



2. Wichtige Anforderungen an die Struktur- und Prozessorganisation

2.1 Die Basis der Wertschöpfung: eine erfolgreiche Organisation

Die Fragestellungen in der Organisation dürfen nicht mehr nur das Team, die Abteilung oder den Bereich betreffen. Die neuen Fragestellungen werden vorwiegend den Erfolg des Unternehmens im Auge haben. Damit hat die Organisation – als strategischer Erfolgsfaktor gesehen – Antworten zu geben auf Fragen wie:

Strategische
Bedeutung
der Organisa-
tion

- Wie ist der Beitrag der Organisation zum Unternehmenserfolg?
 - Heute
 - In Zukunft
- Wie werden die Erfolgsfaktoren durch die Organisation unterstützt?
 - Heute
 - In Zukunft
- Wie können die potenziellen Gefahren und Herausforderungen mit Hilfe der Organisation gemeistert werden?
- Wie lassen sich langfristige Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitwettbewerbern durch eine effiziente Organisation aufbauen?
- Wie lässt sich die Wertschöpfung durch die Organisation verbessern?

Unabhängig davon, welche Etikette man dafür verwendet, die erfolgreichen Unternehmen werden in Zukunft jene sein, die die Organisation strategisch betrachten. Hier geht es um strategische Wettbewerbsvorteile. Wer dies nicht rechtzeitig erkennt, wird entscheidende Wettbewerbsnachteile in Kauf nehmen müssen. Diese werden so gravierend sein, dass sie über „Sein“ oder „Nichtsein“ von Unternehmen entscheiden.

Zeitliche Wettbewerbsvorteile einzelner Unternehmen, die die strategische Bedeutung der Organisation **früher** als andere erkannt haben, werden nur schwer einzuholen sein. Alle Unternehmen, die Organisation nicht als einen dominanten Erfolgsfaktor sehen, werden gezwungen sein, Tatbestände und Veränderungen hinzunehmen, die **andere** eingeleitet haben. Jeder Tag, an dem versäumt wird, die strategische Komponente der Organisation nicht nur zu **akzeptieren**, sondern auch **umzusetzen**, verschlechtert die Wettbewerbsposition eines Unternehmens entscheidend. Für das Management darf es heute nicht mehr um die Frage gehen, **ob** durch die Organisation Erfolgspositionen aufgebaut werden. Es muss letztlich nur darum gehen,



wann und wie diese Vorteile zum Wohle aller Beteiligten – Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Öffentlichkeit – eintreten.

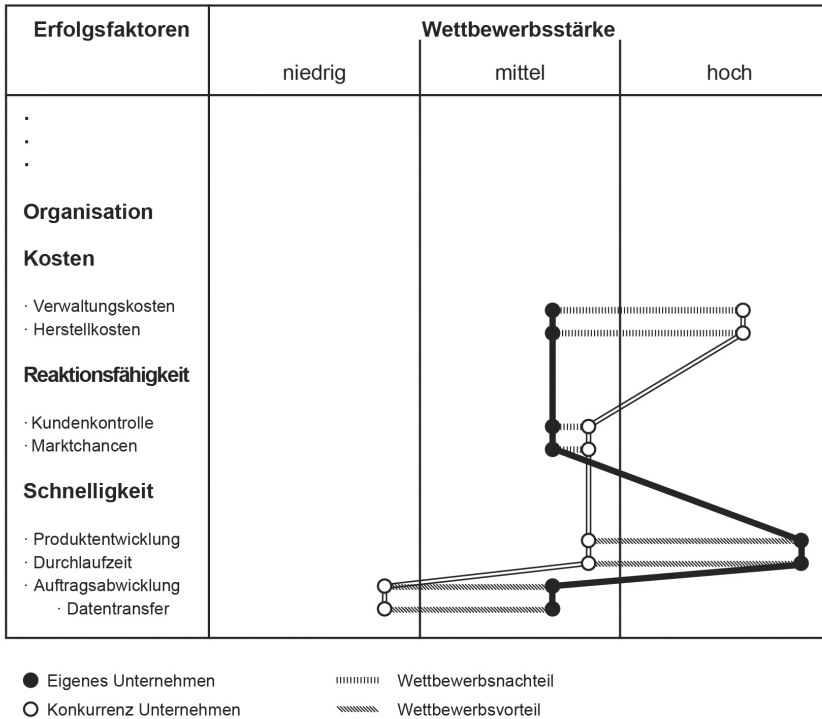
Werden zum Beispiel planmäßig und systematisch (Ziel-)Entscheidungen und organisatorische Maßnahmen in allen Bereichen des Unternehmens ausgerichtet und koordiniert, um

- schnellere Reaktionsmöglichkeiten auf Marktveränderungen,
- besserer Lieferservice,
- raschere Produkteinführung und
- Kostenvermeidung oder gravierende Kostensenkungen

zu erreichen, dann gelingt es auch, solche Wettbewerbsvorteile zu generieren (siehe nachfolgende Abbildung „Organisation als Erfolgsfaktor“ nach Wolfgang Dernbach). Entscheidend ist, dass die Wertschöpfung eines Unternehmens nicht nur in einzelnen Bereichen durch Umgestaltung der dortigen Arbeitsprozesse verbessert werden kann. Es ist stets die Wirkung auf die Strukturen und Abläufe im Gesamtunternehmen zu beachten. Was für den einen Bereich (z. B. Montage) vorteilhaft ist, kann ohne Anpassungen in anderen Bereichen (z. B. Einkauf oder Fertigung) durchaus zu insgesamt negativen Auswirkungen (z. B. erhöhte Kosten, geringerer Gewinn) führen.



Organisation als Erfolgsfaktor



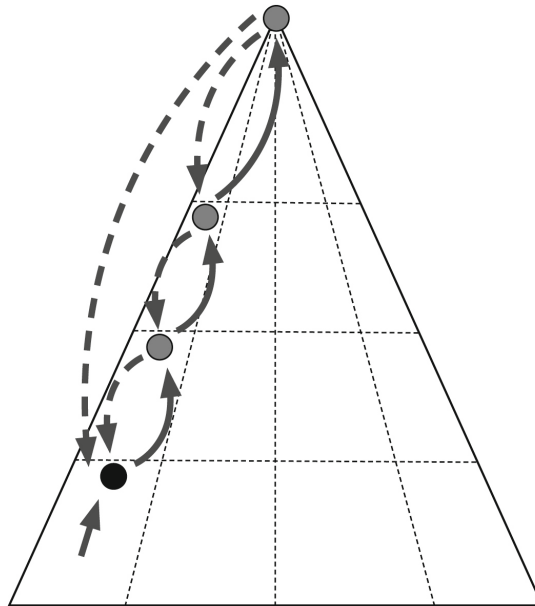
Organisation als Erfolgsfaktor

Dabei ist eine koordinierte Gesamtoptimierung der Wertschöpfung des Unternehmens gefragt, keine bereichsbezogenen Teillösungen. Entscheidend ist die Antwort auf die Frage „Wie trage ich am besten zur übergeordneten Zielerreichung bei?“ und nicht „Wie optimiere ich meine Zielerreichung im Detail?“



Übergeordnete Zielerreichung

Wie muss ich als Mitunternehmer in unserer Organisation denken?



- **Klassische Fragestellung in Organisationen:**
„Wie erreiche ich meine Ziele?“
- **Künftige Fragestellung in Organisationen:**
„Wie trage ich zur übergeordneten Zielerreichung bei?“

Denken und Handeln zur übergeordneten Zielerreichung

2.2 Empfehlungen zur optimalen Aufbauorganisation

These 1: Werte und Kundengruppen sind die festen Strukturelemente einer jeden Organisation

In der Vergangenheit haben Produkte häufig die Rolle eines festen Strukturelementes übernommen. Diese Form der Objektgliederung ist aber angesichts turbulenter Umweltbedingungen nicht mehr zeitgemäß. Kunden- und marktorientierte Strategien verlangen Strukturen, die sich am Kunden und dem Markt ausrichten und nicht an den Produkten des Unternehmens. Die Orientierung am Produkt muss an Bedeutung verlieren, während der Bezug zu einzelnen Kriterien, die eine Kundengruppe und ihr Kaufverhalten auszeichnen, an Bedeutung gewinnt. Neben der organisatorischen Fokussierung von Marktsegmenten, Branchen und einzelnen Kunden empfiehlt sich



hier auch die Ausrichtung auf bestimmte Anwendungs- oder besser gesagt Problembereiche.

Wenn Werte und Ideale in den Köpfen der Mitarbeiter verankert sind und die Ausrichtung nach Kundensegmenten gegeben ist, ist die Organisation in der Lage, sich permanent anzupassen, sich zu reorganisieren und „flexibel zu fließen“. Die Flexibilität ist eine wichtige Voraussetzung für die Optimierung der Wertschöpfung.

Unternehmensgrundsätze schaffen für alle Mitglieder einer Organisation ein „Wir-Gefühl“. Führungskräfte und Mitarbeiter haben sich mit den Grundsätzen zu identifizieren. Zunächst ist es notwendig, diese Grundsätze eindeutig zu erarbeiten. Denn für Werte und Aufgaben, die man als erstrebenswert und wertvoll erkannt hat, können Mitarbeiter sich wesentlich effizienter einsetzen als für solche, deren Wert man nur vage ahnen kann oder gar anzweifeln muss.

Unternehmensgrundsätze

Unternehmenswerte, die gelebt werden, sind ein stabiles Element sowohl in kunden- und marktorientierten Aufbauorganisationen als auch in den Ablauforganisationen (Prozessorganisation). Daher haben sich Unternehmen in immer stärkerem Umfang Grundsätze anzueignen, auf denen ihre Politik und ihr Handeln begründet werden.

These 2: Wachse durch kleine Einheiten! Das fördert die Optimierung der Wertschöpfung.

Mithilfe der in These 1 geschilderten Ausrichtung des gesamten Unternehmens nach allgemein verbindlichen Werten und bestimmten Märkten bzw. Kundengruppen können kleine flexible Einheiten gebildet werden, ohne dass das einheitliche Auftreten und Erscheinungsbild der Gesamtorganisation in Frage gestellt wird.

These 3: Die Struktur muss flach sein.

Bei flachen Organisationen wird die Anzahl der Hierarchieebenen reduziert. Das ist eine mögliche Voraussetzung für die Verbesserung der Wertschöpfung.

Die Ziele einer flachen Organisation sind

- kürzere Wege,
- schnelles Agieren,
- Einbinden der Mitarbeiter in die Rolle des Mitunternehmers.

Organisationsstrukturen können nur dann flexibel und schnell reagieren, wenn Entscheidungsprozesse nicht über eine Vielzahl von Hierarchieebenen laufen müssen. Markt und Kunden warten nicht! Selbst größere Unternehmen im Handwerksbereich sollten nach unserer Auffassung nicht mehr als drei Hierarchiestufen aufweisen.

Flache Hierarchien sind die Basis für schnelles und praxisnahes Handeln, bei gleichzeitig knapper Personalbesetzung. Der Informationsfluss zwischen operativen und strategischen Bereichen ist kurz. Langfristige Entscheidungen werden durch die unmittelbaren Marktprobleme geprägt.

These 4: Bereichsübergreifendes Denken und Handeln wird durch flache und schlanke Organisationen gefördert.

Flache Organisationen

Flache und schlanke Organisationen fördern das bereichsübergreifende Denken. Wenn ein Unternehmen Erfolg am Markt haben will, so müssen sich sämtliche Funktionen/Bereiche, ob Forschung und Entwicklung, ob Produktion oder Finanzbereich, ihrer Verantwortung gegenüber dem Markt bewusst sein.

Bereichsübergreifendes Denken verlangt aber entsprechende Strukturen, die in ihrer Ausrichtung insbesondere einen Aspekt fördern: die Kommunikation, sowohl mit Externen als auch innerhalb des Unternehmens. Obwohl dem Marketing im Sinne einer markt- und kundenorientierten Unternehmensführung eine besondere, koordinierende Funktion zukommt, müssen sämtliche Funktionen den Dialog mit dem Markt suchen.

Fazit: Strukturen müssen die Kommunikation fördern, um Schnelligkeit und Flexibilität zu erhalten. Dies ist eine Voraussetzung für die Optimierung der Wertschöpfung.

These 5: Das Kerngeschäft und die Wertschöpfungskette bestimmen die Struktur kunden- und marktorientierter Unternehmen.

Bei schlanken Organisationen werden die im Unternehmen vorgenommenen Tätigkeiten an den wichtigsten wertschöpfenden Tätigkeiten ausgerichtet. Die damit erreichbaren Ziele sind

- schnelle Reaktionsfähigkeit,
- Konzentration auf die eigentlichen wertschöpfenden Tätigkeiten,
- kostengünstige Leistungserstellung,
- Steigerung des Engagements der Mitarbeiter.

Die „**Wertschöpfungsanalyse**“ untersucht – vom Hauptwertschöpfungsprozess („Was sind unsere zentralen Leistungen im Rahmen unseres Kerngeschäfts?“) ausgehend – die ablauforganisatorischen Zusammenhänge und reduziert die Funktionen und Tätigkeiten auf ein notwendiges und strategisch vertretbares Mindestmaß. Diese Schlankeit der Prozesse garantiert schließlich einen einfachen und wettbewerbsfähigen Unternehmensaufbau.

Bei der Analyse des Wertschöpfungsprozesses geht es um Fragen wie:

- Was ist unser Kerngeschäft?
- Welches ist unser Hauptwertschöpfungsprozess?
- Wie lässt sich der Prozess in Einzelaufgaben und -funktionen untergliedern?
- Auf welche Funktionen können wir auf der zu analysierenden Ebene verzichten? (Beispielsweise kann die Vermarktung der Produkte durch Partner übernommen werden. Aber auch Absatzmittler, die Reduktion des Unternehmens auf eine reine Vertriebsorganisation oder strategische Forschungsvorhaben mit Partnerunternehmen könnten das Ergebnis dieser Überlegungen sein.)
- Welche Tätigkeiten können automatisiert werden? (Hier wird in der Regel erst auf den nachgelagerten ablauforganisatorischen Stufen Vereinfachungspotenzial zu finden sein.)

Simultan zur Analyse des Wertschöpfungsprozesses muss überlegt werden, welche Unterstützungsstrukturen zwingend notwendig sind, welche Funktionen an externe Partner abgegeben bzw. automatisiert werden können oder auf welche Bereiche und Aufgaben generell verzichtet werden kann. Gerade hier liegt ein enormes Potenzial bei der Verschlinkung des Unternehmens. Im Einzelnen ist zu überlegen:

Analyse des
Wertschöpfungsprozesses

- Es muss festgestellt werden, auf welche Funktionen ein Unternehmen aus strategischen und operativen Überlegungen nicht verzichten kann (es stellen sich in diesem Zusammenhang z. B. die Fragen: „Brauchen wir ein Forschungs- und Entwicklungsteam?“, „Wie notwendig ist eine eigene Werbedienstleistung?“ bzw. „Können wir unsere EDV outsourcen?“ usw.).
- Hinzu kommt eine Aufstellung der Funktionen, die aufgrund von externen Vorgaben unabhängig von der Wertschöpfung einzurichten sind (z. B. Aufbau eines externen Rechnungswesens).

Fazit: Markt- und kundenorientierte Unternehmen konzentrieren sich auf die Optimierung des Wertschöpfungsprozesses und somit auf ihr Kerngeschäft.

Die Übersicht „Anforderungen an Organisationsstrukturen“ fasst die wesentlichen Aussagen dieses Abschnitts noch einmal zusammen.

Organisationsstrukturen

Anforderungen an Organisationsstrukturen

- Gelebte Unternehmenswerte sind ein stabiles Element.
- Wachse durch Kleinheit!
- Sei beweglich!
- Dezentralisiere und delegiere Verantwortung!
- Initiere flache Strukturen und setze diese um!
- Sorge für unternehmensweite Kommunikation und Informationsversorgung!
- Fördere bereichsübergreifendes Denken!
- Strebe die Integration von
 - Kunden,
 - Geschäftspartnern und Gesellschaftsgruppen sowie
 - allen Mitarbeitern an!

Aus der (synoptischen) Darstellung „Das Dilemma der Organisation“ wird deutlich, welche Konflikte zwischen den Organisationsformen und der Unternehmensumwelt bestehen. Mit klassischen und neueren Organisationsstrukturen wird versucht, dieses Dilemma zu lösen.

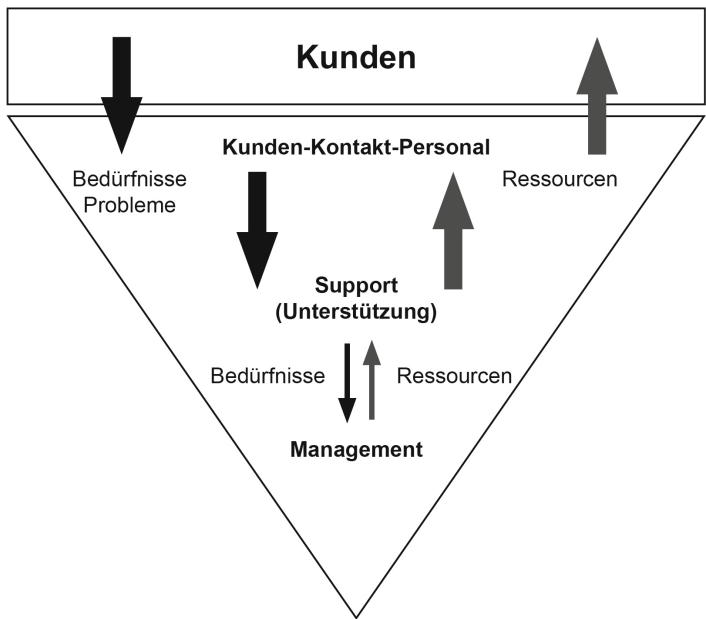
Das Dilemma der Organisation

Organisationsformen sind ...	Die Unternehmensumwelt ist ...
• starre Gebilde	• ein flexibles, fließendes System
• fixierte Strukturen	• ein sich verändernder Prozess
• vereinfachte und standardisierte Verfahren	• mehrdimensional mit hochkomplexen Bedingungen
• langfristig ausgerichtet	• veränderlichen Bedingungen in einem „High-Speed-Zeitalter“ anzupassen
• strukturiert	• chaotisch
• organisiert	• organisch
• überschaubar	• turbulent
• auf Kontinuität ausgerichtet	• wechselhaft, stürmisch

Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, ist zur Umsetzung kunden- und marktnaher Organisationsstrukturen insbesondere die Bedeutung der Kundennähe wichtig.



Kundennahe Organisationen



Gestaltungselemente kundennaher Organisationen

Aufgabe/Handlungssituation:

Prüfen Sie, welche Auswirkungen die sich darstellenden Veränderungen in der Unternehmensumwelt auf Ihren Handwerksbetrieb haben!

Versuchen Sie, Lösungsansätze zur Verbesserung der Wertschöpfungsstrukturen zu entwickeln.

Für Handwerksbetriebe wird es immer erforderlicher (insbesondere für größere Betriebe) einen Kunden-Verantwortlichen (Kunden-Betreuer) zu benennen. Dieser koordiniert die Querschnittsaufgaben in den funktionalen Unternehmensbereichen bei der Bearbeitung eines Kunden oder einer Kundengruppe. Das **System des Schlüsselkunden-Betreuers** (Key-Account) gewinnt dabei an Bedeutung. Die im Key-Account-Management geprägte Philosophie des „One-Face-to-Customer“-Gedankens entwickelt für den Kunden einen festen Ansprechpartner im Unternehmen, der als „Anwalt der Kundeninteressen“ agiert.

Schlüsselkunden-Betreuer