

Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017): Organisation

Kapitel 5 - Wertschöpfungsstrukturen

Übersicht

Kapitel 5 - Wertschöpfungsstrukturen

- I. Leitfragen
- II. Schaubilder
- III. Zusammenfassung

Kapitel 5 – Wertschöpfungsstrukturen

Leitfragen

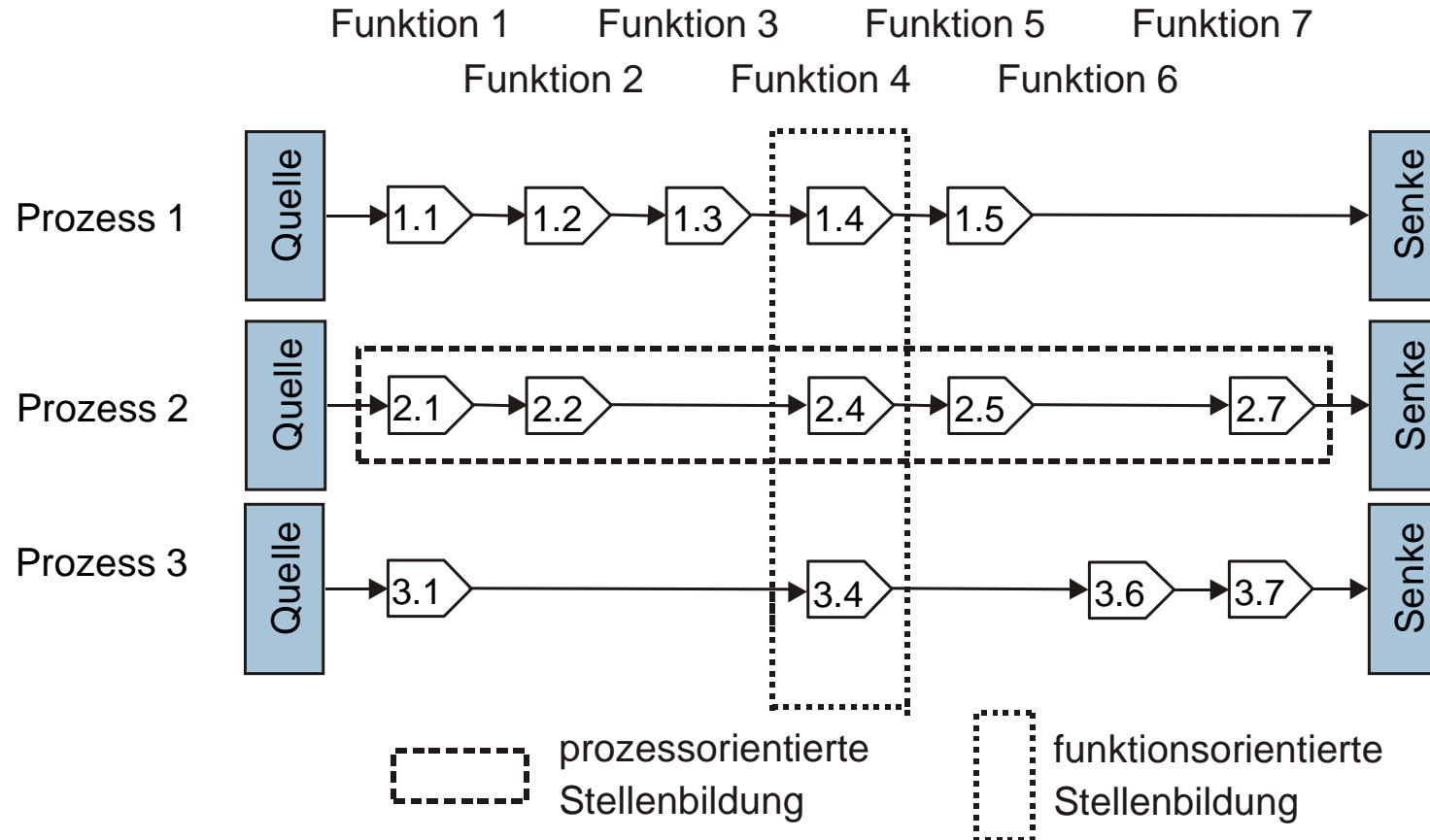
- Welche Bedeutung kommt den Strukturen in einer wertschöpfungsorientierten Organisation zu?
- Was sind die wesentlichen Merkmale und Elemente der Wertschöpfungsstruktur?
- Welche Fragen und Optionen bestehen hinsichtlich der unternehmensinternen Wertschöpfungsstruktur?
- Welche Fragen und Optionen bestehen hinsichtlich der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsstruktur?
- Wie werden Wertschöpfungsstrukturen gestaltet? Welche Aufgaben sind hierbei zu erfüllen und welche Techniken werden häufig eingesetzt?

Übersicht

Kapitel 5 - Wertschöpfungsstrukturen

- I. Leitfragen
- II. Schaubilder
- III. Zusammenfassung

Abbildung 5.1. Funktions- vs. prozessorientierte Stellenbildung ad rem



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 261 nach Schulte-Zurhausen 2014, S. 166.

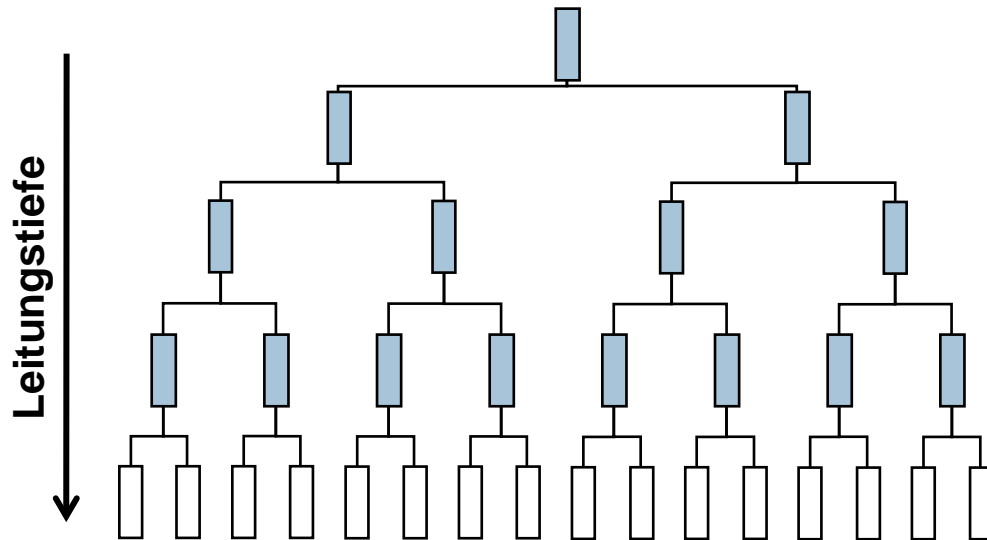
Abbildung 5.2. Strukturelemente im Überblick

Stellenarten	Stellenmehrheiten
<ul style="list-style-type: none">▪ Leitungsstelle (Instanz)▪ Ausführungsstelle▪ Stabsstelle▪ Assistenzstelle▪ Dienstleistungsstelle▪ Querschnittsmanagerstelle	<ul style="list-style-type: none">▪ Bereich / Hauptabteilung▪ Abteilung▪ Arbeitsgruppe / Unterabteilung▪ (Projekt-) Team▪ Ausschuss▪ Community

Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 264.

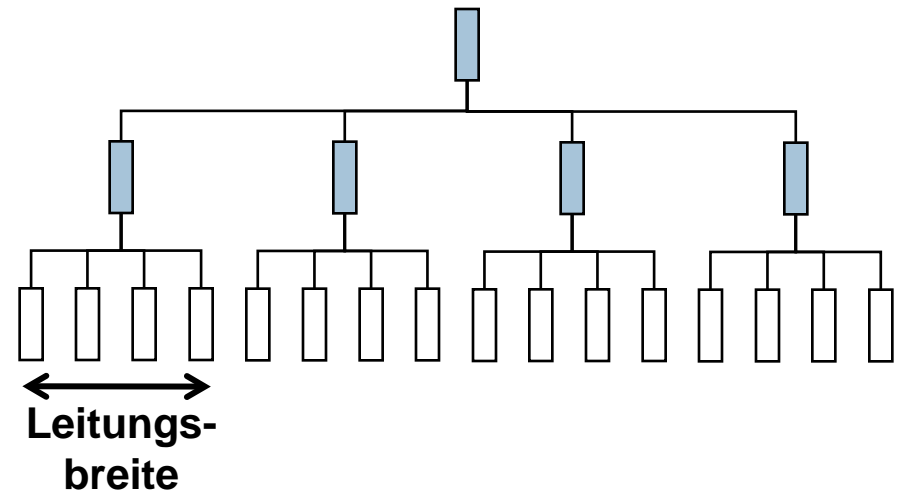
Abbildung 5.3. Leitungsbreite vs. Leitungstiefe

Steile Konfiguration



Leitungstiefe: 4
Leitungsbreite: 2
Ausführungsstellen: 16

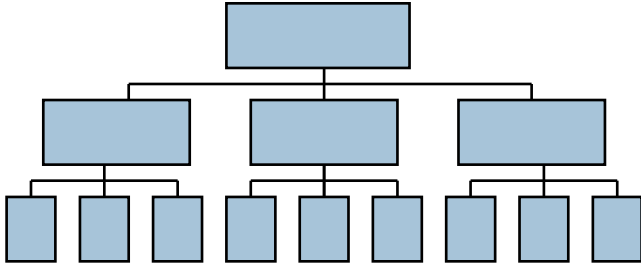
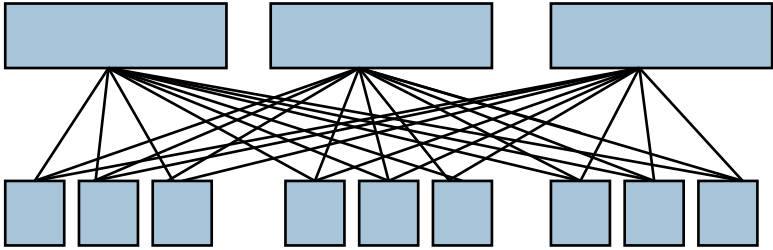
Flache Konfiguration



Leitungstiefe: 2
Leitungsbreite: 4
Ausführungsstellen: 16

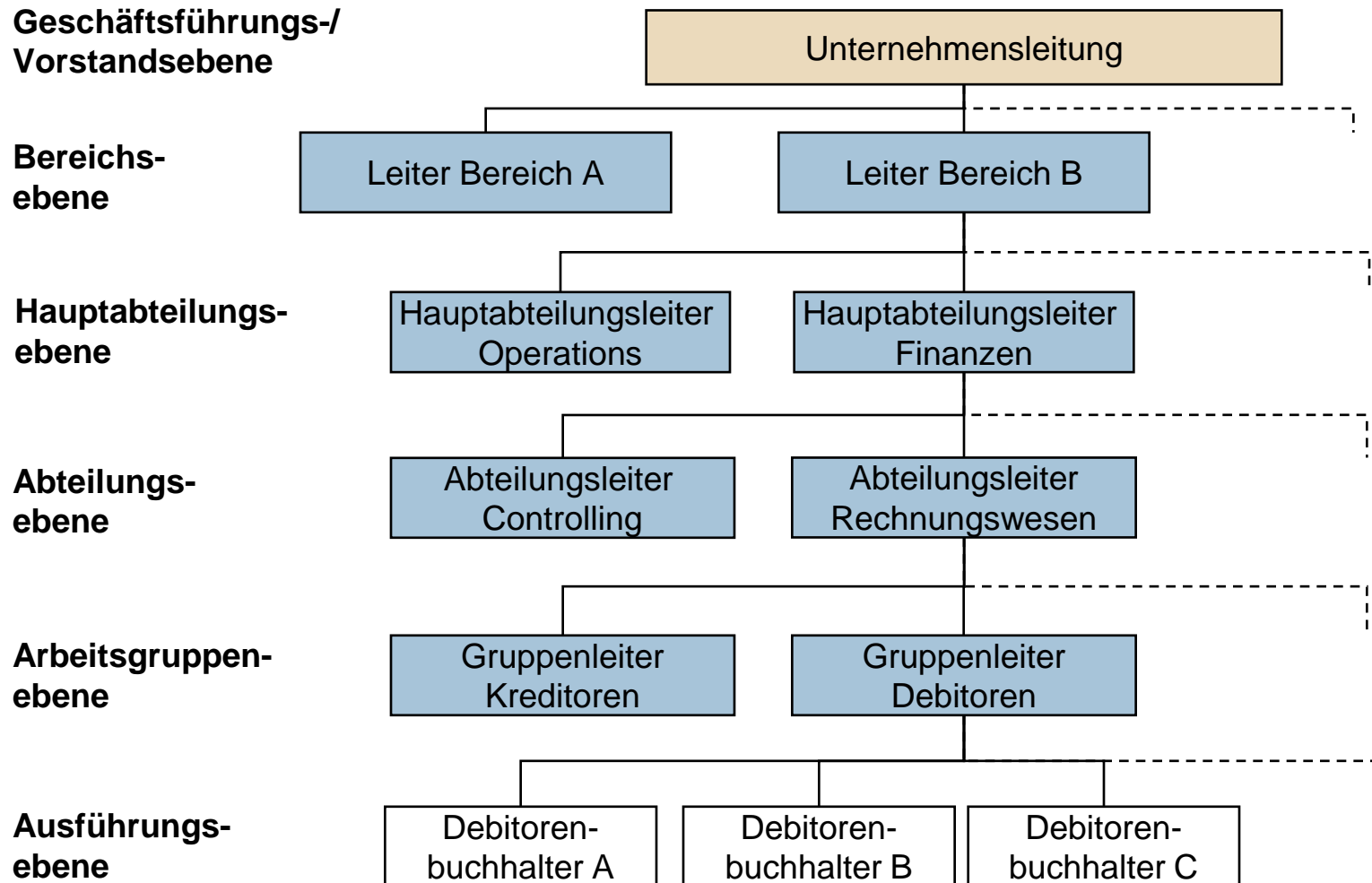
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 272.

Abbildung 5.4. Struktur der Weisungsbeziehungen

	Einliniensystem	Mehrliniensystem
Skizze		
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Straffe Kommunikationsbeziehungen ▪ Klarheit, Einfachheit, Übersichtlichkeit ▪ Klare Abgrenzung von Kompetenz und Verantwortung ▪ Reibungslose Koordination 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spezialisierungseffekte ▪ Motivationseffekte ▪ Übereinstimmung von Fach- und Entscheidungskompetenz
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Starrheit ▪ Länge und Umständlichkeit der Dienstwege ▪ Starke Belastung der Zwischeninstanzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgabenüberschneidungen ▪ Kompetenz- und Verantwortlichkeitskonflikte ▪ Keine einheitliche Leitung und Zuordnung der Gesamtverantwortung

Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 273.

Abbildung 5.5. Beispielhaftes Organigramm



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 277.

Abbildung 5.6. Vor- und Nachteile von Organigrammen

Vorteile

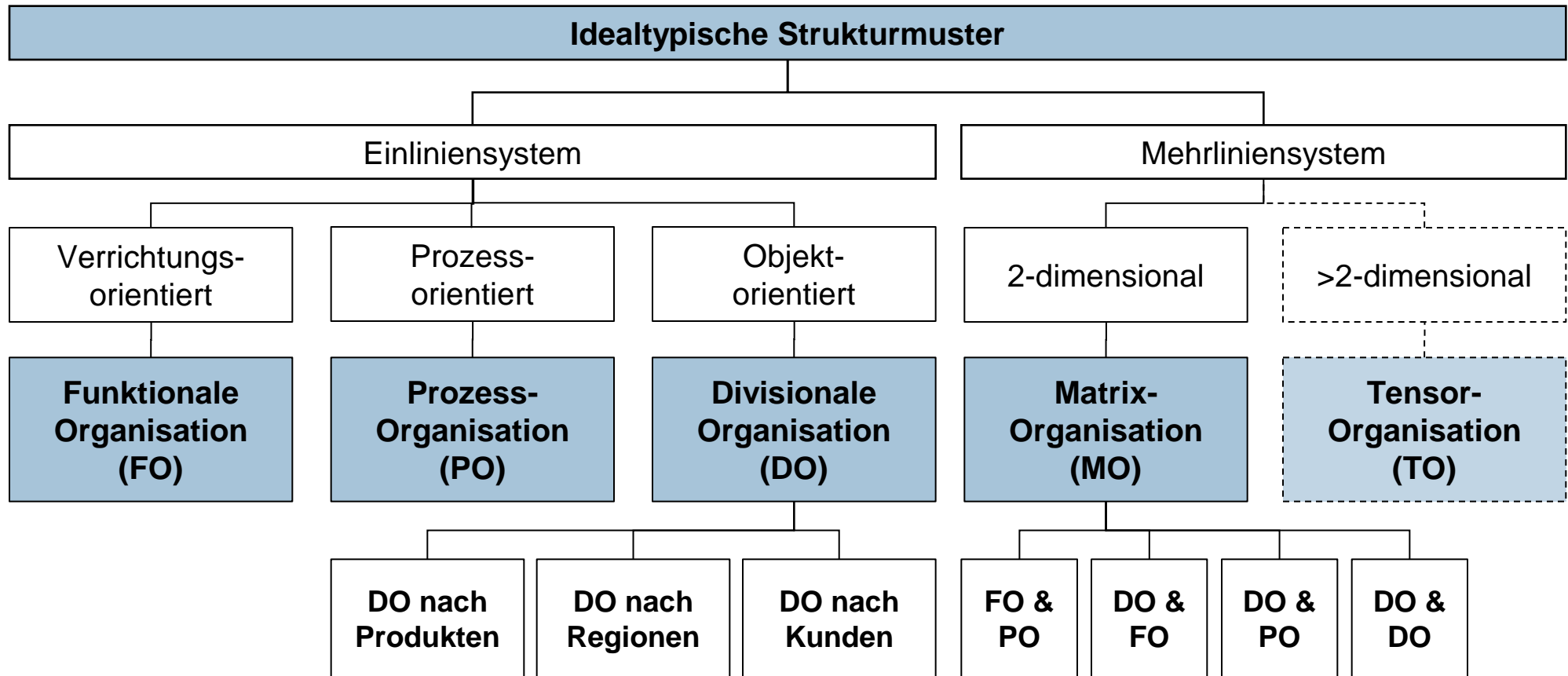
- Übersichtliche und anschauliche Darstellung
- Auch für Dritte gut verständlich
- Leicht zu erlernen und anzuwenden
- Darstellung in unterschiedlichen Detaillierungsgraden möglich
- Vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten
- Unverzichtbar bezüglich Berichtswegen und Weisungsbeziehungen

Nachteile

- Stark vereinfachend
- Beschränkte Analysemöglichkeiten
- Keine Darstellung der realen Kommunikationsstruktur
- Fortschreibung verursacht z.T. erheblichen Pflegeaufwand
- Freie Gestaltungsmöglichkeiten gefährden potenziell die Vergleichbarkeit von Darstellungen

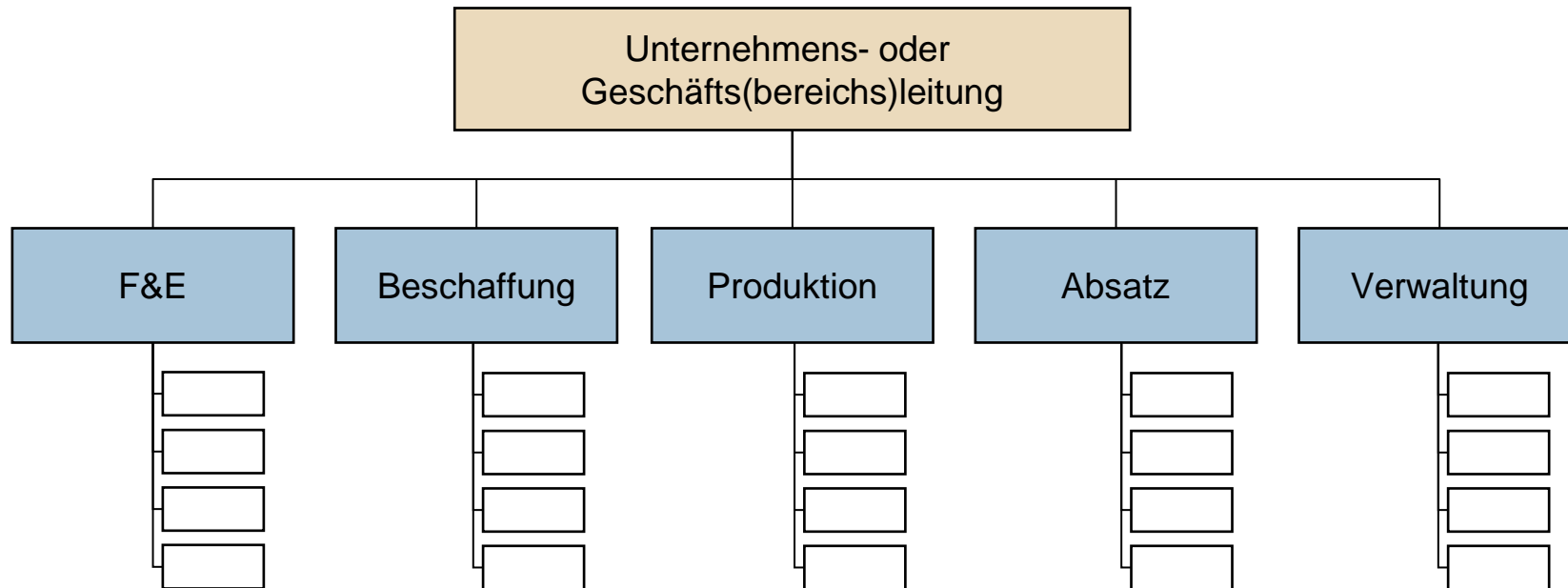
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 277.

Abbildung 5.7. Idealtypische Strukturmuster (Aufbauorganisatorische Grundmodelle)



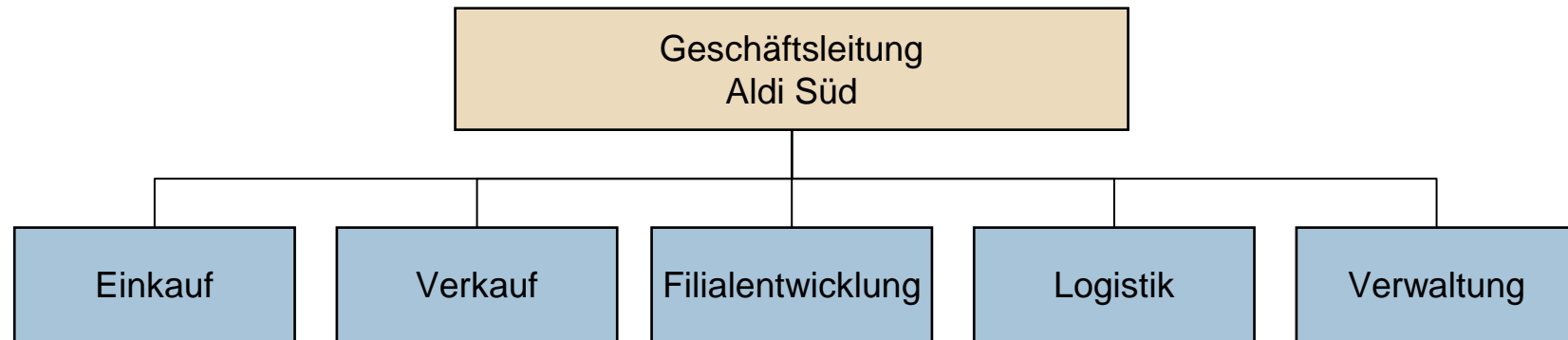
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 279.

Abbildung 5.8. Funktionale Organisation (generisch)



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 280.

Abbildung 5.9. Funktionale Organisation am Beispiel Aldi Süd



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 281 basierend auf <https://www.aldi-sued.de/de/infos/aldi-sued-a-bis-z/o/organisationsstruktur/> (Stand 12/2016).

Abbildung 5.10. Modifikationen der Funktionalen Organisation

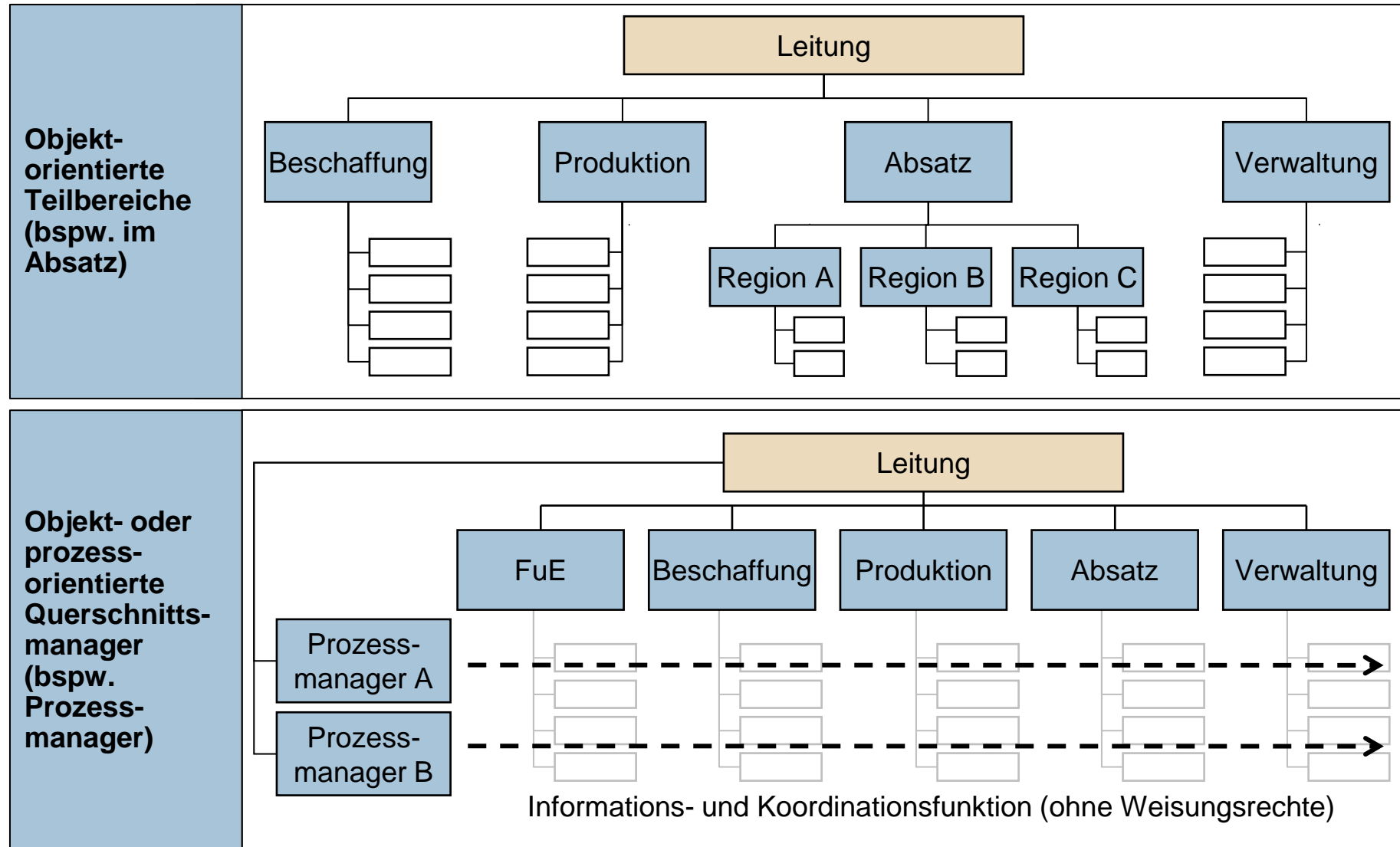
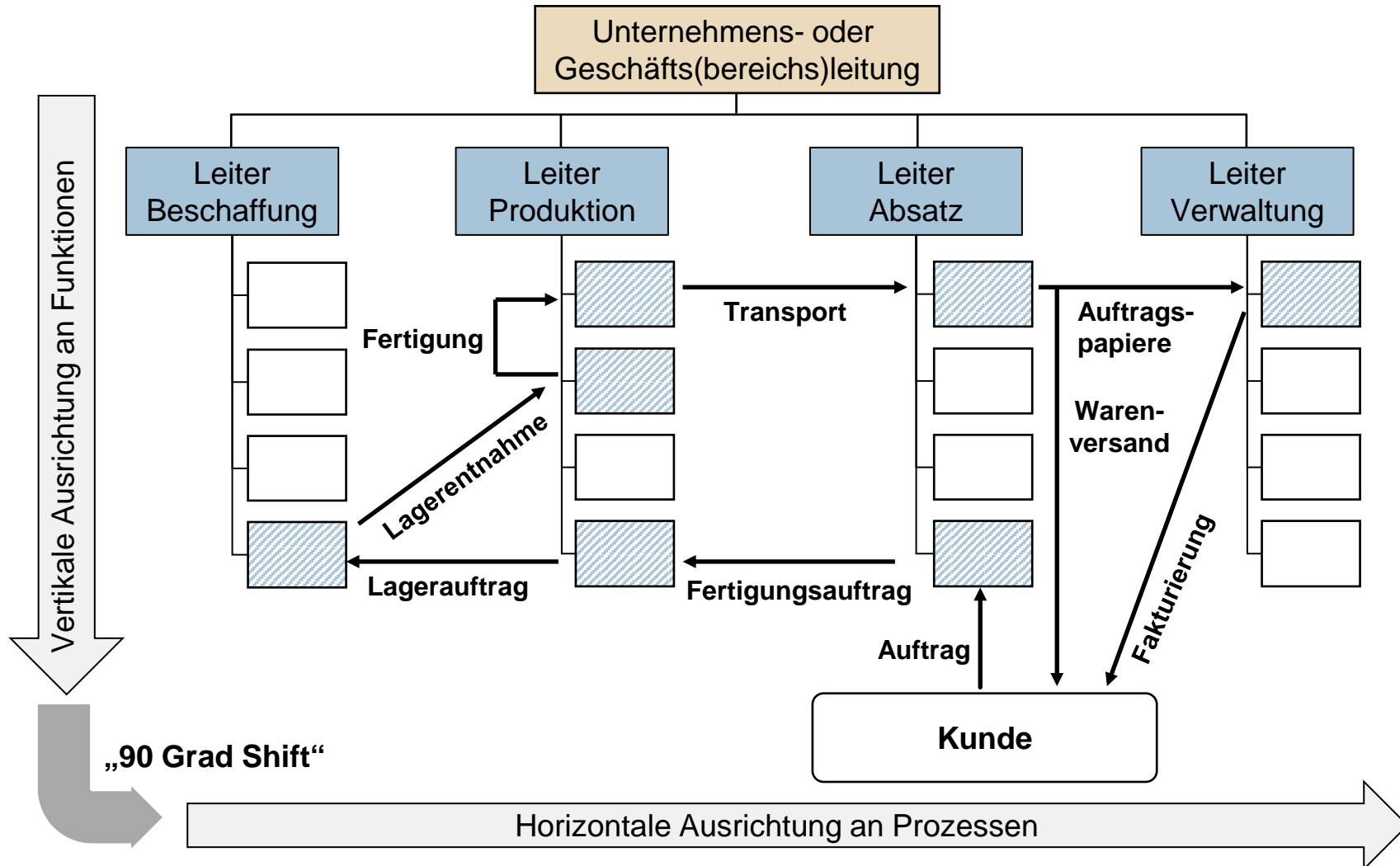
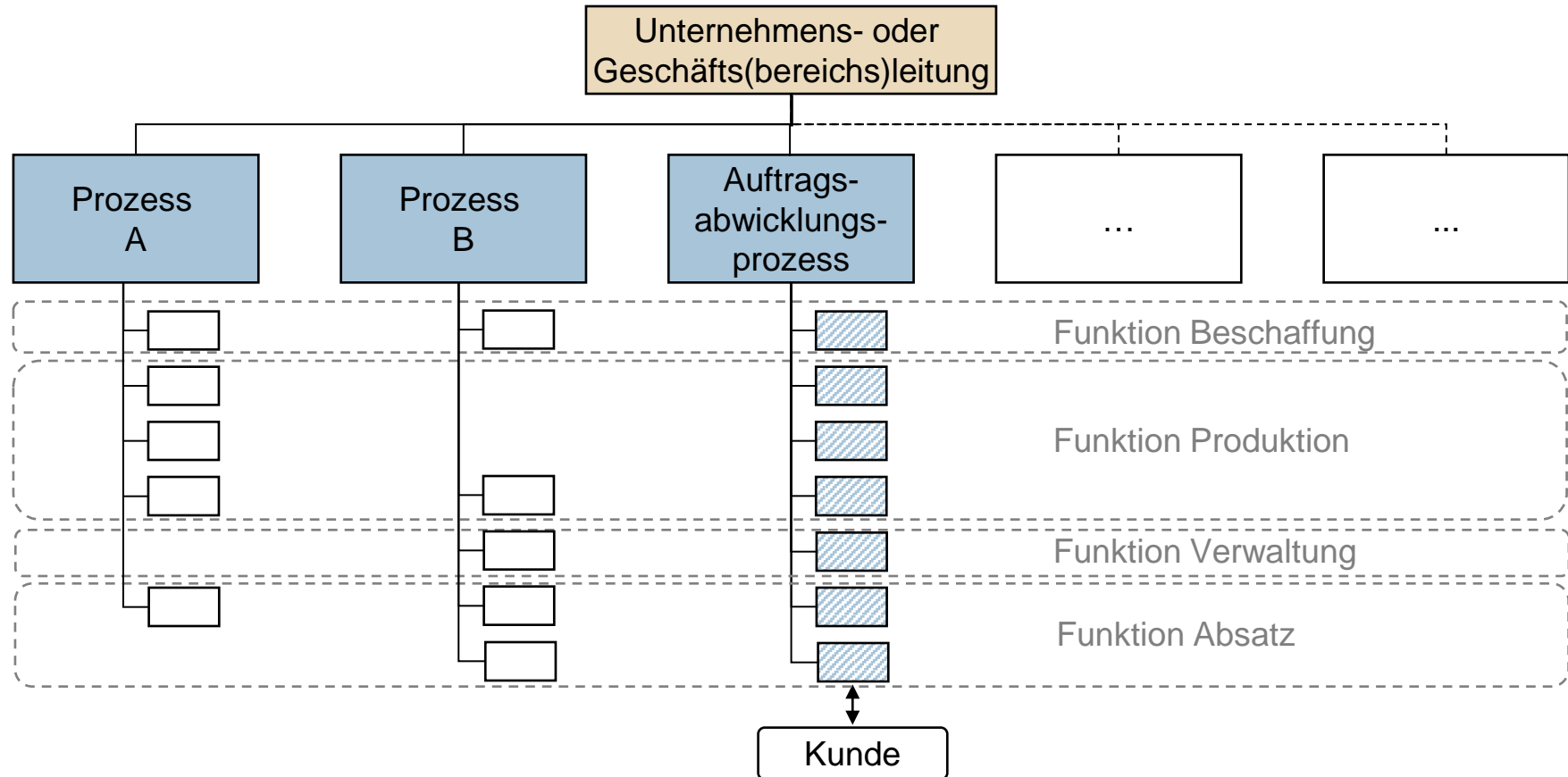


Abbildung 5.11. Auftragsabwicklungsprozess in der Funktionalen Organisation



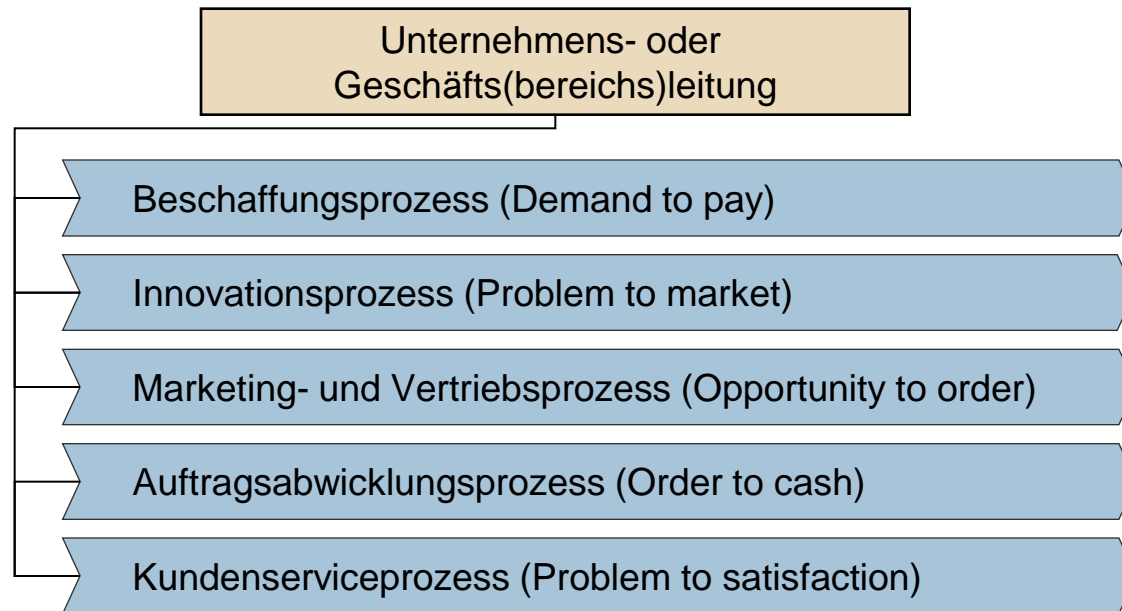
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 285.

Abbildung 5.12. Auftragsabwicklungsprozess in der Prozess-Organisation



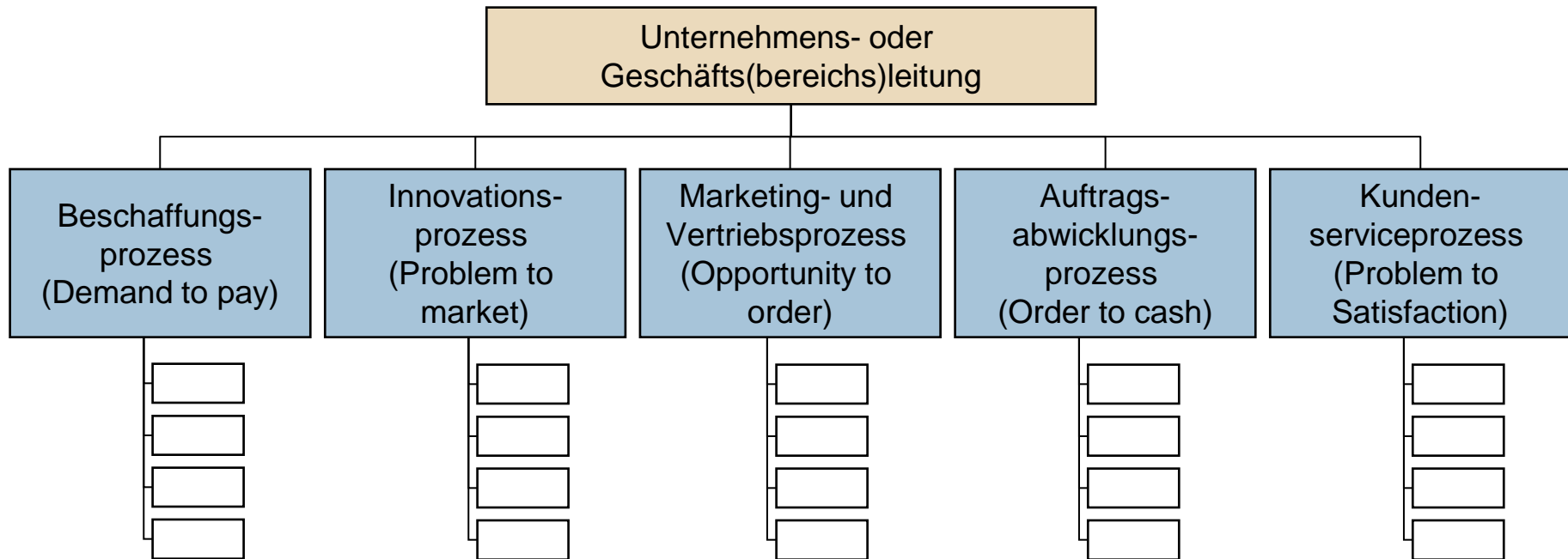
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 286.

Abbildung 5.13. Prozess-Organisation (generisch, horizontal dargestellt)



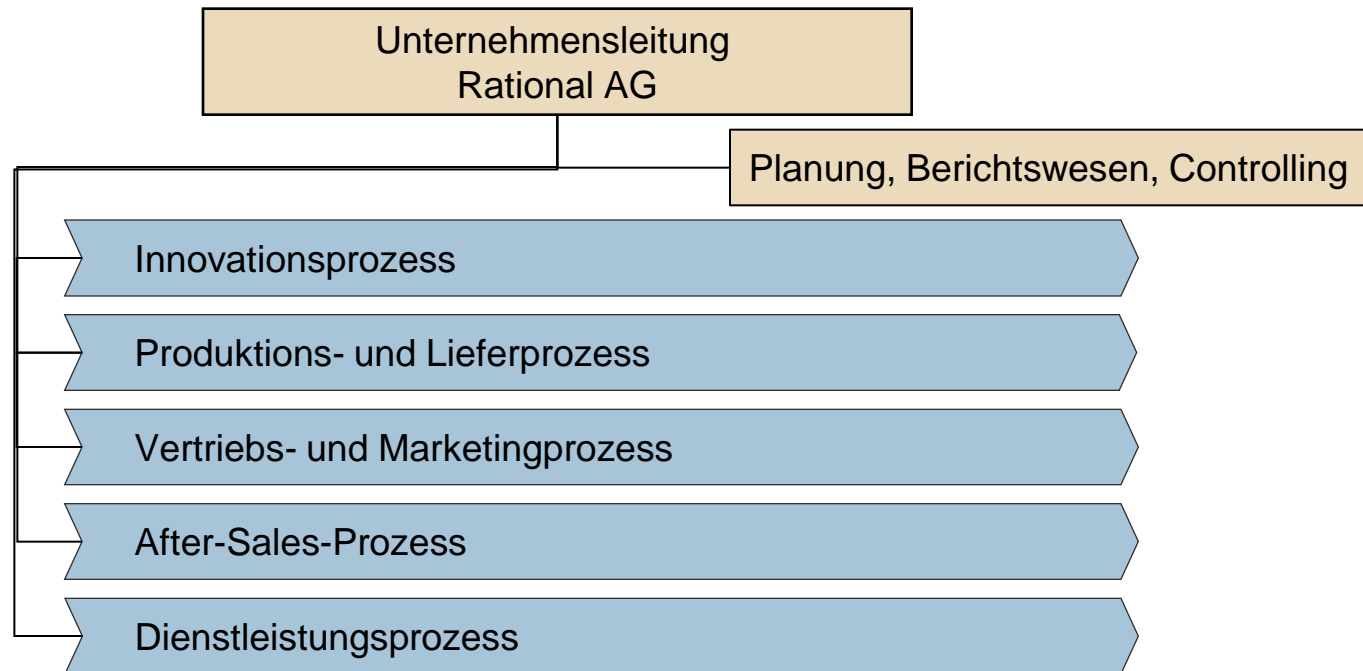
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2012), S. 286.

Abbildung 5.14. Prozess-Organisation (generisch, vertikal dargestellt)



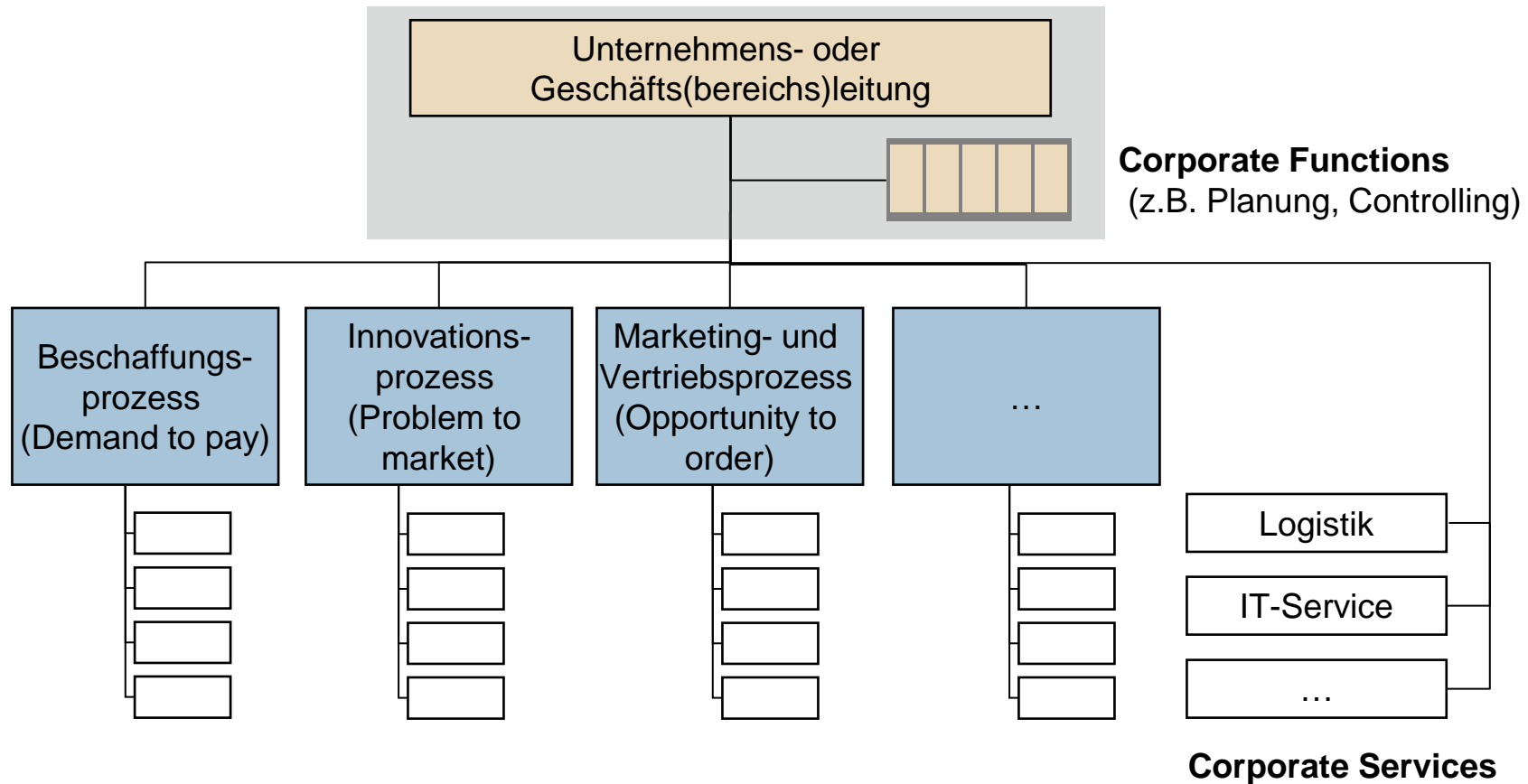
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2012), S. 286.

Abbildung 5.15. Prozess-Organisation am Beispiel Rational AG



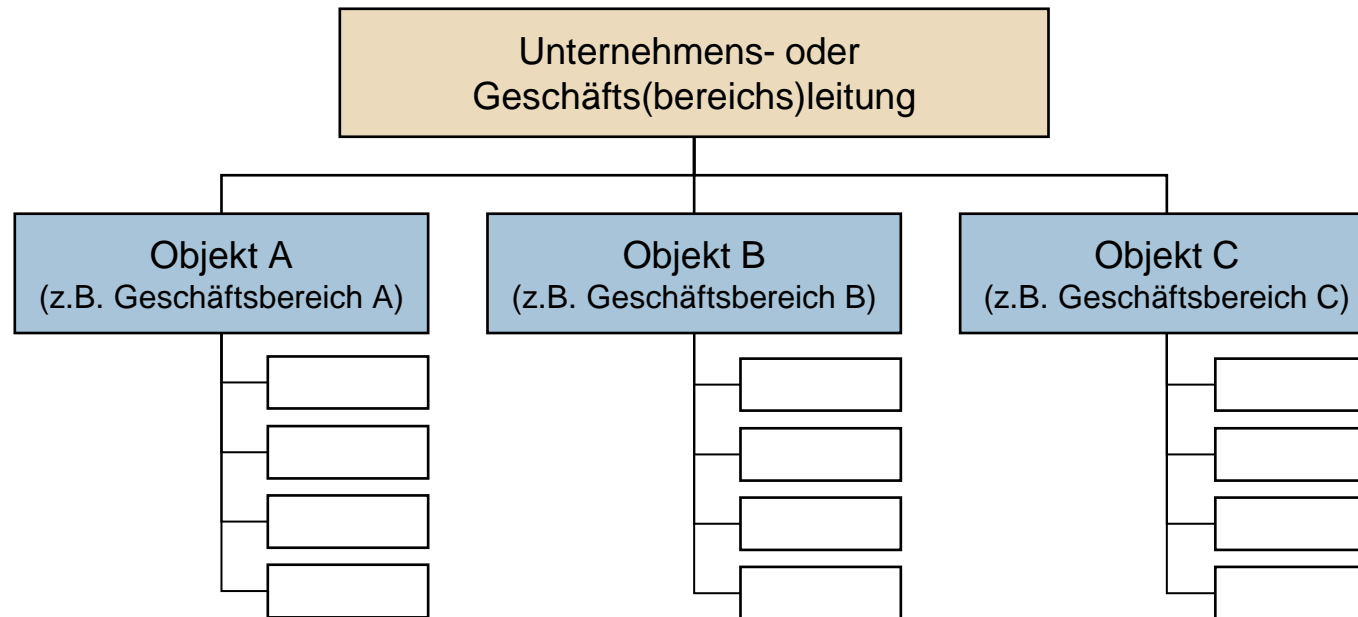
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 287 aufbauend auf www.rational-online.com und Rational Investor Relations, Stand 3/2015.

Abbildung 5.16. Modifikation der Prozess-Organisation (beispielhaft)



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 290.

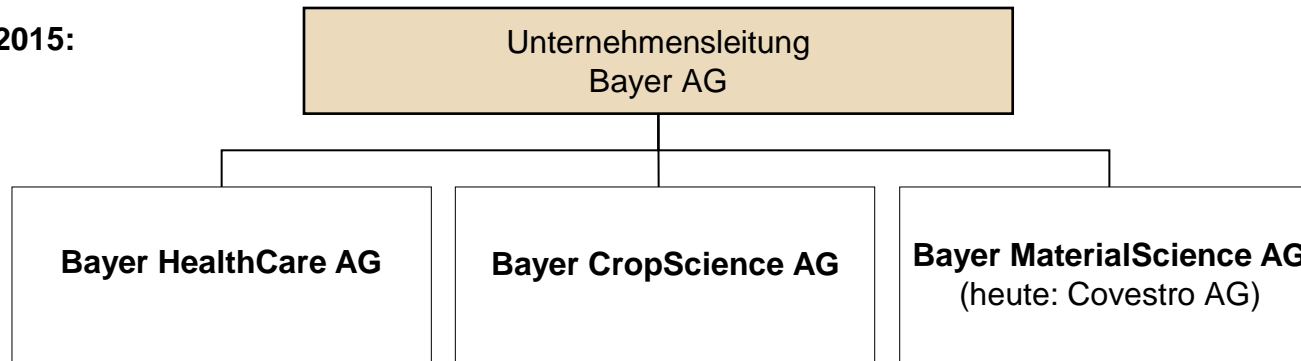
Abbildung 5.17. Divisionale Organisation (generisch)



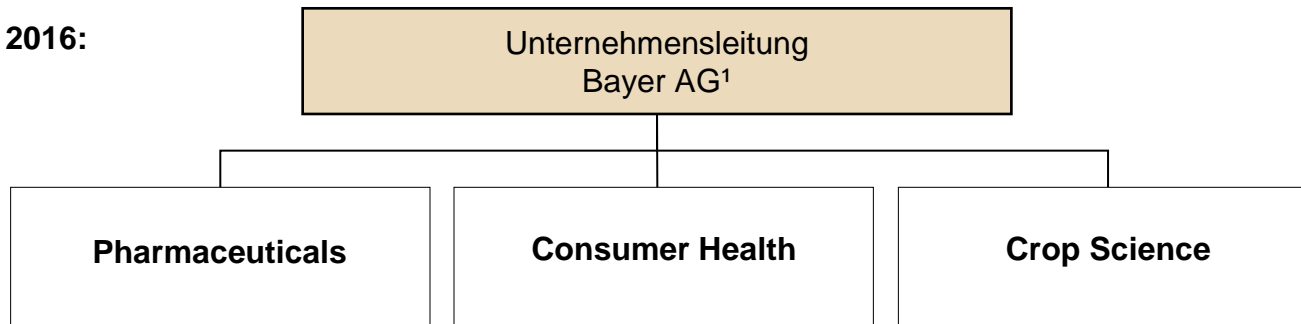
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 291.

Abbildung 5.18. Divisionale Organisation am Beispiel Bayer AG (vereinfacht, nach Produkten)

Bis 2015:



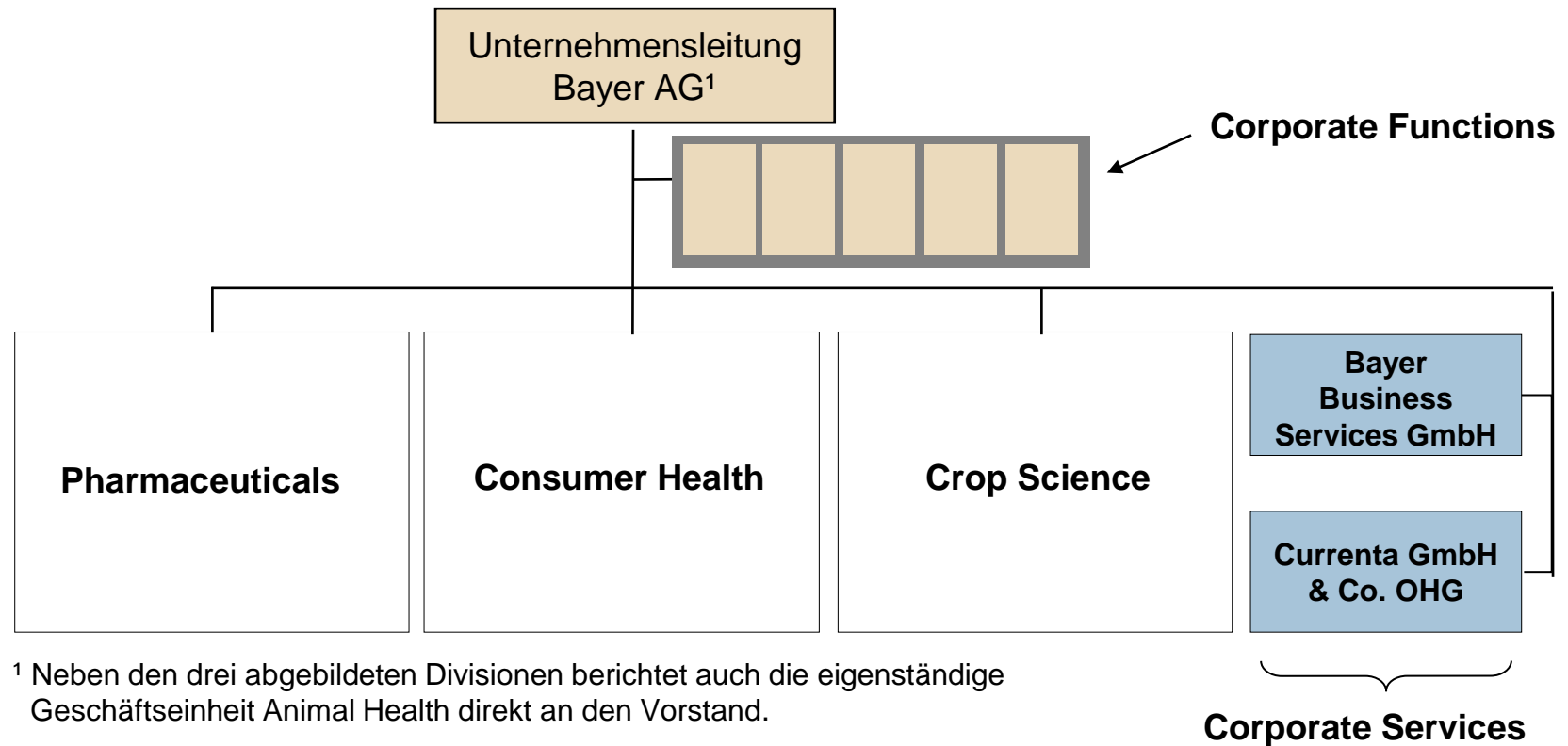
Seit 2016:



¹ Neben den drei abgebildeten Divisionen berichtet auch die eigenständige Geschäftseinheit Animal Health direkt an den Vorstand

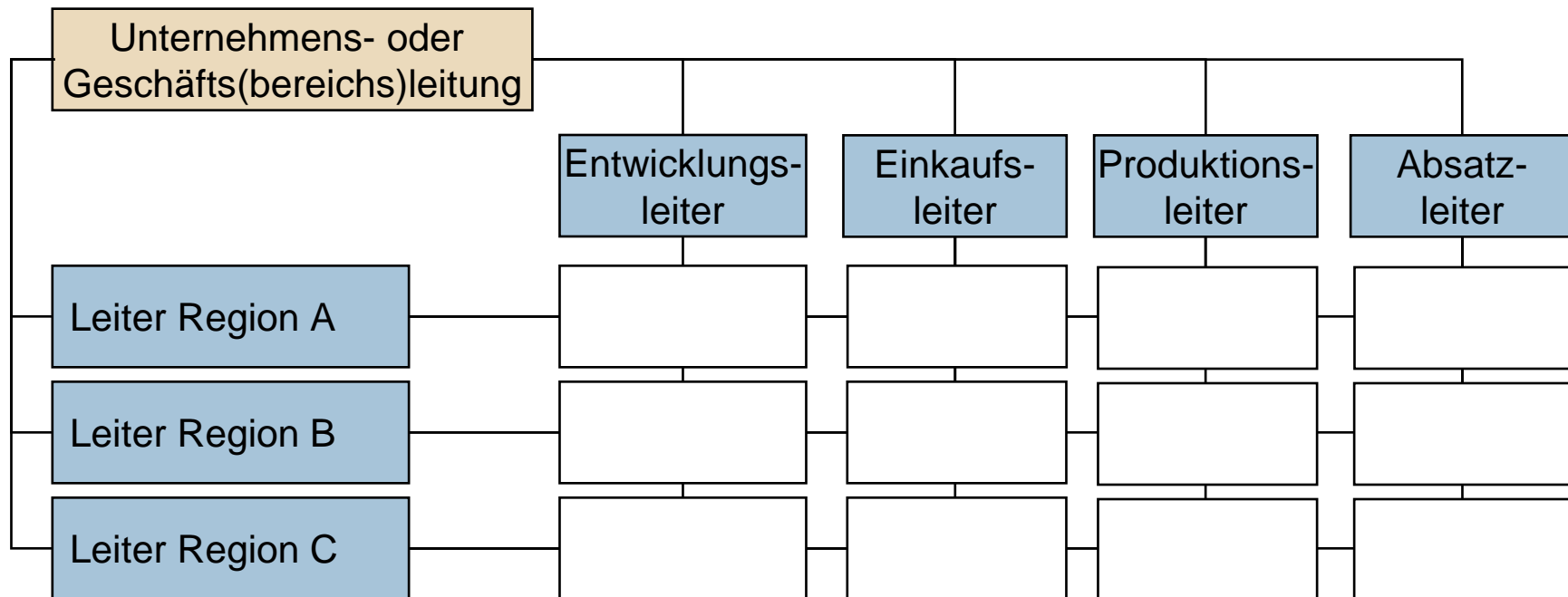
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 292 aufbauend auf www.bayer.de, Stand 6/2016.

Abbildung 5.19. Modifikation der Divisionalen Organisation am Beispiel Bayer AG



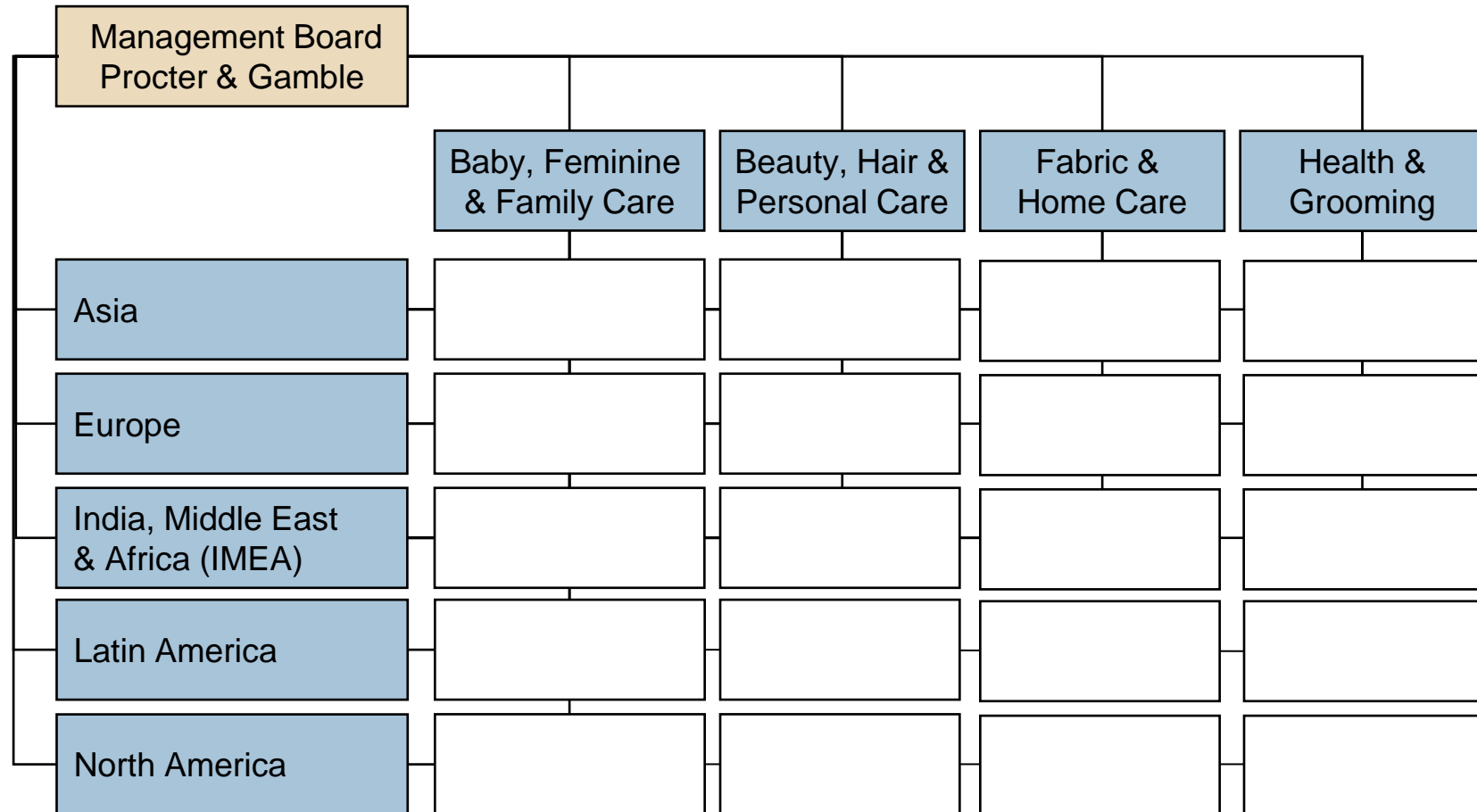
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 295 aufbauend auf www.bayer.de, Stand 6/2016.

Abbildung 5.20. Matrix-Organisation (nach Funktionen und Regionen, generisch)



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 296.

Abbildung 5.21. Matrix-Organisation am Beispiel Procter & Gamble (vereinfacht)



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 297 basierend auf <http://us.pg.com/who-we-are/structure-governance/corporate-structure> (Stand 12/2016)

Abbildung 5.22. Modifikationen der Matrix-Organisation (beispielhaft)

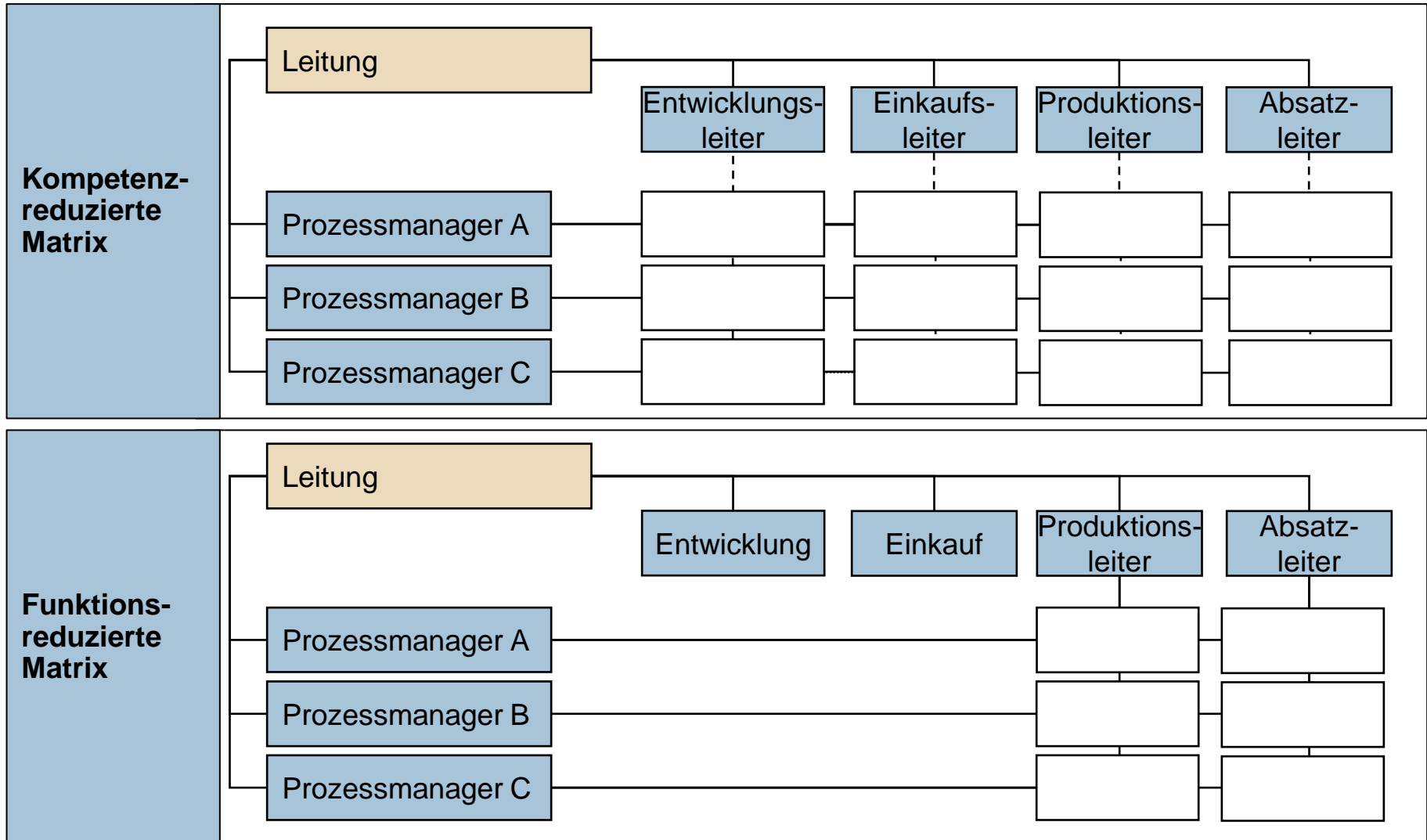


Abbildung 5.23. Vergleich der idealtypischen Strukturmuster bzw. Grundmodelle

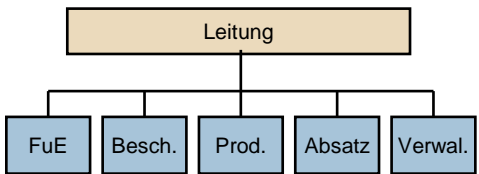
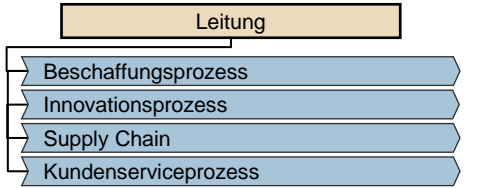
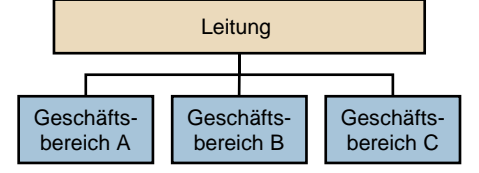
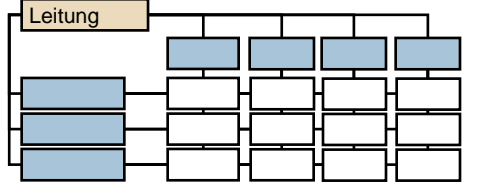
	Visualisierung	Wesentliche Stärken	Wesentliche Schwächen	Eignung
FO		<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierungs- und Mengenvorteile bei objektübergreifend gleichartigen Verrichtungen (Ressourceneffizienz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Marktorientierung (außer im Absatz) • Abteilungszäune (Prozesseffizienz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Heterogenität des Leistungsspektrums • Fokus auf Ressourceneffizienz
PO		<ul style="list-style-type: none"> • Sehr hohe Prozesseffizienz durch Prozessbündelung • Gute Marktorientierung durch End-to-End-Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Z.T. werden Ressourcen in unterschiedlichen Prozessen benötigt (Ressourceneffizienz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Heterogenität des Leistungsspektrums • Fokus auf Prozesseffizienz
DO		<ul style="list-style-type: none"> • Sehr hohe Marktorientierung durch eigene Geschäftsbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Doppelarbeiten und oft suboptimale Ressourcenallokation (Ressourceneffizienz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Heterogenität des Leistungsspektrums
MO		<ul style="list-style-type: none"> • Kombi. der Stärken der Grundmuster (z.B. Marktorientierung von DO + Ressourceneffizienz von FO) 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexität der Führung aufgrund von notwendigen Abstimmungen im Mehrliniensystem (Führungseffizienz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschöpfung erfordert das Zusammenspiel von zwei Dimensionen

Abbildung 5.24. Varianten der Aufgabenspezialisierung auf verschiedenen Ebenen (beispielhaft)

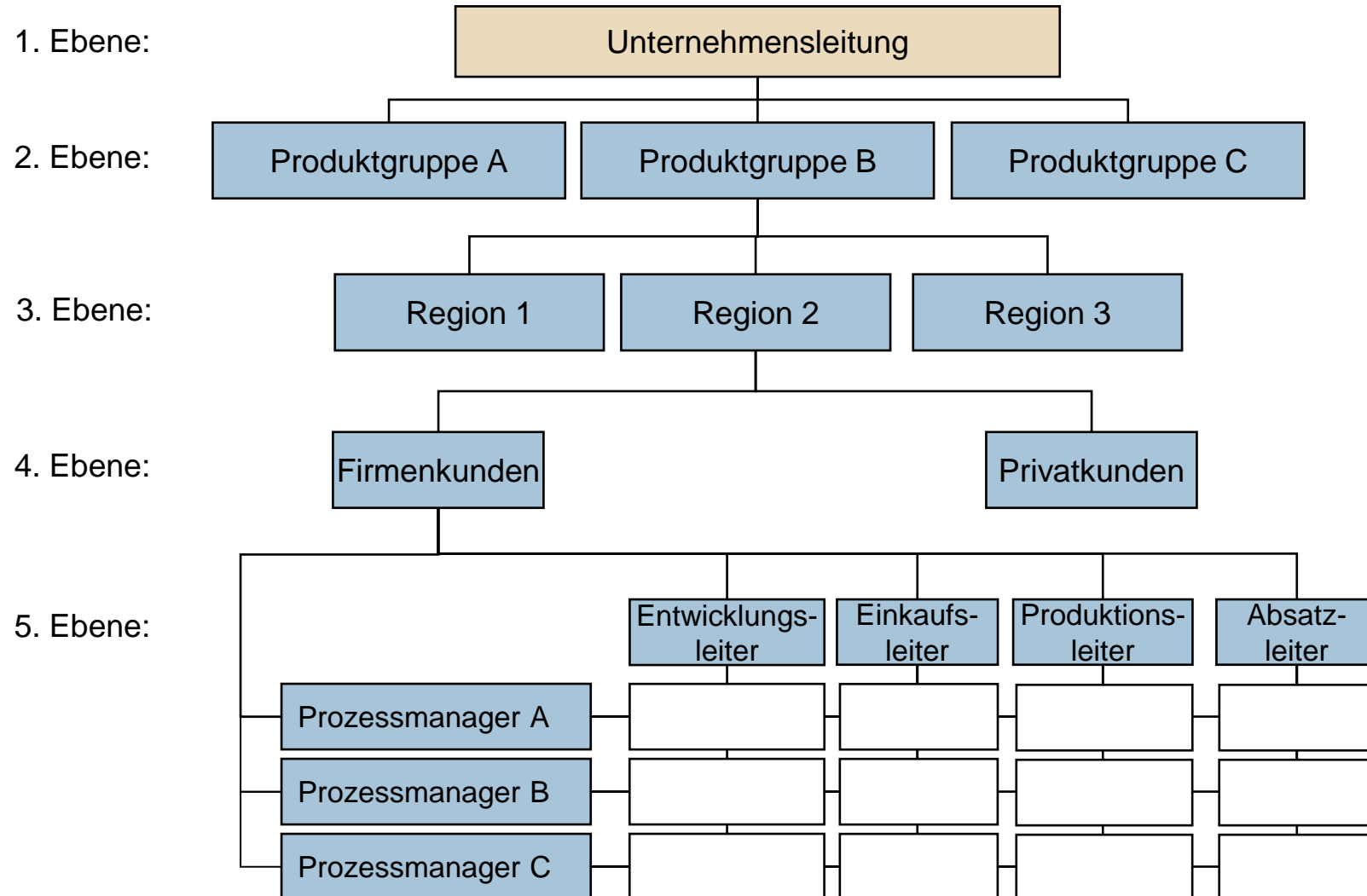
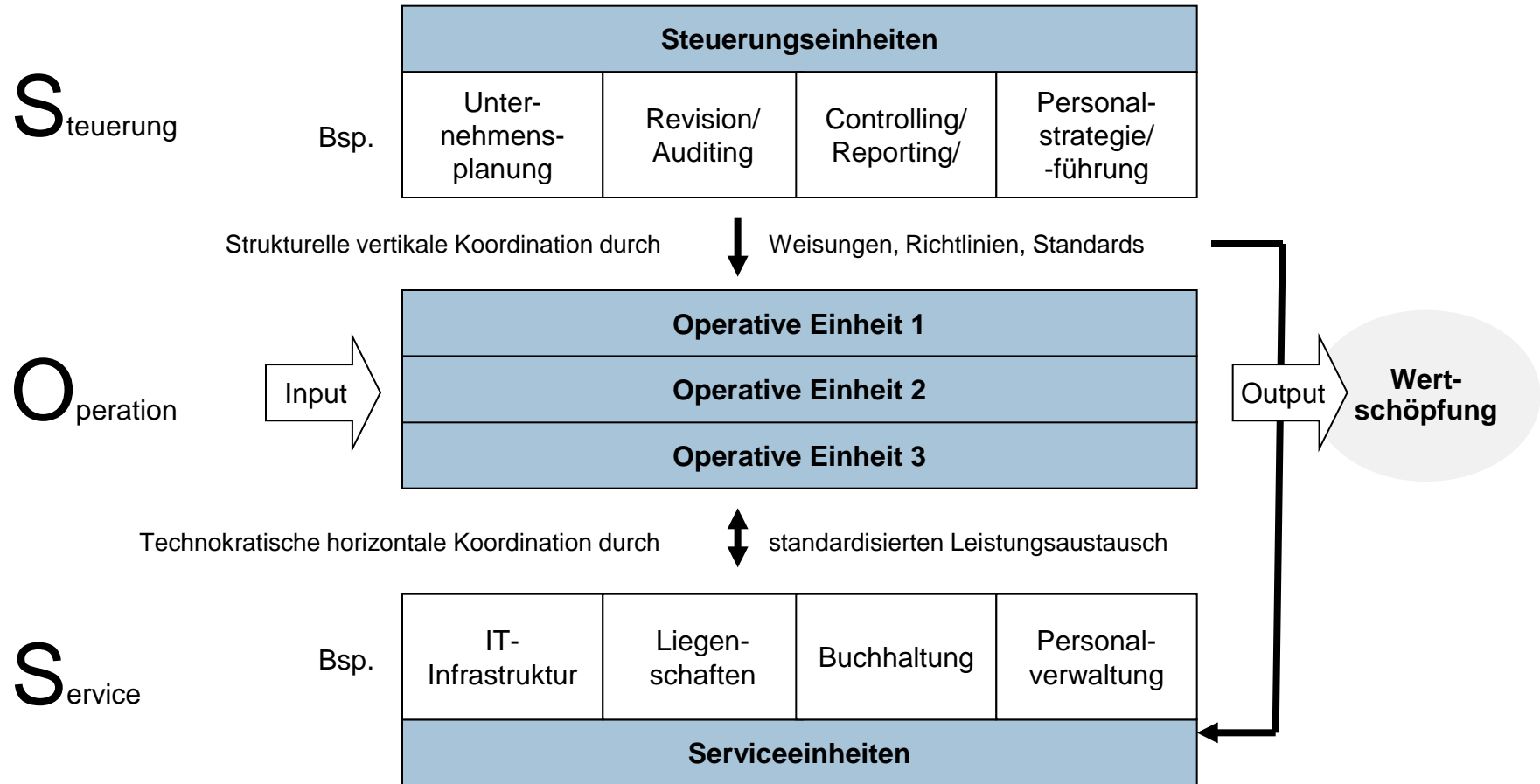
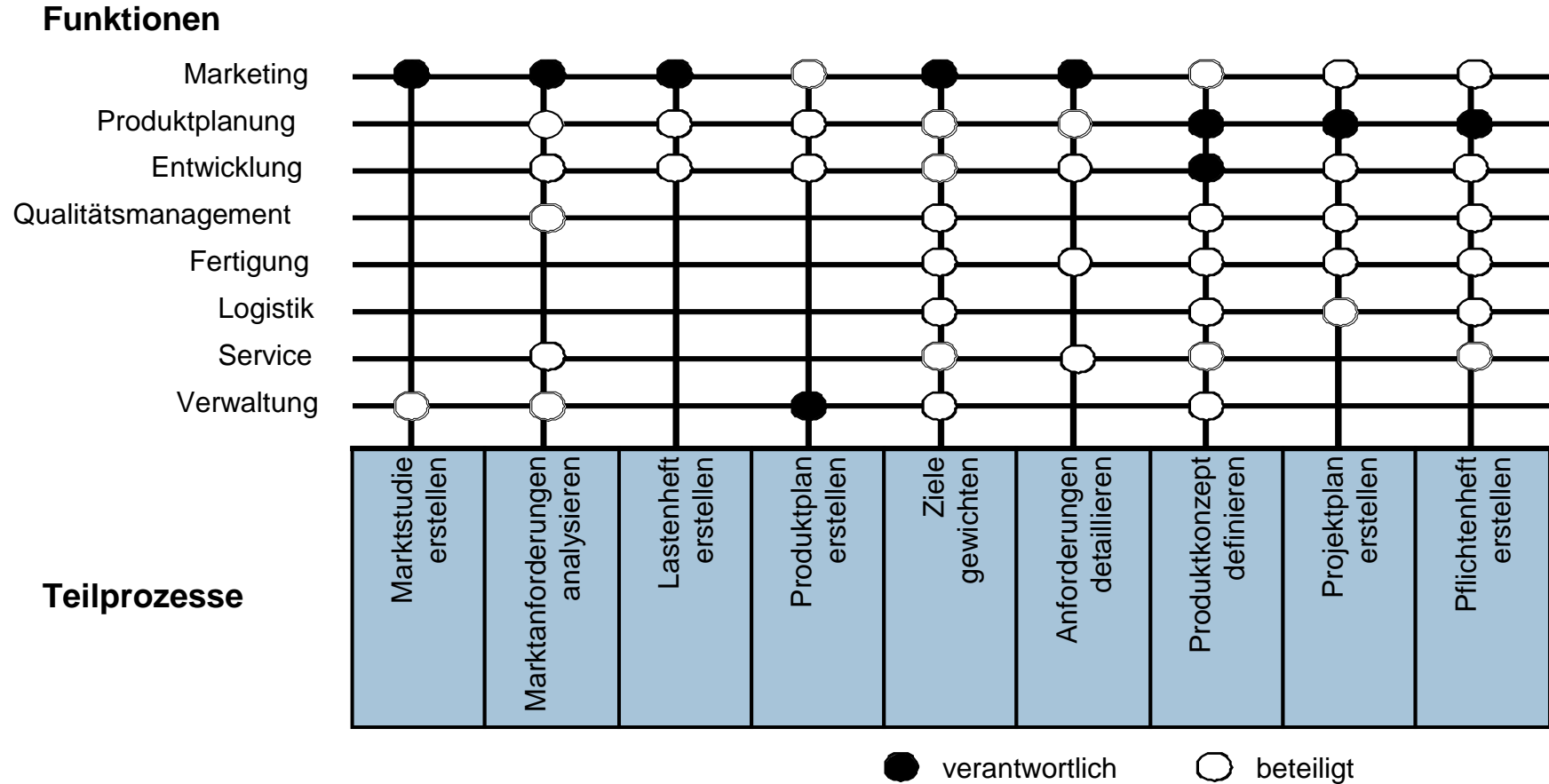


Abbildung 5.25. Organisationseinheiten nach dem SOS-Konzept



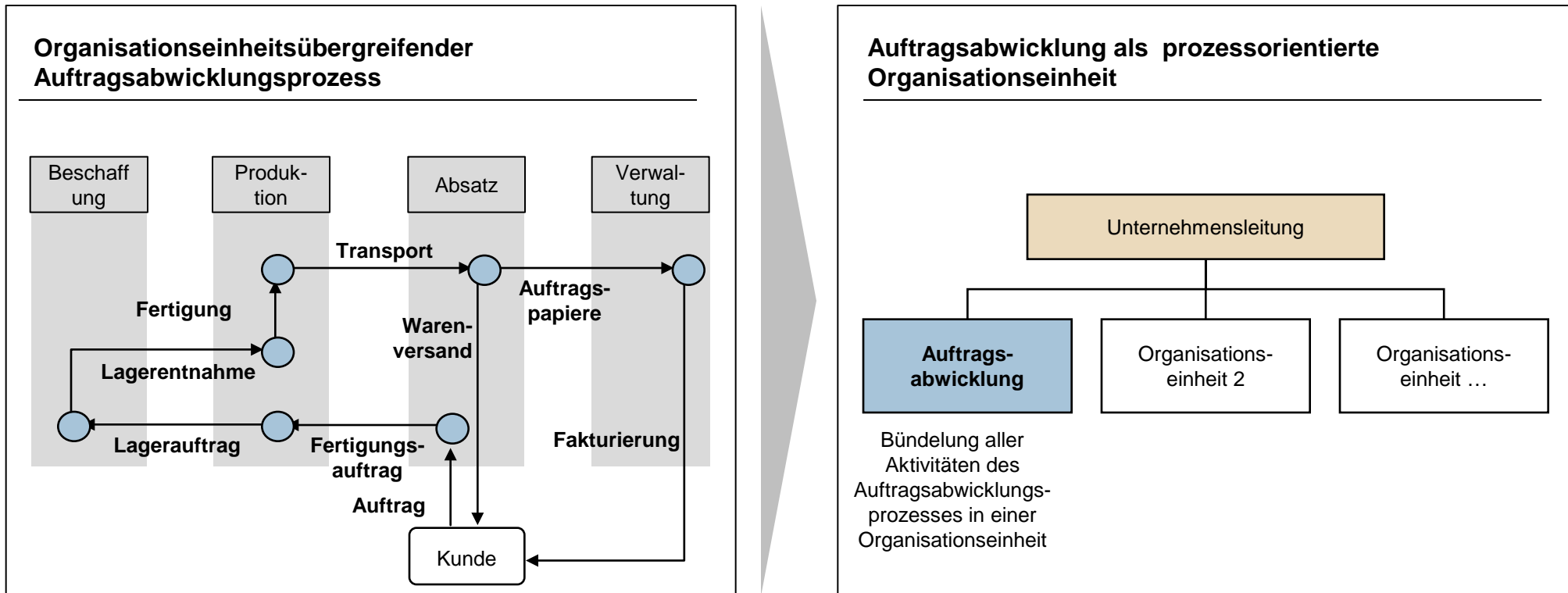
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 305 aufbauend auf Bach/Petry (2004), S. 2 und Rupp (2003), S. 235.

Abbildung 5.26. Funktion vs. Prozess am Beispiel Produktkonzeptionsprozess



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 309 aufbauend auf Schmelzer/Sesselmann (2010), S. 146.

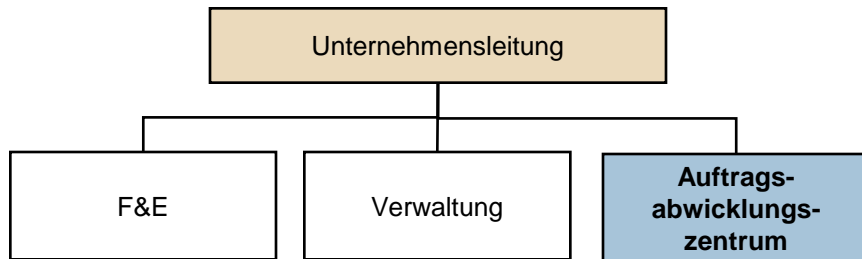
Abbildung 5.27. Bildung eines Auftragsabwicklungszentrums



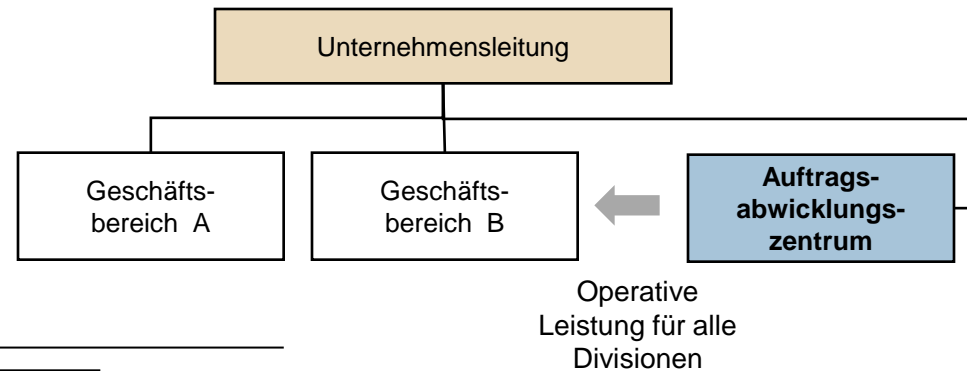
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 310.

Abbildung 5.28. Auftragsabwicklungszentrum in unterschiedlichen Strukturmustern

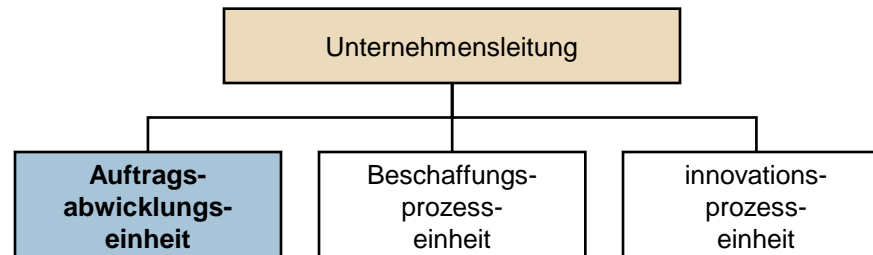
Funktionale Organisation (FO)



Divisionale Organisation (DO)



Prozessorganisation (PO)



Matrix-Organisation (MO)

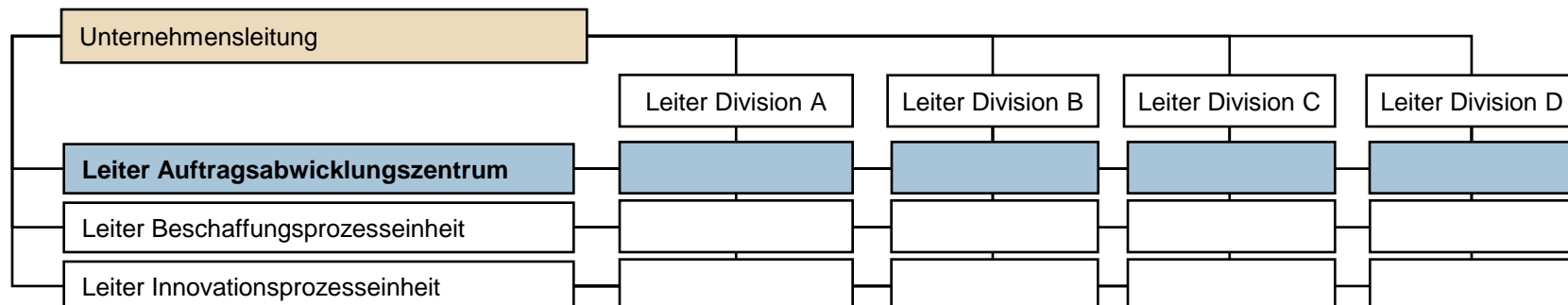
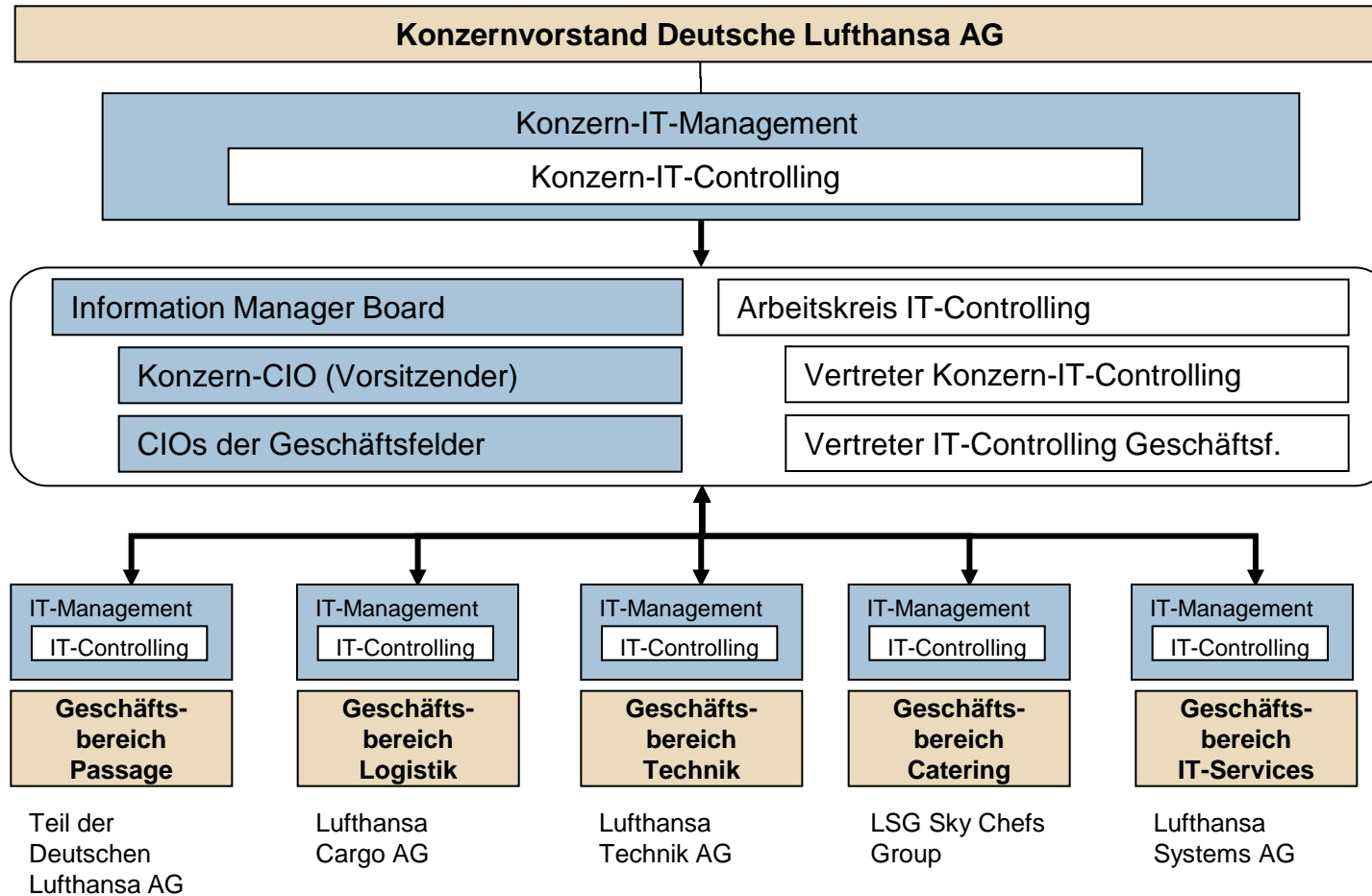


Abbildung 5.29. Organisation des IT-Managements bei der Deutschen Lufthansa AG



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 314 aufbauend auf Fahn/Köhler (2008), S. 537.

Abbildung 5.30. Corporate Function vs. Corporate Service

Corporate Function (Corporate Center)	Corporate Service (Shared Service Center)
Unterstützung der Unternehmensleitung bei der Steuerung des Gesamtkonzerns	Unterstützung der operativen Einheiten in deren Geschäft
Primäres Ziel: Erzielung von geschäftsbereichsübergreifenden Synergien im Unternehmen	Primäres Ziel: Effizienzsteigerung aus Gesamtsicht durch Economies of Scale/Scope
„Verlängerter Arm“ der Zentrale	Entlastung der operativen Einheiten
Typischerweise Zentralisation der Aufgaben und vertikale Koordination	Typischerweise Konzentration der Aufgaben und horizontale Koordination
Corporate Function bestimmt Art, Menge und Zeitpunkt der Funktionsausübung	Sowohl Kontrahierungszwang als auch Wahlrechte bei den Teilbereichen möglich
Bsp.: Unternehmensplanung, Revision/Auditing, Controlling/Reporting, Personalstrategie etc.	Bsp.: IT-Service, Buchhaltung, Personalverwaltung etc.

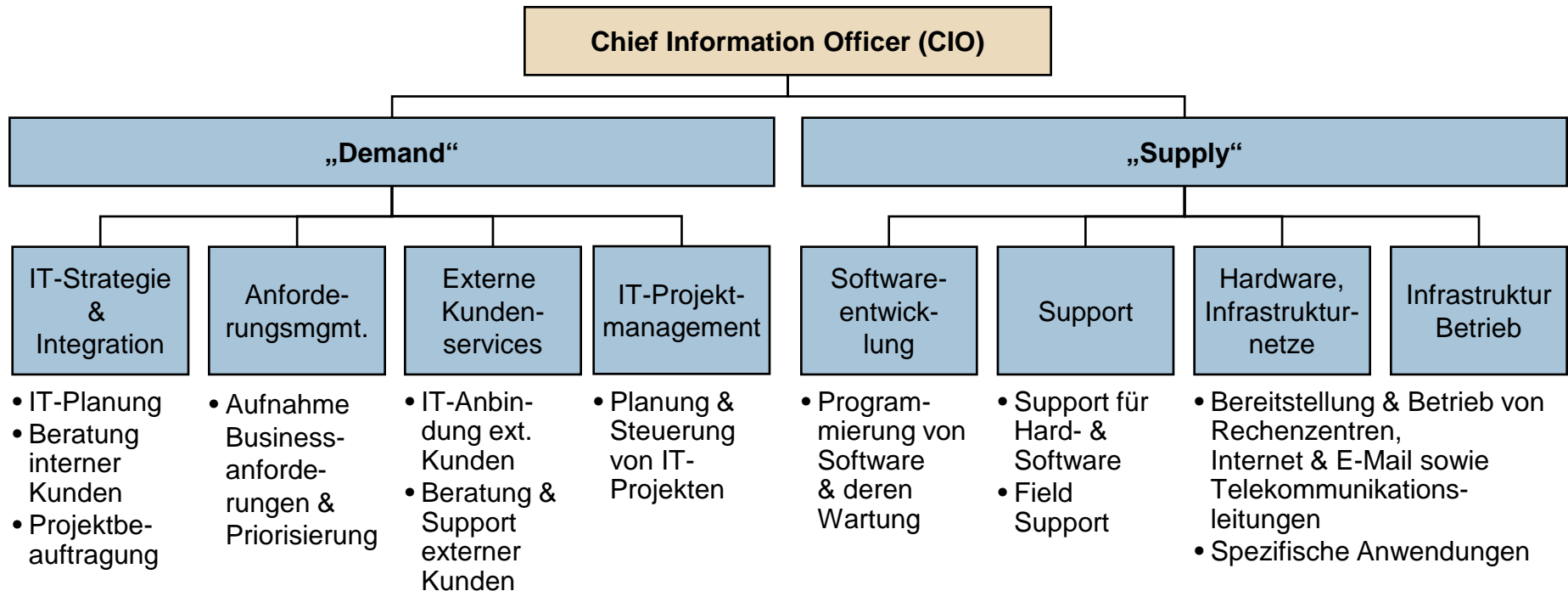
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 316 aufbauend auf Bach/Petry (2004), S. 3.

Abbildung 5.31. Gestaltungsalternativen der Center-Organisation

	Gestaltungsalternativen			
Aufgabenart	Steuerungsaufgaben	Operative Aufgaben	Serviceaufgaben	
Kompetenzausstattung	<div>Hoch</div> <div>Niedrig</div>			
Steuerungsgröße	Cost Center	Result Center	Profit Center	Investment Center
Standort(e)	ein Standort Stammland	Mehrere Standorte National	Mehrere Standorte International	ein Standort Ausland
Eigene Rechtsform	Nein		Ja	

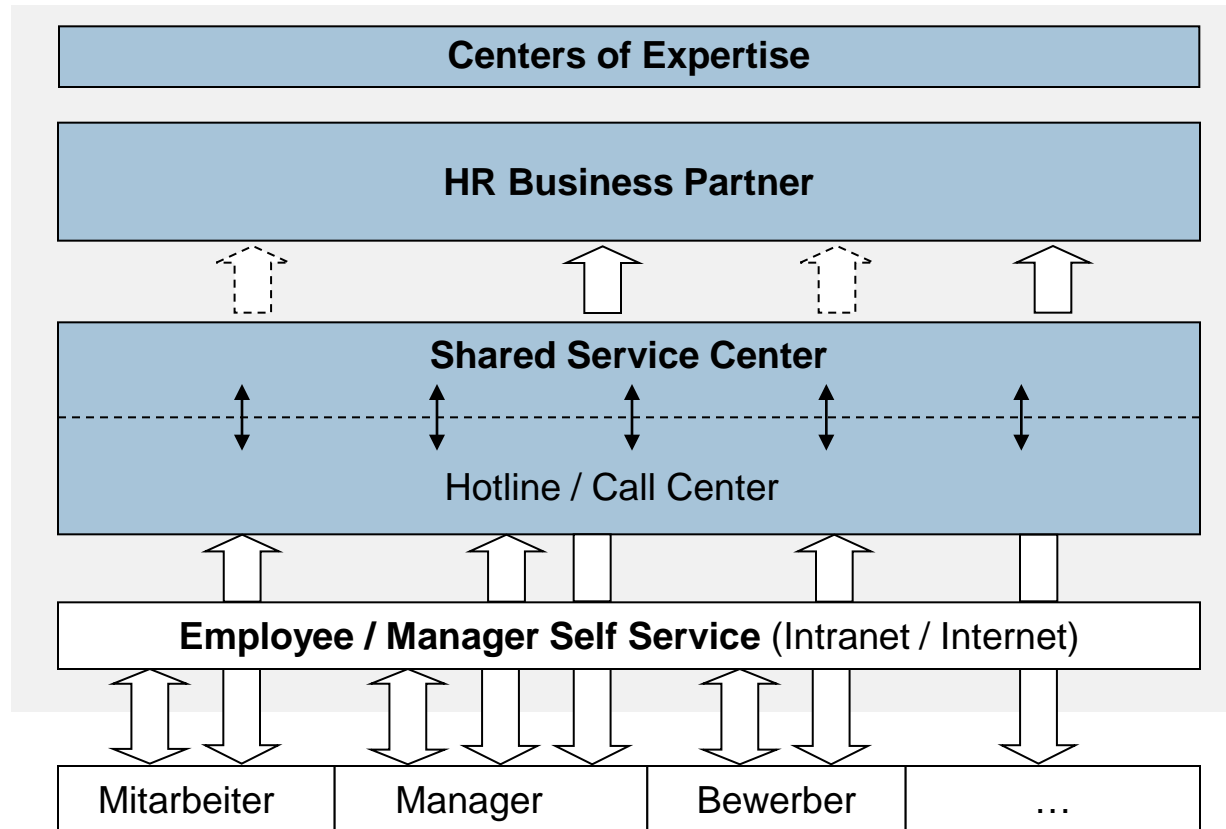
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 316, aufbauend auf Petry (2010b), S. 1461.

Abbildung 5.32. IT-Serviceeinheit eines großen Logistikunternehmens



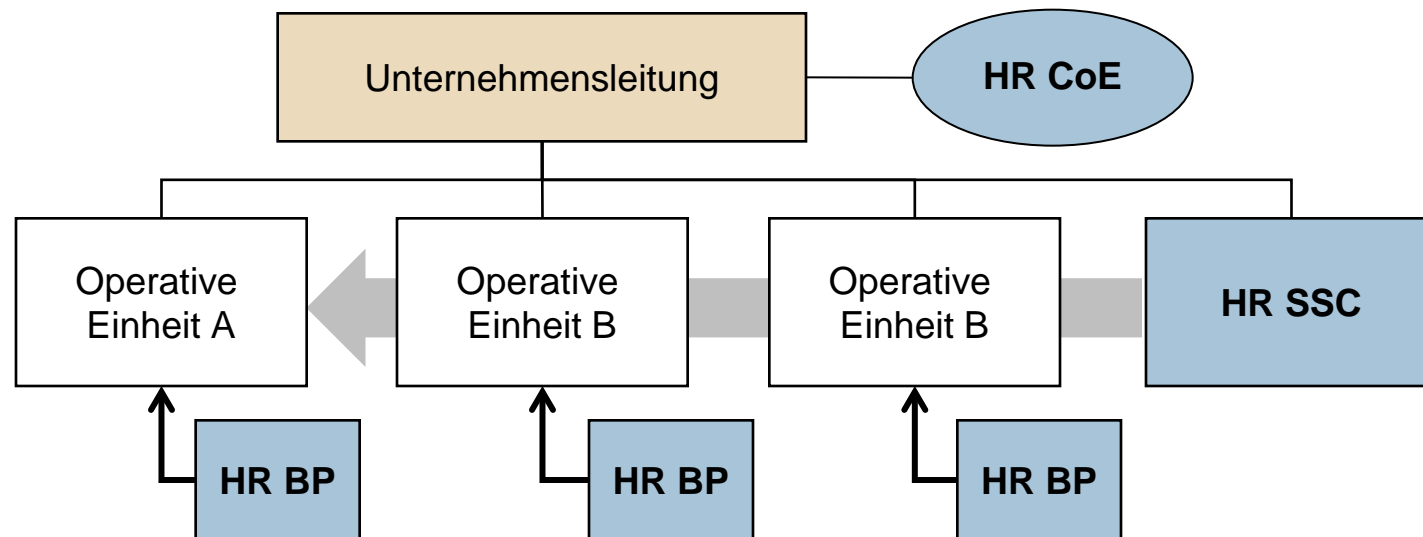
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 317.

Abbildung 5.33. HR Service Delivery Model



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 319 aufbauend auf Claßen/Kern (2010), S. 112 basierend auf Ulrich (1997).

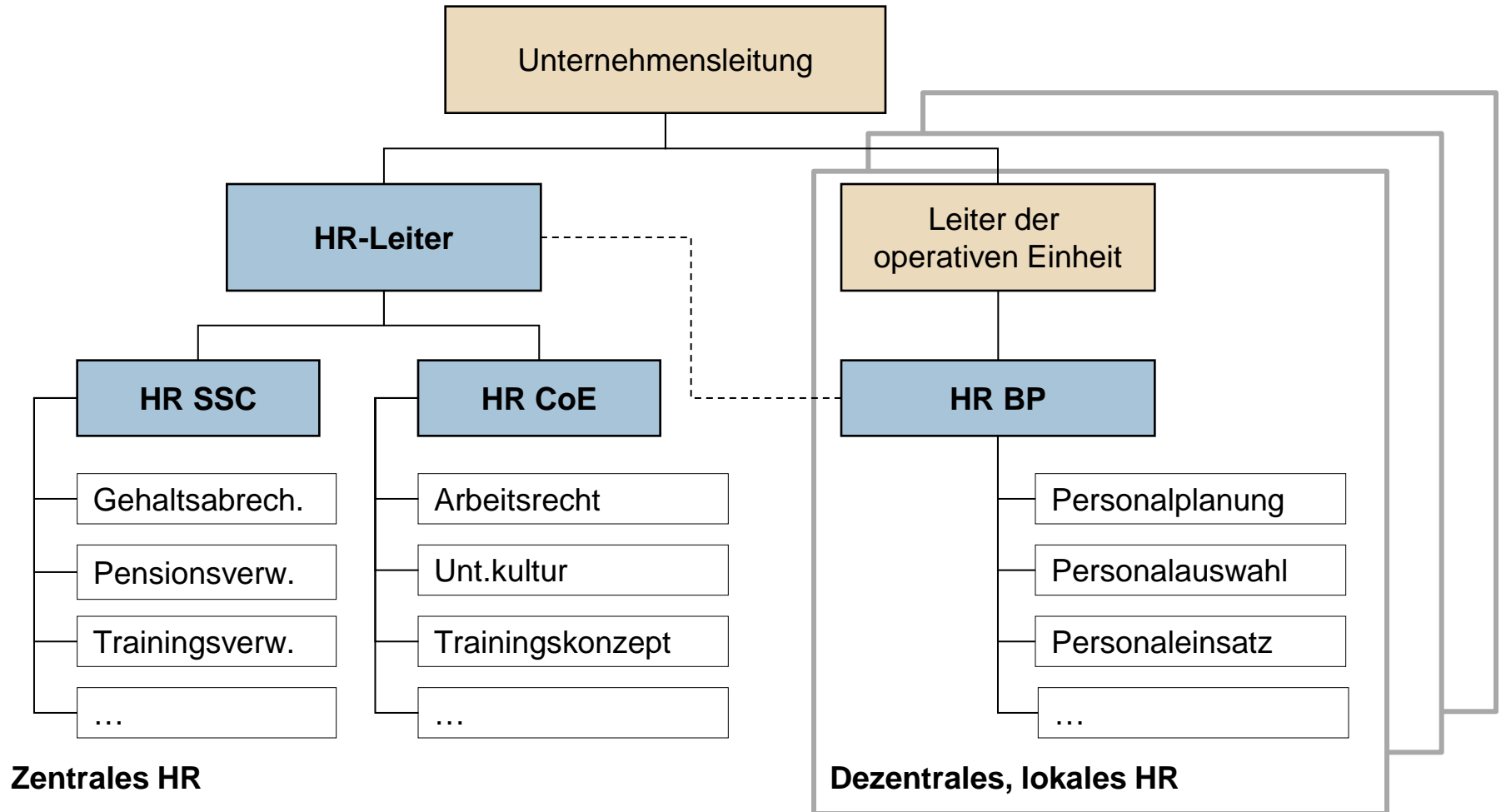
Abbildung 5.34. HR Service Delivery Model in einer Divisionalen Organisation



 Bestandteile/Elemente der Personalfunktion

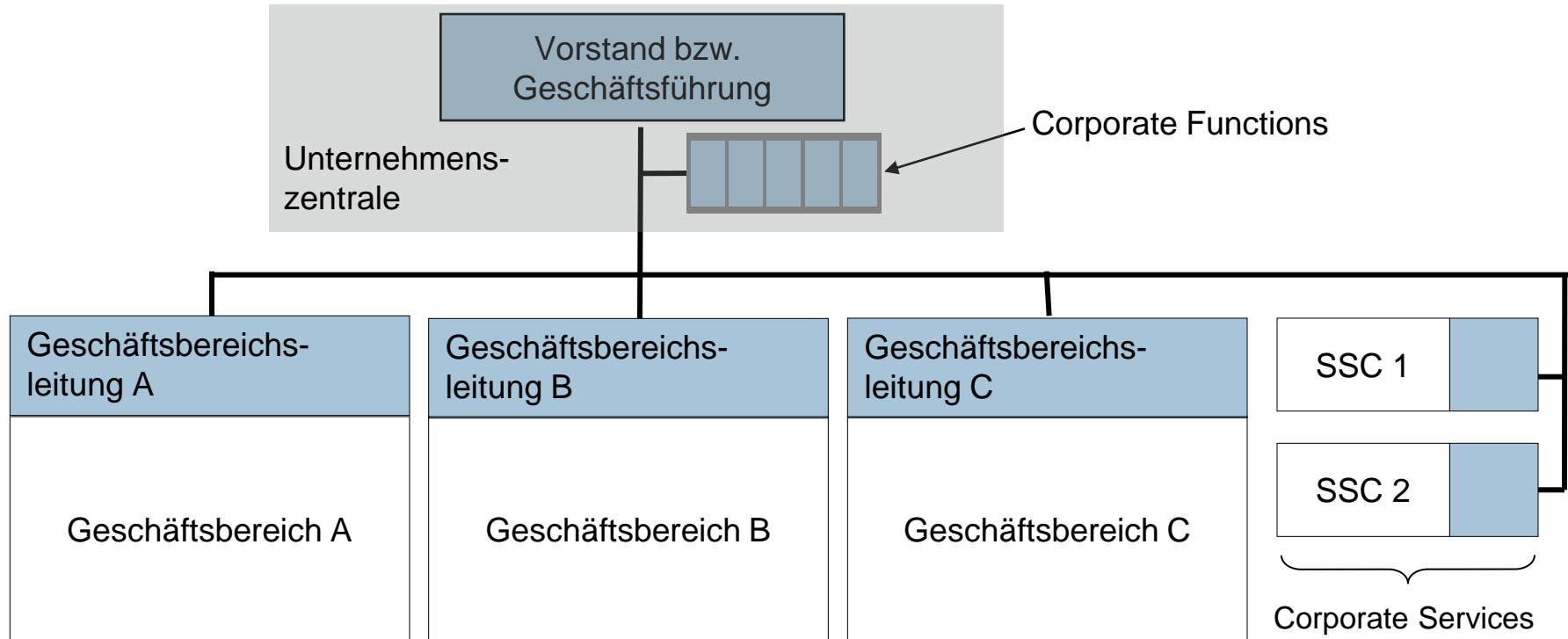
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 319.

Abbildung 5.35. Personalabteilung nach HR Service Delivery Model (beispielhaft)



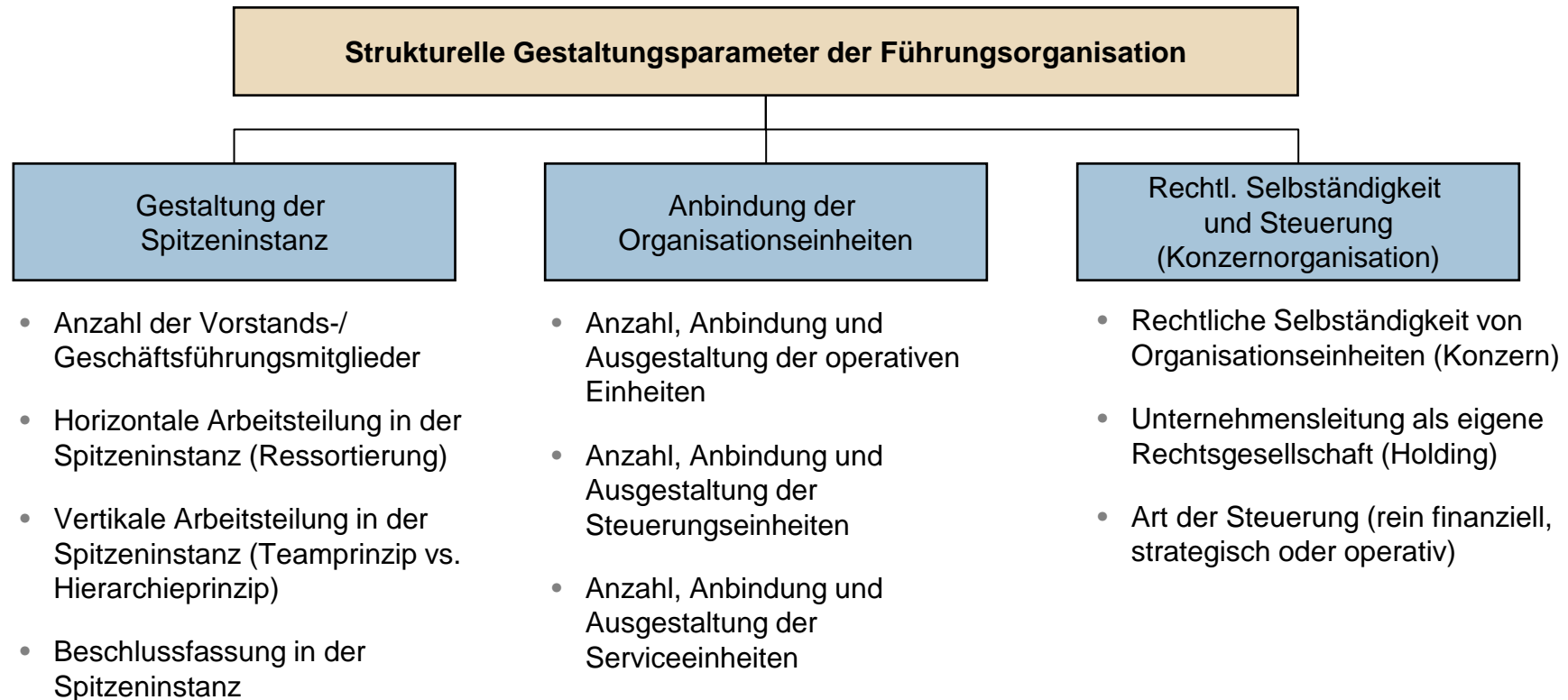
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 320, aufbauend auf Claßen/Kern (2010), S. 114.

Abbildung 5.36. Gestaltungsbereich der Führungsorganisation



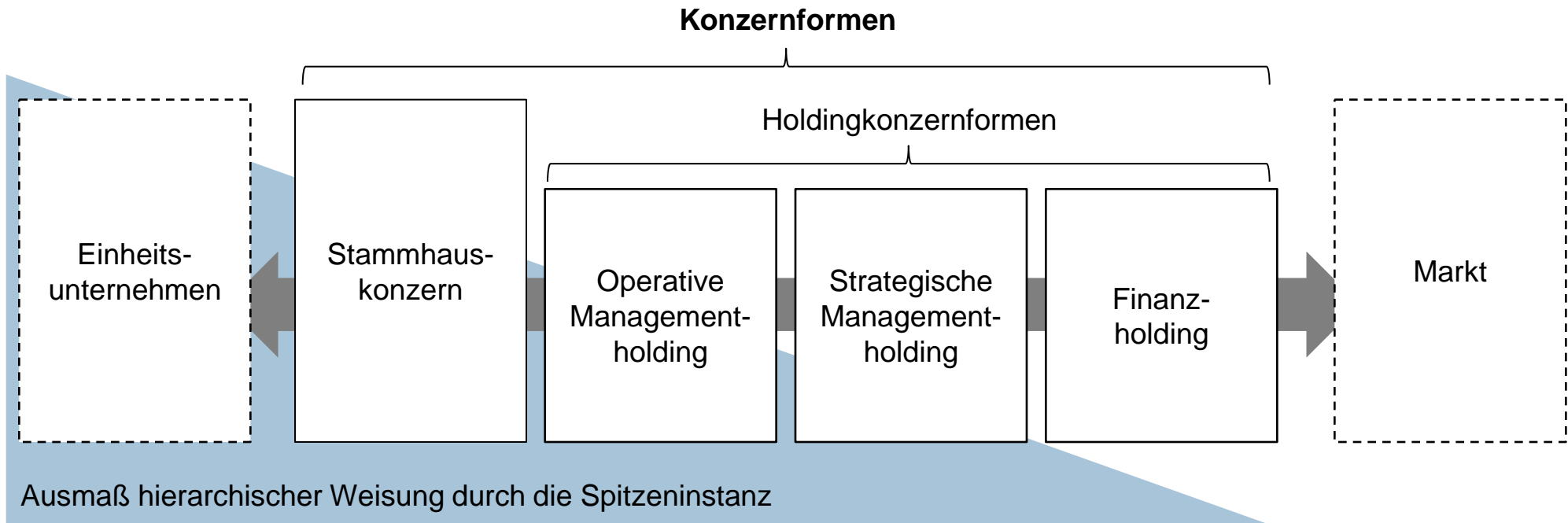
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 322.

Abbildung 5.37. Konzernformen und Ausmaß hierarchischer Weisung



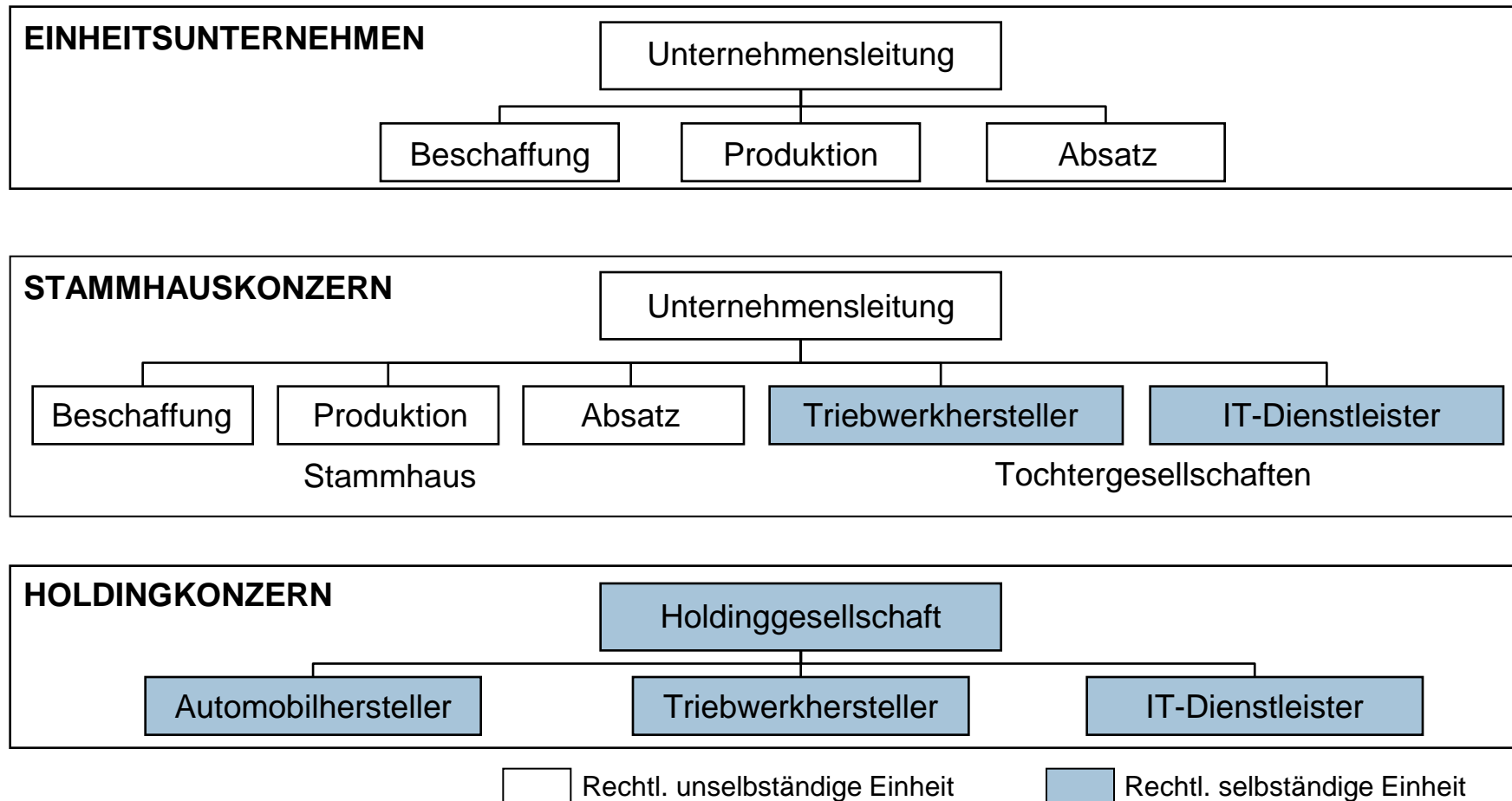
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 323 nach Petry (2014), S. 742 basierend auf Krüger (1994), S. 258ff.

Abbildung 5.38. Konzernformen und Ausmaß hierarchischer Weisung



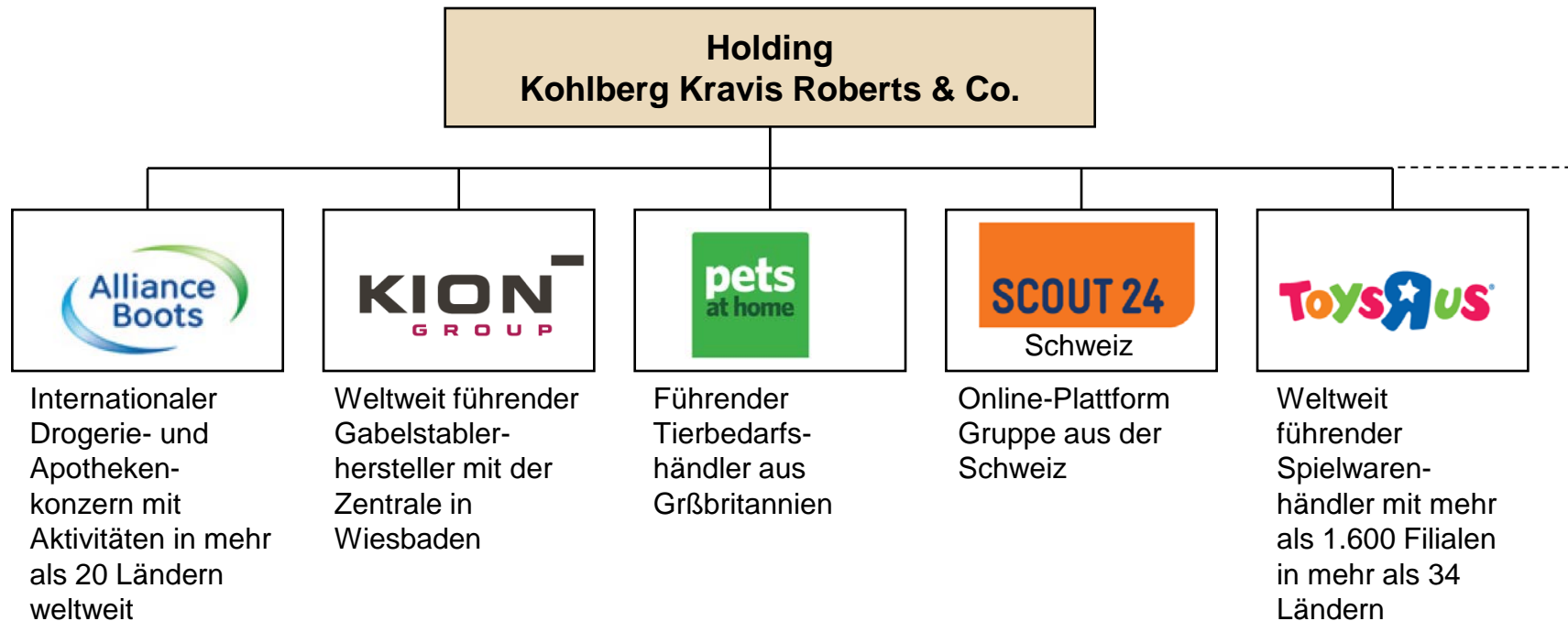
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 325 in Anlehnung an Wenger (1999), S. 134.

Abbildung 5.39. Einheitsunternehmen vs. Stammhauskonzern vs. Holding



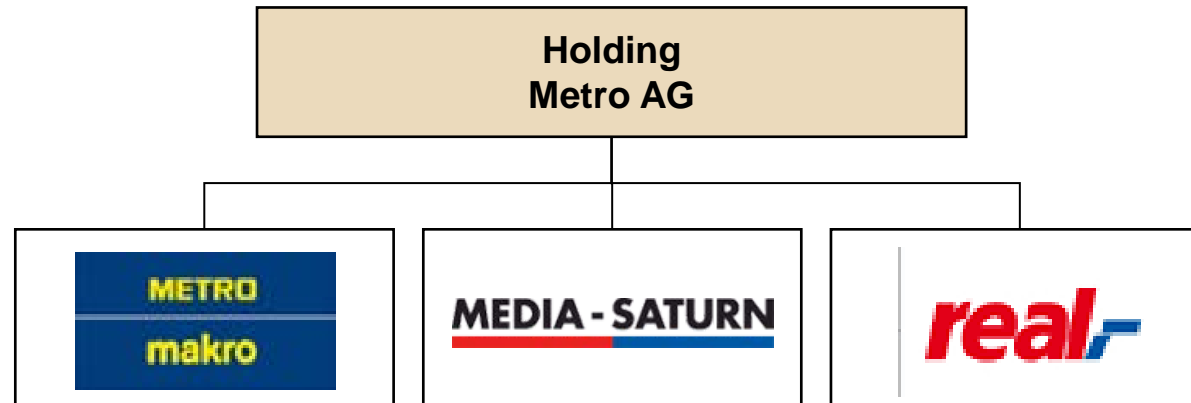
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 326 aufbauend auf Krüger (2005), S. 208.

Abbildung 5.40. Finanzholding am Beispiel Kohlberg Kravis Roberts & Co



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 328 basierend auf www.kkr.com, Stand 3/2015.

Abbildung 5.41. Managementholding am Beispiel Metro Group

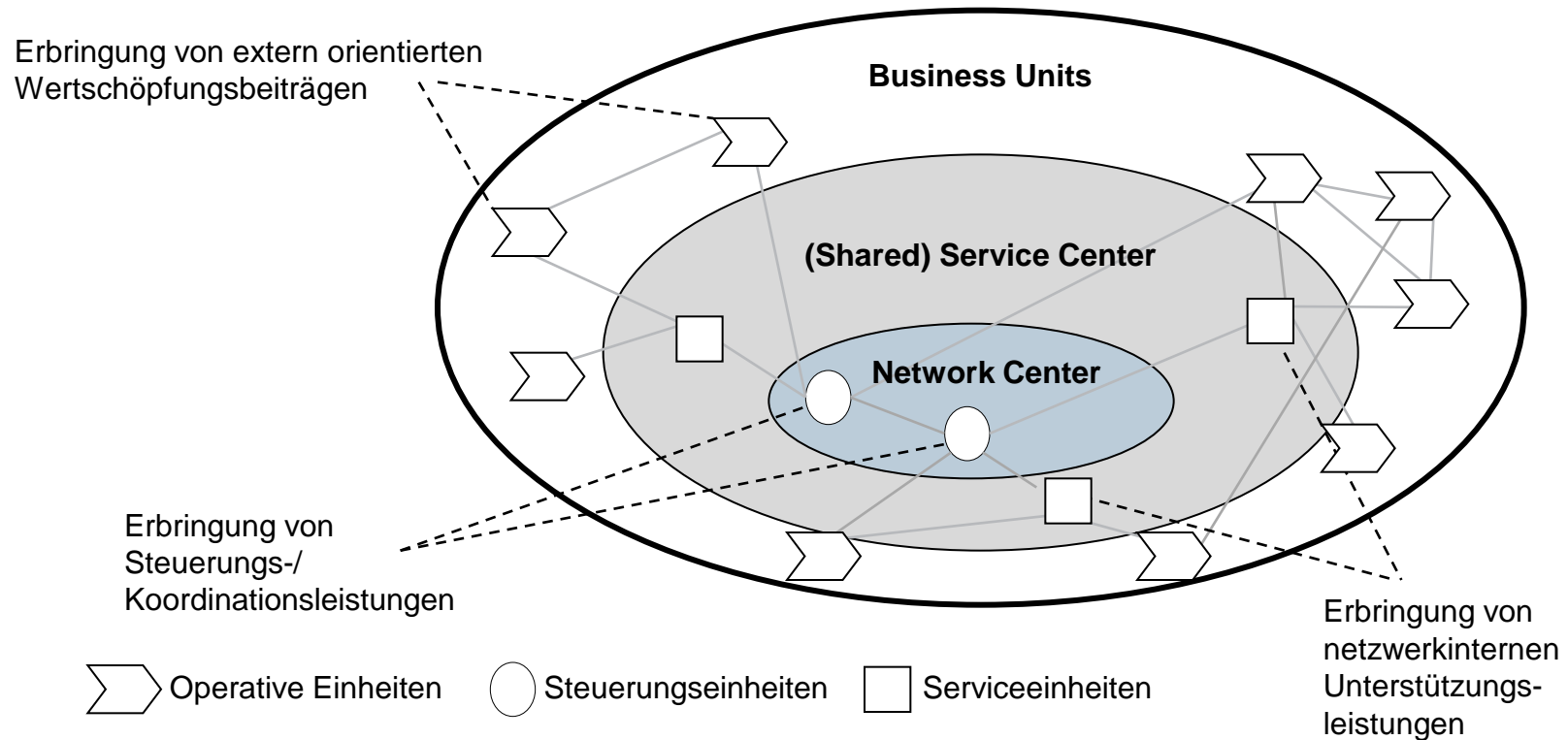


Servicegesellschaften mit eigener Rechtsform



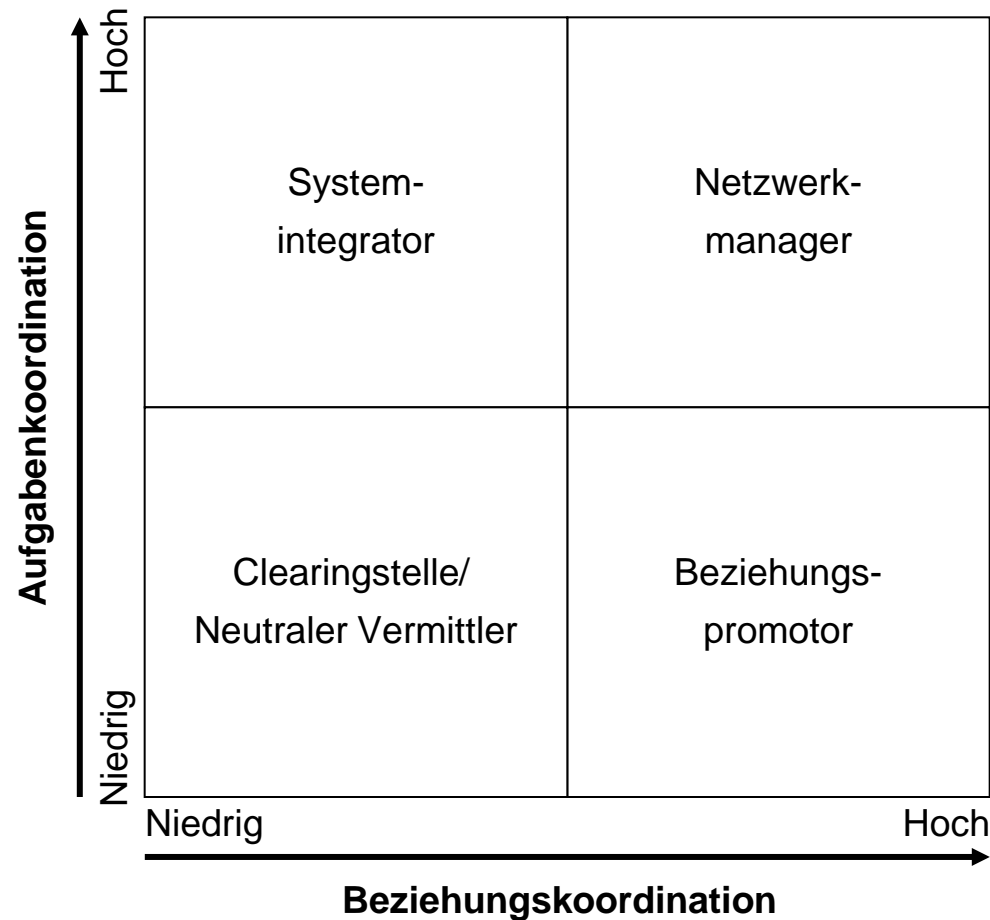
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 328 basierend www.metrogroup.de, Stand 10/2016.

Abbildung 5.42. Netzwerkorganisationseinheiten nach dem SOS-Konzept



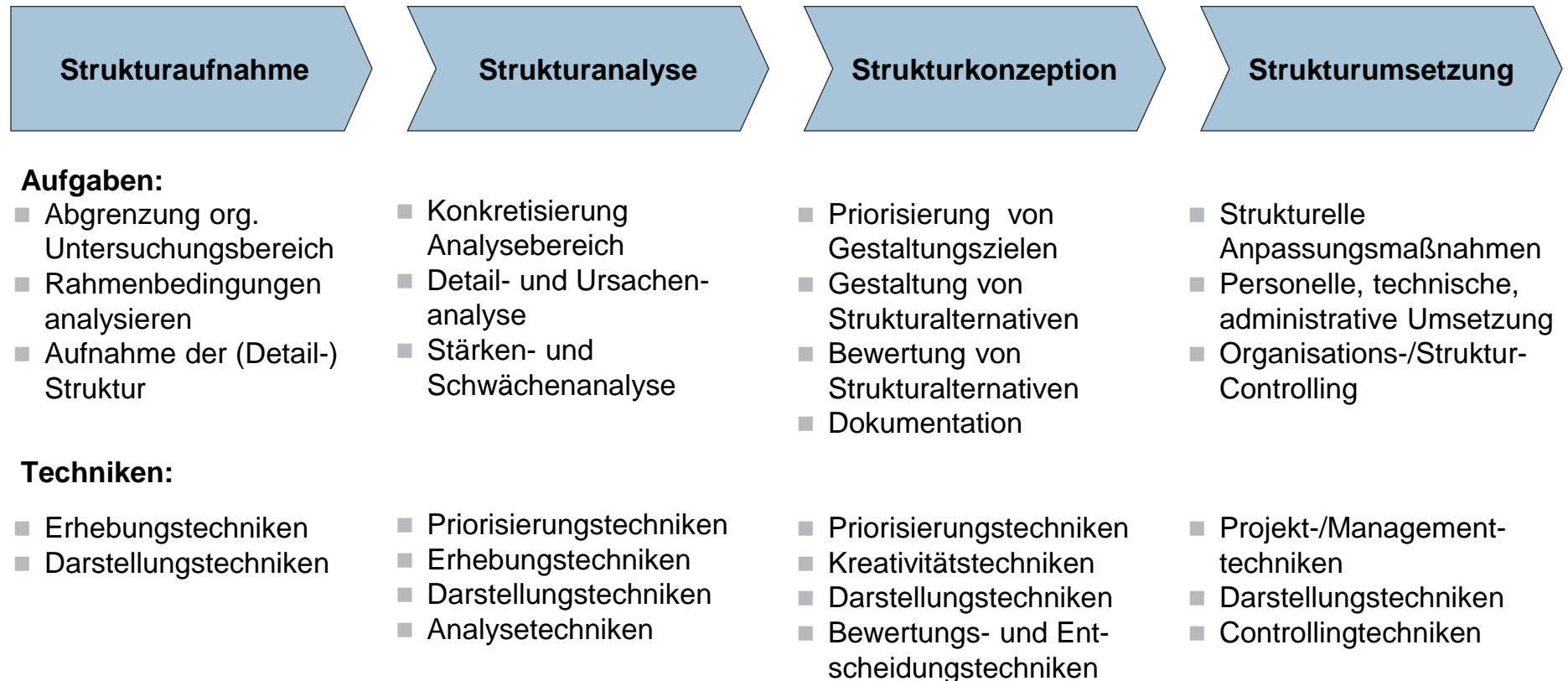
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 333 basierend auf Petry (2006), S. 207, in Anlehnung an Reiß (2001), S. 163.

Abbildung 5.43. Typen von Netzwerksteuerungseinheiten



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 340

Abbildung 5.44. Wertschöpfungsstrukturanalyse und -gestaltung



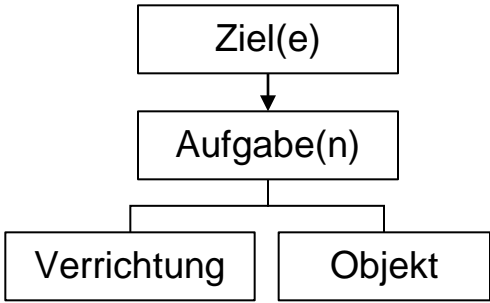
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 345.

Abbildung 5.45. Prüfkriterien der Strukturaufnahme

Untersuchungsbereiche	Prüfkriterien (bzw. Gestaltungsmittel im Rahmen der Konzeption)
Abgrenzung des Bereiches (Kap. 2, 3, 4)	<ul style="list-style-type: none"> • Relevanter Wertschöpfungsbereich (Netzwerk, Unternehmen, Prozesse, Organisationseinheiten) • Art der Dekomposition
Schnittstellen/Kopplungen nach Außen (Kap. 3, 4.3, 5.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Schnittstellen zu Branchenteilnehmern, Verbänden, Gemeinschaften, Kooperationen oder zu Netzwerkpartnern, Lieferanten etc.
Schnittstellen/Kopplungen nach Innen (Kap. 4.2, 5.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgestaltung und Anzahl der Schnittstellen zwischen Bereichen, Einheiten, Stellen • Erfassung der strukturellen Verankerung der Prozesse
Hierarchie/Koordination (Kap. 2.3, 5.1.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Leitungsspannen je Ebene mit Besonderheiten (sehr groß bzw. klein) • Leitungstiefe • Disziplinarische und fachliche Weisungsbeziehungen, Berichtswege • Formen der technokratischen, strukturellen und personellen Koordination
Stellen (Kap. 2.1.1, 5.1.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Verteilung/Gewichtung Linien- und Unterstützungsstellen • Einordnung in die Hierarchie • Art der Arbeitsteilung und Spezialisierung • Aufgaben/-volumen • Kompetenzen und Verantwortlichkeiten • Stimmigkeit der Aufgaben, Aufgabenträger, Instrumente und Informationen
Sekundärorganisatorische Stellen und -mehrheiten (Kap. 5.1.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Ausprägungen einer Projektorganisation • Verankerung von Ausschüssen, Teams
Strukturmuster der Primär-organisation sowie deren Organisationseinheiten (Kap. 5.2.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Dominierendes Strukturmuster bzgl. Aufgabenspezialisierung • Wesentliche Modifikationen der Grundmodelle • Anzahl der Mitarbeiter je Einheit • Anbindung an übergeordnete Einheiten
Organisationseinheiten nach SOS (Kap. 5.2.2, 5.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der jeweiligen Einheiten • angemessenes Verhältnis von Steuerungs-, operativen und Supporteinheiten zueinander • Institutionalisierung (Corporate Functions bzw. Services)
Führungsorganisation (Kap. 5.2.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Mitglieder • Art der Ressortierung und Entscheidungsverteilung • Anbindung von (Teil-)Bereichen
Konzernorganisation (Kap. 5.2.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Art des Konzerns (Stammhaus, Holding) • Führungsanspruch der Zentrale

Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S.347.

Abbildung 5.46. Aufgabenmerkmale

 <pre> graph TD Ziel[Ziel(e)] --> Aufgabe[Aufgabe(n)] Aufgabe --> Verrichtung[Verrichtung] Aufgabe --> Objekt[Objekt] </pre>	Aufgaben-träger	Sachmittel	Zeit	Ort	Menge
Was, wie? Woran?	Wer?	Womit?	Wann, wie lange?	Wo, woher, wohin?	Wie oft, wieviel?
Aufgabenmerkmale	Merkmale der Aufgabenerfüllung				

Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 349 basierend auf Schmidt (2009), S. 249.

Abbildung 5.47. Aufgabenstrukturbild

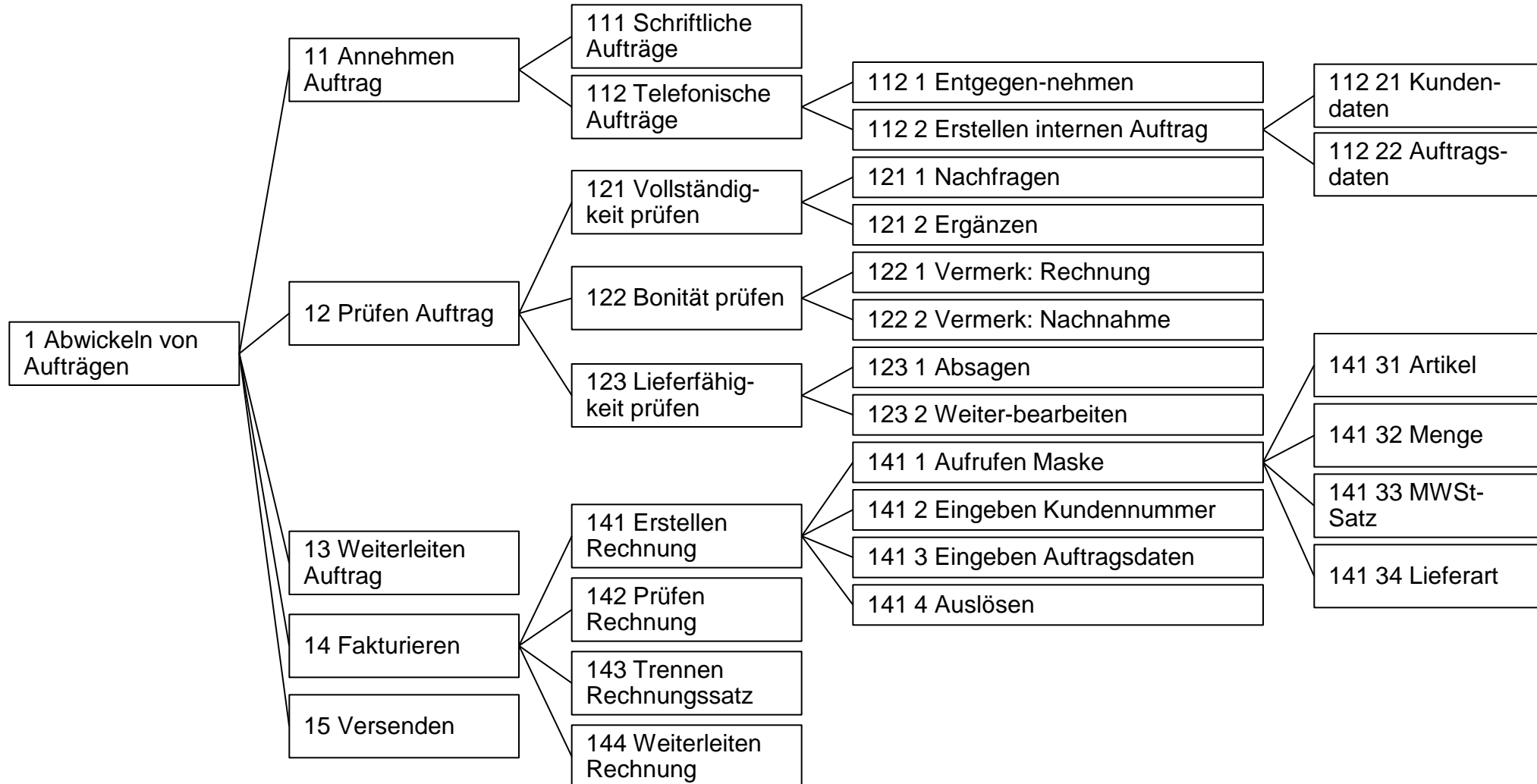
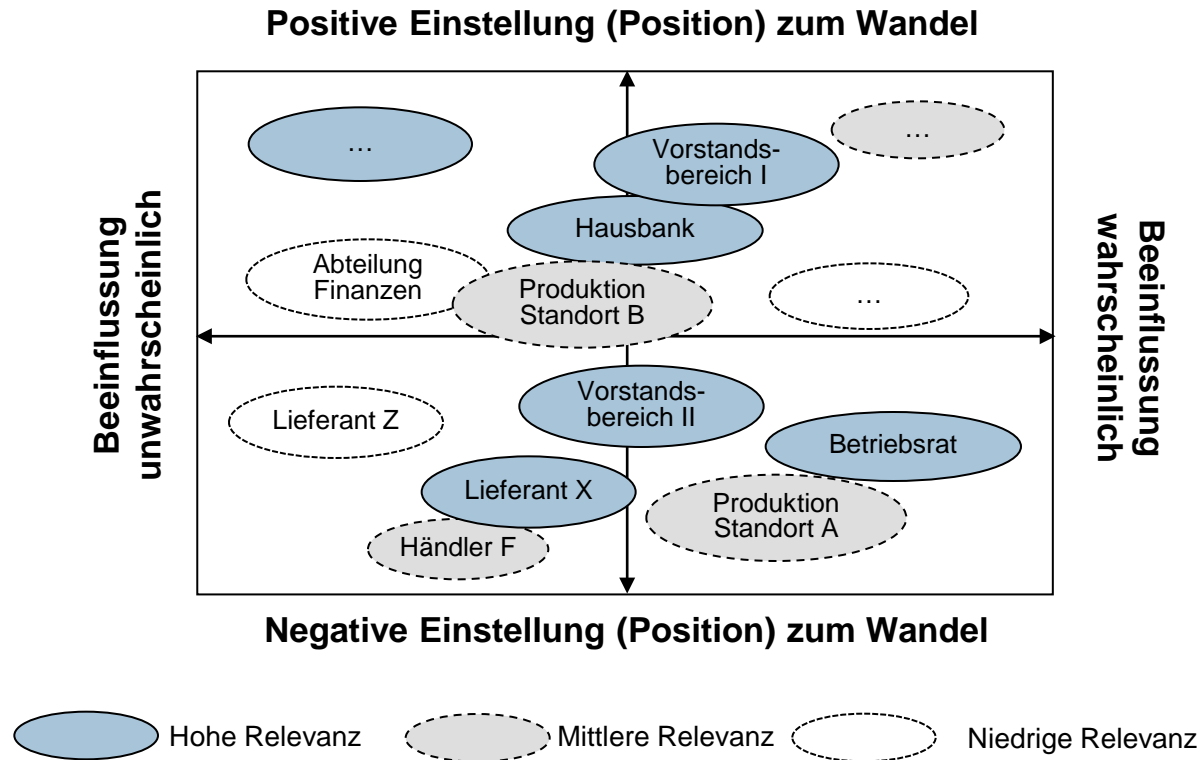


Abbildung 5.48. Einflussmatrix der Stakeholder



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 351 nach Brehm/Petry (2014), S. 303.

Abbildung 5.49. Problem-Ursachen-Matrix

Probleme	Ursachenkategorie				
	Arbeitsteilung	Koordination	Sachmittel	Information/ Kommunikation	...
Schlechte Aufgabenfüllung	Unklare Aufgabenabgrenzung	Keine Anweisungen		Zu wenig Information	
Geringe Wirtschaftlichkeit	Keine echte Spezialisierung	Kein eindeutiges Verfahren	Veraltete Geräte	Kein Kontakt zu Lieferanten	
Zu hoher Zeitbedarf			
Geringe Motivation					
Zahlreiche Doppelarbeiten					
...					

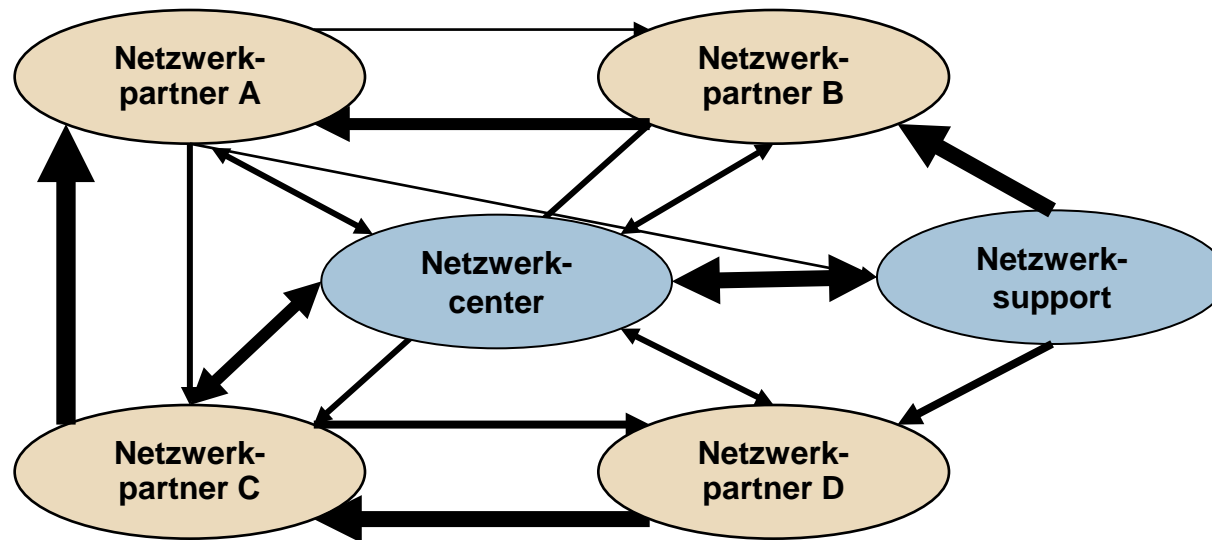
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 355 modifiziert und erweitert nach Schmidt (2009), S. 290.

Abbildung 5.50. Kommunikationsmatrix

Sender Empfänger	Management		Einkauf		Logistik		Produktion		Buchhaltung		Vertrieb Süd		Vertrieb Nord		Marketing		Kundenservice	
	Häufigk.	Zeit	Häufigk.	Zeit	Häufigk.	Zeit	Häufigk.	Zeit	Häufigk.	Zeit	Häufigk.	Zeit	Häufigk.	Zeit	Häufigk.	Zeit	Häufigk.	Zeit
Management																		
Einkauf																		
Logistik																		
Produktion																		
Buchhaltung																		
Vertrieb Nord																		
Vertrieb Süd																		
Marketing																		
Kundenservice																		

Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 355 basierend auf Wittlage (1993), S. 142.

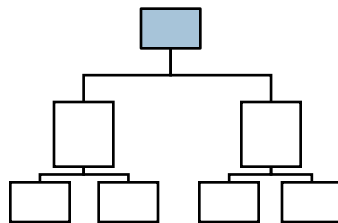
Abbildung 5.51. Netzwerk-Beziehungs-Diagramm



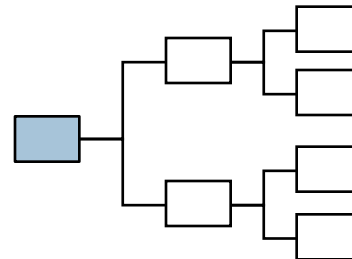
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 356.

Abbildung 5.52. Alternative Darstellungskonzeptionen von Organigrammen

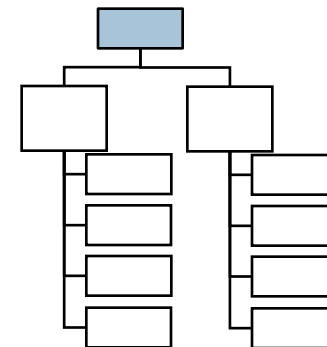
**Vertikales
Organigramm**



**Horizontales
Organigramm**

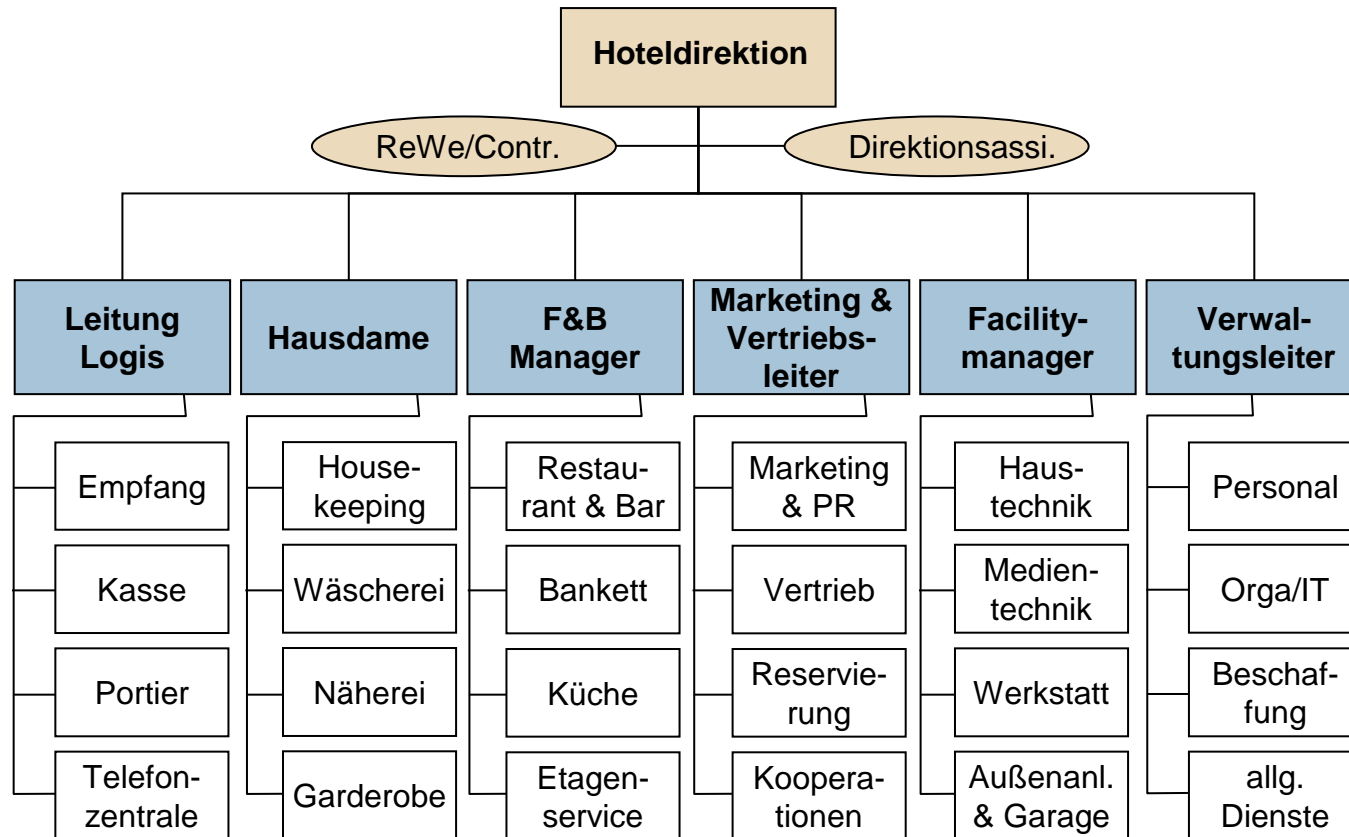


**Säulen-
organigramm**



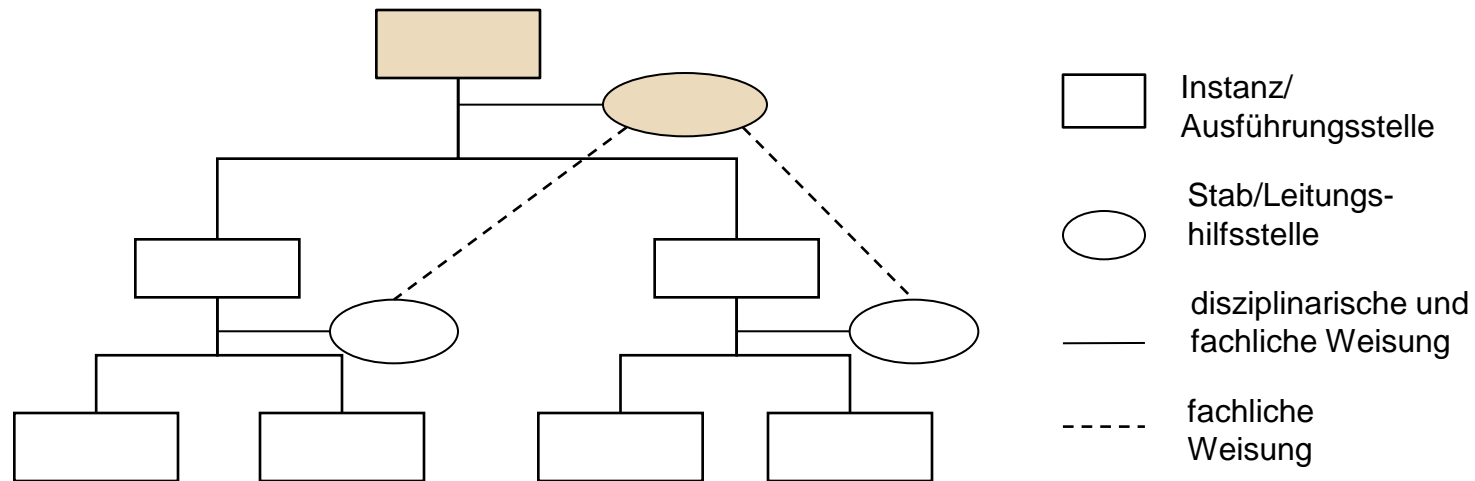
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 358.

Abbildung 5.53. Säulenorganigramm am Beispiel eines Hotels



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 359 basierend auf Rutherford/O'Fallon (2007), S. 70ff. und Henschel et al. (2013), S. 57ff.

Abbildung 5.54. Darstellung von Stellen und Weisungsbeziehungen



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 359.

Abbildung 5.55. Konzeption eines informativen Stellensymbols

Anzahl Mitarbeiter	Restaurantleiter			Funktion der Stelle
	12	Siggi Vollblau	1.2.13	Stellennummer oder -kürzel

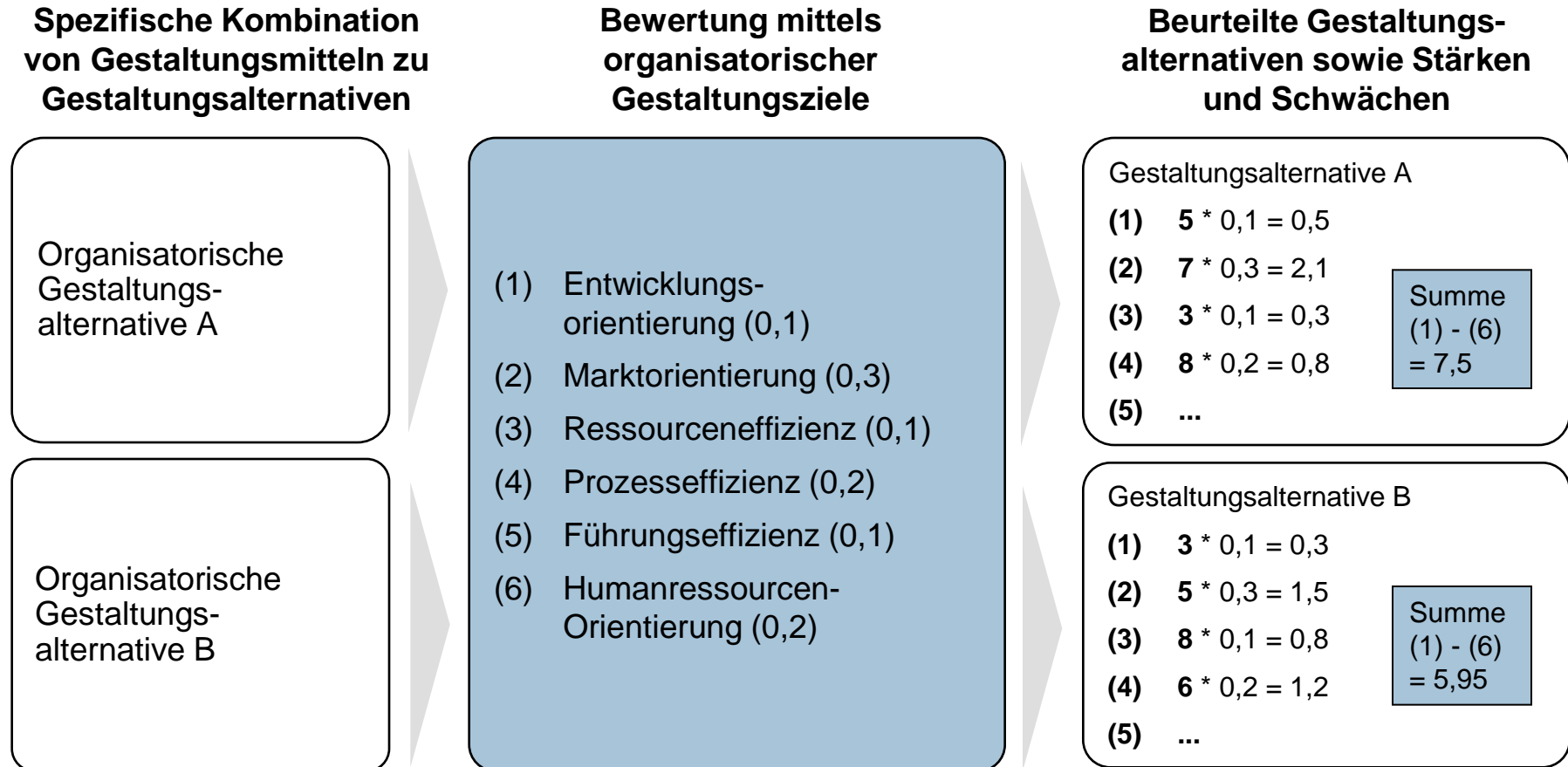
Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 360.

Abbildung 5.56. Inhalte einer Stellenbeschreibung

Themenbereich	Inhalt
Organisatorische Einordnung	<ul style="list-style-type: none"> • Bezeichnung der Stelle • Einordnung in Wertschöpfungsstruktur/Organigramm • Unter- und Überstellung • Funktionen und Anzahl der Mitarbeiter • Vertretungsregelungen • Arbeitsort, Arbeitszeit, Arbeitsinstrumente
Ziele der Stelle	<ul style="list-style-type: none"> • Angestrebtes Handlungsergebnis • Erfolgskriterien
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptaufgaben • Nebenaufgaben • Führungsaufgaben • Mitarbeit in Gremien, Ausschüssen etc.
Befugnisse (Kompetenzen i.S.v. Handlungsrechten)	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsbefugnisse • Zeichnungsbefugnisse
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsverantwortung • Ergebnisverantwortung • Führungsverantwortung
Fähigkeiten (Kompetenzen i.S.v. Anforderungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Kompetenzen • Methodische Kompetenzen • Soziale Kompetenzen • Persönliche Kompetenzen
Spezifische Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Berufliche Ausbildung/Qualifikationen • Berufserfahrung • Besondere Voraussetzungen (Führerschein o.ä.)
Kommunikation und Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Unmittelbar kooperierende bzw. vor- und nachgelagerte Stellen und Einheiten • Berichtswege • Erwartungen an Kommunikation und Zusammenarbeit
Stellenwert und Gehaltsgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen • Denkleistung • Verantwortungswert • Gehaltsgruppe/-bandbreite

Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S.360.

Abbildung 5.57. Exemplarische Bewertung mittels Nutzwertanalyse



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S. 361.

Übersicht

Kapitel 5 - Wertschöpfungsstrukturen

- I. Leitfragen
- II. Schaubilder
- III. Zusammenfassung

Kapitel 5 – Wertschöpfungsstrukturen

Zusammenfassung

- Die in Kapitel 4 vorgestellten Wertschöpfungsprozesse benötigen Strukturen, in denen sie ablaufen. D.h., für jede Wertschöpfungsaktivität sind Personen bzw. Organisationseinheiten nötig, die für die Erfüllung verantwortlich sind und auch die notwendigen Kompetenzen haben. Dementsprechend umfasst die **Wertschöpfungsstruktur** alle dauerhaften Regelungen, die Organisationseinheiten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zuweisen.
- **Wesentliche Merkmale der Wertschöpfungsstruktur sind einzelne Strukturelemente, die sogenannten Organisationseinheiten (Stellen und Stellenmehrheiten), und deren Beziehungen zueinander, insbesondere deren Über- und Unterordnung (Hierarchie).**
- Die Darstellung der Wertschöpfungsstruktur erfolgt i.d.R. in einem **Organigramm**.
- Die in der Praxis zu beobachtenden Wertschöpfungsstrukturen sind zwar äußerst vielfältig, lassen sich aber anhand von **idealtypischen Strukturmustern** bzw. Grundmodellen der Gesamtstruktur systematisieren: Funktionale Organisation, Prozess-Organisation, Divisionale Organisation und Matrix-Organisation. Diese Strukturmuster zeigen Ausprägungen charakteristischer Gestaltungsparameter und besitzen jeweils spezifische Stärken und Schwächen. Zur Reduktion der Schwächen werden die Strukturmuster in der Praxis i.d.R. modifiziert.

Kapitel 5 – Wertschöpfungsstrukturen

Zusammenfassung

- Aufbauend auf dem SOS-Konzept können die Organisationseinheiten in **Steuerungseinheiten**, **Operative Einheiten** und **Serviceeinheiten** unterschieden werden. Diese sind sowohl intern als auch im Zusammenspiel zu organisieren.
- Die Gestaltung von Führungs- bzw. Steuerungseinheiten und die Regelung der Interaktion zwischen diesen Steuerungseinheiten bzw. zu den operativen Einheiten und Serviceeinheiten ist Ausdruck der **Führungsorganisation**. Diese beinhaltet auch den Anspruch der Unternehmensleitung hinsichtlich der Steuerung des Gesamtunternehmens, der u.a. in unterschiedlichen Konzern- und Holdingformen zum Ausdruck kommt.
- Der organisatorische Gestaltungsbereich endet nicht an den Grenzen des Unternehmens, sondern umfasst mindestens auch die Schnittstellen zu Marktpartnern bzw. die gesamte Wertschöpfungsarchitektur des Netzwerks. Es ist gemeinsam festzulegen, welche operativen, steuernden und unterstützenden **Netzwerkeinheiten** zur Institutionalisierung der Wertschöpfungsprozesse im Netzwerk nötig sind.
- Genau wie bei Prozessen erfolgt auch die **Analyse und Gestaltung von Wertschöpfungsstrukturen** über einen vierstufigen Prozess aus Aufnahme, Analyse, Konzeption und Umsetzung. Hierbei sind prinzipiell die gleichen Aufgaben zu erfüllen wie bei den Prozessen und es kommen zum Teil ähnliche Instrumente zu Einsatz.

Kapitel 5 – Wertschöpfungsstrukturen

Zusammenfassung

- Aufbauend auf dem SOS-Konzept können die Organisationseinheiten in **Steuerungseinheiten**, **Operative Einheiten** und **Serviceeinheiten** unterschieden werden. Diese sind sowohl intern als auch im Zusammenspiel zu organisieren.
- Die Gestaltung von Führungs- bzw. Steuerungseinheiten und die Regelung der Interaktion zwischen diesen Steuerungseinheiten bzw. zu den operativen Einheiten und Serviceeinheiten ist Ausdruck der **Führungsorganisation**. Diese beinhaltet auch den Anspruch der Unternehmensleitung hinsichtlich der Steuerung des Gesamtunternehmens, der u.a. in unterschiedlichen Konzern- und Holdingformen zum Ausdruck kommt.
- Der organisatorische Gestaltungsbereich endet nicht an den Grenzen des Unternehmens, sondern umfasst mindestens auch die Schnittstellen zu Marktpartnern bzw. die gesamte Wertschöpfungsarchitektur des Netzwerks. Es ist gemeinsam festzulegen, welche operativen, steuernden und unterstützenden **Netzwerkeinheiten** zur Institutionalisierung der Wertschöpfungsprozesse im Netzwerk nötig sind.
- Genau wie bei Prozessen erfolgt auch die **Analyse und Gestaltung von Wertschöpfungsstrukturen** über einen vierstufigen Prozess aus Aufnahme, Analyse, Konzeption und Umsetzung. Hierbei sind prinzipiell die gleichen Aufgaben zu erfüllen wie bei den Prozessen und es kommen z.T. ähnliche Instrumente zu Einsatz.