

# Zellstrukturdesign

Pfläging / Hermann

2., ergänzte und erweiterte Auflage 2024

ISBN 978-3-8006-7222-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

# Teil 3



**Zellstrukturdesign: So geht's!**  
**(Wie Wertschöpfungsstruktur  
ans Licht gelangt)**

# Peripherie zuerst!

## Das Design dezentraler Businesszellen

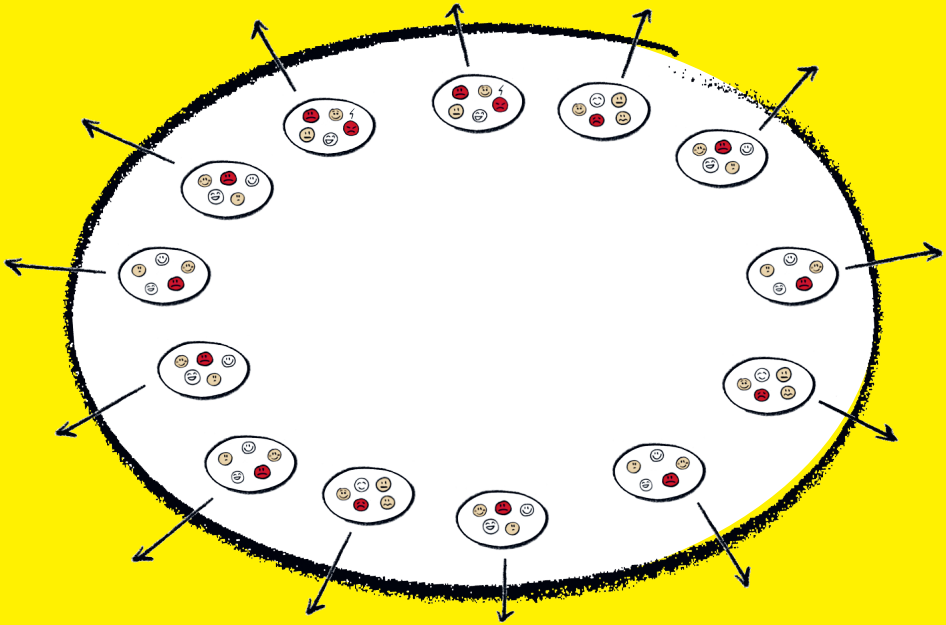
**Zellstrukturdesign lässt sich nur vom Markt her – also von außen nach innen entwickeln.** Dabei beginnt man mit der Frage: „Welche Funktionen, die ansonsten möglicherweise auf Funktionsbereiche aufgeteilt und voneinander separiert sind, sollten in einer oder mehreren Peripheriezellen integriert sein, damit dort ein Business weitgehend eigenständig bearbeitet werden kann?“ Peripheriezellen sollen:

- **So entscheidungsautonom wie möglich sein** – damit sie „als Unternehmen im Unternehmen“ agieren und für ihr jeweiliges Geschäft ganzheitlich verantwortlich zeichnen können.
- **Nie weniger als vier Personen umfassen. Aus Sicht von Gruppendynamik „gute“ Teamgrößen liegen bei fünf bis acht Personen.** Darüber hinaus wird es bereits schwierig: Soziale Dichte nimmt bei Teams von neun oder mehr Personen zumeist sehr schnell ab. Die Teammitglieder übernehmen eine funktionsübergreifende Vielfalt von Rollen.
- **Ihre Ergebnisse und Leistung selbst messen.**

Konkrete Konzepte bzw. Designprinzipien, die speziell bei der Entwicklung des Designs der Peripheriezellen von Nutzen sein können – angelehnt an eine Liste, die bei einem unserer Kunden vereinbart wurde:

- „Wir denken von außen, vom Markt her, nach innen.“
- „Eine Peripheriezelle muss all das können, was sie können muss.“

Die Organisation von außen nach innen zu designen heißt, sie von den Businesszellen der Peripherie her zu denken.



- „Jede Zelle umfasst idealerweise fünf bis sieben Personen. Gegebenenfalls acht.“
- „Jeder von uns sollte so etwas wie eine ‚Heimatzelle‘ haben.“
- „Eine Zelle soll wie eine Mini-Firma/ein Mini-Unternehmen funktionieren.“
- „Eine Peripheriezelle erbringt abrechnungsfähige Leistung, die sie externen Kunden in Rechnung stellt.“
- „In jeder Peripheriezelle werden (naturgemäß) die Funktionen Vertrieb und XYZ ausgeführt.“
- „Jede Peripheriezelle hat einen externen Markt und mindestens einen externen Kunden.“

- „Jede Peripheriezelle muss mittelfristig Gewinn bzw. Marge erwirtschaften.“
- „Wir denken zunächst in Funktionen und Rollen, nicht in Köpfen!“
- „Dass Zellen einander helfen, miteinander reden und Vereinbarungen miteinander schließen, ist normal.“

**Die Ableitung von Kriterien, nach denen Peripheriezellen gestaltet werden, gleicht einer anspruchsvollen Knobelaufgabe.** Einem Sudoku, beispielsweise. Wir alle wissen: Knobelaufgaben sind stets lösbar, aber meist nur dadurch, dass nach ungewohnten Denk- und Handlungsmustern vorgegangen wird. Bei der Bildung von Peripheriezellen bleiben die ersten Entwürfe meist im alten Denken stecken. Das ist normal und zeigt sich daran, dass diese Entwürfe „nicht aufgehen“. Vielleicht entsteht an dieser Stelle des Denkprozesses sogar der Eindruck, dass die Aufgabe gar nicht lösbar sei – oder doch nur „mehr vom Alten“ dabei herauskommt. Genau an diesem Punkt erst entfaltet sich die notwendige Kreativität, um zu Lösungen in einer veränderten Logik zu kommen. Fast immer bringen dabei jene Mitarbeitenden die wichtigsten Hinweise ein, die das operative Geschäft sehr gut kennen und die ihr Metier beherrschen. Diese Lösungen sehen nicht selten völlig anders aus als die Strukturen bei Mitbewerbern – oder als das, was als „marktüblich“ gilt.

## Identitätsarbeit für Peripheriezellen

**Zu den ersten Aufgaben eines jeden Teams bei der Entstehung einer Zellstruktur bzw. bei der Zellbildung gehört die Identitätsschärfung für das eigene Team.** Zellteams geben sich unvermeidlich eine Mini-Sphäre der Geschäftstätigkeit – und dieser Vorgang der Zellkonstituierung sollte bewusst erfolgen, damit die damit einhergehenden Entscheidungen und Vereinbarungen zu maximaler unternehmerischer Verantwortung führen könnten. Bei einer

Organisationsgröße von mehr als, sagen wir, 20 bis 30 Personen sollten Zelli-  
dentitäten stets verschriftlicht werden. Diese Aktualisierung der Identitätsbe-  
schreibungen sollte mindestens einmal jährlich erfolgen (siehe hierzu im Buch  
„Komplexithoden“ das Werkzeug „Vorbereitungs-Räder“).

**Zu den Identitätselementen einer Peripheriezelle gehören:**

- Der Name der Zelle
- Die Benennung der Teammitglieder
- Die Definition des Geschäfts:  
Kunden/Kundenmarkt, Produkte, Geografien, Projekte, Ist-Umsätze
- Funktionen, Rollen, Aufgaben innerhalb der Zelle
- Wie wollen wir unsere Leistung messen?
- Wie wollen wir unser Geschäft weiterentwickeln?
- Was müssen wir lernen?
- Was brauchen wir vom Zentrum?
- Was brauchen wir sonst noch?

Diese Identitätselemente können z.B. auf einheitlichen, großformatigen Ar-  
beitsblättern dokumentiert werden, die als Element der Zellstrukturentwick-  
lung in einer internen Ausstellung gezeigt werden. Auf alle Fälle sollten die  
Identitätselemente so erfasst und geteilt werden, dass es möglich ist, sie im-  
mer wieder heranzuziehen.

**{ In der Zellstrukturdesign-Arbeit mit Kunden beobachten  
wir häufig: Den in funktionaler Teilung Geübten erscheint  
die Idee unternehmerisch tätiger, funktional integrierter  
Peripheriezellen zunächst wie „die Quadratur des Kreises“.  
Zellstruktur ist konsequent. }**

# Relative Leistungsmessung für Peripheriezellen

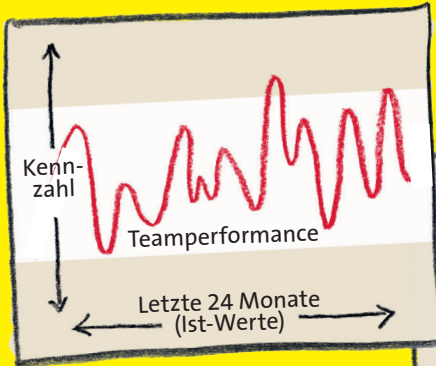
Der wohl wichtigste Unterschied zwischen Peripherie- und Zentrumszellen im Zellstrukturdesign ist wohl dieser: **Peripheriezellen sollen Marge oder „Gewinn“ erzeugen. Zentrumszellen nicht.** Ausnahmen von diesem Prinzip sind natürlich Not-for-Profit- und Verwaltungsorganisationen. Doch selbst hier gilt: Peripherie ist dort, wo das Geld hereinkommt!

Peripheriezellen in einer Zellstruktur haben den Auftrag, ein wohldefiniertes Business möglichst selbstständig zu bearbeiten. Die wirtschaftlichen Ergebnisse dieses Geschäfts müssen gemessen werden, damit Zellteams unternehmerisch handeln können. Andere, nicht-finanzielle Indikatoren, z.B. „relative Kundenzufriedenheit“, sollten ebenfalls gemessen werden. Jedoch kommt finanziellen Indikatoren im Zellstrukturdesign eine besondere Bedeutung zu: Sie sind vergleichsweise leicht und durchgängig erfassbar. Jede Peripheriezelle hat hier Einkommen und erzeugt Marktleistung, jede Peripheriezelle empfängt Leistungen des Zentrums.

Im Vergleich dazu können Abteilungen in funktional geteilter Organisation keine ganzheitlichen Ergebnisse erbringen: Sie erledigen ja lediglich funktionale Teileleistungen innerhalb eines Business – „Vertrieb“ beispielsweise. So geschnittene Bereiche erzeugen also nie vollständige Kundenergebnisse, auch wenn sie oft „Profitcenter“ genannt werden. **Eine Peripheriezelle indes kann und soll vollständige Kundenergebnisse realisieren: Sie hat das Mandat, ganzheitliche Leistung für einen externen Markt zu erbringen.** Es bedarf nicht der



### Leistungsindikator für ein Team („im Zeitablauf“)



### Team-Ranking („Ligatabelle“)

Team	Kennzahl
Business-Zelle F	38%
Business-Zelle G	36%
Business-Zelle C	34%
Business-Zelle A	33%
Business-Zelle H	29%
Business-Zelle E	18%
Business-Zelle D	15%
Business-Zelle B	14%

Steuerung mittels funktionaler Indikatoren wie Quote, Produktabsatz, Produktmarge, -mix, Ladenumsatz pro Quadratmeter oder Lagerumschlag – auf diese Indikatoren sollte verzichtet werden!

Stattdessen ist es möglich, die Leistung einer Zelle anhand von Ergebnisindikatoren wie Kosten/Umsatz-Ratio, Profitabilität, Kundengewinnung, -rentabilität oder -zufriedenheit zu beschreiben. **Diese ergebnisbezogenen Leistungsmaße helfen Zellteams, sich selbst einzuschätzen und eigene Arbeit fortwährend zu verbessern.** Relative Leistungsmessung sollte sich vorrangig auf Ergebnismaße konzentrieren: Wollen wir relative Leistungsfähigkeit fortwährend verbessern, dann gilt es, die Realität der Ergebnisse der Gesamtorganisation wie auch aller Teams nie aus dem Auge zu verlieren.