

Regel 1

NUR WAS SIE MESSEN KÖNNEN, KÖNNEN SIE AUCH VERÄNDERN!

„Was Du nicht messen kannst, kannst Du auch nicht gezielt beeinflussen!“. Dieses Motto von Robert Kaplan fasst zusammen, was leider häufig gelebte Praxis in vielen – insbesondere kleinen und mittelständischen – Unternehmen ist. Dabei ist gerade dort die betriebliche Steuerung verhältnismäßig einfach: es braucht im Grunde nur sehr wenige Zahlen, um den Erfolg/Misserfolg zu messen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Trotzdem erleben wir in unserer täglichen Beratungspraxis immer wieder Fälle von kleinen Unternehmen, welche finanziell in Schwierigkeiten geraten durch falsche Entscheidungen mangels aussagekräftiger Zahlen. Die Komplexität der Steuerung in einem mittleren oder großen Unternehmen ist natürlich höher. Die Arbeitsteiligkeit industrieller Produktion erfordert einen viel höheren Koordinationsaufwand, Erfolgssteuerung ist nur durch das „Drehen an vielen Schrauben“ möglich. Doch an welchen Schrauben muss gedreht werden? Und wie stark? Je komplexer die Organisationsstruktur, desto schwieriger wird es, diese Fragen zu beantworten. Bevor also damit gestartet wird, einen komplexen Betrieb durch ausgeklügelte Mess- und Steuerungsinstrumente beherrschbar zu machen, sollte der Fokus auf Komplexitätsreduzierung gelegt werden.

Weniger Komplexität durch Dezentralisierung

Der Titel dieses Beitrags „Teile und herrsche“ bezieht sich auf eine Grundregel des „problemlösenden Denkens“, welches einen wichtigen Grundstein für die erfolgreiche Unternehmensführung bildet: er beschreibt die Strategie, große Aufgaben und komplexe Probleme dadurch besser lösen zu können, dass sie in kleinere Teilprobleme zerlegt werden, die einfacher zu handhaben sind als das Problem als Ganzes. Die Lösungen der Teil-

probleme werden anschließend zur Lösung des Gesamtproblems verwendet. Übertragen auf die Unternehmensorganisation spielt das Konzept der Dezentralisierung eine wichtige Rolle. Die Vorteile von Dezentralisierung sind durch eine Vielzahl an Studien und Beobachtungen empirisch belegt: kleine Strukturen sind leichter zu steuern, haben kurze Abstimmwege und wenig „Kopflastigkeit“, reagieren schneller auf Veränderungen.

In dezentralen Organisationen wird Verantwortung konsequent delegiert. Sie fördern die Leistungsbereitschaft, weil der Manager einer dezentralen Einheit zu einem Unternehmer wird. Er kann kleinere, homogene Einheiten leichter für Werte und Ziele begeistern und er kann deren Erreichung mit wenig Aufwand messen und überwachen. Er ist nahe an seinen Mitarbeitern und kann ihre Arbeitskraft und Innovationsfähigkeit gezielt steuern: Indem er seinen Mitarbeitern die Freiräume gibt, die sie brauchen, und ihnen gleichzeitig Rahmenbedingungen wie Budget, Prioritäten und Zeitpläne setzt. Kurze Abstimmungswege innerhalb kleinerer Einheiten fördern schnelle Entscheidungen, die geringe Komplexität überschaubarer Strukturen schafft Flexibilität. Dezentral organisierte Unternehmen sind näher an ihren Kunden – das fördert marktnahe Innovation, Planung und Wachstum.

Zentraler Erfolgsfaktor für die beste Leistungsentfaltung einer dezentralen Einheit ist also das eigenverantwortliche unternehmerische Agieren. Die Erklärung hierfür ist so einfach wie einleuchtend. Was motiviert zu Unternehmertum? Die Möglichkeit, den Stellhebel für den eigenen wirtschaftlichen Erfolg selbst in die Hand zu nehmen! Das wirtschaftliche Risiko wird dabei bewusst vor dem Hintergrund der möglichen Erfolgsperspektiven und der wirtschaftlichen Unabhängigkeit eingegangen. Umso wichtiger ist dabei die Kenntnis jener Parameter, welche die Chancen auf den unternehmerischen Erfolg erhöhen, damit die Profitabilität der (dezentralen) Unternehmenseinheit steigern und sie zu einem wahrhaften „Profit-Center“ machen.

Definition von Geschäftseinheiten

Das Konzept geht dabei über den klassischen Ansatz des Cost- und Profit-Center Gedankens hinaus und soll an einem einfachen Beispiel verdeutlicht werden.

Ein Unternehmen agiert in zwei recht unterschiedlich gelagerten Kompetenzfeldern: das eine umfasst den Handel mit Standardprodukten in großen Verkaufsstückzahlen, jedoch kleinem Deckungsbeitrag; das andere (noch junge) Geschäftsfeld konzentriert sich auf ein innovatives Angebot von Produkt-/Dienstleistungsbündeln mit einem (noch) kleinen Absatzvolumen, jedoch hohen Deckungsbeiträgen.

In einem ersten Schritt werden all jene Tätigkeiten und Kostenpositionen, welche einer unternehmerischen (und damit Umsatz und Deckungsbeitrag generierenden) Aktivität direkt zuordenbar sind, von den Gemeinkosten separiert, welche für Tätigkeiten und Dienste anfallen, die von mehreren bzw. allen internen Leistungsempfängern genutzt werden, aber keinen Beitrag zur Umsatz- und DB-Generierung leisten, wie z.B. Buchhaltung, Personal, Marketing. Solche internen Dienstleistungen können zu einer „Dienstleistungs-Geschäftseinheit“ zusammengefasst werden.

Die andere Tätigkeitstypologie, also die umsatzgenerierenden Tätigkeiten, müssen ihrerseits in einem weiteren Schritt analysiert werden. Der zweite Schritt separiert jene Tätigkeiten voneinander, die einer Kernkompetenz bedürfen und die an sich als eigenständige (strategische) Geschäftsaktivitäten gelten könnten. Ziel dieser Unterteilung muss es dann sein, für die jeweiligen Geschäftseinheiten Erfolgsfaktoren zu definieren und diese dann wie ein eigenständiges Unternehmen zu verfolgen. Im vorliegenden Beispiel wurden drei Geschäftseinheiten definiert: eine Handelseinheit für „Standardprodukte“ und eine für „Nischenprodukte“, sowie eine Produktionseinheit, welche für die Handelseinheit „Nischenprodukte“ produziert. Zusammen mit der Dienstleistungs-Geschäftseinheit baut sich das Unternehmen nun aus vier Profit-Centern auf, zwei sogenannten „Handelseinheiten“, einer „Produktionseinheit“ und einer internen „Dienstleistungseinheit“. Diese drei Typologien unterscheiden sich grundsätzlich in ihren

strategischen Zielrichtungen und müssen daher auch mit unterschiedlichen Kennzahlen gesteuert werden: Die entscheidende Erfolgsmessgröße für die Handelseinheiten innerhalb eines Unternehmens ist – wie beim reinen Handelsbetrieb auch – die „Handelsspanne. Um diese zu maximieren und im Verkauf/Handel erfolgreich zu sein muss die Handelseinheit:

- Die profitabelsten Marktsegmente ausfindig machen (Fokus!)
- Einen starken Vertriebskanal aufbauen und Marktanteile maximieren (Push!)
- Zuverlässige und kostengünstige „Lieferanten“ auswählen

Ziel einer Produktionseinheit ist hingegen die Minimierung der Herstellkosten und die Optimierung der Flexibilität. Dies kann nur durch Prozessführerschaft bzgl. Effizienz und Qualität, sowie durch eine flexible Arbeitsorganisation erreicht werden. Erfolg in einer Produktionseinheit erfordert demnach:

- Geeignete Produktionstechnologien auf dem modernsten Stand
- Neueste Methoden der Produktions- und Logistikorganisation
- Kontinuierliche Verbesserung von Effizienz und Qualität

Für die Dienstleistungseinheit ist der personengebundene Pro-Kopf-Deckungsbeitrag die entscheidende Messgröße. Dessen Maximierung wird nur durch gut qualifizierte, kreative und teamfähige Mitarbeiter und durch effiziente und standardisierte Vorgehenskonzepte erreicht. Der Erfolg in der Dienstleistungseinheit erfordert somit:

- Nur die besten und motiviertesten Mitarbeiter, denn sie sind „das Produkt“
- Permanente Qualifizierung auf höchstem Niveau
- Arbeiten in Netzwerken, um besten Zugang zu fallweise benötigten Ressourcen oder Informationen zu bekommen

Im Unterschied zum herkömmlichen Ansatz des Cost- und Profit-Center Gedankens, welcher die verschiedenen „Sub-Unternehmen“ in Profit-

Center auf der einen Seite und Cost-Center auf der anderen Seite unterteilt, sieht dieses Modell lediglich die Bildung von Profit-Centern vor. Für die umsatzgenerierenden Geschäftseinheiten heißt dies, dass zum einen die Gewinnfaktoren identifiziert und maximiert, auf der anderen Seite die Kostentreiber erkannt und minimiert werden müssen. Für die internen Dienstleistungserbringer gilt dasselbe System: Leistungen, die für die anderen Geschäftsbereiche erbracht werden, werden zu vergleichbaren Marktpreisen (virtuell) in Rechnung gestellt, während die Kostentreiber (in den meisten Fällen v.a. Personalkosten) den erwirtschafteten Gewinn verkleinern. Die Bewertung der Leistungen der einzelnen Geschäftseinheiten basiert sich dann auf dem daraus resultierenden Deckungsbeitrag und stellt hiermit eine aussagekräftige Leistungskennzahl dar.

Auf diese Art und Weise wird der klassische Controlling-Ansatz der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung in der Organisation verankert und als Messinstrumentarium für den Erfolg der jeweiligen Geschäftseinheiten zugrunde gelegt. Somit kann einerseits für jede einzelne Geschäftseinheit und andererseits für das Gesamtunternehmen eine höchst transparente und einfach zu handhabende Erfolgsrechnung eingeführt und mit einem unternehmerischen Anreizsystem gekoppelt werden.

Zusammenfassung

Der wesentliche Pluspunkt des beschriebenen Ansatzes ist die Reduzierung der organisatorischen Komplexität durch Dezentralisierung und die gleichzeitige Verbesserung der Leistungsmessung der Geschäftseinheiten innerhalb des Unternehmens. Außerdem fördert dieses Konzept das unternehmerische Denken der einzelnen Bereiche und spornt die Führungskräfte zu unternehmerischem Denken und damit zu höchster Leistungsentfaltung an. Dadurch kann die Gesamteffizienz des Unternehmens gesteigert werden. Dabei bedarf es dann tatsächlich nur sehr weniger aber aussagekräftiger Kennzahlen, um das Unternehmen effizient zu steuern.