufgabenprofil genauer und schärfer bestimmt und organisiert als je zuvor. Nur eine klare Profilierung gegenüber den Wettbewerbern macht den Kunden Unterschiede und Wettbewerbsvorteile deutlich und schafft nach innen die Voraussetzung für eine optimale Bündelung bzw. Verteilung der Kräfte, bis hin zur Entwicklung von Kernkompetenzen. Dieser spezielle Profilierungsdruck wird durch den erläuterten Trend zu größeren Einheiten noch verstärkt. Um eine Zersplitterung der Kräfte und Fehlinvestitionen zu vermeiden, ist genau zu klären, mit welchen Produkten und Leistungen in welchen Regionen der Welt für welche Kunden operiert werden soll.

## 3 Economies of speed: Verbesserung des Zeitverhaltens

Economies of speed stellen den Wettbewerbsfaktor „Zeit“ in Rechnung. Dazu zählen Zeitpunktaspekte, wie z.B. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Timing, und Zeitraumaspekte wie die Verkürzung der Durchlaufzeiten oder Reaktionszeiten<sup>3</sup>. Eine Unternehmung muss also zum richtigen Zeitpunkt das Richtige tun können, und sie muss es schnell tun können. Time Management als Ausdruck der Economies of speed ist also weit mehr als eine allgemeine Prozessbeschleunigung.

Die Umfeldanalyse machte deutlich, dass die marktlichen wie die außermärklichen Interdependenzen zahlreicher und heterogener werden. Die Unternehmungen müssen im Zuge globaler Entwicklungen daher mit einem hohen Maß an **Diversität** fertig werden. Teils damit zwangsläufig verbunden, teils durch die erhöhte Wettbewerbsintensität ausgelöst, kommt es zu einer Beschleunigung der Veränderungen. Technologien, Produkte, Mode- und Geschmackstrends unterliegen einem raschen Wechsel. In Übertragung finanzwirtschaftlicher Begriffe lässt sich hier von einer erhöhten **Volatilität** der Umfeldkopplungen sprechen. Um der Volatilität global begegnen zu können, müsste man im Prinzip zu jedem Zeitpunkt in jedem Teil der Welt, den man bearbeitet, ohne Verzögerung aktions-

3 Vgl. im einzelnen *Buchholz, W.* (1996), Time-to-Market-Management: zeitorientierte Gestaltung von Produktinnovationsprozessen, Stuttgart, S. 127 ff.

und reaktionsfähig sein. Hierzu sind die Strukturen, Prozesse und Systeme von Unternehmungen noch bei weitem nicht in der Lage. Zu einem globalen Timing könnte z. B. die Fähigkeit gehören, ein neues Produkt weltweit zum gleichen Zeitpunkt einzuführen, auch dies eine bisher kaum realisierte Leistung. Im Rahmen der Globalisierung wird sich die in den letzten Jahren schon zu beobachtende Verlagerung der Wettbewerbsschwerpunkte in Richtung auf Zeitvorteile (sog. Responsewettbewerb) weiter verstärken: „Nicht mehr die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen!“ Anders formuliert: Wer im globalen Wettbewerb Marktführer sein will, muss Wandlungsführer werden!

**Organisation**  
**Unternehmensführung**  
**Personalwirtschaft**



## **Lehrstuhlportrait: Lehrstuhl für Organisation, Unternehmensführung und Personalwirtschaft, Prof. Dr. Wilfried Krüger**

### **Der Lehrstuhlinhaber: Prof. Dr. Wilfried Krüger**



Nach Abitur und Lehre als Offsetdrucker studierte Prof. Krüger Betriebswirtschaftslehre in München und Berlin. Im Anschluss an das Examen 1968 war er als wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl von Ralf-Bodo Schmidt, Universität Freiburg i. Br., tätig. 1971 promovierte er zum Thema 'Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konfliktbehandlung in der Unternehmung'. 1975 folgte die Habilitation über 'Macht in der Unternehmung - Elemente und Strukturen'. Nach Lehrstuhlvertretungen in Freiburg und Dortmund folgte 1978 ein Ruf an die Universität Dortmund. Seit 1985 ist er Inhaber des Lehrstuhls Organisation, Unternehmensführung und Personalwirtschaft an der Justus-Liebig-Universität Gießen. In den Jahren 1989 und 1990 lehnte Prof. Krüger jeweils einen Ruf an die TU Berlin und die Universität Mainz ab. Zudem hatte Prof. Krüger 1989 eine Gastprofessur an der Kansas State University.

**Wissenschafts- und Praxiskontakte:** Prof. Krüger ist Mitglied der Strategic Management Society (SMS), des Arbeitskreises Organisation der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre, der Deutschen Gesellschaft für Organisation (GfürO), und er kooperiert mit der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation (SGO). Seit 1996 ist er im Direktorium des Instituts für Unternehmensplanung (IUP) an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Darüber hinaus ist Prof. Krüger Gründer und Gesellschafter der Unternehmensberatung eic-partner. Seit 1997 ist er Vorsitzender des Fördervereins des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, der neben der Unterstützung von Forschung und Lehre die Kooperation mit der Unternehmenspraxis fördert und den Aufbau eines Alumni-Netzwerk verfolgt

### **Zum Fach OFP:**

Im Vergleich zu anderen Organisationslehrstühlen zeichnet sich der Lehrstuhl von Prof. Krüger vor allem durch folgende Eigenschaften aus:

- Organisation, Strategisches Management, Management des Unternehmungswandels und Personalmanagement unter einem Dach, dadurch eine starke Betonung der Schnittstellen zwischen diesen Fächern. Das Studium des Fachs Organisation, Führung, Personalwirtschaft (OFP) bietet die Möglichkeit, neben der Aneignung funktionspezifischen Fachwissens funktionsübergreifendes Organisations- und Führungswissen zu erwerben.
- Ausgewogene Mischung aus Theorie und Praxis nach dem Motto „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie“. Zu diesem Zweck begrüßt der Lehrstuhl häufig Vertreter namhafter Industrieunternehmungen und Unternehmensberatungen und führt jährlich Exkursionen durch.
- Schwerpunkt auf der Unternehmungsführung und Spezialgebieten des strategischen Managements wie bspw. dem Kernkompetenz-Management.

Besonderheiten des Fachs liegen in den Möglichkeiten zur Teamarbeit und des Erlernens sozialer Kompetenz. Einen Beitrag zum Erwerb dieser Fähigkeiten leisten die Bearbeitung von Fallstudien und Praktikervorträge im Rahmen der Tiefenfachveranstaltungen. Im Planspielseminar haben die Teilnehmer die Aufgabe, - ebenfalls im Team - ein Unternehmen über mehrere Perioden hinweg zu führen und dabei zahlreiche Entscheidungen zu treffen. Das Erkennen von Zusammenhängen wie auch der Umgang mit komplexen Sachverhalten lassen sich so spielerisch erlernen. Ein weiteres Highlight stellt das Kommunikations- und Verhaltenstraining dar, im Rahmen dessen videogestützt Präsentations- und Diskussionsfähigkeit geübt werden.

### **Forschungsschwerpunkte:**

Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten des Lehrstuhls sind sowohl theoretisch-konzeptionell als auch empirisch angelegt und werden vorzugsweise in Kooperation mit der Praxis betrieben. Qualifizierten Studenten wird in diesem Rahmen die Möglichkeit zu praxisnahen und zugleich forschungsorientierten Diplomarbeiten gegeben. Die Aktivitäten lassen sich grob folgenden Schwerpunkten zuordnen:

#### *Neuere Entwicklungen in der Organisationstheorie*

Themen wie Projektmanagement und Prozessmanagement haben am Lehrstuhl Organisation, Unternehmungsführung, Personalwirtschaft bereits seit langer Zeit Tradition. Daneben finden immer wieder Forschungsprojekte und Veröffentlichungen zu aktuellen Problemstellungen wie Center-Konzepten, Holdingmodellen und hybriden Strukturen. Eine laufende Dissertation beschäftigt sich mit Fragen der Komplexitätstheorie und der Co-Evolution.

#### *Strategisches Management*

Das Strategische Management ist auf den Aufbau, die Pflege und die Ausnutzung von Erfolgspositionen gerichtet. Ein Ergebnis dieses Forschungsschwerpunkts stellt bspw. das Buch „Kernkompetenz-Management. Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb“ von Krüger/Homp dar, das 1997 im Gabler-Verlag erschienen ist. Im Rahmen des Strategischen Managements werden aktuell insbesondere Fragen des E-Business sowie von KMUs untersucht (Hidden Champions/Mit-

telstandsforschung). Für die Netskill AG moderiert der Lehrstuhl das Center „Strategisches Management“ auf der Competence Site:

<http://www.competence-site.de/strategmanagement.nsf!opendatabase>

### *Management des Unternehmungswandels*

Konzeption und Implementierung organisatorischen Wandels sind notwendig, um in dynamischen und komplexen Märkten bestehen zu können. Dieses Schwerpunktthema spiegelt sich wider in Dissertationen wissenschaftlicher Mitarbeiter des Lehrstuhls (Janz, A.: Erfolgsfaktor Topmanagement, Wiesbaden 1999; Jantzen-Homp, D.: Projektportfolio-Management, Wiesbaden 2000; Bach, N.: Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien, Wiesbaden 2000; Becker, L.: Personalabteilung im Unternehmungswandel, Wiesbaden 2001).

In Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation ist das Buch „Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung“ erschienen (2. Auflage in Vorbereitung).

Weitere Infos: <http://www.excellence-in-change.de>



### **Kontakt:**

Prof. Dr. Wilfried Krüger

Professur für BWL II – Organisation, Unternehmungsführung, Personalwirtschaft

Licher Str. 62

35394 Gießen

Telefon: 0641/99-22431

Telefax: 0641/99-22439

OFP@wirtschaft.uni-giessen.de

<http://www.uni.giessen.de/OFP>