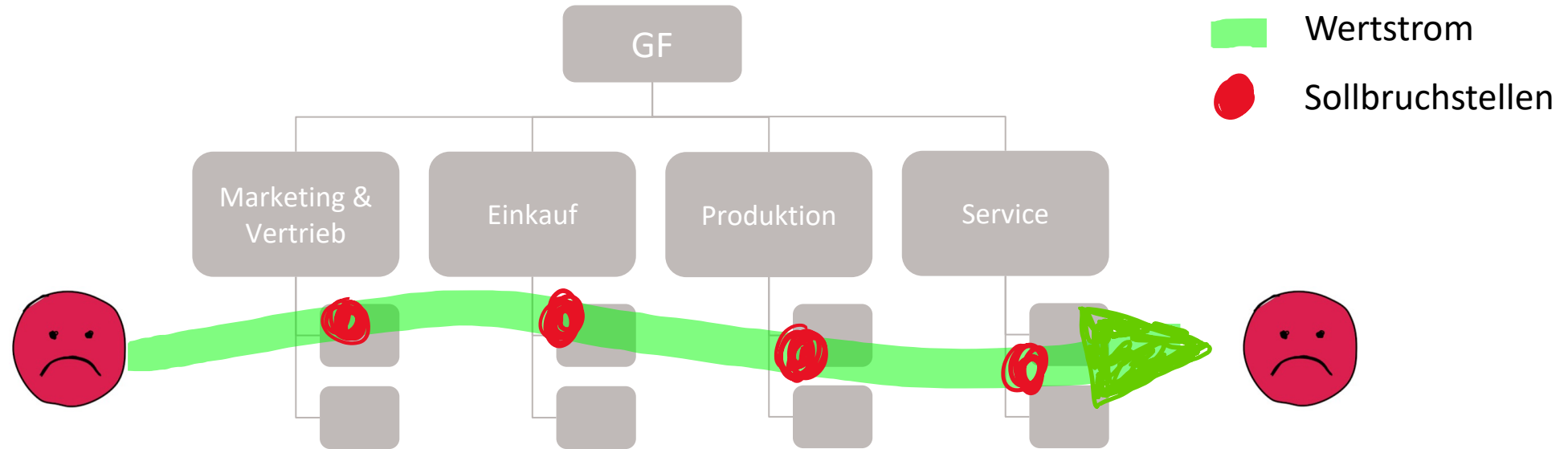

Wie lassen sich Unternehmen im Kontext
„Ablauforganisation“ designen?

Die 3 Organisationsdimensionen lassen eine Analogie zum menschlichen Körper zu.

Mensch		Unternehmen	
Dimension	Beispiele	Dimension	Beispiele
Anatomie	Herz, Lunge, Magen	Aufbauorganisation	Bereiche, Teams, Meetings, Rollen
Physiologie	Verdauung, Schwitzen	Ablauforganisation	Entwicklung und Fertigung von Produkten und Services
Neurologie	Reagieren auf Schmerzen	Kommunikations- und Steuerungsorganisation	Strategie, Ausloben von Visionen, Eskalationen

- Alle 3 Organisationsdimensionen müssen für ein Unternehmen designed werden, um ein passfähiges Organisationsdesign vorrätig zu haben.
- Wir fokussieren in dieser Ausarbeitung auf Dimension 2: Ablauforganisation (➔ Physiologie).

Eine Aufteilung in Funktionen in der Aufbauorganisation verleitet zur Verantwortungslosigkeit gegenüber Kunden in der Ablauforganisation.



- Je näher alle funktionalen Bereiche im Unternehmen am lokalen Optimum agieren, desto weniger Wert liefert das Unternehmen für Märkte.
- Wie lässt sich die Ablauforganisation von Unternehmen passfähiger designen?

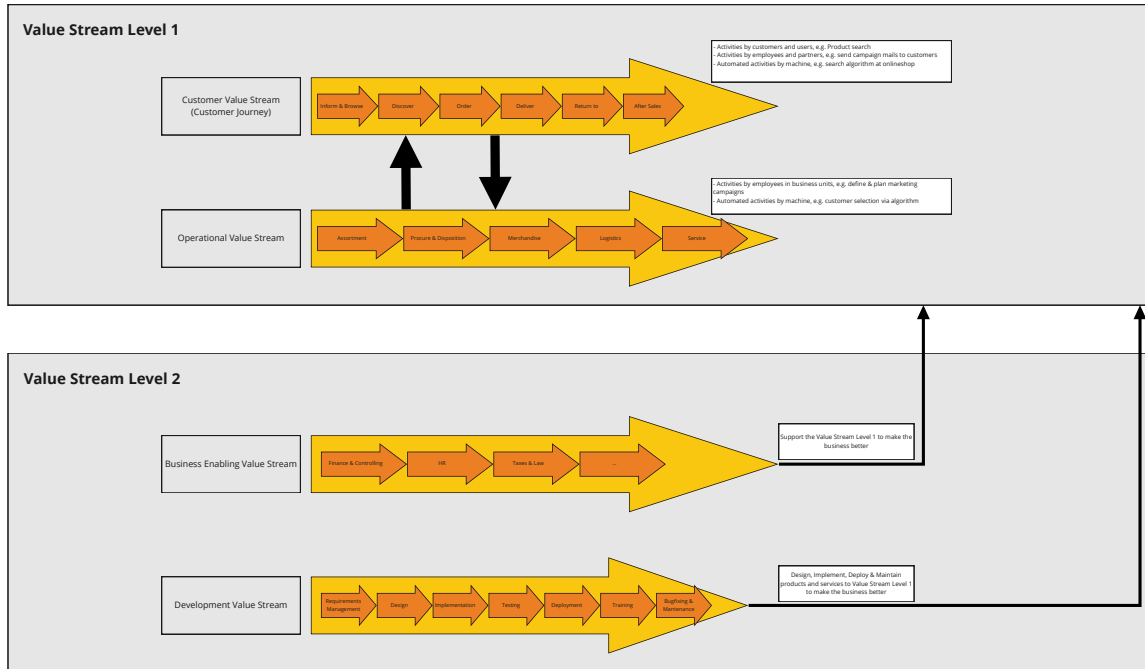
Die Ablauforganisation in 2 Wertstromebenen mit jeweils 2 Wertströmen modelliert.

Wertstromebene	Wertströme	Aufgabe
Wertstromebene 1	Kundenwertstrom (Customer Journey)	Aktivitäten, die einen direkten Wert und Nutzen für Kunden und Nutzer generieren.
	Operationaler Wertstrom	Aktivitäten im Unternehmen , die Aktivitäten im Kundenwertstrom direkt unterstützen.
Wertstromebene 2	Geschäftsermöglichender Wertstrom	Aktivitäten im Unternehmen, die Aktivitäten der Wertstromebene 1 und 2 unterstützen .
	Entwicklungswertstrom	Aktivitäten im Unternehmen, die Aktivitäten der Wertstromebene 1 und 2 optimieren .

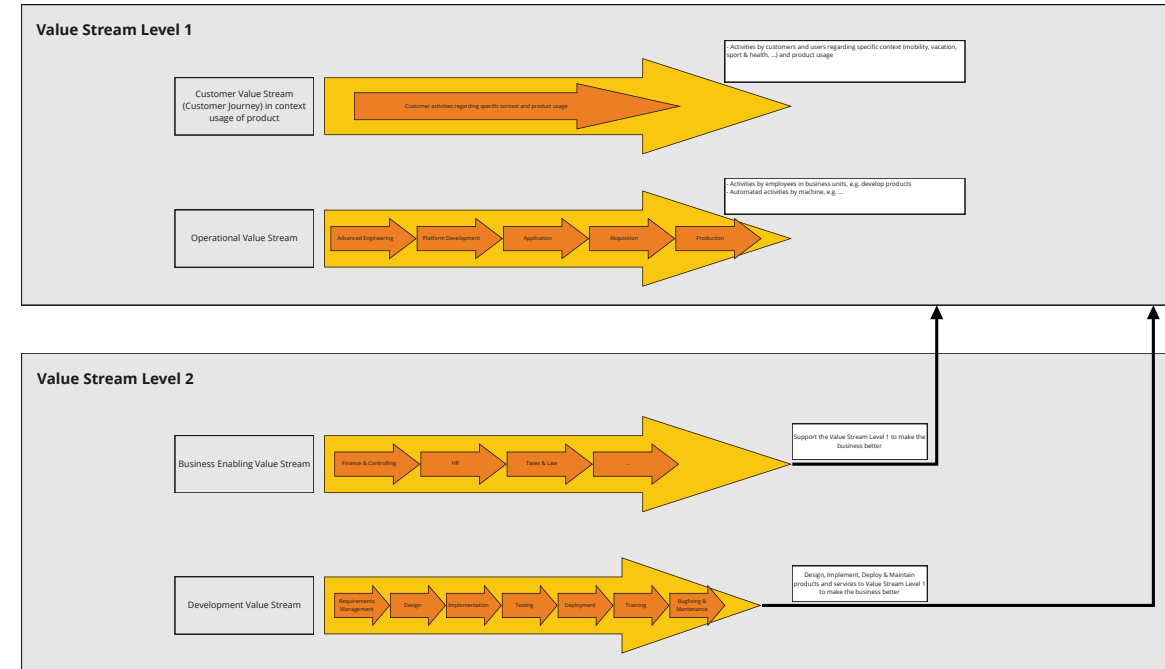
- Für ein Design eines Unternehmens in der 2. Organisationsdimension (Ablauforganisation) muss am Anfang die Unterscheidung getroffen werden, ob sich das Unternehmen eher als Produktanbieter oder als Dienstleister definiert.
- Die Wertstromebene 1 unterscheidet sich nämlich, je nachdem ob ein Unternehmen Produktanbieter oder Dienstleister ist.

Die Ablauforganisation: Modellierung der Wertströme nach einer Unterscheidung in Produktanbieter und Dienstleister

Dimension 2: Ablauforganisation für Dienstleistungsunternehmen (Physiologie)

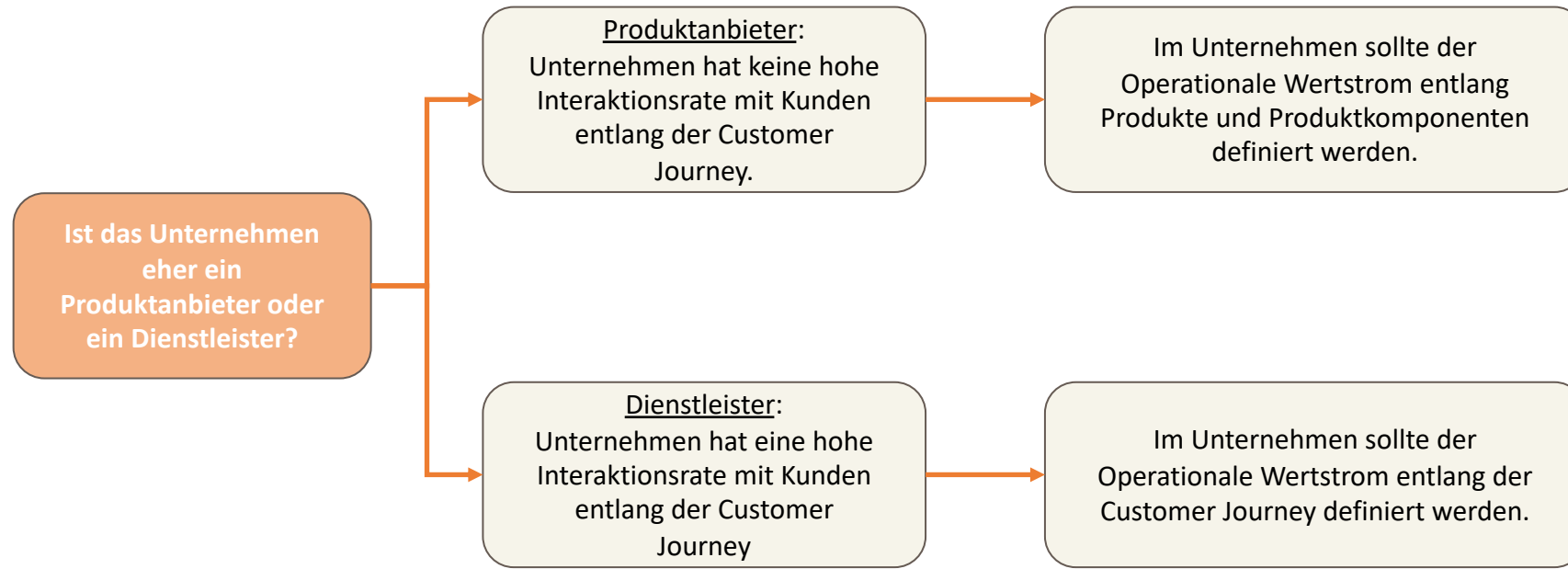


Dimension 2: Ablauforganisation für Produktanbieter (Physiologie)



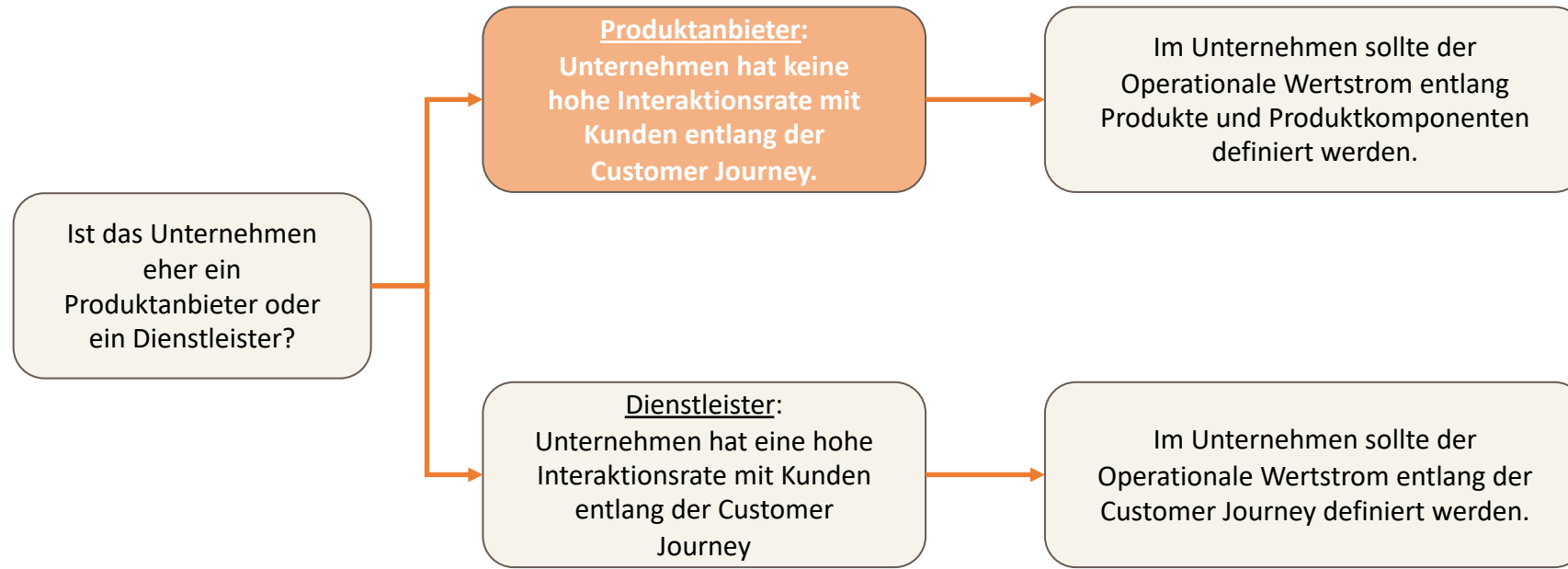
Wertstromebene 1

Ein Fragebaum mit einer anfänglichen Unterscheidung in Produktanbieter oder Dienstleister hilft.



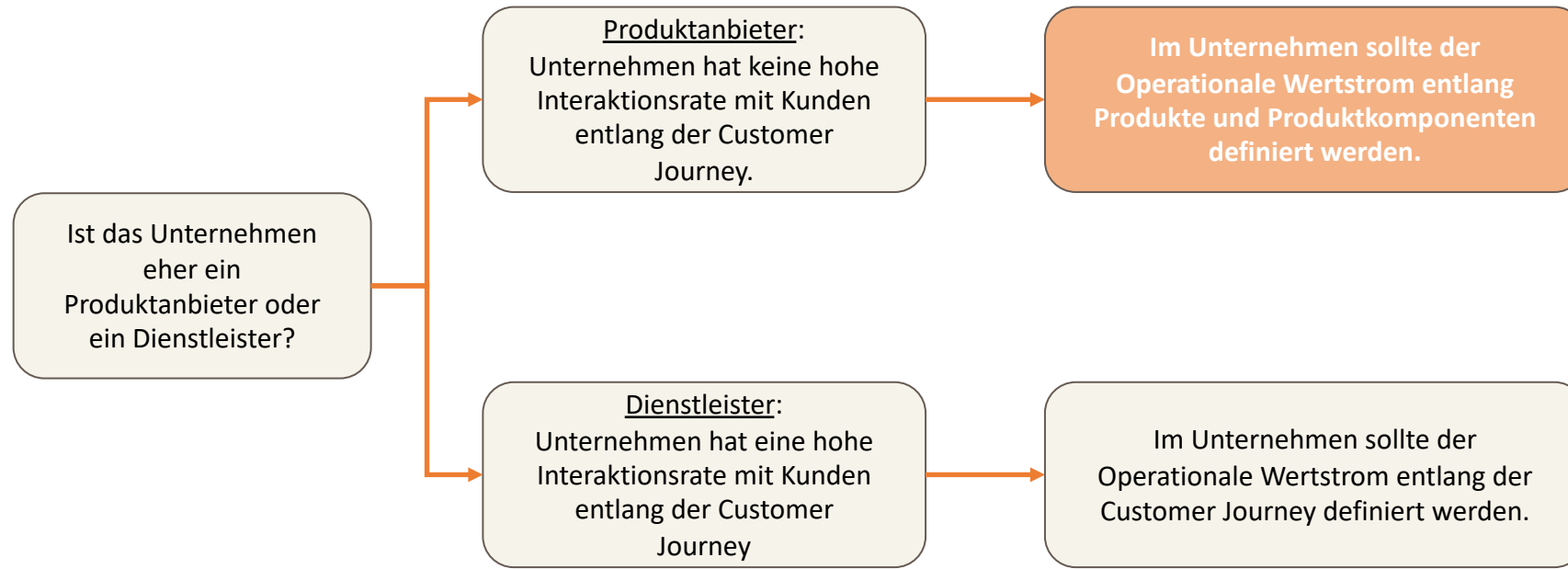
- Ob ein Unternehmen sich eher als Produktanbieter oder als Dienstleister definiert, sollte klar entschieden werden.
- Wissend, dass die meisten Produktanbieter auch rund um ihre Produkte Dienstleistungen anbieten, sollte trotzdem diese 0-1 Entscheidung getroffen werden, da diese Auswirkungen auf das Organisationsdesign hat.
- Eine konsequente Ausrichtung im Kontext Organisationsdesign ist notwendig. Ein Mischmasch eher nicht passfähig.

Produktanbieter zeichnen sich durch eine eher geringe Interaktionsrate entlang der User oder Customer Journey mit Nutzer und Kunden aus.



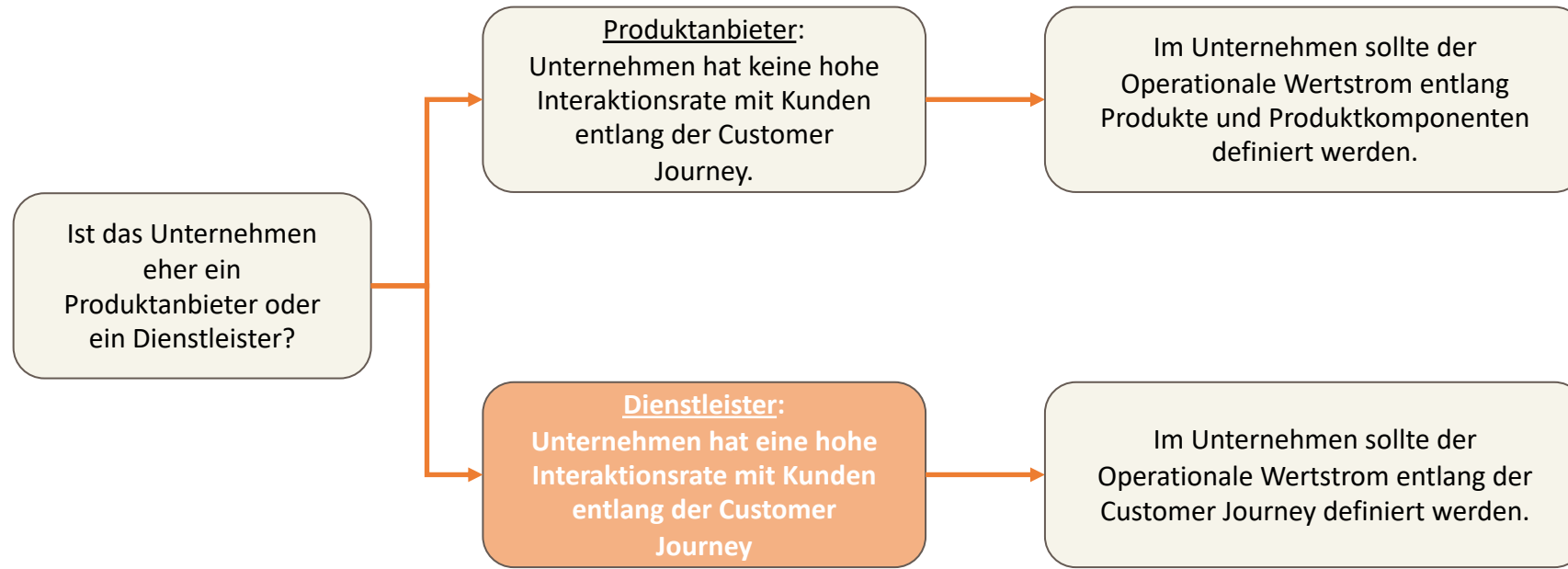
- Produkthanbieter definieren sich in erster Linie über ihre Produkte und deren Qualität. Apple schätze ich als Produkthanbieter ein.
- Diese Unternehmen müssen zwar die jeweiligen User- oder Customer Journeys kennen, um daraus notwendige Features für die Produkte ableiten zu können.
- Die Deutschen Automobilunternehmen definieren sich heute noch alle als Produkthanbieter. In dem Moment, wo sie sich eher als Anbieter für Mobilität definieren, werden sie zum Dienstleister und das Auto als Produkt rückt in den Hintergrund. In dem Zuge müsste sich auch notwendigerweise ihr Organisationsdesign ändern.

Produktanbieter sollten sich im Organisationsdesign entlang der Produkte und der Produktkomponenten aufstellen.



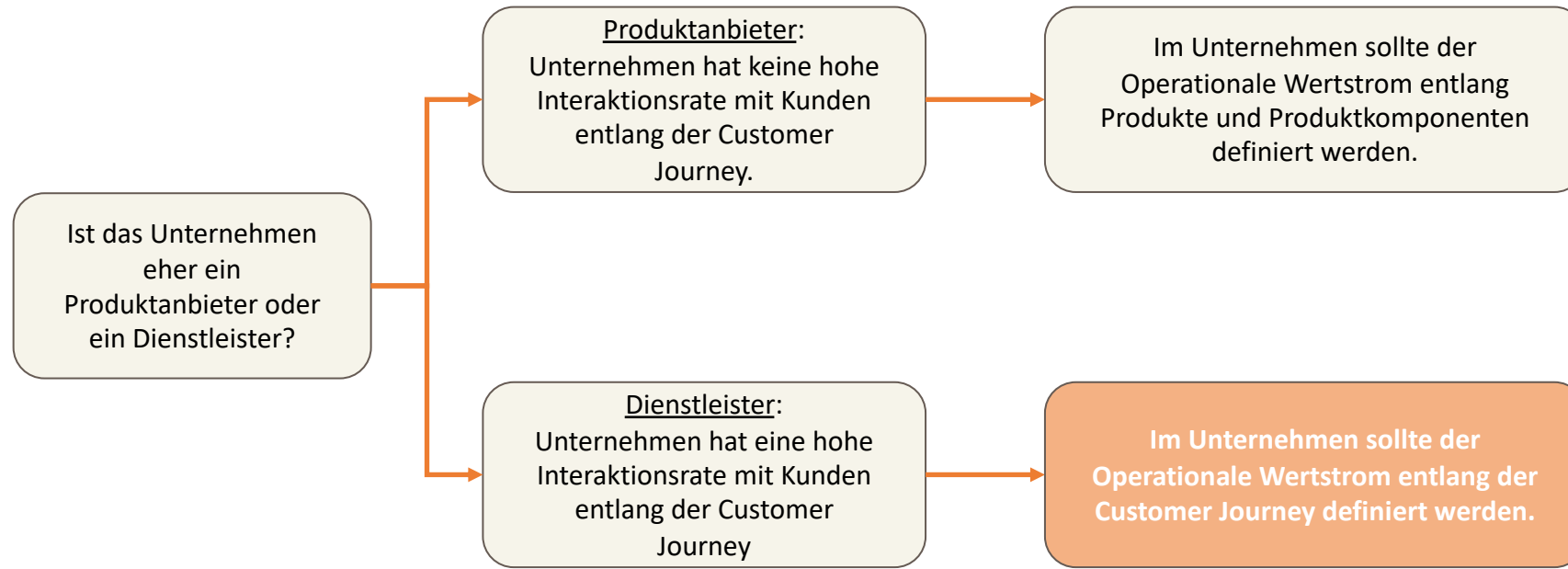
- Produkthanbieter sollten sich beginnend mit der Geschäftsführung entlang der Produkte und den Produktkomponenten aufstellen. Der Operationale Wertstrom wird demnach entlang der Produkte und Komponenten designed.
- Apple beispielsweise hat im Board einen verantwortlichen Menschen für beispielsweise Kamera und einen für Gehäuse. Mit dieser Verantwortung kann beispielsweise der Verantwortliche für die Kamera den SOP und damit den Launch im Markt eines neuen iPhones verschieben, wenn die Qualität der Kamera als noch nicht ausreichend hoch genug eingeschätzt wird.

Dienstleister zeichnen sich durch eine hohe Interaktionsrate entlang der User oder Customer Journey mit Nutzer und Kunden aus.



- Dienstleister definieren sich in erster Linie über ihre Services und Dienstleistungen, die sie ihren Nutzer und Kunden entlang der jeweiligen Journeys anbieten.
- Ein Händler, der beispielsweise Waren über seinen Onlineshop vertreibt ist ein typischer Dienstleister. In dem Moment, wo dieser Händler allerdings zur Plattform, wie Amazon, wird, wird er automatisch zum Produktanbieter. Sein Produkt wäre in dem Fall der Marktplatz, also die Plattform, wo B2C und B2B verbunden wird.

Dienstleister sollten sich im Organisationsdesign entlang der jeweiligen User und Customer Journeys aufstellen.



- Dienstleister sollten sich beginnend mit der Geschäftsführung entlang der jeweiligen User und Customer Journeys aufstellen, die sich je Nutzer- oder Kundenkontext ergeben. Der Operationale Wertstrom wird demnach entlang der Customer Journeys designed.
- Beispielsweise könnte ein Händler, der Kleidung und Möbel vertreibt, auf der Basis 2 User und Customer Journeys definieren, eine für Fashion und eine für Home&Living. Für jede dieser beiden Journeys gibt es dann bereits beginnend in der GF eine klare Verantwortung. Es entstehen damit 2 Micro-Enterprises.

Wertstromebene 2

Wertstromebene 2? → Wie lassen sich nun die Bereiche in der Ebene 2 designen?

- Bis hierher haben wir den Operationalen Wertstrom der Wertstromebene 1 designed. Wie. Sieht es nun mit den anderen beiden Wertströmen der Wertstromebene 2 aus?
- Der gezeigte Fragebaum lässt sich auf jeden Bereich der beiden Wertströme der Wertstromebene 2 anwenden, egal ob es sich um einen HR-Bereich, einen Controlling-Bereich oder einen IT-Bereich handelt.
- Beispielsweise landet man in der Wertstromebene 2 bei einem IT-Bereich eines Händlers, der beispielsweise den Onlineshop technologisch weiter entwickelt und betreibt. Wie auf den Folien davor gesehen, ist der Händler Dienstleister. Der besagte IT-Bereich in Wertstromebene 2 kann sich allerdings als Produktanbieter definieren. Das Produkt ist in diesem Fall der Onlineshop. Der IT-Bereich sollte sich damit nach den Komponenten des Onlineshops aufstellen, z.B. in Login, Warenkorb, Suche, Artikeldetailseite, ...

Wo gibt es zu den Ausführungen detaillierte Informationen zum Recherchieren?

- Zu Wertstromebenen 1 und 2: https://blog-conny-dethloff.de/?page_id=4036
- Zu end-to-end Betrachtungen: <https://blog-conny-dethloff.de/?p=3304>

Conny Dethloff – Meine Reise des Verstehens

