

Organisation & Struktur

Organisationsdesign, das Strategie umsetzt – nicht nur
hierarchische Spielereien

Bundesverband Deutscher Consultants e.V.

Organisationsstruktur ist Strategie

Die Organisationsstruktur hat großen Einfluss darauf, ob eine Strategie wirksam umgesetzt werden kann. Sie ist kein rein bürokratisches Konstrukt, sondern ein zentraler Hebel für Verantwortung, Entscheidungswege und operative Steuerung.

Vertikale Integration

Kritische Komponenten im eigenen Haus zu halten und standardisierbare Teile gezielt auszulagern, kann unter den richtigen Bedingungen Effizienz und Kontrolle besser ausbalancieren. Die Make-or-Buy-Entscheidung sollte daher konsequent an strategischer Relevanz, Kostenstruktur und Risikoprofil ausgerichtet werden.

Spezialisierung vs. Generalisierung

Spezialisierte Werke für Nischenprodukte und flexible Multi-Produkt-Anlagen erfüllen unterschiedliche Anforderungen. Wenn sehr unterschiedliche Produkttypen in derselben Struktur abgebildet werden, steigt häufig das Risiko von Ineffizienzen, Qualitätsproblemen und zusätzlicher Komplexität.

Warum Organisationsdesign heute kritischer ist denn je

Die Anforderungen an Organisationen haben sich fundamental verändert. Traditionelle Matrixstrukturen, gewachsene Hierarchien und historisch entstandene Doppelstrukturen werden zum Wettbewerbsnachteil. Vier Treiber machen Organisationsdesign zur Chefsache.

Post-M&A-Integration

Viele Konglomerate wissen nicht, wie sie erworbene Unternehmen sinnvoll integrieren sollen. Doppelstrukturen, verwaiste Teams und unklare Verantwortlichkeiten entstehen. Die Folge: Synergien bleiben aus, Talente verlieren die Orientierung, und die erhofften Mehrwerte der Akquisition verpuffen.

Mitarbeiterbindung

Viele Fachkräfte erwarten klare Verantwortlichkeiten, Entwicklungsmöglichkeiten und gut abgestimmte Organisationsstrukturen. Komplexe Matrix-Setups und diffuse Zuständigkeiten können sich negativ auf Orientierung, Motivation und Bindung auswirken.

Velocity-Problem

In dynamischen Märkten sind klare Entscheidungswege ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Zu viele Genehmigungsebenen können Reaktionsgeschwindigkeit und Umsetzungsqualität beeinträchtigen.

Kostenreduktion

Redundante Rollen, doppelte Funktionen und ineffiziente Schnittstellen können erhebliche indirekte Kosten verursachen. Diese Effekte sind in klassischen Budgets nicht immer sofort sichtbar, wirken aber oft langfristig auf Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit.

Fall 1: Vertikal integriertes Liefernetzwerk

ANONYMISIERTES FALLBEISPIEL

Ein Premium-Hersteller stand vor der strategischen Frage, welche Komponenten intern gefertigt und welche extern bezogen werden sollten. Die gewählte Lösung kombinierte standardisiertes Outsourcing mit gezielter Inhouse-Fertigung für besonders kritische Komponenten.

Die strategische Entscheidung

Für Standardkomponenten wurde ein strukturiertes Lieferantennetzwerk mit definierten Audits, Verträgen und Service-Level-Anforderungen aufgebaut. Für Kernkomponenten wurde eine hohe interne Fertigungstiefe beibehalten, um Qualität, Know-how und Lieferfähigkeit enger zu steuern.

Die vier Säulen der Organisationsstruktur

01

Core Manufacturing Division

Alle brandkritischen Komponenten werden im eigenen Haus gefertigt – volle Kontrolle über Qualität, IP und Lieferfähigkeit.

02

Global Supplier Network

Transparentes Netzwerk mit strengen Audits, standardisierten Verträgen und klaren Eskalationspfaden für Standardkomponenten.

03

Sales & Distribution

Zentralisiert und streng kontrolliert, um Markenkonsistenz und Preisdziplin über alle Märkte hinweg zu gewährleisten.

04

R&D

Inhouse und zentral gesteuert – Innovation bleibt im Kern des Unternehmens und wird nicht an Dritte delegiert.

Fall 2: Vertikale Integration als Wettbewerbsstrategie

RADIKALES REDESIGN

Ein Tech-Konzern entschied sich in diesem Fall für eine weitreichende Neuausrichtung seines Vertriebs- und Wertschöpfungsmodells. Das bisherige Franchise-Modell wurde durch ein kapitalintensives Direktvertriebs-Netzwerk ersetzt. Für dieses spezifische Marktumfeld erwies sich dieser Ansatz als strategisch vorteilhaft, wäre jedoch nicht auf jedes Unternehmen übertragbar.

Strategische Vorteile

- **Volle Kontrolle** über das gesamte Kundenerlebnis – von der Software bis zum Retail-Point
- **Schnelle Innovation** durch kurze Entscheidungswege und integrierte Teams
- **Kundenerlebnis** konsistent und markengetreu über alle Touchpoints hinweg
- **Datenhoheit** – direkte Kundenbeziehung ohne Intermediäre

Kosten & Risiken

- **Sehr hohe Kapitalintensität** – massive Investitionen in Infrastruktur und Personal
- **Hohe Fixkosten** – wenig Flexibilität bei Nachfrageschwankungen
- **Wenig Flexibilität** – einmal aufgebaute Strukturen sind schwer zu verändern
- **Skalierungsrisiko** – nur bei hohem Volumen und stabiler Nachfrage wirtschaftlich



Strategische Einschränkung Dieses Modell ist ausschließlich für Märkte mit hohem Scale-Potenzial und stabiler Nachfrage geeignet. Für volatile oder Nischenmärkte ist es kontraproduktiv.

Fall 3: Spezialisierte Produktions-Cluster

TRANSFORMATION

Ein multinationales Unternehmen hatte über Jahre mehrere Akquisitionen in eine historisch gewachsene Produktionsstruktur integriert. Dadurch entstand eine hohe Komplexität, die Effizienz und Margen belastete. Die Neuausrichtung zielte darauf ab, Produktsegmente klarer zu trennen und die Produktionslogik besser an Markt- und Kostenanforderungen anzupassen.

1

Hochvolumige Standardprodukte

Dedizierte Massenproduktions-Fabriken wurden für alle hochvolumigen Standardprodukte eingerichtet.

Durch Spezialisierung auf ein Produktsegment konnten Durchlaufzeiten, Ausschussquoten und Stückkosten signifikant gesenkt werden. Skaleneffekte wurden konsequent genutzt.

2

Komplexe Nischenprodukte

Für komplexe Nischenprodukte wurden spezialisierte Anlagen geschaffen, die auf Flexibilität und Qualität ausgelegt sind – nicht auf Volumen. Diese Cluster arbeiten mit hochqualifizierten Teams und ermöglichen eine deutlich höhere Marge bei geringerem Mengendruck.

3

Zentrales Optimierungskomitee

Ein globales Komitee übernimmt die strategische Allokation von Aufträgen, Kapazitäten und Investitionen über alle Cluster hinweg. So wird sichergestellt, dass die Gesamtorganisation optimiert wird – nicht nur einzelne Werke auf Kosten des Ganzen.

+18%

Operative Marge

-35%

Komplexitätskosten

*Richtwerte aus einem vergleichbaren, anonymisierten Transformationskontext; Ergebnisse variieren je nach Ausgangslage, Portfolio und Umsetzung.

Organisationsdesign: Messbare Auswirkungen

Die folgenden Kennzahlen zeigen typische Wirkungsmuster aus vergleichbaren, anonymisierten Transformationsprojekten. Konkrete Ergebnisse hängen von Ausgangslage, Führungsstruktur, Umsetzungsqualität und Marktumfeld ab.



Operative Effizienz

+20–35%

Durch konsequente Spezialisierung von Einheiten, klare Prozessverantwortung und Eliminierung redundanter Schnittstellen steigt die operative Leistungsfähigkeit signifikant. Teams werden schneller, Fehlerquoten sinken.



Decision-Speed

+50%

Weniger Hierarchie-Ebenen und klar definierte Entscheidungsbefugnisse beschleunigen den Entscheidungsprozess dramatisch. In volatilen Märkten ist dies oft der entscheidende Wettbewerbsfaktor.



Kostensparnis

15–25%

Redundanzabbau, Konsolidierung doppelter Funktionen und optimierte Ressourcennutzung senken die operativen Kosten nachhaltig – ohne die Leistungsfähigkeit zu beeinträchtigen.



Talentbindung

+30%

Klare Verantwortung, echte Spezialisierungsmöglichkeiten und flache Hierarchien erhöhen die Bindung qualifizierter Mitarbeiter messbar. Recruiting-Kosten sinken, Employer Branding profitiert.

Ihre Struktur überprüfen?

Die meisten Unternehmen haben ihre Organisationsstruktur über Jahre gewachsen – nicht gestaltet. BDC-Organisationsberater helfen Ihnen, die richtige Struktur zu bauen: nicht durch kosmetische Umorganisationen, sondern durch fundiertes, strategisch abgeleitetes Design, das Ihre Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft stärkt.



Strukturanalyse

Wir analysieren Ihre bestehende Organisation auf Schwachstellen, Redundanzen und strategische Inkonsistenzen – datenbasiert und ohne Schönfärberei.



Zielstruktur-Design

Auf Basis Ihrer Strategie entwickeln wir eine Zielstruktur, die Effizienz, Geschwindigkeit und Talentbindung gleichermaßen optimiert.



Transformationsbegleitung

Wir begleiten die Umsetzung – von der Kommunikation über die Change-Prozesse bis zur Verankerung der neuen Struktur im operativen Alltag.



Kontakt für eine erste Analyseanfrage info@bdc.bundesverband.com | Telefon: 0621 / 833 23 580
Bundesverband Deutscher Consultants e.V. – Ihr Partner für strategisches Organisationsdesign.