

Organisationsdesign der Sparte Prüfungen und Inspektionen im Firmennetzwerk von BKW

Studiengang: EMBA General Management

Im Rahmen seines raschen anorganischen Wachstums haben sich im Geschäftsbereich von BKW Engineering gezielte und zeitlich versetzte Second-Wave-Integrationen anstelle von sofortigen rechtlichen Unternehmenszusammenschlüssen bewährt. Über eine prozessuale Teilintegration wird die Effizienz der Sparte der Prüfungen und Inspektionen insgesamt erhöht, ohne die strategisch wesentlichen Kundennähe und regionale Verankerung zu schwächen.

Ausgangslage

Infolge der Dringlichkeit des Wachstums und der priorisierten Eigendynamik der Unternehmen wurde die Integration im Geschäftsbereich BKW Engineering vor allem auf bestehende Querschnittsfunktionen der Unternehmenszentrale (Informatik, Finanzen) limitiert. Bei der Sparte der Prüfungen und Inspektionen entstand so eine ineffiziente Verteilung der Zuständigkeiten und der Zusammenarbeit zwischen den Entitäten der Sparte in der Schweiz und in Deutschland (IWM AG, Organisationseinheit „Non-destructive Testing“ der Muttergesellschaft BKW Engineering und EWIS GmbH). Die Leitung der Sparte wünschte einen Vorschlag zur organisatorischen Gestaltung der Sparte, um ein effizientes Organisationsdesign im Bereich der Kundenakquise und -betreuung sowie der Ressourcenplanung zu erreichen.

Zielsetzung

Diese Masterthesis bezweckt die Erarbeitung einer Strategie der Sparte mit konsolidiertem Geschäftsmodell, um daraus organisatorische Handlungsempfehlungen inkl. mögliche Maßnahmen und Entscheidungsgrundlagen abzuleiten. Dies mit dem Ziel, die Gesamtressourcen der Sparte möglichst effizient und kundennah zu vernetzen.

Vorgehen

Durch Interviews und Workshops in zeitversetzter und iterativer Form mit Vertretern der Entitäten und mithilfe von internen Berichten und Daten wurde eine Analyse der Umfeld- und Unternehmensfaktoren der Sparte durchgeführt. Daraus wurden über eine erweiterte SWOT-Matrix strategische Optionen abgeleitet, welche auf ihre Eignung zur günstigen Einwirkung auf Umfeld- und Unternehmensfaktoren, ihre interne und externe Akzeptanz und ihre praktische und finanzielle Machbarkeit sowohl qualitativ als auch hinsichtlich ihrer finanziellen Effekte bewertet wurden. Die zur Umsetzung selektierte strategische Option diente der Herleitung der Strategie und des Geschäftsmodells

der Sparte im Kontext der übergeordneten Mission, Vision und Strategie des BKW Konzerns. Dabei identifizierte Synergiepotenziale zwischen den Entitäten bildeten die Basis für das danach entwickelte prozessuale Organisationsdesign und mögliche Umsetzungsmaßnahmen. Abschließend wurde das Ergebnis der Leitung der Sparte unterbreitet.

Ergebnisse

Aus der strategischen Analyse wurden fünf strategische Optionen abgeleitet, wovon nur die prozessuale Teilintegration ohne Unternehmenszusammenschluss sich zugleich als geeignet, überzeugend für Stakeholder und machbar erwies, um in die neue Spartenstrategie der vorrangigen Marktdurchdringung und ergänzenden Service- und Marktentwicklung einzufließen. Aus dem konsolidierten Geschäftsmodell gingen relative Synergiepotenziale als Basis des empfohlenen Post-Merger-Integrationsmanagement hervor. Dieses umfasste nebst der Besetzung von Integrations-Mentoren und angepasster Anreize für Geschäftsführer ein prozessuales Organisationsdesign zur Kundensegmentierung auf Spartenebene und zur systematischen Teilung von geschäftsrelevanten Informationen (Kompetenzen, Fach- und Marktwissen) sowie Empfehlungen zur Stärkung der Wahrnehmung der Sparte mittels eines gemeinsamen Leitbilds und Maßnahmen zur Erhöhung der Visibility.

Fazit

Dank der engen iterativen Interaktion mit den Vertretern der Entitäten bei der Strategieanalyse und -entwicklung wurden viele Inhalte dieser Masterthesis in der Praxis der akkreditierten Managementsysteme der Entitäten direkt weiterverwendet und ein gemeinsames Verständnis für eine künftige strategische Weiterentwicklung geschaffen. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse wurden in einer praktischen Checkliste für spätere Second-Wave-Integrationen zusammengefasst.



Ishmael Gerber