

PRAXIS-RATGEBER
RECHNUNGSWESEN

e-Controlling

Herwig R. Friedtag
Walter Schmidt

Der Controlling-Berater zum
e-Business in zukunfts-
orientierten Unternehmen

Mit schlüssigen Strategien
und optimaler Transpa-
renz zu hoher Rentabilität



Auf CD-ROM:
Controlling-Tools und
Software zur Balanced
Scorecard



Haufe
...

e-Controlling

Der Controlling-Berater zum e-Business
in zukunftsorientierten Unternehmen

von

Herwig R. Friedag
Dr. Walter Schmidt

Haufe Mediengruppe
Freiburg · Berlin · München

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Friedag:

e-Controlling – Auswirkungen des Electronic Commerce auf den Controller-Service ; von der Strategie bis zur Umsetzung ; Checklisten, Softwaretools, Erfahrungsberichte / Herwig R. Friedag ; Dr. Walter Schmidt. - Freiburg i. Br.; München ; Berlin : Haufe, 2001
ISBN 3-448-04520-9

ISBN 3-448-04520-9

Bestell-Nr. 01423-0001

1. Auflage 2001

© Rudolf Haufe Verlag, Freiburg i.Br. 2001

Lektorat: Dipl.-Betriebswirt (FH) Günther Lehmann

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Umschlag: Eberle & Kaiser, Werbeagentur, Freiburg i.Br.

Druck: F.X. Stückle, Ettenheim

Vorwort

e-Controlling, Steuerungsinstrument für zukunftsorientierte Unternehmen?

Der Begriff e-Controlling geistert derzeit durch Management und Controlling, beherrscht Diskussionen in Controllerkreisen. Die geäußerten Meinungen bewegen sich von „völliger Blödsinn“ bis zu „wir schaffen das alte Controlling ab“. Wie immer, die Wahrheit liegt auch hier in der Mitte. Die grundsätzlichen Aufgabengebiete für Controller bleiben die alten:

Der Controllerservice schafft betriebswirtschaftliche Transparenz durch Informations-, Entscheidungs- und Koordinationsservice sowie als Planungsmoderator. Hierzu sind ein solides betriebswirtschaftliches Rüstzeug und Kommunikationsfähigkeit unbedingt notwendig.

Das bleibt, denn e-Business verändert zwar Prozesse, nicht aber die grundsätzliche Struktur von Unternehmen. Aber die Umwälzungen, die jedes Unternehmen in den nächsten Jahren betreffen werden, sind so gewaltig, dass sich die Aufgabengebiete des Controllings massiv ausweiten und verändern:

- Das Marketingcontrolling wird sich häufiger als heute als eigenständiger Bereich etablieren. Im e-Business bekommen Analysemöglichkeiten, durch die das Management äußerst zielgerichtet Kunden gewinnen, Interessenten ansprechen kann. Und diese Fähigkeit wird in einer Zeit der Überproduktion ein entscheidender Faktor zur Erzielung von Gewinnen sein.
- Das Produktionscontrolling sprengt die Grenzen des Unternehmens. Zukünftig werden mehr und mehr Netzwerke unabhängiger Unternehmen den Produktionsprozess gemeinsam gestalten. Als Partner.
- Das Personalcontrolling gewinnt weiter an Bedeutung: Der „Faktor Mensch“ wird die entscheidende Größe unter den Produktionsfaktoren. Das Gewinnen, das Halten und die Aus- und Fortbildung von kreativen, team- und projektorientierten Mitarbeitern fördert Wissen und sichert Erfahrung für unsere Unternehmen.
- Das Finanzcontrolling wird sich verstärkt den Zahlungsströmen zuwenden. Investitionen in Wissen und Erfahrung, in Projekte, in produktionstechnische Systeme müssen vorfinanziert werden. Trotz immer kürzerer Entwicklungszeiten wachsen die Investitionen in die unternehmerische Zukunft massiv – und damit der Geldbedarf.

- Das strategische Controlling ist bisher meist auf der Strecke geblieben. Die Balanced Scorecard hat hier Notwendiges bewirkt. Sie darf aber nicht beim zukunftsorientierten Kennzahlensystem stehen bleiben, sondern muss zur zukunftsorientierten Führung genutzt werden. Wie? Auch das ist in diesem Buch beschrieben.
- Mit dem Zukunftscontrolling muss der Controllerservice einen Dienst leisten, den es heute noch nicht, zumindest noch zu wenig gibt: Er muss dem Kapitalmarkt aufzeigen, welche Werte wirklich im Unternehmen stecken, welche Zukunft ein Unternehmen hat. Hier sollte er sich nicht auf die Glaskugel „Spekulation“ verlassen – sondern auf Fakten. Prinzipiell haben wir bereits die Möglichkeit, unseren zukünftigen Unternehmenswert zu bestimmen, zu berechnen. Nur wir unterziehen uns nicht der Mühe. Die Wirtschaftsprüfer arbeiten in diese Richtung. Ein Ergebnis davon ist das Risikomanagement. Aber es bleibt auf diesem Sektor noch viel zu tun für uns.

Wir haben früher den Controller als betriebswirtschaftlichen Lotsen bezeichnet. Wir hatten wohl zu wenig Ahnung von der Funktion eines Lotsen! Denn Lotsen bestimmen den Weg in gefährlichen Gewässern. Die Gewässer unserer Zeit sind fast alle gefährlich – wollen wir Lotsen werden?

Nur Mut!

Die Anregungen für dieses Buch zum Thema „e-Controlling“ sind in vielfältiger Weise im Rahmen eines Veranstaltungszyklusses des Arbeitskreises Berlin-Brandenburg des Controller-Vereins gegeben worden. Und in einer gemeinsamen Tagung mit dem Arbeitskreis Franken wurde die Thematik e-Controlling weiter diskutiert. Das Buch ist dann im Team zusammen mit Frank Ahlrichs (Remscheid), Axel Meyl (Berlin), Wolfgang Schneider (Gifhorn) und Thorsten Tillner (Wolfsburg) entstanden. Weitere Impulse gaben Christine Mitzscher (Nürnberg) und Günther Lehmann, unser Lektor von der Haufe Mediengruppe, Freiburg. Wir danken auch Stefanie Hettich für ihre Hilfe bei der Zusammenstellung des Literaturverzeichnisses.

Und diesmal müssen wir wirklich unseren Familien danken, die so manche späten Nächte (Walter Schmidt) und frühe Morgen (Herwig Friedag) auf uns verzichten mussten.

Arbeiten auch Sie als Controller an der Zukunft Ihres Unternehmens, denn eines ist klar: Die Zukunft kommt, ob Sie wollen oder nicht!

Berlin, April 2001

Herwig R. Friedag

Dr. Walter Schmidt

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
1 Küchenmöbel aus Halberstadt – ein Produkt für die Welt?	8
1.1 Die Geschichte von Ernst-Conrad.....	9
1.2 Möbel aus Halberstadt?.....	10
1.2.1 Überlegungen zur Sanierung.....	13
1.2.2 Ein neuer Controller hilft bei der Strategiefindung.....	14
1.3 Marktchancen im Internet	16
1.4 Ernst-Conrads Weg zum Erfolg.....	17
2 Marketing & Vertrieb – der Ausgangspunkt des e-Commerce	20
2.1 Erste Schritte auf dem Weg zu neuen Märkten.....	22
2.2 Die Kehrseite der Medaille	25
2.3 Portale – neue Türen werden aufgestoßen	26
2.4 Ein verändertes Absatzcontrolling entsteht.....	30
3 Kooperation und Wettbewerb – wo bleiben die Grenzen?	36
3.1 Die klassischen Einkaufsbeziehungen werden zu eng	36
3.1.1 Im Internet einkaufen	37
3.1.2 Preisfindung im Internet.....	38
3.1.3 Gefahren und Chancen.....	38
3.2 Partnerschaften entstehen.....	39
3.2.1 Lieferanten werden zu Partnern	40
3.2.2 Auswahl der Lieferanten.....	41
3.2.3 Logistik und Montage gewinnen neue Dimensionen.....	43
3.2.4 Lieferanten und Kunden müssen gleichermaßen eingebunden sein	44
3.2.5 Kommunikation, Koordination und Kooperation zwischen Partnern.....	47

3.2.6	Im Netzwerk gibt es keine klassische Rollenverteilung mehr	50
3.2.7	Persönlicher Kontakt – noch notwendig?	53
3.2.8	Controlling der Kooperationsbeziehungen	54
4	Nichts wird bleiben, wie es war	56
4.1	Die übernommenen Strukturen werden obsolet	57
4.1.1	Alte Strukturen werden zu Fesseln	58
4.1.2	Die neue Rolle von Arbeits- und Projektgruppen	59
4.1.3	Herausbildung von Serviceteams	61
4.1.4	Ein Pool kooperierender Unternehmen entsteht	63
4.2	Neue Strukturen werden aufgebaut	64
4.2.1	Auflösung von Strukturen – ein Wagnis?	64
4.2.2	Konzentration auf Kernkompetenzen	65
4.2.3	Bildung von Fertigungs- und Servicecentern	67
4.2.4	Es wächst eine neue Philosophie	69
4.2.4.1	Arbeits- und Projektgruppen motivieren	70
4.2.4.2	Die Servicecenter können mehr	70
4.3	Veränderte Prozessabläufe	72
4.3.1	Die Automatisierung der Fertigung wird vorangetrieben	72
4.3.2	Optimierung der Prozessabläufe im kaufmännischen Bereich	77
4.3.3	Integrierte Betrachtung aller Prozesse	85
4.4	Erweiterung des Leistungsspektrums	87
4.4.1	Wissen liegt brach	87
4.4.2	Zusatzleistungen verbessern den Unternehmenserfolg	90
4.5	Transparenz	93
4.5.1	Funktionsübergreifende Prozesse fördern Projektstrukturen und Know-how-Fluss	94
4.5.2	Keiner weiß alles, aber alle wissen mehr	96
4.5.3	Abhängigkeiten managen und Sicherheitskonzepte definieren	98
4.5.4	Transparenz im Unternehmen	101

4.6	Aufgabenveränderung des Controllers.....	102
4.6.1	Modell für das strategische Controlling.....	103
4.6.2	Operatives Controlling.....	105
5	Auch e-Business muss unterm Strich Geld bringen.....	112
5.1	Der Anfang – ein klassisches Finanzierungskonzept.....	112
5.1.1	Kapitalbedarfsrechnung.....	113
5.1.2	Kapitalbedarfsdeckung.....	116
5.2	Kapitalflussrechnung und mittelfristige Finanzplanung.....	121
5.3	e-Business erfordert neue Ideen für sachliche Abgrenzung und Konsolidierung.....	124
5.3.1	Abgrenzung der Leistungen zwischen MyKitchen.net und seinen Partnern.....	125
5.3.1.1	Die Bedeutung der innerbetrieblichen Leistungs- verrechnung wächst.....	126
5.3.1.2	Abrechnung über Bereichsgrenzen hinweg.....	130
5.3.2	Konsolidierung.....	135
5.3.2.1	Konsolidierung von Leistungen im Unternehmensverbund..	135
5.3.2.2	Schuldenkonsolidierung.....	139
5.3.2.3	Kapitalkonsolidierung.....	139
5.3.2.4	Konsolidierung übers Internet?.....	141
5.4	Neue Aufgabe für den Controllerservice: Hohe Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität beherrschbar machen.....	143
5.5	Abgrenzung bei Portalen und Marktplätzen.....	146
5.6	Zuordnung und Trennung von Kosten und Leistungen bei der Wirtschaftlichkeitsrechnung von e-Business-Aktivitäten.....	147
5.7	Abgrenzung der Controllingtätigkeiten bei über- greifenden Systemen.....	152
6	Immaterielle Werte erfassen – wie e-Commerce das Rechnungswesen reformiert.....	154
6.1	Probleme des klassischen Rechnungswesens.....	154
6.1.1	Auf materielle Werte orientiert.....	155

6.1.2	Neue Rolle der immateriellen Werte.....	155
6.1.3	Unsere Bewertungsvorschriften und Bilanzierungsverbote lassen wesentliche immaterielle Werte unberücksichtigt.....	156
6.2	Die Methoden der Bewertung unternehmerischer Tätigkeiten müssen überarbeitet werden.....	160
6.2.1	Immaterielle Werte als Potenziale betrachten.....	160
6.2.2	Wertorientierter Ansatz zur Erfassung der immateriellen Potenziale.....	162
6.2.3	Das „Linzer Modell“: Ein Ansatz zur Diskussion	173
6.3	Auf dem Weg zu einem ausgewogenen Management	189
6.3.1	Kapitalgeber und Unternehmer	189
6.3.2	Operatives und strategisches Management	191
6.3.2.1	Ein ausgewogenes Rechnungswesen anstreben	192
7	Eine Strategie muss es sein – mit Hilfe der Balanced Scorecard e-Business in die Tat umsetzen	195
7.1	Strategien nicht nur erarbeiten, sondern auch umsetzen	196
7.1.1	Wie der Vater, so der Sohn?	198
7.1.2	Alle im Unternehmen mitnehmen	199
7.2	Erarbeitung der Führungs-Scorecard	201
7.2.1	Zielfindung.....	203
7.2.2	Entwicklung eines strategischen Handlungsrahmens	205
7.2.2.1	Die Entwicklung von Strategien für MyKitchen.net.....	207
7.2.2.2	Die Perspektiven von MyKitchen.net	209
7.2.3	Auf ZAK sein: Konkrete Aktionen entwickeln	211
7.2.3.1	Exkurs: Früh und Spätindikatoren	213
7.3	Die Perspektiven unserer Balanced Scorecard.....	214
7.3.1	Kundenperspektive.....	215
7.3.2	Mitarbeiterperspektive (Lernen und Entwicklung)	223
7.3.3	Interne (Geschäftsprozess-)Perspektive	232
7.3.4	Finanz- und Controllingperspektive.....	239
7.3.5	Partnerperspektive.....	242

7.3.6	Perspektive zur externen Kommunikation	244
7.4	Bündelung der Aktionen zu strategischen Projekten und Budgetierung der Projekte.....	246
7.5	Einbindung der verantwortlichen Akteure	250
7.6	Organisation eines nachhaltigen Lernprozesses.....	251
7.7	Strategisches Berichtswesen	254
7.8	Erarbeitung einer Berichts-Scorecard	255
7.9	Können wir uns noch verbessern? Benchmarking mit der Balanced Scorecard.....	257
7.10	Aus der Vergangenheit lernen, in der Gegenwart tun, für die Zukunft leben	258
8	Versuch eines Fazits – Ortsbestimmung für den Controllerservice im e-Business.....	260
8.1	Verkürzung der Kommunikation auf technischen Informations- austausch	261
8.2	Informationsverlust durch wachsende Datenflut.....	261
8.3	Orientierungsverlust durch Schnelligkeit und Kurz- lebigkeit der Prozesse.....	263
8.4	Und wo bleibt das Neue am e-Controlling?	264
8.4.1	Controlling der Individualität.....	265
8.4.2	Controlling von Netzwerken	266
8.4.3	Controlling von Zahlungsströmen.....	267
8.4.4	Controlling der Zukunft	268
8.5	Schlussgedanke	269
9	Glossar	271
10	So nutzen Sie die Anwendungen auf der CD-ROM	282
11	Literaturverzeichnis	284
12	Stichwortverzeichnis.....	292

1 **Küchenmöbel aus Halberstadt – ein Produkt für die Welt?**

Auf einen Blick:

- ⇒ Dürfen wir von der Zukunft nur träumen?
- ⇒ Kennen Sie Ernst-Conrad? Wenn nicht, wir erzählen Ihnen seine Geschichte.
- ⇒ Die Halberstädter Möbelwerke – kurz vor dem Aus.
- ⇒ Ernst-Conrad nimmt es in die Hand.

Ich möchte Ihnen in diesem Buch eine Geschichte erzählen, die Geschichte von Ernst-Conrad Trolling.

Sie kennen Ernst-Conrad nicht? Sollten Sie aber. Er ist Manager, erfolgreicher Manager in einem sehr erfolgreichen Unternehmen in Halberstadt. Dieses Unternehmen produziert und handelt mit Küchen. Küchen für Sie und mich, Küchen, die nun wahrlich nichts mit New Business zu tun haben. Denken wir...

Aber ich sollte von vorn beginnen – oder vielleicht doch am Ende?

„Feste soll man feiern wie sie fallen“ und so habe ich mich nicht erst überreden lassen, zu meinem 50. Geburtstag ein großes Fest zu feiern. Ein Fest mit allen meinen Freunden, guten Bekannten und Freunden aus alten Zeiten, die ich aus dem Auge verloren habe, die ich lange nicht mehr getroffen, gesprochen habe. Also, eigentlich habe ich ja Anfang Februar Geburtstag, aber da fahre ich seit Jahren mit meiner Frau, den beiden Söhnen und guten Freunden zum Skifahren nach Südtirol.

Und auf der Plose, nach dem zweiten Cappucino auf der Sonnenterrasse der Hütte – es war mein Geburtstag –, beschlossen wir: Am 15. Juli feiern wir ein großes Geburtstagsfest.

Eingeladen hatte ich auch Christina, eine langjährige Freundin, die heute nahe Stuttgart lebt. Sie zog Ende der 60er Jahre ins Schwäbische, aufs Land wie wir aus der Großstadt Berlin zu sagen pflegten. Wir verstanden es nie, warum sich Christina zu diesem knochentrockenen Schwaben hingezogen fühlte. Er kam aus gutem Haus, sein Vater war Weinbauer mit dem für uns

sinnreichen Namen Trollinger, er produzierte einen wirklich guten Trollinger. Aber dafür in die Provinz gehen?

Später, zur Hochzeit von Christina mit ihrem Lothar lernten wir Berliner Freunde die Provinz kennen, den Wein schätzen. Nur mit Lothar hatte ich so meine Probleme. Die Beziehung hielt auch nicht lange, obwohl – knapp ein Jahr nach der Hochzeit – ein Sohn, eben unser Ernst-Conrad das junge Familienglück bereicherte.

Warum ich das alles erzähle? Christina kam zu meinem Fest, und sie brachte Ernst-Conrad mit. Es war ein wunderschönes Fest: Wir feierten in einer klassizistischen Villa auf Schwanenwerder, direkt an der Havel. Beleuchtete Dampfer, vereinzelt Segelboote zogen vorbei, eine Jazzband spielte auf einem der Ausflugsschiffe, der Park vor der Villa war mit vielen hundert Kerzen illuminiert – leckeres Essen, gute Tropfen, wie kann man schöner zusammen mit Freunden feiern. Und man wird ja nicht jedes Jahr 50! Es war schon früh am Morgen, als ich mit Ernst-Conrad ins Plauschen kam und er mir seine Geschichte erzählte.

1.1 Die Geschichte von Ernst-Conrad

Ernst-Conrad hatte nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre im Unternehmen seines Vaters gearbeitet, als Controller. Sein Vater war ein erfolgreicher Küchenfabrikant geworden. Im Schwabenland kennt jeder seine Küchen. Der Job dort war für Ernst-Conrad sehr interessant, er hatte – als Sohn des Chefs – viele Gestaltungsmöglichkeiten. Die Firma expandierte. Aber eines ärgerte ihn zunehmend: Immer war er „der kleine Trolli“, eben der Sohn seines Vaters. Und als es dann auch noch in der Beziehung mit seiner Freundin bergab ging, handelte Ernst-Conrad kurz entschlossen: Er kündigte und nahm eine mehrmonatige Auszeit, in der es ihn nach Palawan, auf eine der 7.000 philippinischen Inseln verschlug.

Das Leben dort war traumhaft, ewige Wärme, ein stets rauschendes Meer, freundliche Menschen. Eben weit weg von zu Haus. Aber per eMail und World Wide Web doch nicht aus der Welt – und so beschäftigte er sich viel mit den neuen Möglichkeiten des Internets. Eines Tages lernte er dort einen interessanten Deutsch-Amerikaner kennen, der in den USA ein großes Unternehmen aufgebaut hatte. Wie das Leben so spielt: Ausgerechnet Küchenmöbel produzierte er! Und dieser Deutsch-Amerikaner, wir wollen ihn Jim

nennen, berichtete Ernst-Conrad von seinen Plänen, auf dem europäischen Kontinent Fuß zu fassen. Im Gegenzug erläuterte Ernst-Conrad Jim seine Ideen. Mit Hilfe des Internets wollte er Unternehmen ganz anders führen. Man kam sich näher, redete sich heiß und am nächsten Tag war klar: Ernst-Conrad sollte für Jim Europas Küchenmöbelmarkt erobern!

In kürzester Zeit war nahe Halberstadt ein ehemals renommiertes Küchenmöbelunternehmen gefunden, das aber die Wirren der Wendezeit nicht überstanden hatte und nun vom Insolvenzverwalter für geringen Einsatz übernommen werden konnte. Ernst-Conrad krempelte die Ärmel hoch, überzeugte schnell Betriebsrat und Mitarbeiter von seinen Ideen, konnte auch Jim begeistern und fing an, Schritt für Schritt, aber mit Konsequenz das Küchenmöbelgeschäft nach seinen Ideen und Vorstellungen neu aufzubauen.

Diese Geschichte war für mich so spannend, dass ich schnell entschlossen ein Treffen mit Ernst-Conrad für die nächste Woche vereinbarte. Daraus wurde nicht nur ein Treffen. Von nun an war ich fast monatlich in dem Unternehmen, begleitete es und seinen Geschäftsführer Trolling auf dem Weg in die neue Welt.

Davon berichtet dieses Buch. Von dem erstaunlichen und mutigen Ausbau der „Meine Küche GmbH“ zur erfolgreichen „*MyKitchen.net*“.

1.2 Möbel aus Halberstadt?

Halberstadt, kennen Sie Halberstadt? Vielleicht den Namen, denn aus Halberstadt kommen die berühmten „Halberstädter Würstchen“. Aber auch Möbel?

Ja, zu Zeiten der DDR wurde dort ein Möbelwerk errichtet, das nicht nur die DDR, sondern auch die Tschechoslowakei, Polen und Ungarn mit Küchenmöbeln versorgen sollte. Auch war daran gedacht, ein großes westliches Möbelhaus mit Küchenmöbeln aus Halberstadt zu beliefern.

Die Treuhand hatte nach der Wende das Werk mehr recht als schlecht geführt und dann einen französischen Investor gefunden, der dort Küchenmöbel für den arabischen Markt produzieren wollte. Jedoch fielen die Finanziere im Hintergrund aus, das großspurig bekannt gemachte Ziel, für 50 Mio. DM spezielle Kücheneinrichtungen für den Orient zu produzieren, entpuppte sich als eine Seifenblase.

Und so produzierte das Unternehmen mit nur noch 65 Mitarbeitern (es waren ursprünglich 840 Mitarbeiter) weiter Küchenmöbel für den ostdeutschen Markt, nun wieder unter Regie der Treuhand-Nachfolgerin BvS. Jedoch gelang es trotz unermüdlichem Einsatz nicht, sich am Markt mit auskömmlichen Preisen zu etablieren. 1996 standen die Halberstädter Möbelwerke, sie hatten inzwischen den Namen gewechselt zu „Meine Küche GmbH“, vor dem Aus.

Das Werksgelände war riesig – und recht verkommen, als Ernst-Conrad es auf den Hinweis eines Freundes hin besuchte. Die Gespräche mit den Mitarbeitern – noch aktiven wie auf Kurzarbeit „Null“ gesetzten – waren nicht gerade ermutigend. Er wurde erst einmal als „wieder so ein Spinner aus dem Westen“ angesehen. Aber er sah auch einige Chancen: Die Hallen waren aus den frühen 80er Jahren und in relativ gutem Zustand, die Produktionsanlagen zum Teil auch. Und gute Fachleute gab es vor Ort. Das hatte er schnell erkannt. Deshalb fasste er Mut. Ernst-Conrad war nicht der Typ, der vor Schwierigkeiten einfach kapitulierte, wenn er zugleich Chancen sah, sie zu überwinden. Er gab nicht auf, im Gegenteil!

Die Vorverhandlungen mit der BvS verliefen zügig – man wollte das Objekt los werden. Gespräche mit der Wirtschaftsförderung des Landes Sachsen-Anhalt in Magdeburg zeigten auf, dass Investoren, die Arbeitsplätze sichern und ausbauen, großzügige Hilfen des Landes erwarten könnten.

Nach diesen Vorgesprächen flog Ernst-Conrad in die USA, um seinem Geldgeber Jim das Projekt schmackhaft zu machen. Jim war zwar nicht überzeugt, dass man dort, mitten in Ostdeutschland Geld verdienen könne, aber er war angetan von der Begeisterungsfähigkeit Ernst-Conrads. Wenn der sich etwas in den Kopf gesetzt hat, dann wird er es auch schaffen. Und: Der Absatz sollte sich ja nicht auf die Region Sachsen-Anhalt beschränken! Ernst-Conrads Pläne sahen ein hochmodernes Möbelwerk vor, das für ganz Westeuropa produzieren sollte.

Ernst-Conrad hatte Jim am 4. Juli 1996, dem Nationalfeiertag der USA, überzeugt! Bis zu 10 Millionen DM, dies war der Einsatz. Aber der break-even sollte im Jahr 03 erreicht sein, sonst ...

Auf nach Berlin, denn in Magdeburg traute man sich nicht so recht, einem jungen Mann dieses Objekt zu überlassen. Ja, er konnte Erfahrungen aus dem väterlichen Betrieb nachweisen, aber dann zwei Jahre ohne Referenzen? Und konnte man die Geschichte mit den 10 Millionen DM glauben? Das

Konzept war in den Augen der (Fast-)Beamten verrückt: Möbel für ganz Europa bauen. Hier? Nein, Berlin sollte entscheiden!

Ernst-Conrad hatte doppeltes Glück: Sein Berliner Verhandlungspartner war ein junger Mann, der begeisterungsfähig war, aber trotzdem Realist. Auch wollte die Geschäftsleitung der Treuhand-Nachfolgerin positive Nachrichten produzieren. Zu viele Investoren zogen sich zurück, und die Presse fragte zu dieser Zeit bissig nach Ergebnissen der Treuhand-Tätigkeit.

Der junge Verhandlungspartner versprach, das Küchenmöbelunternehmen für 1 DM zu verkaufen, wenn Ernst-Conrad folgende Abmachungen akzeptieren würde:

1. Die Belegschaft wird nicht reduziert, sondern im Gegenteil innerhalb der nächsten 5 Jahre um 50 % auf 100 Mitarbeiter aufgestockt.
2. Die geplanten Investitionen in Höhe von 20 Mio. DM sind innerhalb der nächsten 36 Monate durch Rechnungen nachzuweisen. Und Ernst-Conrad hatte eine Durchfinanzierungserklärung seiner begleitenden Hausbank vorzulegen. 50 % der Investitionen sollten durch geförderte Kredite und weitere 35 % durch Fördermittel der verschiedenen Institutionen finanziert werden. Die Banken verlangten zur Absicherung ihrer Kredite die Hinterlegung einer Bürgschaft oder eines Festgeldbetrages. Letzteres zog Ernst-Conrad vor, denn er wollte Jim nicht mit „deutschem Kleinkram“ belästigen.
3. Zum Ausgleich der zu erwartenden Verluste der ersten 4 oder 5 Jahre zahlt die BvS einen Restrukturierungszuschuss, der auf maximal 10 Mio. DM „gedeckelt“ wird.

Ein letzter Besuch in Halberstadt machte dann alles klar: Mit dem (Rumpf-) Betriebsrat von Meine Küche GmbH besprach Ernst-Conrad seine Pläne. Und er hatte so eine Art, Menschen zu begeistern. Aus der anfänglichen Zurückhaltung der drei Gesprächspartner keimte erstes Vertrauen, vor allem aber vorsichtige Hoffnung nach all den herben Enttäuschungen: „Der hat Ideen und er versteht etwas vom Küchengeschäft – wenn wir es mit dem nicht schaffen, dann nie“.

Mit diesem Ansatz wurde eine Betriebsversammlung abgehalten, an der auch der Bürgermeister von Halberstadt teilnahm. Er war glücklich, einen Investor mit großen Plänen in seiner Stadt zu haben. Der Bürgermeister versprach alle ihm möglichen Hilfen, insbesondere in den Genehmigungsver-

fahren, versprach Unterstützung im Stadtrat, beim Landrat und auf Landesebene. Und die Mitarbeiter? Sie blieben anfangs mehrheitlich bei ihrer skeptischen Distanz. Aber sie waren nicht mehr ablehnend. Sie ließen sich, wie zuvor der Betriebsrat, mehr und mehr vom Engagement Ernst-Conrads begeistern.

So kam es schließlich zu jenem denkwürdigen Tag: Am Freitag, dem 1. November 1996 wurde der Kaufvertrag im Beisein von Jim in der Magdeburger BVS-Filiale unterzeichnet. Dann fuhr Ernst-Conrad mit Jim nach Halberstadt: Gleich hinter dem Landratsamt, mit eigenem Gleisanschluss, dort lag „ihr“ Küchenmöbelwerk. Ernst-Conrad ging mit Jim durch die Hallen, erläuterte begeistert und begeisternd seine Pläne.

Den bisherigen Werksleiter (wir nennen ihn Peter Meister), den Betriebsrat, alle erfasste eine fast rührselige Stimmung, als Ernst-Conrad zusammen mit Jim in einer Betriebsversammlung die Pläne erläuterte. Die Sicherheit der Arbeitsplätze hatte er garantiert, aber er forderte auch Leistung. Ernst-Conrad wird sich noch lange an die Worte des schon im Vorruhestand lebenden Peter Meister erinnern, der seine Rede mit den Worten schloss: „Wir freuen uns auf Arbeit, auf viel Arbeit, denn das wurde uns vom Sozialismus nicht abgenommen: Arbeiten!“

Jim hatte inzwischen auch die Stadt Halberstadt in sein Herz geschlossen. Insbesondere vom Dom St. Stephanus mit seinem berühmten Domschatz und der romanischen Basilika „Unser Lieben Frauen“ war er beeindruckt. Und gleich nebenan, im Hotel „Unter den Linden“ feierten sie zusammen mit dem Betriebsrat den Beginn einer erfolgreichen Zusammenarbeit.

1.2.1 Überlegungen zur Sanierung

Am darauffolgenden Montag setzte sich Ernst-Conrad mit dem Betriebsrat und Peter Meister zusammen. Sie definierten gemeinsam die technischen Möglichkeiten des vorhandenen Maschinenparks, überlegten, welchen Anforderungen sie genügen müssen und wurden sich alsbald einig: Ohne ein einigermaßen realistisches Absatzkonzept, ohne eine klar definierte Strategie mit detaillierten Umsetzungsplänen könne man den Sanierungsbedarf nicht definieren.

Ernst-Conrad hatte eigentlich gehofft, schon auf dieser Sitzung, „Beratung“ sagten seine neuen ostdeutschen Kollegen dazu, Weichen für die notwendigen Investitionen stellen zu können.

1.2.2 Ein neuer Controller hilft bei der Strategiefindung

Aber ein anderes Problem löste sich anlässlich dieser Beratung. Der Werksleiter Peter Meister – er war wieder „aktiviert“ worden und sollte sich in den nächsten drei bis vier Jahren um den Ausbau der Produktion kümmern – berichtete von der Tochter eines Freundes. Sie hatte nach abgeschlossenem Studium der Betriebswirtschaft und drei Jahren als Assistentin des kaufmännischen Geschäftsführers eines fränkischen Automobilzulieferers noch zwei Jahre in den Vereinigten Staaten gearbeitet. Nun suchte sie, am liebsten in der Heimat, eine neue Aufgabe. Und sie konnte sofort anfangen.

Schon das erste Gespräch zwischen Ernst-Conrad und dieser jungen Dame namens Constanze Beer war äußerst positiv. Nicht nur die Chemie zwischen den beiden stimmte sofort, auch die Erfahrungen, die Constanze in den USA gemacht hatten, passten genau zu den Anforderungen der „Meine Küche GmbH“. Sie war in einem amerikanischen Versandunternehmen im mittleren Westen für den Aufbau des Vertriebs per Internet verantwortlich gewesen. Und im fränkischen Automobilunternehmen hatte sich Constanze Beer vorzugsweise um die Qualitätssicherung gekümmert. Zugleich hatte sie in dieser Zeit auch noch eine Controllerausbildung in der Controller Akademie absolviert – bis sie das Fernweh Richtung Westen trieb.

Das waren für die vorgesehene Position als Controllerin die besten Voraussetzungen – Constanze Beer wurde stante-pede eingestellt. Dies hatte noch einen weiteren, anfangs gar nicht so beachteten Vorteil. Constanze Beer kannte die Region und ihre Menschen. Sie war aufgewachsen im nördlichen Harzvorland. Kurz: Sie war eine „von hier“, keine Fremde, keine Zugereiste, kein „Wessi“.

Zugleich aber hatte sie dank ihrer Zeit in den USA Weltläufigkeit. Eine ideale Ausgangssituation für Ernst-Conrad, der seinen württembergischen Dialekt nur wenig zurückhalten konnte!

Zwei Dinge packten die beiden sofort an:

1. In Magdeburg führten sie Gespräche mit verschiedenen Anbietern von Internetdienstleistungen und wählten ein junges Team aus, die die ange-dachten eBusiness-Ideen von Ernst-Conrad als Möglichkeit ansahen, sich in der Branche einen Namen zu machen.
2. Für drei Tage zogen sich das Dreier-team (Ernst-Conrad, Constanze und Peter Meister), die zwei Betriebsräte (Karl Krausnick und Eva Panerova, sie kamen beide aus der Produktion), Erika Jörgensen, sie betreute den Versand und die beiden Chefs des Internetdienstleister auf eine Hütte im Harz zurück und berieten gemeinsam ihre Zukunft. Auch wenn die „al-ten“ Küchenmöbel-Mitarbeiter so manchmal zweifelten, ob man Kü-chenmöbel per „Leitung“ verkaufen könne, die „Jungen“ waren sicher und überzeugten die Zweifelnden: „Wir packen es! Nicht nur, weil es un-sere einzige Chance in einem gesättigten Markt ist. Sondern auch, weil wir die ersten sind – „*MyKitchen.net*“ sollte die Zukunft des Unterneh-mens werden. Auch wenn sich – „*MyKitchen.net*“ auf anhaltinisch etwas gewöhnungsbedürftig anhört!

Das Team stellte sich folgendes Ziel: Wir werden

- bis Ende 1998 das Bestellen von Küchenmöbeln per Internet auch für den Privatkunden ermöglichen,
- bis Ende 1999 50 % unserer Küchenmöbel per Internet absetzen,
- bis Ende 2000 25 % des Umsatzes im europäischen Ausland machen und
- unser Umsatz wird sich von heute 5 Mio. DM auf 50 Mio. DM in 2002 verzehnfachen.

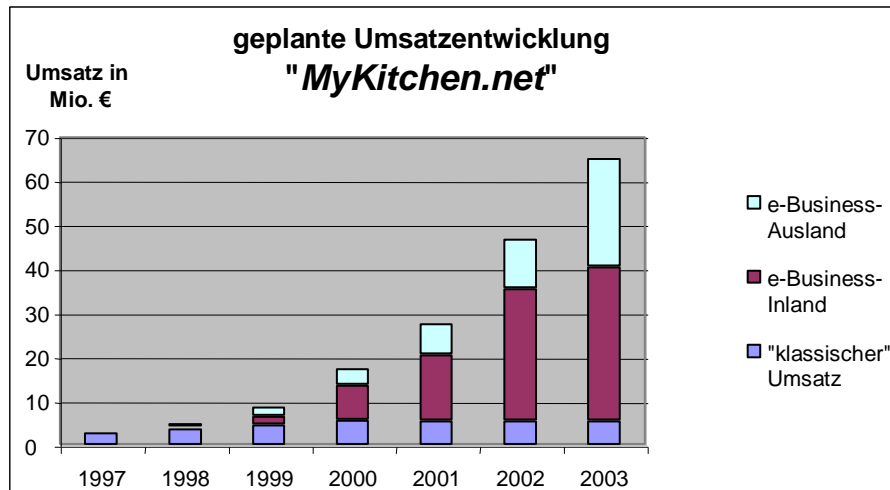


Abb. 01: Umsatzprognose

Hohe Ziele! Würden diese Werte erreichbar sein? Von den Produktionskapazitäten wären 15 Mio. DM Umsatz sicher drin, mit entsprechender Investition in Maschinen vielleicht auch 50 Mio. DM – und Platz für Erweiterungsbauten waren da. Auch die Logistik dieser Größenordnung wäre möglich: Gleisanschluss für die Lieferungen, aber auch für zukünftig größere Aufträge ist vorhanden.

1.3 Marktchancen im Internet

Aber 50 Mio. DM absetzen? Dies war ja nicht nur ein logistisches Problem. Ernst-Conrad musste Partnerunternehmen finden, die die Küchen aufbauen. Denn das konnte man nicht aus Halberstadt leisten. Und Partner für den Versand. Aber vor allem und am schwierigsten: Kunden finden!

Kunden mussten gewonnen werden, Kunden, die per Internet ordern. Ohne eine große Vertriebsmannschaft? Konnte das klappen?

Es stellten sich zwei Fragen zur Internetnutzung:

- Bekommen wir innerhalb eines Jahres eine technische Lösung, die einerseits vom Kunden leicht bedient werden kann, andererseits auch die Produktionslogistik unterstützt?

- Wird es in naher Zukunft überhaupt üblich sein, via Internet – damals ein junges Pflänzchen – Möbel, Küchenmöbel zu verkaufen. Wird das Marktpotenzial ausreichend sein? Und werden wir von diesem Kuchen einen erheblichen Anteil bekommen?

Aber allen war klar: Das ist die Chance, die – oder keine! Ab morgen geht es los! Die Aufgaben für die Zukunft waren gestellt, jetzt musste umgesetzt werden.

1.4 Ernst-Conrads Weg zum Erfolg

Hätte Ernst-Conrad vorher gewusst, auf was er sich da eingelassen hätte. Vielleicht wäre es nie zu „*MyKitchen.net*“ gekommen. Am Anfang, in der Theorie sah alles noch recht klar aus – aber die Folgen!

Ich werde in den nächsten Kapiteln beschreiben, was alles bedacht, berücksichtigt werden musste. Und welche Auswirkungen dies für das Controlling des Unternehmens haben würde.

- Es wird um Veränderungen im Controlling gehen, Controlling für Marketing und Vertrieb. Neue Strukturen sind entstanden, die es ermöglichen, direkt mit dem Kunden zu kommunizieren. Und Verfahren sind entwickelt worden, unmittelbar, ohne Zwischenhandel zu verkaufen – und dies zu steuern.
- Auch in der Beschaffung ist Ernst-Conrad neue Wege gegangen. Die Lieferantenbeziehungen werden mehr und mehr zu Partnerschaften ausgebaut – wie können diese Beziehungen „controlled“ werden?
- Und intern wollen Partner, nicht „Untertanen“ gepflegt werden. Flache Hierarchien bestehen nur bei dezentralem Verantwortungsgeflecht.
- Die Verzehnfachung des Umsatzes darf nicht zu einer Verzehnfachung der Mitarbeiterschaft führen. Also sind die betrieblichen Prozesse, in der Fertigung wie im kaufmännischen Bereich, an das elektronische Geschäft anzupassen.
- Ernst-Conrad hat vor, auch die Wettbewerber, direkte wie indirekte in seine Konzeption einzubinden. Dafür hat er ein Küchenportal „*myKitchen.net*“ eröffnet, das über Links mit dem Wettbewerb verbunden

ist. Wo werden die Grenzen des Wettbewerbs, wo die Grenzen der Kooperation sein?

- Welche Auswirkungen hat e-Commerce auf das Rechnungswesen. Keine? Dies ist ein ganz aktuelles Thema, über das Ernst-Conrad und ich ausgiebige Diskussionen geführt haben. Schon bald nach unserem ersten Treffen in Schwanenwerder.
- Constanze hat während ihres amerikanischen Aufenthalts von der Thematik Balanced Scorecard gehört, der Umsetzung von Strategien in den Alltag. Konnte man das Konzept von Kaplan/Norton auch in Halberstadt anwenden? Hierüber wird auch berichtet. Von den Erfolgen, aber auch von den Misserfolgen.

Und zum Abschluss will ich ein Fazit versuchen, was nun das Neue ist am Controlling für e-Business. Gibt es überhaupt ein e-Controlling? Ohne der Geschichte zu sehr vorzugreifen. Die Frage ist nicht einfach mit „ja“ oder „nein“ zu beantworten.

Wenn wir nur die grundlegenden Aufgaben des Controllings betrachten, so können wir eindeutig „nein“ sagen. Auch im Zeitalter des e-Business wird der Controllerservice die drei großen Aufgabenkomplexe miteinander kombinieren müssen:

- „sozialer“ Informationsverarbeiter zu sein,
- für Transparenz zu sorgen und
- Zukunftsorientierung in ausgewogener Weise mit der Analyse der Vergangenheit zu verbinden.

Dabei wird das e-Business stärker als bisher den Unternehmen Vorteile verschaffen, die sich „den Luxus“ eines Controllerservice leisten.

Im Verlaufe der Geschichte werden Sie aber bemerken, dass sich die Objekte des Controllings zum Teil verändern. Teilweise kommen sogar völlig neue Objekte hinzu. In diesem Sinne ist e-Controlling in der Tat etwas Neues, fügt es dem klassischen Controlling neue Aspekte hinzu. Es orientiert unser Denken auf neue bzw. veränderte Sachverhalte und Zusammenhänge:

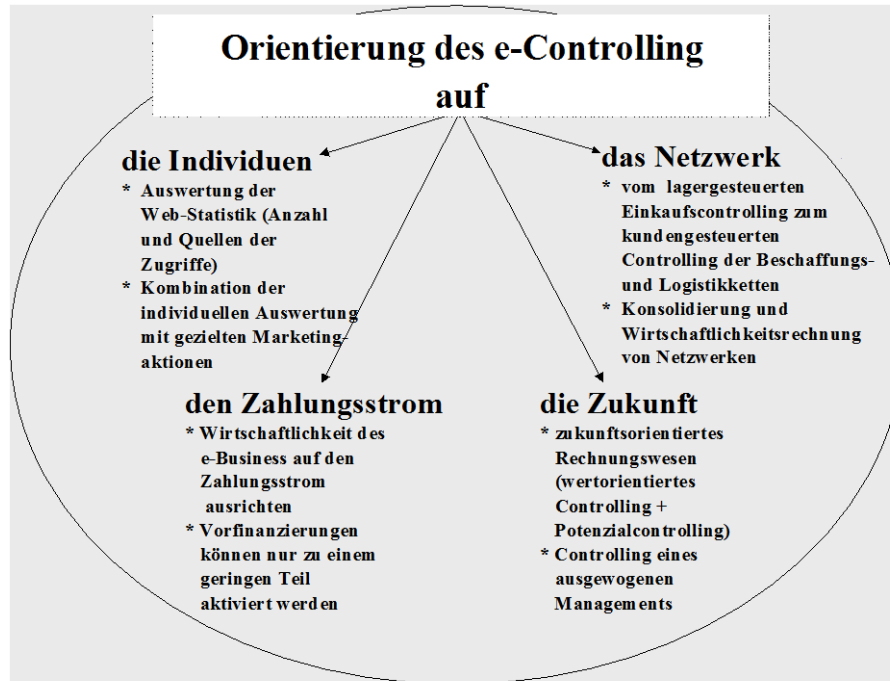


Abb. 02: Neue Aspekte des e-Controlling

Nun aber genug der Vorrede. Habe ich Sie neugierig gemacht? Wollen Sie mehr wissen über die Geschichte von Ernst-Conrad? Dann folgen Sie mir, verehrte Leserinnen und Leser, auf einer spannenden Reise zum Aufbau eines e-basierten Unternehmens und zur Umsetzung eines dazu passenden e-Controllings. Und lassen Sie sich einfangen vom Elan und den unendlichen Ideen Ernst-Conrads. Vielleicht macht es Ihnen auch Spaß, genauso viel Spaß wie mir!

2 Marketing & Vertrieb – der Ausgangspunkt des e-Commerce

Auf einen Blick:

- ⇒ Ein Internetauftritt bringt noch kein e-Business.
- ⇒ Online-Küchenkauf, eine Utopie?
- ⇒ Ein Portal wird geboren – *MyKitchen.net*.
- ⇒ Neue Chancen für ein zielgerichtetes Marketingcontrolling.

Wie viele andere Unternehmer begann Ernst-Conrad seine elektronischen Aktivitäten mit einer einfachen Internetpräsenz unter www.MyKitchen.net. Das Angebot umfasste:

- Informationen zum Unternehmen,
- Informationen zu den angebotenen Produkten,
- die Möglichkeit, e-Mails an die Meine Küche GmbH zu senden.

Die Seiten waren gut gestylt, alles sah so schön aus. Nur die Kunden kamen nicht. Oder besser, Ernst-Conrad wusste gar nicht, ob sie auf seiner Seite nachgeschaut hatten. Einen Zähler, „Counter“ hatte er noch nicht. Und direkte Reaktionen der Besucher waren selten.

Damit die Kunden auf das Internetangebot aufmerksam wurden, hatte er in den Anzeigen des Unternehmens und in Katalogen auf die Internetseite hingewiesen. In den gängigen Suchmaschinen wurde die Homepage gelistet. Auf diese Weise konnten die Interessenten zum Beispiel über Stichwort Küchen auf die Internetseite der Firma Meine Küche GmbH gelangen.

Aber auch das führte nicht zu nennenswerten Erfolgen. Ernst-Conrad setzte sich mit Constanze zusammen. Sie hatte sich zunächst mit viel Elan daran gemacht, im Unternehmen ein funktionierendes Controlling aufzubauen. Und sie stellte nur kurz und nüchtern fest:

„Unsere Kunden sind nicht die Endabnehmer, an die sich unsere Internetseite wendet. Unsere Kunden sind noch die Groß- und Fachhändler. Sie werden von uns beliefert!“

Und sie fuhr fort:

Wir beliefern gegenwärtig Händler in drei Regionen. Dabei zeigt die ABC-Analyse, dass bereits die drei wichtigsten mehr als 80 % unseres Umsatzes bestreiten.

Kunde	Umsatz (TDM)	Anteil %	% kum.	Klasse	Maßnahme/Strategie
1	2.400	38,5 %	38,5 %	A	individuelle Betreuung
2	1.650	26,5 %	65,0 %	A	
3	1.050	16,9 %	81,9 %	A	
4	450	7,2 %	89,1 %	B	fördern und zu A-Kunden entwickeln
5	300	4,8 %	93,9 %	B	
6	105	1,7 %	95,6 %	C	geringer Betreuungsgrad, Prozesse standardisieren, Aufwand minimieren
7	90	1,4 %	97,0 %	C	
8	45	0,7 %	97,8 %	C	
9	15	0,2 %	98,0 %	C	
10	12	0,2 %	98,2 %	C	
Übrige	113	1,8 %	100,0 %	C	
Summe	6.230	100 %			

Abb. 03: ABC-Analyse zur Kundenstruktur

Die übrigen 25 Kunden waren nicht nennenswert. Sie bestellen weniger als 10 TDM im Jahr.

„Werden diese Händler unsere Seite besuchen, um anschließend mehr bei uns zu kaufen? Aber einen anderen Vertriebsweg haben wir gegenwärtig nicht. Wenn wir wirklich etwas über das Internet bewegen wollen, müssen wir an den Endverbraucher direkt heran. Dann müssen wir ihn direkt beliefern. Unsere jetzigen Kunden haben daran kein Interesse.“

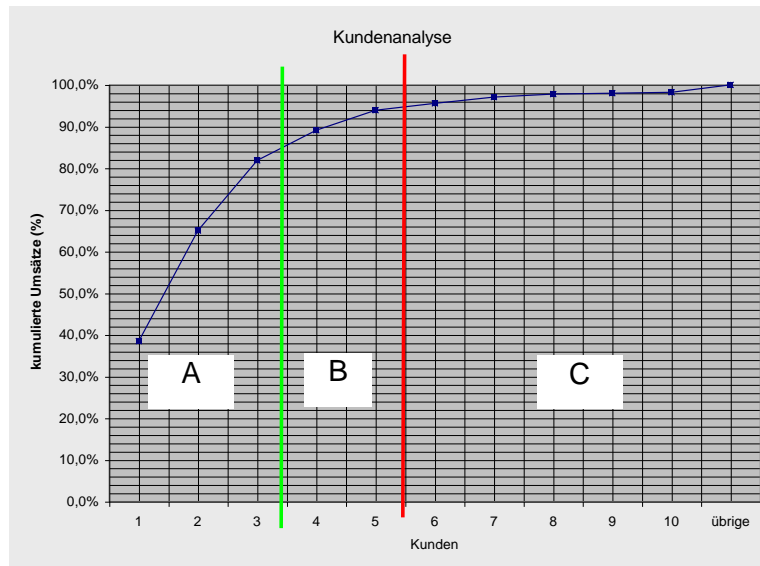


Abb. 04: Kundenstruktur grafisch dargestellt

Und so entschloss sich Ernst-Conrad, einen völlig neuen Weg zu beschreiben. Den direkten Weg zum Endverbraucher.

2.1 Erste Schritte auf dem Weg zu neuen Märkten

Der Grundgedanke seiner Überlegungen war folgender:

Der „Endverbraucherkunde“ sollte die Möglichkeit haben, über das Internet aus allen verfügbaren Komponenten des Angebots der Meine Küche GmbH individuell auszuwählen und sich so am heimischen Computer seine Wunschküche zusammenzustellen. Neu hinzu kommen musste ein ausreichendes Angebot an Elektrogeräten. Das hatte bisher der Handel bewerkstelligt. Jetzt aber musste dieser Teil selbst realisiert werden. Denn normalerweise kauft kein Kunde eine Küche ohne Elektrogeräte.

Darüber hinaus sollte der Kunde die Wahl haben, ob er seine Küche selbst ausmessen möchte oder als Alternative einen Vor-Ort-Service in Anspruch nimmt.

Jede individuelle Konfiguration würde sofort mit einer Neuberechnung des Endpreises verbunden werden. Auf diese Weise könnten die Kunden jederzeit sehen, wo sie stehen – schließlich sollten sie sich jederzeit fair bedient fühlen.

Zur Kernfunktionalität des neu aufzubauenden Internetangebots gehörten darüber hinaus

- Informationen über die angebotenen Produkte

Hier wurden alle angebotenen Komponenten der Küchen ausführlich vorgestellt. Das schließt auch und vor allem die Elektrogeräte ein. Sie sind im Allgemeinen sehr erklärungsbedürftig.

Um die Kunden nicht zu ermüden, hatte Ernst-Conrad eine Idee. Auf der Homepage der Meine Küche GmbH sollte nur eine Kurzinformation zur Verfügung gestellt werden. Die Langfassung wäre auf den Internetseiten der jeweiligen Hersteller verfügbar. Dazu bräuchten die Kunden nur auf die Links am Ende der Kurzfassung zu klicken.

Eine gute Idee! Ernst-Conrad war stolz auf sich. Warum sollte er auch das Rad zweimal erfinden? Und dazu hatte diese Lösung den Vorteil, dass stets die aktuellsten Produktinformationen zur Verfügung stehen. Constanze bremste seinen Optimismus allerdings – wie so häufig. Ihrer Erfahrung nach macht es großen Aufwand, laufend zu überprüfen, ob die jeweiligen Links noch aktiv sind und nicht ins Leere zeigen. Und dieser Aufwand muss sein. Anderenfalls entstünde beim Kunden leicht ein schlechter Eindruck. Zudem trenne sich hier schnell die Spreu vom Weizen. Über kurz oder lang werde Ernst-Conrad schon selbst feststellen, wie wichtig den einzelnen Firmen ihre Internetaktivitäten sind. Am ehesten merke man dies bei der Aktualisierung der Internetseiten.

- Gute Orientierung für den Benutzer

Constanze hat die Erfahrung gesammelt, dass ein Internetbenutzer jederzeit den Überblick behalten will, an welcher Stelle er sich gerade befindet. Schließlich ist der Wettbewerber nur einen Klick entfernt. Und das gilt besonders dann, wenn der Kunde sich im Internetauftritt einer Firma verirrt.

- Ergonomie und Funktionalität des Internetauftritts

Was für die Küchen gilt, muss schließlich auch im Internet gelten – Produkte, die unkompliziert in der Nutzung sind, werden gerne und häufig genutzt.

Der Kunde sollte mit möglichst wenigen Mausklicks die Informationen erhalten, die ihn interessieren.

Um festzustellen, wie sich die neue Struktur bewährt, sollte künftig verfolgt werden, wie die Internetbesucher sich auf den Seiten bewegen. Inhalte, die häufig gesucht werden, können dann so bereitgestellt werden, dass der Besucher sie besser findet. Zunächst wurde begonnen, folgende Daten zu erfassen:

- Zahl der Aufrufe der Homepage (visits),
- Zahl der Online-Bestellungen
- visits und Anzahl daraus entstandener Online-Bestellungen lassen sich gut zu einer relativen Kennzahl verbinden: $\text{Anzahl Online-Bestellungen} / \text{Anzahl visits} = \text{Online-Bestellquote}$

Constanze schlug vor, gemeinsam mit dem Netzprovider¹ zu analysieren, welche Bereiche die Kunden vorrangig interessieren. Hierzu kann man über so genannte „page-impressions“² analysieren, welche Bereiche die Kunden besonders häufig anklicken. Hieraus sollten auch Folgen für das Internetangebot abgeleitet werden.

Eine Analyse der ersten beiden Jahre³ ergab, dass die Zahl der Besuche zwar anfangs relativ hoch war, da Ernst-Conrad in den klassischen Printmedien, wie Zeitungen und Zeitschriften, entsprechende Werbungen geschaltet hatte. Es gab auch seitens der Kunden reichlich Anregungen per eMail, wie das Angebot verbessert werden kann. Dann jedoch stagnierte die Zahl der Besucher. Und die Zahl der Bestellungen war gering.

Jahr	Besucher	Anfrager	Besteller	Anfragen/ Besucher	Bestellungen/ Anfrage
1997	25.000	3.500	118	14,0 %	3,4 %
1998	18.000	5.500	429	30,6 %	7,8 %

Abb. 05: Kundenresonanz

¹ Ein Provider bietet die Internetdienste an.

² Im Internet hinterlässt jeder Besucher Spuren. Das betrifft sowohl Informationen über seine elektronische Herkunft als auch über seine Aktivitäten.

³ Ernst-Conrad hat eine detaillierte Analyse über die Monate erstellen lassen. Für die Zwecke unserer verkürzten Darstellung haben wir sie auf die Jahresdaten verdichtet.

Problematisch war in diesem Zusammenhang, dass eine Vielzahl von Kunden sich zwar im Internet informierte, um eine fundierte Kaufentscheidung zu fällen. Der Kauf selbst wurde jedoch dann wieder beim Händler getätigt.

Noch zu selten erfolgte die Bestellung online. Meistens wurden Bestellungen schriftlich, per Fax oder telefonisch getätigt.

2.2 Die Kehrseite der Medaille

Ernst-Conrad musste also feststellen, dass seine Kunden anfangs das Internet nicht anders nutzen als er früher selbst – als ein Medium zur Information über verschiedene Angebote und Preise. Aber ein Kauf resultiert daraus noch lange nicht. Und zusätzlich steht das Unternehmen plötzlich im direkten Wettbewerb mit Konkurrenten, die er gestern nicht einmal namentlich kannte.

Ernst-Conrad wurde sich bewusst, dass er stärker als bisher seinen Kunden vermitteln musste, welche Vorteile sie bei einer Bestellung per Internet haben. Aber Werbung allein macht es nicht.

„Was sind konkret die Kundenwünsche?“ Was genau muss das Internetangebot dem Kunden bieten, damit er schließlich über das Internet bestellt?

Zwei Dinge hielt er für notwendig.

Zum einen wollte er sich besser informieren, welche Angebote von Wettbewerbern es im Internet gibt, wie sie gestaltet sind und genutzt werden. Zu diesem Zweck hatte Constanze eine Checkliste entwickelt.

Einschätzung von Wettbewerbern		Wettbewerber-Nr.:	
		Firma:	
Beurteilungszeitraum vom	bis	Punkte	
1.0 Webseite		max. erreichbare Punkte:	45
1.1	Übersichtlicher Aufbau (max. 20 Punkte)		
1.2	Komfortable Suchfunktion (max. 15 Punkte)		
1.3	Aktuelle Links zu Geräteherstellern (max. 10 Punkte)		
	Summe		

2.0 Shop		max. erreichbare Punkte: 30	
2.1	Kunde kann gewünschtes Produkt individuell zusammenstellen, d.h. Konfigurator ist vorhanden (max. 15 Punkte)		
2.2	Möglichkeit der online-Bestellung (max. 15 Punkte)		
Summe			

3.0 Service		max. erreichbare Punkte: 25	
3.1	Zeitdauer bis zur Beantwortung einer einfachen Anfrage (max. 20 Punkte)		
3.2	Integration Fax, Telefon, Call-Center (max. 5 Punkte)		
Summe			

GESAMTBEURTEILUNG	
--------------------------	--

Maximal erreichbare Punkte:	100
A-Wettbewerber	≥ 80 Punkte
B-Wettbewerber	≥ 60 Punkte
C-Wettbewerber	< 60 Punkte

Fa.	wird als	-Wettbewerber eingestuft !
-----	----------	----------------------------

Abb. 06: Checkliste zur Beurteilung von Wettbewerbern

Zum anderen wollte er eine Strategie ableiten, wie *MyKitchen.net* sich wirksam von den Wettbewerbern absetzen könnte. An dieser Stelle dachte Ernst-Conrad das erste Mal auch über Kooperationen nach.

Könnte eine Erweiterung seines Angebots zu mehr Interesse führen? Vielleicht könnte er seine isolierte Internetseite zu einem Portal ausbauen.

2.3 Portale – neue Türen werden aufgestoßen

Ein Portal fasst verschiedene Angebote zu einem Thema unter einem Dach zusammen. So gibt es im Internet beispielsweise Portale zu den Themen Aktien, Immobilien, Automobile.

In der Praxis sind laut Computerwoche⁴ folgende Formen von Portalen zu unterscheiden:

- Mitarbeiterportale

Hier handelt es sich zumeist um im Intranet eines Unternehmens realisierte Portale, die den Mitarbeitern für ihre Arbeit relevante Informationen zur Verfügung stellen.

- Business-to-Business-Portale (B2B)

Diese Variante des Portals ist auf den Handel zwischen Unternehmen und damit auch auf die Optimierung von Geschäftsprozessen ausgerichtet.

- Lieferantenportale

Zulieferer verschiedener Branchen haben hier die Gelegenheit, den Bedarf ihrer Kunden abzufragen, ihre Angebote u.a. bei Auktionen einzureichen. Sie erreichen mittelfristig eine Optimierung ihrer Geschäftsbeziehung zu ihren Abnehmern. Vorteile für den Einkäufer Kosten- und Zeitersparnis.

- Kundenportale

Hier steht die Koordination von Anbieter- und Abnehmerinteressen im Vordergrund. Integriert sind Werbe-, Service- und Kommunikationsangebote für die Kunden. Mittels einer Personalisierungsfunktion kann das Portal an die Bedürfnisse des Kunden angepasst werden.

Es gibt darüber hinaus eine Vielzahl weiterer Portale, beispielsweise zur Information über ein Thema⁵. Die Möglichkeiten sind sicher sehr weit gespannt. Sie alle sind vor allem dadurch gekennzeichnet, dass sie ein Thema möglichst umfassend behandeln. Funktionen, die nicht zum Kerngeschäft des eigenen Unternehmens gehören, können über strategische Kooperationen angeboten werden.

Constanze legte Ernst-Conrad ein Konzept vor, das davon ausging, dem Kunden ein umfassendes Angebot unterbreiten zu können:

Küchenmöbel in vier verschiedenen Grundkonfigurationen (später hat Ernst-Conrad diese Grundkonfigurationen als „Plattformen“ bezeichnet)

- Standard

⁴ Computerwoche 1/01, Seite 17 f.

⁵ Ein Informationsportal ist z.B. www.scorecard.de.

- gehobenes Niveau
- edles Design
- individuelle Küche
- technische Geräte (vorwiegend Elektro- und Gasgeräte) und sonstiges Zubehör

Das bisherige Angebot wurde um eine Reihe von Möglichkeiten erweitert (Koch- und Backgeräte, Geschirr und Gläser, Besteck etc.). Dabei erfolgte eine differenzierte Zuordnung zu den verschiedenen Plattformen hinsichtlich technischer Ausstattung, Design und Preisniveau.

Zur Absicherung des Angebots wurden die vordem eher losen Beziehungen durch Kooperationsabkommen mit den wichtigsten Partnern ergänzt.

- Komplettierungen und Ersatzteile

Nicht jeder Kunde wünscht eine völlig neue Küche. Mitunter reicht eine Komplettierung bzw. der Ersatz vorhandener Teile. Die sollte sich der Kunde aus einem nach Plattformen differenzierten Spezialkatalog am Bildschirm auswählen können.

- Finanzierung

Viele Kunden würden sich eher für den Kauf einer neuen Küche entscheiden, wenn sie diesen günstig finanzieren könnten. Gebraucht wurden Partner für alle Finanzdienstleistungen, um den Verkauf einer Küche anzubieten. Das sollte auch die Möglichkeiten einschließen, die mit dem Kauf verbundenen Zahlungsvorgänge in einer von den Kunden leicht zu akzeptierenden Form abzuwickeln. Wesentliche Anforderung aus Kundensicht ist dabei in erster Linie die Sicherheit der Transaktionen⁶.

Als idealen Ansatz suchte Ernst-Conrad nach Unternehmen, die zugleich Partner für die Finanzierung und Partner für die Zahlungsabwicklung sein könnten. Mit Hilfe der Partnerschaftsagentur der Deutschen Ausgleichsbank, seines Steuerberaters und einiger Freunde im Unternehmerverband gelang es ihm schließlich, verschiedene Partner zu finden. Mit diesen hat er

⁶ Das Finanzierungsproblem und die befürchtete Unsicherheit der Zahlungen waren laut einer gemeinsam mit einem Forschungsinstitut durchgeführten Befragung die entscheidenden Gründe, dass die Kunden sich zwar online informierten, den Kauf selbst aber noch offline getätigt hatten.

Kooperationsabkommen vereinbart. Ein Kernpunkt dieser Abkommen war und ist neben der Aktualität der Links die Bereitschaft, den Internetkunden besonders günstige Konditionen anzubieten.

Weitere Kooperationspartner, die das Angebot sinnvoll abrunden, könnten Unternehmen sein, die sehr wohl etwas mit Küche und Kochen zu tun haben, jedoch keine direkten Konkurrenten sind.

Denkbar wären

- Verlage, die Kochzeitschriften herausgeben,
- Online-Weinhändler,
- Reiseveranstalter, die spezielle Reisen in kulinarische Regionen, wie z.B. das Elsaß oder die Toskana im Programm haben.

Damit konnte ein recht umfassendes Angebot installiert werden. Diese durchaus sinnvollen Leistungen allein hätten die Kunden jedoch auch nicht auf die Homepage gelockt. Deshalb legte Constanze gemeinsam mit der Marketingleiterin Johanna Knapp ein ergänzendes Konzept für eine wirksamere Marktbearbeitung vor.

Dabei ging es um folgende Punkte:

- Erweiterung der gezielten Bannerwerbung
- Verbesserung der Einbindung in die wichtigsten Suchmaschinen des Internets
- Ergänzung der Printwerbung durch Fachbeiträge in verschiedenen regionalen Zeitungen und Zeitschriften (auch in ausgewählten europäischen Zielregionen)
- Einbeziehung der verschiedenen Partner des gemeinsamen Internetangebots (Gerätehersteller, Finanzpartner, Anbieter von Zubehör und Freizeitaktivitäten)
- Einrichtung eines Newsletters, für dessen kostenlosen Bezug sich die Kunden registrieren lassen können.

Dabei handelt es sich um den Versand von Informationen per e-Mail. Zusammen mit Kochrezepten verschickt das Unternehmen Hinweise beispielsweise auf aktuelle Angebote. Diese werden in Form von Hyperlinks (als direkte Verbindung zur Homepage *MyKitchen.net*) in die e-Mails ein-

gebunden. Interessiert sich der Kunde für das Angebot, so genügt ein simpler Klick auf den Link, der Browser öffnet sich und der Kunde gelangt auf die entsprechende Stelle der Homepage. Natürlich mit der Absicht, ihn auch für andere Inhalte und letztlich für das eigentliche Küchenangebot zu interessieren.

- Aktive Nutzung von Diskussionsforen im Internet

Interessenten haben die Gelegenheit, sich zu Fragen rund ums Kochen auszutauschen. Dabei sollten von Zeit zu Zeit Experten eingeladen werden, die während eines – vorher entsprechend anzukündigenden – Zeitraums Fragen beantworten. Derartige Foren stellen eine von den Kunden gut akzeptierte Plattform zum Meinungs- und Informationsaustausch dar. Gleichzeitig lassen sich die Beiträge in den Foren nutzen, um mehr über die Wünsche und Interessen der Kunden zu erfahren.

Nach eingehender Debatte zu den vorgeschlagenen Konzeptionen hatte Ernst-Conrad dem Ausbau der Homepage *MyKitchen.net* zu einem Portal zugestimmt. Die Partner wurden vertraglich gebunden, die entsprechenden Aktivitäten vereinbart. So verpflichteten sie sich beispielsweise, in ihrer konventionellen Geschäftspost und in ihren e-Mails auf die Internet-Portal-Adresse „*MyKitchen.net*“ aufmerksam zu machen.

2.4 Ein verändertes Absatzcontrolling entsteht

Begleitend zu den veränderten Internetaktivitäten hatte Constanze auch ihre Controlling-Instrumente überarbeitet. Als sie in das Unternehmen kam, war nicht allzu viel vorhanden gewesen. Eigentlich konnte man gar nicht von Controlling reden. Alle früheren Ansätze waren mit dem rapiden Abbau der Belegschaft vor dem Erwerb der Meine Küche GmbH durch Ernst-Conrad verschwunden.

In der ersten Etappe hatte Constanze im Absatzbereich nur das Nötigste getan: ein Soll-Ist-Vergleich nach Regionen, eine ABC-Analyse (s. Abb. 07). Das war's auch schon. Sporadisch wurden Rentabilitätsbetrachtungen durchgeführt. Johanna Knapp, die Marketingleiterin, legte regelmäßige Marktanalysen vor. Aber eine kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung etwa existierte nicht.

Für die Aktivitäten im e-Business waren jedoch andere Informationen wichtig. ABC-Einteilungen, selbst regionale Strukturen waren nicht so wesentlich. Zunächst baute Constanze eine einfache Statistik der Verkaufserfolge aus Internetzugriffen auf, die sie dann um Planansätze für die Folgejahre erweitern konnte. Wichtig waren ihr dabei die Zahl der Besucher in ihrer Relation zu daraus resultierenden Anfragen und Bestellungen.

Das hat sie später ergänzt um eine Analyse der Marketingkosten und der Wirksamkeit der Bannerwerbung. Als sie Anfang 2001 mit mir das erste Mal darüber sprach, hatte sie den in nachfolgender Tabelle ersichtlichen Arbeitsstand erreicht⁷. Der bereits 2000 sichtbare Trend wird in einer Grafik (s. Abb. 07) abgebildet.

1. Besucheranalyse

Jahr	Kontaktaufnahme der Besucher						
	Besucher	Direkt ⁸	%	Suchmaschinen	%	Klick auf Banner	%
1997	25.000	5.000	20 %	6.000	24 %	14.000	56 %
1998	18.000	4.000	22 %	5.000	28 %	9.000	50 %
1999	19.000	3.500	18 %	6.200	33 %	9.300	49 %
2000	26.000	4.420	17 %	9.880	38 %	11.700	45 %
2001	45.000	6.300	14 %	18.000	40 %	20.700	46 %
2002	80.000	8.800	11 %	33.600	42 %	37.600	47 %
2003	120.000	9.600	8 %	52.800	44 %	57.600	48 %

Abb. 07: Besucheranalyse, Teil A: Kontaktanalyse

⁷ Dabei wurden zur Vergleichbarkeit alle Zahlen auf €-Basis gerechnet. Die Daten aus früheren Jahren hat Constanze umgerechnet.

⁸ über *myKitchen.net*

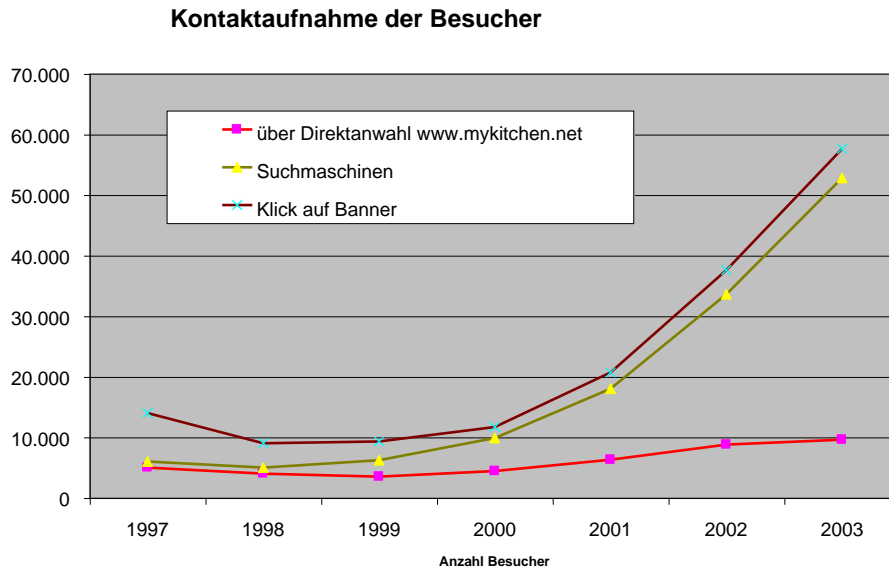


Abb. 08: Grafik zur Kontaktanalyse

Jahr	Besucher	Anfrager	Besteller	Anfragen/ Besucher	Bestellungen/ Anfragen
1997	25.000	3.500	118	14,0 %	3,4 %
1998	18.000	5.500	429	30,6 %	7,8 %
1999	19.000	6.000	1.266	31,6 %	21,1 %
2000	26.000	6.800	3.130	26,2 %	46,0 %
2001	45.000	11.600	5.500	25,8 %	47,4 %
2002	80.000	19.000	9.000	23,8 %	47,4 %
2003	120.000	25.000	11.900	20,8 %	47,6 %

Abb. 09: Besucheranalyse, Teil B: Anfrage- und Bestellquote

Die eingeleiteten Maßnahmen hatten in 1999 leicht und im Jahr 2000 bereits spürbar angeschlagen. Die Besucherzahlen des euphorischen ersten Jahres konnten nun leicht überboten werden. Viel erfreulicher aber war das Anwachsen der Anfrage- und Bestellquote. Wichtiger noch war der Trend im

zweiten Halbjahr 2000 und der Beginn des Jahres 2001. Er untermauerte die Zielstellung für 2001 und die Folgejahre.

Jahr (T€)	WKZ⁹	Marketing für Internet	davon Print	Anteil Print	davon Online (Banner)	Anteil Online
1997	144	100	70	70 %	30	30 %
1998	185	120	75	63 %	45	38 %
1999	229	320	110	34 %	210	66 %
2000	285	330	110	33 %	220	67 %
2001	280	340	110	32 %	230	68 %
2002	275	350	110	31 %	240	69 %
2003	275	360	110	31 %	250	69 %

Abb. 10: Analyse der Werbekosten

Das Verhältnis von Werbekostenzuschuss (WKZ), Print- und Bannerwerbung stellt sie regelmäßig als Grafik in der Geschäftsleitung vor:

⁹ Werbungskostenzuschlag für den klassischen Küchenvertrieb.

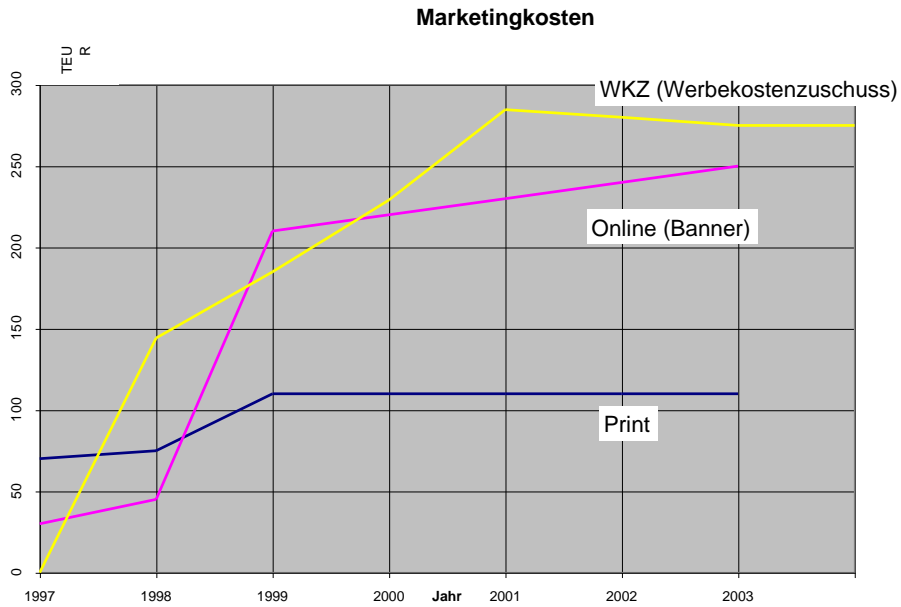


Abb. 11: Analyse der Werbekosten (Grafik)

Jahr	Wer- bungs- kosten Banner (T€)	Besu- cher über Banner	Bestel- lungen pro Besu- cher	Ø- Preis je Be- stel- lung	Umsatz über Banner (Mio. €)	Kosten je Be- sucher (€)	Kosten je Be- stellung (€)	Kosten je Umsatz (€/T€)
1997	30	14.000	0,5 %	2,5	0,2	2	455	179
1998	45	9.000	2,4 %	2,8	0,6	5	210	75
1999	210	9.300	6,7 %	3,2	2,0	23	339	105
2000	220	11.700	12,0 %	3,7	5,3	19	156	42
2001	230	20.700	12,2 %	4,0	10,1	11	91	23
2002	240	37.600	11,3 %	4,6	19,4	6	57	12
2003	250	57.600	9,9 %	5,0	28,6	4	44	9

Abb. 12: Analyse der Bannerwerbung

Die spezifischen Kosten je Bestellung bzw. Umsatz haben bereits im Jahr 2000 deutlich abgenommen. Bei Realisierung der Planansätze zeigt sich die enorm ansteigende Effektivität.

Die Daten für ihre Analysen und Planungsansätze erhält Constanze aus den Zugriffsprotokollen im Internet. Ursprünglich kamen diese Informationen von ihrem Provider. Inzwischen wertet sie die Internetprotokolle selbst aus.

Der erreichte Arbeitsstand soll in der kommenden Zeit noch weiter detailliert werden. Inzwischen sind die regionalen Trends doch wieder von Interesse, um Konsequenzen für die Logistik und die ausreichende Bindung von Montagefirmen ableiten zu können.

3 Kooperation und Wettbewerb – wo bleiben die Grenzen?

Auf einen Blick:

- ⇒ Lieferantenbeziehungen bekommen eine andere Qualität.
- ⇒ Partnerschaften entstehen.
- ⇒ Logistik und Montage werden neu strukturiert.
- ⇒ Controlling der Kooperationsbeziehungen.

Die Veränderung der Kundenbeziehungen blieb nicht ohne Auswirkungen auf den Einkauf und die Bindung weiterer Kooperationspartner. Insbesondere im Logistikbereich und mit den Montagefirmen. Ernst-Conrad stellte fest, dass sich die herkömmlichen Beziehungen zu den Lieferanten rapide verändern. Das hatte er so nicht erwartet. Es entstanden Gemeinschaften, Partnerschaften. Inzwischen sind die wichtigsten Partner direkt in einem Netzwerk mit ihm verbunden. Aber der Reihe nach.

3.1 Die klassischen Einkaufsbeziehungen werden zu eng

Als er mit dem Umbau der „„Meine Küche GmbH““ begann, saß Ernst-Conrad oft stundenlang mit Robert Paschke, dem Leiter Einkauf, an seinem Computer. Sie suchten nach geeigneten Lieferanten für ihr Küchenprogramm. Immer öfter fanden sie viel versprechende Unternehmen, in deren Lieferumfang die von ihnen gesuchten Artikel vorhanden waren. Dann fragten sie über den Computer konkrete Preise an und übergaben die Angelegenheit den Mitarbeitern der Einkaufsabteilung. Dort wurden die Preise nachverhandelt, eventuelle technische Details geklärt und die Lieferanten für das Angebot an den Kunden ausgewählt.

Das funktionierte relativ gut, solange die klassischen Kunden im Händlerbereich zu bedienen waren. Die Küchenmodelle waren im Wesentlichen definiert. Vieles konnte „auf Lager“ produziert und umgekehrt vieles „auf Lager“ bestellt werden. Der Einkauf wurde faktisch über das Lager gesteuert.

Mit dem Einstieg in das Internetgeschäft waren die Verhältnisse nicht mehr so überschaubar. Die Individualität der Beziehungen zu den Kunden wurde größer. Damit verbunden mussten die Bestellzyklen zwangsläufig kürzer werden. Der Anteil der bestellbaren Standardteile ging zurück. Es mussten also flexiblere Lösungen gefunden werden.

1997 und 1998 wirkten sich die Veränderungen noch nicht merklich aus. Dafür war der Anteil des e-Business einfach zu klein. Die Berücksichtigung der Besonderheiten konnte sozusagen nebenbei mit bewältigt werden. Mit den 1999 eingeleiteten Maßnahmen zur Veränderung des Internetauftritts der Firma und der Entwicklung von *MyKitchen.net* zu einem Portal wurde der Druck deutlich spürbarer. Es mussten Veränderungen erreicht werden, an die sich zuvor keiner so richtig herangewagt hatte.

3.1.1 Im Internet einkaufen

Als erster Schritt wurde versucht, den Einkauf durch gezielte Aktivitäten im Internet zu optimieren. Um darin erst einmal konkrete Erfahrungen zu sammeln beschloss Ernst-Conrad, zunächst die weniger komplexen Güter – der Einkauf spricht hier von C-Gütern – über das Internet zu beschaffen. Er fasste z.B. den Bedarf an Schrauben und Griffen für Schubladen und Türen zusammen und stellte den Bedarf auf einem Online-Marktplatz ein. Die Vielzahl der Angebote gaben ihm einen groben Eindruck vom Einsparpotenzial, das der Einkauf im Internet bot.

Es wurde allerdings relativ schnell ersichtlich, dass diese Art Einkauf seine Grenzen hat – beispielsweise bei technisch anspruchsvolleren Komponenten und dort, wo im internationalen Vergleich verschiedene Normen zur Anwendung kommen.

Dennoch war Ernst-Conrad anfangs von der Möglichkeit, seinen Materialbedarf elektronisch zu bestellen, recht angetan und beabsichtigte, einen größeren Anteil des Beschaffungsvolumens über das Internet einzukaufen.

Die vermehrte Teilnahme an Auktionen und Ausschreibungen führten jedoch zu erhöhten Abwicklungskosten. Dies stellte er bei der Betrachtung der Prozesskosten eines Beschaffungsvorganges fest – die realisierten Einsparungen beim Einstandspreis wurden durch erhöhte Abwicklungskosten „aufgefressen“, was ja nicht Sinn der Sache sein konnte.

3.1.2 Preisfindung im Internet

Im Zuge der teilweisen Umstellung des Einkaufs auf elektronische Plattformen hatten sich hinsichtlich der Preisverhandlungen folgende Veränderungen ergeben:

- Die Standardteile wurden im Verfahren der umgekehrten Auktion eingekauft (reverse auction)¹⁰. Der Einkauf schrieb den Bedarf für einen bestimmten Zeitraum aus. Hinsichtlich der Mengen bediente er sich der Erfahrungswerte aus der Vergangenheit. Insoweit entsprach diese Vorgehensweise dem vorherigen klassischen Verfahren.

Der potenzielle Lieferantenkreis war durch die überregionale Verfügbarkeit jedoch erheblich größer geworden. Dem günstigsten Bieter konnte der Zuschlag erteilt werden. Allerdings ließen sich – entgegen der bis dato üblichen Praxis – für die mitlaufende Kalkulation keine längerfristig gültigen Rahmenvereinbarungen mehr nutzen.

Für spezielle Artikel bediente man sich im Unternehmen einer anderen Vorgehensweise, dem Einsatz elektronischer Agenten zur automatischen Lieferantenauswahl: Der Einkauf spezifiziert die Komponenten und beschreibt sie detailliert. Der auf der DV-Anlage installierte elektronische Agent fragt die Server bekannter Lieferanten nach passenden Angeboten ab und liefert das Ergebnis dieser Recherche. Daraufhin werden die Angebote gegenübergestellt, ausgewählt und gegebenenfalls nachverhandelt.

3.1.3 Gefahren und Chancen

Keine Sache ist ohne Nachteile, dies musste auch Ernst-Conrad erfahren. Die Angebote, die er als Auswertung seiner Anfrage erhielt, kamen teilweise aus entlegenen Gebieten und stellten zumindest die Gefahr eines klassischen Fehlkaufs dar. Denn Interventionsmöglichkeiten waren kaum noch gegeben. Zudem sah er sich einem ständig variierenden Angebot gegenübergestellt.

¹⁰ Im Gegensatz zur normalen Auktion fällt hierbei der Preis mit fortschreitender Auktionsdauer. Dadurch wird es dem Einkäufer ermöglicht, einen möglichst niedrigen Preis zu erzielen. Der Verkäufer hingegen wird bestrebt sein, schnell zu einem möglicherweise höheren Erlös zu verkaufen.

Aus diesen Erfahrungen zog er recht bald den Schluss, dass die benutzten elektronischen Systeme auf keinen Fall einen vollwertigen Ersatz für Verhandlungsgeschick und persönliche Beziehungen darstellen können. Das von Ernst-Conrad eigentlich recht erfolgreich praktizierte Vier-Augen-Prinzip (eines der wenigen Prinzipien seines Vaters, denen er gefolgt ist) würde anderenfalls mit e-Business völlig verloren gehen.

Allerdings – und das stellte Ernst-Conrad nachdrücklich heraus – war es durch die Internetaktivitäten gelungen, einen weiten Kreis spezialisierter Lieferanten für z.B. Sonderanfertigungen, Kleinstmengen oder zur Konstruktionsunterstützung ausfindig zu machen, die gegenüber den bisherigen Vertragspartnern vergleichbare Produkte zu insgesamt erheblich günstigeren Konditionen anbieten konnten. Daran konnte er in der weiteren Entwicklung anknüpfen.

Zudem konnte der interne Arbeitsablauf erleichtert werden; Spezifikationen mussten nur einmal versandt, unproduktive Arbeiten konnten also verringert werden.

3.2 Partnerschaften entstehen

Als Konsequenz aus seinen bisherigen Erfahrungen begann Ernst-Conrad zu verstehen, dass es nicht ausreicht, potenzielle Lieferanten auszusuchen und einem Qualifikationsprozess zu unterwerfen. Er musste mehr anstreben, wenn er im e-Business erfolgreich sein wollte. Auf der einen Seite hatte er seinen Kunden ein Portal angeboten. Jetzt stellte er sich die Frage, warum er auf der anderen Seite nicht auch mit den Lieferanten in einer engeren Form zusammenarbeiten sollte. Vielleicht sogar in direkter Anbindung an sein Portal.

Und auch Wettbewerber könnte er einbinden. Allein der Erfahrungsaustausch wäre sinnvoll. Die Fehler, die er wie andere bereits gemacht hatte, konnten lehrreicher Ausgangspunkt für Verbesserungen sein. Wichtiger aber schien ihm die Chance, Probleme gemeinschaftlich zu lösen. Die Beschaffungsprobleme waren dabei ein wesentlicher Punkt. Wenn es gelänge, eine Art Netzwerk einer ganzen Gruppe von Küchenproduzenten und Lieferanten zu bilden, könnte das für alle Beteiligten von großem Vorteil sein.

Die Idee gefiel ihm so gut, dass er kurz entschlossen mit ihrer Umsetzung begann. Zunächst bei den wichtigsten Lieferanten.

3.2.1 Lieferanten werden zu Partnern

Lieferanten, die bisher als reine Teile-Produzenten gesehen wurden, können im Rahmen eines Internet-basierten Netzwerkes eine veränderte Rolle spielen. Es beginnt mit der Übernahme solcher Aufgaben, wie beispielsweise die Anpassung an vorhandene Standards, Vereinheitlichung von Baugruppen und Modulen oder die Bereitstellung vorgefertigter Teile.

Des Weiteren bieten sich für die Teilnehmer an der Wertschöpfungskette vielfältige Einsatzmöglichkeiten des elektronischen Geschäftsverkehrs. Ein erster Schritt besteht in der elektronischen Übermittlung von Preisfragen an die Mitglieder des Lieferantenpools. Zeichnungen, die zum besseren Verständnis der Anfrage dienen, werden komplett mitgeliefert. Die Übermittlung der Lieferkonditionen erfolgt ebenfalls auf elektronischer Basis. Im Bedarfsfall können auch nach Absprache mit dem anfragenden Unternehmen Veränderungen vorgenommen werden, die die Funktionalität erhöhen bzw. die Bereitstellung und Verfügbarkeit der Daten vereinfachen¹¹. Voraussetzung hierfür ist das Vorhandensein einer einheitlichen Softwareanbindung auf allen Seiten, die es den beteiligten Partnern ermöglicht, die Daten des jeweils anderen entsprechend verarbeiten zu können.

Die Folge sind Vereinfachungen und teilweise auch die Automatisierung der Prozesse, der betrieblichen Abläufe, also geringere Transaktionskosten etc. Die konsequente Einbeziehung der Lieferanten in den Ablauf vermeidet zudem Medienbrüche. Manuelle Schnittstellen in Form von Einkaufsabteilungen, die per Hand Preisfragen in DV-Systeme eingeben, können entfallen. Auf diese Weise sinken die Fehlerraten der zahlreichen Schnittstellen. Und es erhöht sich die Verarbeitungsgeschwindigkeit.

Im Ergebnis – zumindest sollte das die Absicht aller Beteiligten sein – steigen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Das kann für alle Seiten der entscheidende Vorteil sein.

Soweit die Vorrede. Praktisch sah es Ernst-Conrad zunächst als seine vorrangige Aufgabe an, geeignete Lieferanten auszuwählen, mit denen es sich lohnen würde, engere Partnerschaften anzustreben.

¹¹ Im englischsprachigen Raum ist diese Vorgehensweise unter dem Begriff „e-request for information“ (E-RFI) bekannt.

3.2.2 Auswahl der Lieferanten

Durch seine bisherigen Internetkontakte hatte Ernst-Conrad bereits eine recht gute Übersicht gewonnen, wer als möglicher Ansprechpartner für seine Netzwerkidee zur Verfügung stehen könnte.

Um die Lieferanten vergleichen zu können erarbeitete Constanze eine Checkliste, die dann bei der Lieferantenauswahl als Unterstützung dienen sollte:

Lieferantenbewertung	Lieferanten-Nr.:
	Lieferanten-Name:

Beurteilungszeitraum vom _____ **bis** _____ **Punkte**

1.0 Produktqualität		max. erreichbare Punkte: 30	
1.1	Zahl Beanstandungen (max. 15 Punkte bei 0 Beanstandungen)		
1.2	Fehlerquote ppm (max. 15 Punkte bei weniger als 20 ppm) ¹²		
Summe			

2.0 Liefertreue		max. erreichbare Punkte: 30	
2.1	Liefertreue: Einhaltung von Lieferterminen/-mengen (max. 30 Punkte bei genauer Einhaltung von Mengen/Terminen)		
Summe			

3.0 Lieferservice		max. erreichbare Punkte: 40	
3.1	Verhalten bei kurzfristigen Mengen- und Terminänderungen (max. 10 Punkte bei sofortiger Reaktion)		
3.2	Preisverhalten: Preisstabilität, Bekanntgabe von Preisänderungen, Aktualität elektronisch verfügbarer Preise und Mengen (max. 15 Punkte)		
3.3	Erreichbarkeit im Internet/per eMail (maximal 15 Punkte)		
Summe			

GESAMTBEURTEILUNG	
--------------------------	--

¹² ppm – Entsprechend der Sichtweise der Qualitätssicherung werden hierunter die auf eine Million gelieferte Teile hochgerechneten Beanstandungen verstanden.

Maximal erreichbare Punkte:		100
A-Lieferant	Uneingeschränkt zugelassen	≥ 80 Punkte
B-Lieferant	Zugelassen mit besonderer Überwachung	≥ 60 Punkte
C-Lieferant	Gesperrt	< 60 Punkte

Fa.	wird als	-Lieferant eingestuft!
------------	-----------------	-------------------------------

Abb. 13: Checkliste zur Lieferantenbewertung

Bereits bestehende Lieferbeziehungen wurden anhand dieser Liste überprüft, neue Lieferanten generell vor Aufnahme intensiver Geschäftsbeziehungen hiernach zertifiziert.

Aufgrund des immer größer gewordenen Spektrums an potenziellen Lieferanten gelang es, mit der Checkliste eine Vorselektion zu treffen.

- Lieferanten, bei denen der Gesamtindex unter 60 % liegt, wurden bei der Vergabe von Aufträgen für zeitkritische Produkte nicht mehr berücksichtigt. Sie konnten sich über die Lieferung von C-Gütern innerhalb der nächsten sechs Monate neu für die Teilnahme am Lieferantenpool qualifizieren.
- Lieferanten, die diese festgesetzte Grenze erreichen, werden in den Pool aufgenommen. Sie erhalten regelmäßig Preis- und Lieferanfragen und werden bei Zuschlagserteilung berücksichtigt.

Eine Folge der Ausweitung des Geschäfts durch das e-Business bestand darin, dass der Anteil vorgefertigter Materialien deutlich ansteigen würde. Die vorgesehenen Absatzmengen wären in Halberstadt nur noch zu bewältigen, wenn Standardteile nicht mehr selbst gefertigt, sondern mehr und mehr montiert würden.

3.2.3 Logistik und Montage gewinnen neue Dimensionen

Mit dem Ansteigen des e-Business-Anteils kamen zwei weitere Problemkreise auf den Einkauf zu, die bisher eher am Rande behandelt worden waren. Durch die veränderten Lieferstrukturen, die den Zwischenhandel ausschalteten, ergaben sich völlig neue logistische Aspekte. Lieferungen an zentrale Großhandelslager fanden nur noch in der klassischen Vertriebs-schiene statt. Im e-Business wird der Kunde direkt beliefert. Auch die Montage und alle Servicearbeiten fallen nun in den Verantwortungsbereich des Herstellers.

Gleichzeitig stellten die Ausweitung des Absatzgebietes bis in den letzten Winkel Deutschlands und erste Aufträge auch aus dem Ausland die „Meine Küche GmbH“ allmählich allein aus der Dimension des Geschäfts vor massive Probleme im logistischen Bereich. Anfangs war alles noch in den gewohnten Bahnen realisierbar gewesen. Aber 1999 deutete es sich schon an und im Jahr 2000 wurde es zur Gewissheit, dass die Firma nicht mehr über die erforderlichen logistischen Strukturen verfügt¹³.

Es galt also nicht nur nach geeigneten Lieferanten Ausschau zu halten. In das aufzubauende Netzwerk mussten ebenso Logistikpartner mit ausreichenden Kapazitäten (einschließlich Lagermöglichkeiten) eingebunden werden. Denn auch nach dem neuen Konzept mussten Zwischenlagermöglichkeiten bestehen. Nur dass sie jetzt nicht mehr vom Handel, sondern von den Logistikfirmen bereitgestellt werden.

Ein besonderes Problem bildeten hierbei die hochpreisigen technischen Geräte. Hier mussten neben den Lagermöglichkeiten auch günstige Konditionen für die Zwischenfinanzierung dieser Produkte vereinbart werden.

Schließlich musste ein Weg gefunden werden, wie die geografisch zunächst recht verstreuten und nur sporadisch gebundenen Montagefirmen konsequenter an das Portalkonzept der „Meine Küche GmbH“ gebunden werden konnten. Dabei waren eine Reihe von Aspekten zu beachten:

- kurzfristige Terminvergabe für das Vermessen von Küchen

¹³ Bei diesem Thema handelt es sich nach allgemein herrschender Meinung auch um die Achillesferse der so genannten „Internet-Start-Ups“, die zwar über zumeist brillante Geschäftsideen und Internetauftritte verfügen, jedoch wenig Know-how im logistischen Sektor besitzen. Hier ist eine große Chance für die Firmen der „Old Economy“, gegenüber den Newcomern.

- sinnvolle Verteilung von Vorführräumen

Auch im Internetzeitalter wollen die Kunden zu einem nicht geringen Teil noch den physischen Kontakt zu ihrer Küche haben, bevor sie sich zu einem Kauf entschließen. Dazu muss in für den Kunden akzeptabler Nähe eine Möglichkeit gegeben sein. Deshalb wurde zunächst mit einigen Montagefirmen vereinbart, Musterküchen in ihren bzw. zusätzlich anzumietenden Schauräumen aufzustellen. Um hier ein einheitliches Auftreten am Markt zu erreichen, sollten die Aktivitäten über eine Werbeagentur gesteuert werden.

- Ausstattung mit Werbematerialien zur Sicherung einer einheitlichen Corporate Identity
- Engmaschige Disposition der Montagetermine
- intensive Schulung der Verkaufs- und Montagemitarbeiter

3.2.4 Lieferanten und Kunden müssen gleichermaßen eingebunden sein

In den ersten beiden Jahren hat Ernst-Conrad die Erfahrung gemacht, dass Information und Kommunikation entscheidende Erfolgsfaktoren für sein Unternehmen sind. Das wusste er vorher auch schon. Es ist ja banal. Aber Wissen und Erleben sind eben zweierlei Dinge. Und der Teufel liegt wie immer im Detail.

Das Detail, um das es zunehmend ging, war die immer kürzer werdende Zeitspanne zwischen der individuellen Bestellung des Kunden und der Belieferung. Ab einer bestimmten Stufe des e-Business steigt der damit verbundene Dispositionsaufwand in einen Bereich, der nicht mehr zuverlässig beherrscht werden kann. Hier bietet das Internet sowohl den Lieferanten als auch den Kunden von Raum und Zeit unabhängige Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Um einen möglichst schnellen Austausch relevanter Daten, orts- und zeitunabhängige Produktpräsentationen sowie die Serviceleistungen rund um die Uhr zu ermöglichen, sollten die Endkunden daher in das mit den Lieferanten zu webende Netzwerk eingebunden werden.

Dabei musste Ernst-Conrad berücksichtigen, dass sein e-Business inzwischen in ein Netzwerk von drei verschiedenen Partnern eingebunden ist. Demzufolge ist er mit drei verschiedenen und teilweise andersartigen Bedürfnissen konfrontiert:

- **Endkunden:** Im Gegensatz zu früher tritt der Endkunde in einen direkten Dialog mit *MyKitchen.net*. Er erwartet eine schnelle, reibungslose und vollständige Lieferung und Aufstellung der Küche einschließlich aller Installationsarbeiten. Auch die Aufmaß-, Aufbau- sowie eventuelle Nacharbeiten sollen übernommen werden. Im Bedarfsfall will der Kunde sachkundige Beratung und sich einzelne Dekors, Beschläge und Oberflächen ansehen können. Vielleicht sogar online bestellen, wenn er keinen PC zu Hause hat. Und sofern er es wünscht, soll er dort auch eine Finanzierungsmöglichkeit finden können. Für alles erwartet er eine Lösung „aus einem Guss“.
- **Montagedienstleister:** Im e-Business ist der Montagedienstleister Subauftragnehmer und Mittler zum Kunden zugleich. In räumlicher Nähe zum Endkunden bietet er in einem kleinen Schauraum die Musterkollektionen an – Oberflächendekore, Arbeitsplattenmuster, Beschläge und Frontdesigns. Weiterhin übernimmt er bei Bedarf die Aufmaßerstellung.
- **Logistikdienstleister:** Sie sind für den Transport ab Werk zuständig. Dabei bedienen sie fest umrissene geographische Regionen. Sofern die Geschäfte grenzüberschreitend ablaufen, übernehmen sie etwaige Zoll- und Steuerformalitäten. Gleichzeitig müssen sie die Küchen kurzfristig zwischenlagern, gegebenenfalls auch konfektionieren (technische Geräte). Die Montagedienstleister übernehmen dann den Weitertransport zu den Endkunden. Weite Anfahrwege der Montageteams können auf diese Weise entfallen.

Kundenzufriedenheit bei gleichzeitiger Wirtschaftlichkeit ist das oberste Gebot für alle Teilnehmer in der so entstehenden Kette. Als unmittelbare Konsequenz verändert sich daher auch die Art der Kommunikation miteinander:

- Früher fand eine weitgehend einseitige Kommunikation statt. In deren Verlauf äußerte der Kunde seine Wünsche und Vorstellungen, löste eine Bestellung aus und konnte schließlich die Küche in Empfang nehmen. Nur in seltenen Fällen bekam der Möbelhersteller in irgendeiner Form eine Rückkopplung.
- Im Zuge der elektronischen Abwicklung der Aufträge haben sich Dialoge aufgebaut, in deren Verlauf alle Seiten miteinander kommunizieren. Folglich sind Montagefirmen und Logistikdienstleister direkt in den Ablauf eingebunden – im Sinne einer optimalen Routenplanung und Fahrzeugbe-

ladung auf der einen Seite. Im Sinne einer montagegerechten Entwicklung und Konzeption der Küchen auf der anderen.

Durch das entstehende Netzwerk ließen sich Einspareffekte und damit erhebliche Wettbewerbsvorteile erzielen, die in diesem Umfang nicht vorhersehbar waren:

- In Zusammenarbeit mit den Logistikdienstleistern wurden und werden die Transportkosten optimiert: Während im Jahr 1998 noch durchschnittliche Transportkosten von 126 €¹⁴ je Küche zu kalkulieren waren, konnten durch eine verbesserte Routenplanung und die günstigere Zusammenstellung der Packgebände die Kosten bei einem verbesserten Lieferservice auf 85 € für das Jahr 2000 gesenkt werden.

Allerdings werden die Kosten je Küche in den Folgejahren wieder steigen. Das ist zumindest der konservativen Planung zugrunde gelegt. Dabei wurde davon ausgegangen, dass steigende Kraftstoffpreise und Personalkosten nur teilweise durch weitere Rationalisierungen kompensiert werden können. Auch für die Zwischenlagerhaltungskosten je Küche wurde ein steigender Trend angesetzt.

- Ähnliche Beobachtungen gelten für die Montagekosten: In Zusammenarbeit mit den Montageunternehmen ist es gelungen, diverse Abläufe zu vereinfachen, sodass die reine Aufbauzeit für eine normale Küche von 20 Mannstunden im Jahr 1998 auf 18 Mannstunden im Jahr 2000 gesenkt werden konnte. Hier wird allerdings mit einem weiter sinkenden Trend gerechnet.

¹⁴ Wie bereits erwähnt, werden alle Daten aus dem neuen Controlling in € gerechnet. Daten aus früheren Perioden wurden umgerechnet.

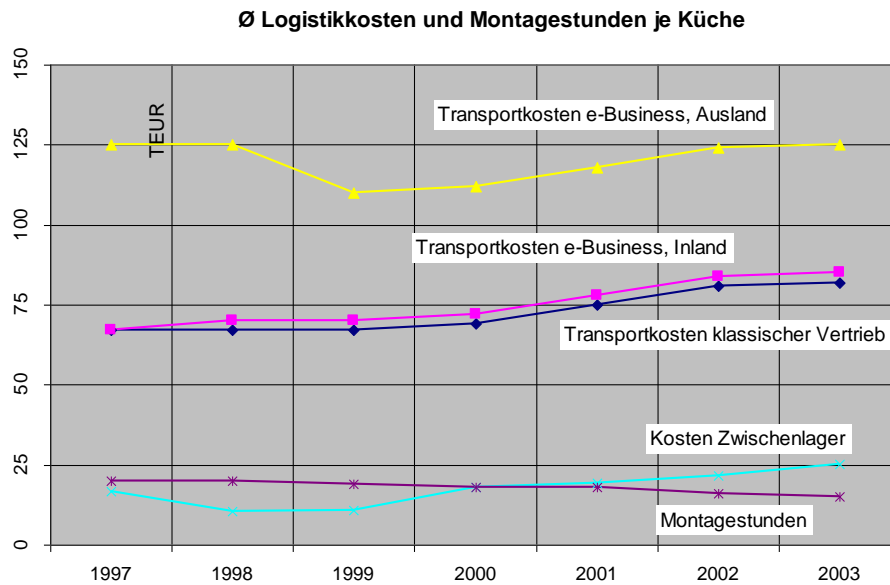


Abb. 14: Durchschnittliche Logistikkosten mit Montagestunden je Kunde

3.2.5 Kommunikation, Koordination und Kooperation zwischen Partnern

Im Rahmen einer Teamsitzung stellte Ernst-Conrad gemeinsam mit Constanze dar, dass sie die Zusammenarbeit mit den Kunden, den Lieferanten und den Dienstleistern in insgesamt drei Teilbereiche gliedern wollen, die aufeinander aufbauen: Kommunikation, Koordination und Kooperation.

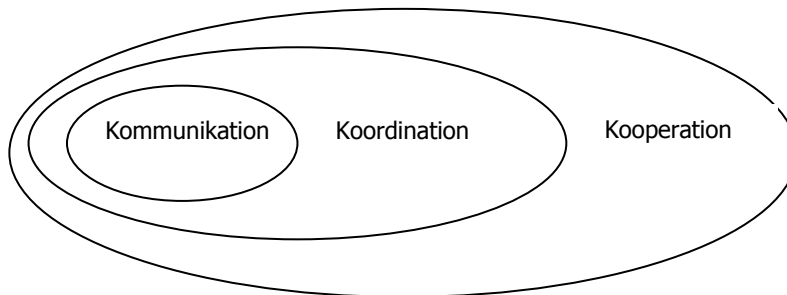


Abb. 15: Darstellung der unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit

- **Kommunikation**

Die erste und einfachste Stufe der Kommunikation stellt der einfache Informationsaustausch dar. Hierbei findet lediglich eine Auftragserteilung und die Rückmeldung der Aufgabenausführung statt. Dieses Stadium haben Constanze und Ernst-Conrad schnell verlassen, zu einseitig war der Informationsfluss.

- **Koordination**

Im Anschluss daran haben sie sich um eine verstärkte Koordination bemüht, um sich von der reinen Beauftragung zu lösen. Die Abstimmung gemeinsamer Aktivitäten stand im Vordergrund. Es sollte vermieden werden, dass ohne Berücksichtigung vorhandener Kapazitäten beauftragt wird. Hiermit hat man etwa im Frühjahr 1999 begonnen.

- **Kooperation**

Letztlich hat sich auch die Koordination nicht als ausreichend erwiesen. Seit Frühjahr 2000 wird deshalb eine möglichst enge Kooperation aller Partner angestrebt, die Elemente aus Kommunikation und Koordination als Grundlage hat. Freie Kapazitäten sollen rund um die Uhr für alle an der Prozesskette beteiligten Unternehmen sichtbar sein. Im Bedarfsfall können diese Kapazitäten direkt mit Aufträgen belegt werden. So kann es gelingen, Aufträge wirtschaftlicher bearbeiten zu können.

Neben dem Aspekt der Zeitersparnis (der Austausch der erforderlichen Daten kann nahezu ohne Zeitverzug erfolgen) steht hierbei für alle Beteiligten die Kostenersparnis im Zentrum der Betrachtungen.

Die schnelle Bereitstellung von Informationen für die teilnehmenden Unternehmen ermöglichte eine erhöhte Planungssicherheit. Das bewog den ansonsten eher vorsichtig wirtschaftenden Ernst-Conrad, im Jahr 2000 mit dem Abbau der relativ hohen Sicherheitsbestände zu beginnen und damit die Kapitalbindung zu verringern. Die Befürchtung, bei Öffnung des Unternehmens für den elektronischen Markt müsse man auch eine Erweiterung der bestehenden Lagerkapazitäten vornehmen, hat sich ins Gegenteil verkehrt. Allerdings müssen aufgrund der hohen Umsatzsteigerungen die Zwischenlager ausgebaut werden. Trotzdem sinkt der Lagerbestand insgesamt.

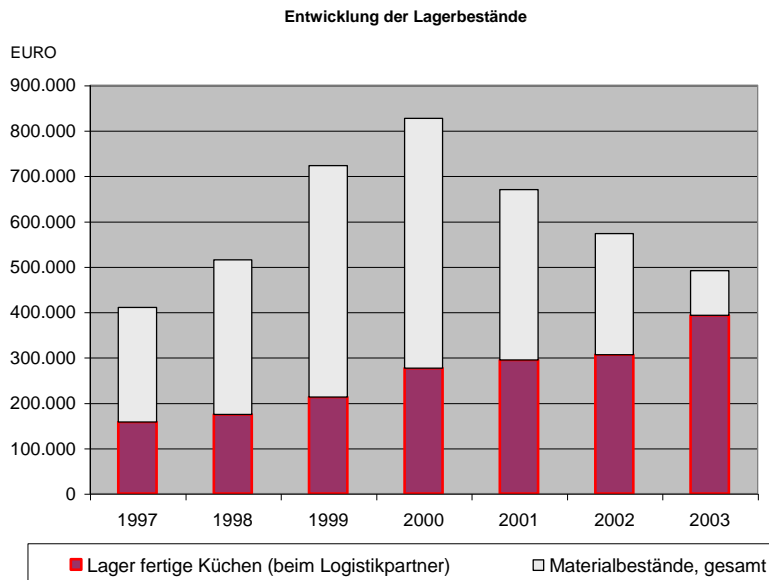


Abb. 16: Entwicklung der Lagerbestände

Ein weiterer Ansatzpunkt für die verschiedenen Partner, sich in das Netzwerk einbinden zu wollen, ist die Tatsache, dass die Auftragsbearbeitung bei einer Wiederholbestellung¹⁵ im Netzwerk erheblich beschleunigt werden kann: Der Kunde (im Sinne des Empfängers einer Leistung) gibt nur noch Menge und Wunschtermin der Lieferung an, da die anderen Daten der einmal bereits getätigten identischen Bestellung hinterlegt sind.

¹⁵ Das betrifft einerseits die Bestellungen der Partner in der Wertschöpfungskette, andererseits die Endkunden beispielsweise für Ergänzungslieferungen oder Ersatzteile.

3.2.6 Im Netzwerk gibt es keine klassische Rollenverteilung mehr

Damit partnerschaftliche Strukturen funktionieren, muss sich das grundsätzliche Verständnis der Zusammenarbeit ändern: von der ursprünglichen Definition Kunde/Lieferant hin zu Partner, hin zu selbstverständlicher und vertrauensvoller Zusammenarbeit. Auch Produktionsunternehmen als Zulieferer werden so zunehmend zum Dienstleister. Sie bringen mehr als nur ein Produkt, sie übernehmen die Verantwortung für einen Teilprozess des Netzwerkes. Neben der reinen Produktion übernehmen sie auch Entwicklungsaufgaben. Damit erlangen Lieferanten Kenntnis von internen Details: neue Produkte, neue Produktionsverfahren, neue Strategien. Trotzdem sind sie aber auch für andere Unternehmen tätig. Die neuen Strukturen funktionieren daher nur dann, wenn die Wahrung der Interessen jedes einzelnen Beteiligten funktioniert.

Die Zusammenarbeit von Kunden und Lieferanten lässt sich netzwerkartig organisieren. Hierbei greift ein Bestandteil automatisch in den nächsten Bestandteil. Für die Zusammenarbeit gelten dabei bestimmte Spielregeln, die Constanze analog zur Lieferantenbewertung in einem Anforderungsprofil festgeschrieben hat. Dabei wird definiert, durch welche Fähigkeiten die einzelnen Kompetenzeinheiten charakterisiert werden bzw. was ihre Spezialgebiete sind.

Constanze bezeichnet es als strategische Zusammenarbeit, wenn sich unabhängige Unternehmen zusammenschließen, um gemeinsam Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten außerhalb des Netzwerkes zu erzielen und aufrecht zu erhalten. Natürlich gehen alle Seiten davon aus, dass die bestehende Zusammenarbeit längerfristig fortgeführt werden soll und unterziehen sich einem aufwendigen Qualifizierungsschema:

- Im ersten Schritt werden die Kompetenzen des jeweiligen Unternehmens analysiert, um eine Entscheidung zu treffen, welche Kernkompetenzen in das Netzwerk eingebracht werden können. Dieses geschieht auf einem recht detaillierten Niveau, das auch innerhalb eines Prozesses Differenzierungen erlaubt.
- In der zweiten Phase erfolgt die Zielformulierung, wobei netzwerkrelevante Prozessketten definiert werden. Es kann sich beispielsweise herausstellen, dass eine ausreichende Anzahl von Lieferanten für verchromte Beschläge bekannt ist, aber derzeit keiner mit Perlmutterlack überzogene Griffe

anbietet. Entsprechende Defizite zwischen Fähigkeiten und Bedarf werden formuliert.

- Als Folge der Defizitermittlung werden in der dritten Phase konkrete Maßnahmen entwickelt, die eine gezielte Integration des Unternehmens in das Netzwerk ermöglicht. Dies kann sowohl den Bereich fertigungstechnischer oder logistischer Fähigkeiten als auch den Bereich der Informationstechnik betreffen.

Unternehmen, denen die Netzwerkfähigkeit im ersten Anlauf nicht erteilt werden konnte, erhalten die Chance, sich nach wenigen Monaten einer erneuten Zertifizierung zu unterziehen.

Netzwerkbeurteilung	Lieferanten-Nr.: Lieferanten-Name:	Blatt 1/2
----------------------------	---------------------------------------	-----------

Beurteilungszeitraum vom **bis** **Punkte**

1.0 Kerngeschäft	max. erreichbare Punkte:	15	
1.1	Dauer der Zusammenarbeit (max. 5 Punkte bei 5 Jahren)		
1.2	Dauer der Zusammenarbeit in geforderten Spezifikationen (max. 10 Punkte bei 5 Jahren)		
Summe			

2.0 Entwicklungsmöglichkeiten	max. erreichbare Punkte:	40	
2.1	Verfügt das Unternehmen über geeignete DV-Schnittstellen, um mit uns kommunizieren zu können? (max. 10 Punkte)		
2.2	Bindet sich das Unternehmen selbsttätig in unsere Prozesse ein, d.h. werden freie Kapazitäten automatisch gemeldet oder neue Entwicklungen publiziert? (max. 10 Punkte)		
2.3	Beteiligt sich das Unternehmen aktiv am Aufbau fachspezifischer Datenbanken, deren Inhalte allen Netzwerkmitgliedern zur Verfügung stehen? (max. 10 Punkte)		
2.4	Verfügt das Unternehmen über Bereitschaft und Möglichkeiten der gemeinsamen Qualifikation von Mitarbeitern? (max. 10 Punkte)		
Summe			
		Übertrag	

Netzwerkbeurteilung		Lieferanten-Nr.:	Blatt 2/2
		Lieferanten-Name:	
Beurteilungszeitraum vom	bis	Punkte	
		Übertrag	
3.0 Präsenz, Aktualität		max. erreichbare Punkte:	40
3.1	Werden Anfragen zeitnah, d.h. innerhalb von weniger als einer Stunde, bearbeitet? (max. 15 Punkte)		
3.2	Erfolgt eine Information an den Kunden bei Weiterleitung von Beanstandungen? (maximal 12 Punkte)		
3.3	Erfolgt im Beanstandungsfall eine Mitarbeit an der Problemlösung? (max. 13 Punkte)		
Summe			
4.0 Forschung/Entwicklung		max. erreichbare Punkte:	15
4.1	Unternimmt der Lieferant nachweisbar eigenständige Entwicklungsaktivitäten zur Verbesserung seiner Leistungen innerhalb seines Kompetenzfeldes? (max. 5 Punkte)		
4.2	Ist der Lieferant bereit und in der Lage, gemeinsame Entwicklungsprojekte durchzuführen? (max. 10 Punkte)		
Summe			
Maximal erreichbare Punkte:		100	
Netzwerk Grad A	uneingeschränkt netzwerkfähig im derzeitigen Geschäftsfeld	≥ 90 Punkte	
Netzwerk Grad B	netzwerkfähig mit besonderer Überwachung	≥ 70 Punkte	
Netzwerk Grad C	derzeit nicht netzwerkfähig	< 70 Punkte	
Fa.	wird als netzwerkfähig Grad	eingestuft.	

Abb. 17: Checkliste zur Netzwerkbeurteilung

Die skizzierte verabschiedete Vorgehensweise macht es für alle Beteiligten zunächst etwas aufwendiger, einen entsprechenden Verbund aufzubauen, doch letztendlich steht der Nutzen im Vordergrund. Die einzelnen Arbeitsbereiche sind von vornherein klar definiert. Jeder konzentriert sich auf das, was er am besten kann.

Was bei dieser Entwicklung herauskommt, wurde Ernst-Conrad sehr schnell bewusst. Die ehemals klassische Rollenverteilung wird allmählich vollständig aufgehoben. Lieferanten werden zu Kunden, Kunden werden zu Lieferanten, die herkömmlichen Strukturen werden durch das Netzwerk aufgelöst¹⁶.

Und es sollte noch wesentlich weiter gehen. Aber davon später...

3.2.7 Persönlicher Kontakt – noch notwendig?

- Die elektronische, teilweise automatisierte Bearbeitung von Kunden- und Lieferantenangelegenheiten hat für alle Beteiligte viele Vorteile. Hinsichtlich der persönlichen Kontakte ergeben sich daraus aber völlig neue Problemstellungen. Aufbauend auf dem Portal *MyKitchen.net* liefert die „Meine Küche GmbH“ erstmals in großem Stil über seine Partnerunternehmen direkt an den Endkunden. Mit diesen Kunden gibt es persönliche Kontakte ausschließlich über die jeweilige Montagefirma. So ist dafür zu sorgen, dass die Kunden wie auch die Mitarbeiter der Netzwerkunternehmen per Internet auf einfache Weise Anregungen geben, Bedenken äußern und Fragen stellen können, damit auch Informationen wie diese genutzt werden können:
- Sicher ärgern sich die Kunden manchmal über bestimmte Kleinigkeiten: „Die Farbe der Kühlschranktür unterscheidet sich bei Sonneneinstrahlung von jener der Dunstabzugshaube!“
- Die Logistikpartner haben normalerweise immer Probleme wie: „Bei den Schränken für die flache Dunstabzugshaube reißen sich meine Lagerarbeiter immer den Mittelfinger der rechten Hand auf.“

¹⁶ Derartig enge Kooperationsbeziehungen sind nicht neu. In der Autoindustrie funktioniert die Zusammenarbeit mit ihren Zulieferern bereits seit Jahren auf einer ganz ähnlichen Grundlage. Allerdings haben viele andere Branchen hier erheblichen Nachholbedarf.

3.2.8 Controlling der Kooperationsbeziehungen

Constanze hatte 1998/99 eine einfache Controllingübersicht aufgebaut:

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<u>Umsatz in Mio. €</u>							
Gesamt	3,2	4,9	8,7	17,4	27,6	46,8	65,0
- klassisch	2,9	3,7	4,6	5,7	5,6	5,5	5,5
- e-Inland	0,0	0,5	2,0	8,0	15,0	30,0	35,0
- e-Ausland	0,3	0,7	2,1	3,7	7,0	11,3	24,5
<i>Anteil e-Business</i>	<i>9,4%</i>	<i>24,5%</i>	<i>47,2%</i>	<i>67,3%</i>	<i>79,7%</i>	<i>88,2%</i>	<i>91,5%</i>
<u>Anzahl Küchen</u>							
Gesamt	1.250	1.750	2.680	4.650	6.900	10.200	13.000
- klassisch	1.132	1.321	1.414	1.520	1.400	1.200	1.100
- e-Inland		179	617	2.136	3.750	6.545	7.000
- e-Ausland	118	250	648	994	1.750	2.455	4.900
<u>Ø Nebenkosten je Küche (€)</u>							
klassische Küchen							
Transport	67	67	67	69	75	81	82
e-Business-Küchen	452	436	434	437	445	451	462
<i>davon Transport</i>	<i>126</i>	<i>102</i>	<i>91</i>	<i>85</i>	<i>91</i>	<i>95</i>	<i>101</i>
<i>Logistik</i>	<i>17</i>	<i>11</i>	<i>11</i>	<i>18</i>	<i>19</i>	<i>21</i>	<i>25</i>
<i>Montage</i>	<i>300</i>	<i>300</i>	<i>304</i>	<i>306</i>	<i>306</i>	<i>304</i>	<i>300</i>
<i>übrige Kostenerstattung Montagefirmen</i>	<i>9</i>	<i>23</i>	<i>29</i>	<i>28</i>	<i>29</i>	<i>31</i>	<i>35</i>
Ø Gerätewert je e-Business-Küche (€)	1.600	1.600	1.640	1.720	1.800	1.960	2.000
<u>Koeffizienten</u>							

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Verweildauer Grundmaterial ¹⁷ im Lager (Tage)							
<i>Standardmaterial</i>	15,2	10,1	9,1	7,6	7,6	7,6	7,6
<i>Zugeschnittenes Material</i>				3,7	3,0	1,5	1,5
Kapitalbindung für Grundmaterial ¹⁸	0,39	0,34	0,32	0,21	0,12	0,06	0,04

Abb. 18: Kooperationsbeziehungen

Damit konnte sie die neuen Kooperationsbeziehungen und ihre Auswirkungen auf das Unternehmen ganz praktikabel überschauen. Die Einfachheit und Übersichtlichkeit war ihr dabei wichtiger gewesen, als die vollständige Erfassung der gesamten Komplexität des neu entstandenen Netzwerkes.

Natürlich hatte sie versucht, ihren Blickwinkel auch auf die unternehmensübergreifenden Geschäftsprozesse auszurichten. Diese Ausrichtung bedingt, dass eine Verrechnung von Kosten und Wertschöpfungsanteilen in diesem übergreifenden Kontext vorgenommen wird. Aber das ist ein gesondertes Kapitel der Geschichte.

¹⁷ In die Produkte eingehende Rohstoffe (im Unterschied zum Hilfsmaterial und den Betriebsstoffen).

¹⁸ Durchschnittlich gebundenes Kapital in € je € Materialeinsatz pro Jahr.

4 Nichts wird bleiben, wie es war

Auf einen Blick:

- ⇒ Prozesse zu Ende denken.
- ⇒ Kundenorientierung in allen Unternehmensbereichen.
- ⇒ Die interne Organisationsstruktur passt sich an.
- ⇒ Disposition über Firmengrenzen hinweg – ein Netzwerk entsteht.

Ernst-Conrad strahlte, als er mir von seinen Erfolgen beim Aufbau der Kooperationsbeziehungen erzählte. Das Portal *MyKitchen.net* funktionierte immer besser. Die Zahl der täglichen Zugriffe hatte längst den zweistelligen Bereich überschritten. Es gab Tage mit weit mehr als 1.000 Hits. Vor allem aber haben die Bestellungen zugenommen. Die Idee begann langsam handfeste Realität zu werden.

Mit steigenden elektronisch inspirierten Umsätzen hatten sich auch die Arbeitsabläufe allmählich geändert.

- In die Arbeitsvorbereitung wurde eine Software integriert, die aus den Angaben der Kunden unmittelbare Daten für die Kapazitätsberechnung im Rahmen des PPS¹⁹-Systems bereitstellt.
- Das Warenwirtschaftssystem wurde unmittelbar mit der Arbeitsvorbereitung und dem elektronischen Bestellsystem verknüpft.
- Der Einkauf ist bereits in weiten Teilen auf den vollständigen Beschaffungsprozess hin orientiert, partnerschaftlich organisiert und in das Portal eingebunden.
- Die Modellentwicklung erhält inzwischen merkliche Impulse von den elektronisch geäußerten Ideen und Wünschen der Kunden. Es gibt Lieferpartnerschaften, um gemeinsame Aktivitäten auf den Weg zu bringen.
- Auch die Logistik hat sich stark verändert; sie ist weitgehend in das immer feiner gewobene Netzwerk eingebunden, das mit dem Portal *MyKitchen.net* allmählich entstand.

¹⁹ Produktions-, Planungs- und Steuerungssystem.

Das alles war viel versprechend. Allein, Erfolge gebären auch immer wieder neue Probleme. Und so gerät Ernst-Conrad allmählich an strukturelle Grenzen. Durch die angepackten Veränderungen hat das ursprüngliche Unternehmen sein Gesicht verändert.

4.1 Die übernommenen Strukturen werden obsolet

Ernst-Conrad hatte das Halberstädter Unternehmen „Meine Küche GmbH“ zunächst mit faktisch unveränderten Strukturen übernommen.

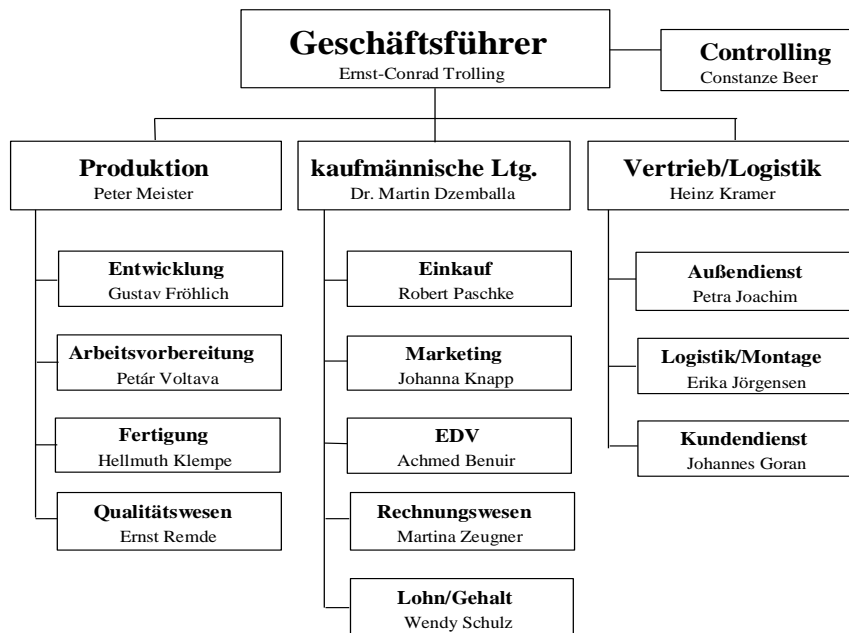


Abb. 19: Struktur der „Meine Küche GmbH“

Sicherlich, die Funktion des Controllers hatte er aufgewertet und aus der Kalkulationsabteilung mit Hilfe einer neuen Leiterin (der talentierten Johanna Knapp) und eines weiteren neuen Mitarbeiters eine Marketingabteilung entwickelt. Aber mehr Zeit hatte er sich nicht genommen, um ernsthaft über Strukturänderungen nachzudenken. Und dabei war es auch geblieben.

4.1.1 Alte Strukturen werden zu Fesseln

Nun schien Sand in das Getriebe gekommen zu sein. Das Denken in den gewachsenen Abteilungsgrenzen kollidierte zunehmend mit den eingetretenen Veränderungen in den Arbeitsabläufen. Nicht dass es zu offenen Konflikten gekommen wäre. Auch wirklich gravierende Fehler waren nicht eingetreten. Es waren eher die atmosphärischen Störungen im Kleinen, die einen reibungslosen Ablauf störten.

- Da fühlte sich der Einkaufsleiter, Herr Paschke, nicht zuständig für Entwicklungsaufgaben, die – angeregt durch Ideen der Kunden – gemeinsam mit einem Gerätelieferanten realisiert werden sollten. Er hatte zwar den besten Draht zu den liefernden Partnern, aber es war nicht sein Aufgabengebiet.
- Da gab es Irritationen sowohl im Vertrieb, im Einkauf als auch im Bereich Logistik/Montage. Das resultierte aus den vielen Anfragen der Abteilungen Marketing und EDV, die gemeinsam mit viel Elan das Portal *MyKitchen.net* vorantrieben. Was aber hatten Einkauf und Logistik/Montage mit EDV und Marketing zu tun? „Die sollen ihre Aufgaben erledigen und uns nicht ständig mit ihren Problemen behelligen!“ – so die unter der Hand zu hörenden Klagen.
- Da war eine Veränderung im Verhältnis zwischen der Fertigung einerseits und fast allen anderen Abteilungen eingetreten, die keiner so richtig benennen konnte. Die Fertigung war selbstbewusster geworden. Das lag wahrscheinlich daran, dass der wachsende Anteil des e-Business ein wesentlich flexibleres und schnelleres Reagieren des Unternehmens erforderte. Und eine absolut fehlerfreie Produktion, Lieferung und Montage.

Infolgedessen mussten die anderen Abteilungen in immer stärkerem Maße den Bereichen Fertigung und Logistik/Montage zuarbeiten. Das waren sie nicht gewohnt. Bisher hatte man mit den Blaumännern der Fertigung wenig am Hut. Bisher hatte die Fertigung Informationen zu liefern und Termine einzuhalten. Bisher, und nun sollte sich das ändern?

Natürlich gab es auch viele Beispiele einer unkomplizierten Zusammenarbeit. Das betraf insbesondere Marketing, EDV und Entwicklung, Fertigung sowie Logistik/Montage. Aber das war eher dem Engagement einiger Mitarbeiter zu verdanken und dem sanften Druck von Ernst-Conrad. Einige Abteilungsleiter und die Bereichsleiter standen dem eher skeptisch gegenüber. Es schränkte ihre Kompetenzen ein.

Schließlich waren die Probleme nicht mehr zu übersehen. Ernst-Conrad musste sich mit ihnen auseinander setzen. Und er entschloss sich zu einigen grundsätzlichen Veränderungen.

4.1.2 Die neue Rolle von Arbeits- und Projektgruppen

Die erste Veränderung realisierte er im Bereich der Fertigung. Das erschien ihm am ehesten geboten.

Bisher war der Arbeitsablauf nicht auf Kundenaufträge orientiert. Die Arbeitsvorbereitung übersetzte die Kundenaufträge in fertigungsbezogene Arbeitsaufträge. Die Arbeitsaufträge bezogen sich auf technische Arbeitsschritte und hatten eine optimale Kapazitätsauslastung zum Ziel. Die Folge waren mitunter recht hohe Lagerbestände an bestimmten Teilen. Teile, die zur besseren Nutzung der Maschinen ohne konkrete Kundenaufträge „vorproduziert“ wurden. Ein Umstand, den Jim im Übrigen schon mehrfach bemängelt hatte. Weil derartige Lagerbestände zum Festhalten an unveränderten Modellen animieren oder zu mitunter beträchtlichen Verlusten durch Abwertungen führen können.

Dieses technikbezogene Denken bestimmte das „übliche“ Herangehen faktisch des gesamten Unternehmens. Ernst-Conrad hatte sich zwar immer bemüht, von Kundenorientierung zu sprechen. Und theoretisch war dieser Begriff inzwischen allen klar, hatte es doch genügend Weiterbildungen gegeben. Aber theoretische „Klarheit“ und praktisches Tun sind immer noch zwei ganz verschiedene Paar Schuhe. Und weil die Fertigung „technisch“ organisiert wurde, bestimmte das „Technikdenken“ auch die Entwicklung und den Einkauf und das Qualitätswesen und das Rechnungswesen...

Für diese „Technikgemeinschaft“ waren Vertrieb und Logistik/Montage schon immer so etwas wie „Störfaktoren“. Sie verlangten kleinere Änderungen – weil die Kunden das so wollten. Das brachte Unruhe in die Abläufe, und zusätzliche Arbeit.

Und dann die ewigen Zusatzaufträge! Sie sicherten zwar den so dringend erforderlichen Umsatz; aber eben auch Umstellungen in den eigentlich optimal gestalteten Kapazitätsplänen, terminliche Engpässe mit entsprechenden Überstunden, Probleme im Einkauf. Also nichts als Ärger. Und nun wurde der Kundendruck noch stärker. Der wachsende e-Business-Anteil kollidierte immer mehr mit dem alten technologiebezogenen Denken. Die individuellen Wünsche nahmen zu. Die zu fertigenden Losgrößen wurden entsprechend kleiner.

Und genau an diesem Punkt setzte Ernst-Conrad an:

- Er löste die alten Fertigungsstrukturen auf und bildete **selbstständige marken- und kundenauftragsbezogene Arbeitsgruppen**. Sie wurden an der Grundkonfiguration (den Plattformen²⁰) des Portalkonzepts ausgerichtet. Das hatte er lange mit seinen Meistern, dem Leiter der Arbeitsvorbereitung und dem Fertigungsleiter besprochen.
- Dadurch konnte die Umstellung gründlich vorbereitet werden. Denn es ging ja nicht nur um eine rein organisatorische Veränderung. Die Konsequenz waren Veränderungen in den technologischen Prozessen, Umstellung der Maschinen, Aussonderung veralteter und Zukauf neuer, flexiblerer Maschinen. Nicht gerade ein kompletter Neubau der Fabrik, aber eine Investition, die wohl überlegt sein wollte.
- Gleichzeitig entstanden temporäre Projektgruppen, um markenbezogene Weiter- oder Neuentwicklungen zu realisieren. Diese Projektgruppen waren zunächst schwerpunktmäßig an den Arbeitsgruppen der Fertigung orientiert, verstärkt um Mitarbeiter der Entwicklung und des Vertriebsbereiches.
- Da die Projektgruppen auf ein positives Echo stießen, begann Ernst-Conrad auch für weitere Aufgaben auf diese Weise eine Lösung zu suchen. Allerdings mit Vorsicht – wie Ernst-Conrad betonte – um seine Leute und den Gedanken der Projektarbeit nicht zu verschleißen.

4.1.3 Herausbildung von Serviceteams

Zunächst war sich Ernst-Conrad gar nicht bewusst, mit welchen weitreichenden Konsequenzen die Veränderung der Fertigungsorganisation verbunden war. Sie bewirkte mehr als alle bisherigen Schulungen und theoretischen Erörterungen über Kundenorientierung. Zum ersten Mal war der Kernprozess seines Unternehmens wirklich kundenorientiert strukturiert. Das erzwang ganz praktisch kundenorientiertes Denken aller Abteilungen.

Zuerst und unmittelbar wirkten sich die Veränderungen für die Abteilungen Arbeitsvorbereitung und Entwicklung aus. Die bisherige „Übersetzung“ der Kunden- in Fertigungsaufträge war obsolet geworden. Ebenso die „elitäre“ Entwicklung neuer Modelle. Nun rückte die Aufgabe ins Zentrum, den platt-

²⁰ Siehe Kapitel 2, Punkt 2.3; die Plattformen orientieren sich an den Niveaustufen Standard, gehobenes Niveau, edles Design und individuelle Küche.

form- und kundenauftragsbezogenen Arbeitsgruppen optimale Bedingungen zu schaffen. Optimale Bedingungen, um den Kundenwünschen mit höchster Qualität, äußerster Termintreue und niedrigsten Kosten zu entsprechen.

Auch das Qualitätswesen wurde angeregt, seine Aufgaben zu überdenken. Bisher war es mehr auf die Kontrolle der Endprodukte konzentriert. Zunehmend begann es seine Aufgaben darin zu sehen, die wesentlichen Prozessketten auf ihre Kundenrelevanz zu prüfen und Veränderungen zu fordern. Dabei geht es darum, die strategisch relevanten Prozesse zu identifizieren und schrittweise jene Standards zu definieren, die den Kundenwünschen bezüglich Qualität, Termintreue und Kosten entsprechen. Ausgehend von diesen Standards können dann die Abweichungen gemessen und Aktionen festgelegt werden, bestehende Fehler möglichst vollständig zu beseitigen²¹.

Komplizierter waren die Umstellungen im Einkauf. Bisher erfolgten Bestellimpulse aus der Lagerwirtschaft. Waren die Bestände unter eine gewisse Marke gesunken, wurde eine Bestellung ausgelöst. Natürlich gab es auch Sonderaktionen, um bestimmte Sonderwünsche von Kunden zu erfüllen. Aber selbst wenn die Ausnahmen größer wurden als die Regel, so blieben sie gedanklich und bezogen auf die praktische Organisation der Prozesse doch die Abweichung von der Norm. Mit dieser Praxis musste nun gebrochen werden.

Der Kundenauftrag war als Impulsgeber an die Stelle der Lagerwirtschaft zu setzen. Das kam einem Paradigmenwechsel gleich! „Deshalb dürfen die Anpassungsprobleme nicht unterschätzt werden. Und wir sind da noch nicht durch.“ – sagt Ernst-Conrad. Er hat eine spezielle Projektgruppe gebildet, die diesen Prozess begleitet und schrittweise vorantreibt. Auch hier ist Vorsicht angesagt. „Das Kind soll nicht mit dem Bade ausgeschüttet werden!“ Ernst-Conrad ist halt ein Schwabe. Aber das e-Business hatte eh schon tief greifende Spuren im Einkauf hinterlassen.

Natürlich hatte dies Konsequenzen für die EDV-Abteilung. Allerdings war sie durch die enge Zusammenarbeit mit dem Marketing bei der Entwicklung des Portals *MyKitchen.net* schon weitgehend auf diese Anforderungen eingestellt. Und sie hatte die Fähigkeit für schnelle Änderungen bereits trainiert.

²¹ In diesem Zusammenhang seien auf die guten Erfahrungen verwiesen, die mit dem EFQM-Modell für Exzellenz oder mit der Six-Sigma-Methode gewonnen wurden (weitere Informationen zu diesem speziellen Thema z.B. unter www.deutsche-efqm.de bzw. M. Harry/R. Schroeder, Six Sigma, Campus Verlag, Frankfurt/New York).

Aber auch in diesem Fall hatte Ernst-Conrad Glück: Der neu gewonnene EDV-Leiter Achmed Benuir war ein ausgesprochen innovativ denkender Mensch, der mit der Entwicklung des e-Business seine Erfüllung gefunden hat. Darüber hinaus konnte er zwei weitere junge Hochschulabsolventen binden, die neuen Elan mitgebracht haben und hervorragend mit der bestehenden Mannschaft harmonisierten.

Marketing und der Bereich Vertrieb empfanden die Veränderungen eher als wohltuend, da sie nun nicht mehr als „Störfaktor“ wirkten. Zusätzlich ergaben sich auch für diese Abteilungen neue Anforderungen für eine engere Zusammenarbeit mit der Fertigung. Dabei ging es sowohl um einen schnelleren und zielgerichteteren Informationsaustausch als auch um eine effektivere Koordinierung der Aktivitäten.

Blieb noch das Rechnungswesen. Zunächst schien es überhaupt nicht betroffen. Aber die Kundenorientierung war nun nicht nur durchgängiger organisiert. Erstmals war es auch möglich, ihre Effektivität durchgängig zu erfassen und damit zu steuern. Konsequenterweise forderte Ernst-Conrad deshalb, dass die selbstständigen plattform- und kundenauftragsbezogenen Arbeitsgruppen wie Profitcenter abgerechnet und die Kosten der wesentlichen Prozessketten durchgängig erfasst werden sollen. Das hatte dann doch beträchtliche Auswirkungen.

Im Rückblick hat also die Umstellung der Fertigungsorganisation erhebliche Veränderungen in allen anderen Bereichen des Unternehmens nach sich gezogen. Alle Mitarbeiter im Unternehmen beginnen sich als Dienstleister zu verstehen. Als Serviceteams im und für das Unternehmen.

4.1.4 Ein Pool kooperierender Unternehmen entsteht

Der steigende e-Business-Anteil der „Meine Küche GmbH“ führte zu einer wesentlichen Veränderung der Kooperationsbeziehungen zu anderen Unternehmen. Darüber wurde im dritten Kapitel schon berichtet.

Die praktischen Erfahrungen hatten dabei zu einer gewissen Auswahl von Partnerfirmen geführt, die faktisch ein nicht direkt definiertes, aber praktisch funktionierendes Netzwerk bildeten.

Die Entwicklung ging weiter. In wachsendem Maße „verirrten“ sich nicht nur deutsche Interessenten auf die Web-Seite des Unternehmens. Es kamen immer mehr Anfragen aus dem Ausland. Vor allem aus Holland und Skandinavien, aber auch aus Großbritannien und einigen anderen südeuropäischen Ländern. Und so entschloss sich Ernst-Conrad, gemeinsam mit Jim und seinem Vertriebsleiter, Herrn Kramer, nach Partnerunternehmen in diesen Ländern zu suchen. Partner vorwiegend für die Montage vor Ort, weniger für Logistik und Fertigung. Die Fertigung sollte zunächst in Halberstadt weiter ausgebaut werden. Und Logistkdienstleister standen bei ihm bereits Schlange.

Damit war quasi ein „Pool“ eng zusammenarbeitender Unternehmen entstanden. Nur teilweise über gesellschaftsrechtliche Beteiligungen miteinander verknüpft, beruhte der Pool vor allem auf gegenseitigem Vertrauen in eine allseitig vorteilhafte Zusammenarbeit. Als Rahmen für diesen Pool hatte sich – ohne dass es vorher so konzipiert wurde – das Portal *MyKitchen.net* erwiesen. Inzwischen war es so erfolgreich, dass sich auch andere Küchenanbieter an ihm beteiligten. Obwohl sie Wettbewerber sind, haben alle Beteiligten einen Vorteil davon, weil das Portal auf diese Weise noch bekannter wird, die Auswahlmöglichkeiten für die Kunden noch breiter werden, demzufolge noch mehr Zugriffe erfolgen. Und der Markt ist so groß, dass er von einem Anbieter allein gar nicht bedient werden kann.

Aber der Pool hat noch eine andere Basis. Das Internet bietet durch den Aufbau von Extranets bzw. VPNs (Virtual Private Networks) die Möglichkeit direkter elektronischer Verknüpfung verschiedener Unternehmen. Und so sind aus ganz pragmatischen Gründen für die unkomplizierte Abwicklung der Auftragssteuerung und der logistischen Prozesse schrittweise immer engere elektronisch basierte Verbindungen entstanden. Verbindungen, die inzwischen ein Niveau erreicht haben, das einem tatsächlichen Netzwerk nahe kommt.

4.2 Neue Strukturen werden aufgebaut

Nach all diesen mehr oder weniger „spontan“ abgelaufenen Veränderungen entschloss sich Ernst-Conrad die alten Strukturen seines Unternehmens aufzulösen. Ein neues Gefüge sollte entstehen.

4.2.1 Auflösung von Strukturen – ein Wagnis?

Allerdings ist die Auflösung von Strukturen kein leichtes Unterfangen. Und wir wissen schon, dass Ernst-Conrad viel zu vorsichtig agiert, als dass er solch gravierende Veränderungen übers Knie bricht. Bisher hatte er klar abgegrenzte Linien gezogen. Die Verantwortungen waren eindeutig geregelt. Die Unterstellungen und Zuordnungen klar. Aber es funktionierte nicht mehr reibungslos. Hinzu kam ein nicht zu unterschätzendes Wachstum, das einerseits zu beträchtlichen Neueinstellungen geführt hatte. Sein Unternehmen war längst nicht mehr die kleine Möbelbude von einst. Andererseits war infolge des gestiegenen e-Business-Anteils ein relativ großer Kreis „virtuell“, aber auch ganz real im Netzwerk verbundener Unternehmen entstanden, der gemanagt werden musste.

Eine reine Linienstruktur (mit einzelnen Stabsfunktionen) konnte es also nicht bleiben. Aber was dann? Eine Spartenorganisation wäre nicht sinnvoll. In welche Sparten sollte das Küchenmöbelgeschäft auch unterteilt werden? Eine Matrixorganisation erschien ihm ebenso problematisch. Es wäre zwar denkbar, die Produktverantwortung der selbstständigen plattform- und kundenauftragsbezogenen Arbeitsgruppen mit der Sachverantwortung der Funktionsabteilungen zu verknüpfen. Aber die Wirksamkeit einer Matrixstruktur ist zu stark vom gegenseitigen Verständnis der sich die Autorität „teilenden“ Manager abhängig. Und er hatte bereits erlebt, welche frustrierende Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeiter entstehen, wenn dieses Verständnis nicht gegeben ist. Außerdem, wie sollten die im Netzwerk verbundenen Unternehmen in eine Matrixstruktur eingebunden werden?

Bleibe der moderne Trend zur Bildung strategischer Geschäftsbereiche in Verbindung mit Serviceeinheiten, die übergreifende Aufgaben als Dienstleistungen für die Geschäftsbereiche erbringen. In diesem Zusammenhang entsteht die Frage nach der Konzentration auf die so genannten Kernkompetenzen. Diese Frage ist zwangsläufig mit dem Problem der Ausgliederung

(Outsourcing) nicht zu den Kernkompetenzen zählender Bereiche verbunden. Zu diesem Thema führte Ernst-Conrad intensive Gespräche mit Constanze, seiner Controllerin. Es ging darum, das Für und Wider einer Konzentration auf Kernkompetenzen abzuwägen.

4.2.2 Konzentration auf Kernkompetenzen

Die Automobilindustrie hat es in weiten Teilen vorgemacht, bei Neugründungen in der New Economy ist es weit verbreitet und in vielen sogenannten Gründerzentren funktioniert es auch schon einige Jahre lang sehr gut: Die Unternehmensidee steht im Mittelpunkt, sie ist die wesentliche Tätigkeit des Unternehmens. Auf diese sogenannten Kernkompetenzen wird das Geschäft konzentriert. Alles andere können andere besser, weil es deren Geschäftsidee und deren Kernkompetenz ist.

Dieser Ansatz ist verlockend. „Wir sind inzwischen ein großer Kreis von Unternehmen,“, meinte Ernst-Conrad, „da könnten wir doch einige unserer Serviceeinheiten zusammentun und gemeinsam nutzen.“

„Allerdings,“ erwiderte Constanze, „ist dieser Ansatz nicht ganz unkompliziert. Das Problem oder – positiv ausgedrückt – die Kunst des Managements besteht darin, die Strukturen zwischen allen Beteiligten genau so eng und reibungslos zu schaffen, als wäre es ein Unternehmen.“

Mit Strukturen meine ich dabei

- Informationsstrukturen (IT)
- Entscheidungsprozesse
- Materialfluss und -lagerung
- Abrechnung und Bewertung, Abgrenzung und Konsolidierung

Und an dieser Stelle ist sehr genau zu überdenken, wie weit wir uns in die Hände anderer begeben!“

Mit der Konzentration auf Kernkompetenzen und der Auslagerung der übrigen Bereiche werden wichtige Teilprozesse an andere Unternehmen gegeben. Das funktioniert dann relativ gut, wenn der verbleibende Wertschöpfungsprozess durch die Ausgliederung nur unwesentlich berührt wird.

In diesem Fall können zumeist Kräfte freigesetzt und zu einer besseren Effektivität der verbleibenden Prozesse genutzt werden.

Im anderen Fall aber entstehen Abhängigkeiten. Die eigene Wertschöpfungskette existiert dann nicht mehr ohne Brüche. Sie ist gebunden an die Funktionsfähigkeit der ausgelagerten Teilprozesse. Im operativen Geschäft ist es schon kompliziert, die vielen Schnittstellen des eigenen Unternehmens zu steuern bzw. zu koordinieren. Die Einbindung von Schnittstellen zu den kooperierenden Unternehmen ist um ein Vielfaches schwieriger. Die gesamten Strukturen müssen in diesem Fall gut organisiert sein und aus der Selbstverantwortung der Lieferanten heraus funktionieren. Das ist nicht ohne Risiko. Sicherlich, über eine ABC-Klassifizierung können Partner nach Wichtigkeit eingeteilt werden. Und für die Zusammenarbeit mit den A-Lieferanten gilt es, diese besonders sorgfältig zu pflegen. Aber das Risiko bleibt.

Darüber hinaus ist jede Abgabe von Teilprozessen ein Verzicht auf die angesammelte Erfahrung und das Wissen der betroffenen Mitarbeiter. Und die Menschen sind die entscheidenden Potenziale des Unternehmens. Vor einer Abgabe sollten daher einige Fragen beantwortet werden:

- Könnten diese Potenziale zukünftig strategische Bedeutung für das Unternehmen erlangen?

Es mag zum gegenwärtigen Zeitpunkt durchaus sinnvoll sein, bestimmte Kompetenzen, Ressourcen und Potenziale des Unternehmens auszugliedern. Aber dieser Schnitt sollte nicht aus kurzfristigen Erwägungen erfolgen. Sonst kann sich der „schnelle Erfolg“ bitter rächen. Wenn sich zukünftig erweist, dass wir diese Potenziale unter veränderten Bedingungen durchaus gut gebrauchen können, stehen sie uns nicht mehr zur Verfügung. Sie zurückzuholen oder erneut aufzubauen, ist normalerweise mit ungleich höheren Kosten verbunden als die Ausgliederung ursprünglich an Einsparungen oder anderen Effekten gebracht hat. Wir sollten daher – wie der Volksmund sagt – lieber dreimal prüfen ehe wir einmal abschneiden.

- Wie und mit welchem Aufwand können diese Potenziale intern und extern effektiv genutzt werden?

Eine leider zu selten bedachte Alternative zur Ausgliederung gegenwärtig nicht zu den Kernkompetenzen gehörender Potenziale ist ihr Ausbau zu relativ eigenständigen Geschäftsfeldern. Wenn die Möglichkeiten dieser Bereiche intern nicht effektiv genutzt werden, ihre Fähigkeiten aber denen

externer Anbieter nicht nachstehen oder wettbewerbsfähig entwickelt werden können, dann sollten wir nach Wegen suchen, das ungenutzte Potenzial zu vermarkten. Einige der erfolgreichsten Unternehmen der Welt haben es vorgemacht. Denken wir z.B. an Siemens oder General Electric, die ihre ehemals nur internen Finanzdienstleistungen zu außerordentlich bedeutsamen und ertragreichen Geschäftsfeldern entwickelt haben. Inzwischen vermarkten Unternehmen, deren Kernkompetenzen eigentlich auf ganz anderen Gebieten liegen, Leistungen im Projektmanagement, zur Investitionsvorbereitung, für Marketing, auf logistischem Gebiet. Und die Beispiele ließen sich fast beliebig erweitern. Selbst Controlling- und Buchhaltungsfunktionen werden vermarktet!

Denken wir also zuerst an die Menschen, ihre Fähigkeiten und Stärken, bevor wir eine Entscheidung treffen. Und berücksichtigen wir dabei, wie demotivierend eine Ausgliederung auf die Betroffenen wirken kann und welche Rückwirkungen auf die übrigen Mitarbeiter im Unternehmen daraus resultieren. Demgegenüber kann die weitere Entwicklung bisher nur intern arbeitender Servicebereiche zu eigenständigen Geschäftsfeldern ungeahnte Kräfte freisetzen. Kräfte der Motivation von Menschen, die ein neues Ziel bekommen und die Chance, sich zu entwickeln und zu beweisen.

4.2.3 Bildung von Fertigungs- und Servicecentern

Nach diesen ausführlichen Diskussionen hat sich Ernst-Conrad entschieden. Entschieden für eine Lösung, die eine eigenständige Organisation der Fertigungsgruppen mit der Bildung von Servicecentern verbindet. Diese Grundstruktur soll ergänzt werden durch flexible, temporäre Projektgruppen zur Lösung spezieller und zeitlich begrenzter Probleme.

Nachdem die Grundentscheidung gefallen war, setzte sich Ernst-Conrad gemeinsam mit seinen Bereichs- und Abteilungsleitern sowie seiner Controllerin zusammen, um die Details zu beraten. Dabei kam ihm zugute, dass die praktische Entwicklung einen Teil seiner Vorschläge schon vorweggenommen hatte. So gab es bereits die plattform- und kundenauftragsbezogenen Arbeitsgruppen der Fertigung. Da war es nur noch ein kleiner Schritt bis zur Bildung von vier eigenständigen Fertigungszentren, die als Geschäftsbereiche Erfolgs- und Entwicklungsverantwortung tragen sollten.

Als wesentlich schwieriger erwies sich der Zuschnitt der angestrebten Servicecenter. Sollte jede der bisherigen Abteilungen in ein Servicecenter umgewandelt werden? Das erschien zunächst als der einfachste Weg. Aber weder Ernst-Conrad noch Constanze waren damit einverstanden. Und nach einigem Überlegen vertraten auch die Leiter Marketing, EDV und Entwicklung einen kritischen Standpunkt. Es würde doch zu sehr auf einen bloßen Etikettenwechsel hinauslaufen und die bisherigen Schwächen nicht überwinden. Nach langer Diskussion wurden schließlich fünf Servicecenter konzipiert:

- Markt
- Entwicklung
- Logistik
- Vertrieb
- Controlling

Die neue Struktur war damit gefunden. Und um die Veränderung auch nach außen zu demonstrieren, wurde der Firmenname um den Zusatz erweitert: „*MyKitchen.net*“.

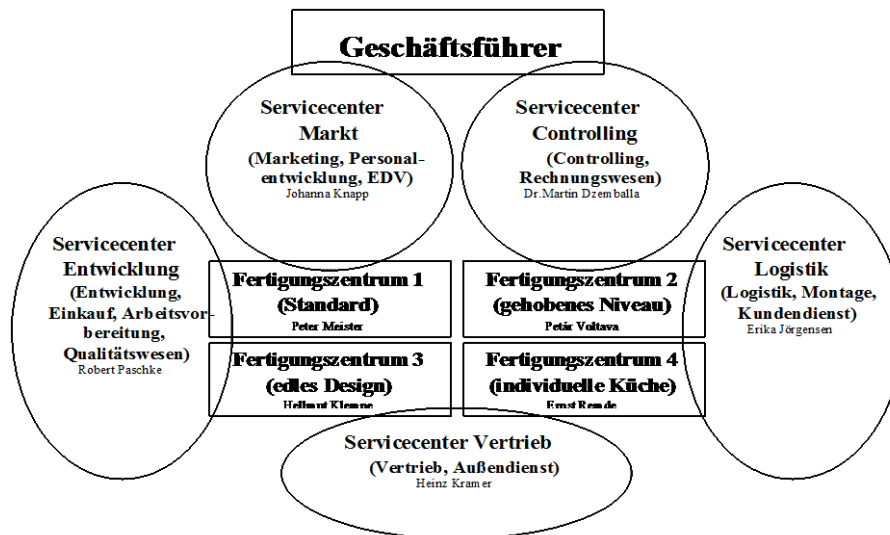


Abb. 20: Die neue Struktur der „Meine Küche GmbH“ (*MyKitchen.net*)

Die Geschäftsführung bestand nun aus zehn Personen, Ernst-Conrad sowie den Leitern der neun Zentren.

Jedes Zentrum arbeitet als eigenständige Geschäftseinheit. Die Fertigungszentren haben direkten Marktkontakt und sind verantwortlich für den gesamten Leistungsprozess bis hin zu den Zahlungsströmen. Sie nutzen für die Bewältigung ihrer Aufgaben die Leistungen der Servicecenter. Dafür müssen sie einen Preis zahlen, der sich jedoch am Marktpreis orientiert. Denn sie können auch externe Angebote nutzen.

Die Servicecenter sind dadurch unmittelbar mit dem Markt konfrontiert. Allerdings mit einer Einschränkung: Sie haben das Recht des letzten Gebots (Last Call). Darüber hinaus können sie ihre Leistungen auch extern verkaufen. Sie unterliegen diesbezüglich keiner Begrenzung. Sofern sie die erforderliche Innenfinanzkraft erwirtschaften.

Die Leiter der Zentren unterstehen dem Direktionsrecht des Geschäftsführers, sind aber im Rahmen dessen mit hoher Eigenverantwortung ausgestattet.

Zur Gewährleistung einer hohen Flexibilität und zur Absicherung von Schwankungen im Geschäftserfolg leiten alle neun Zentren einen bestimmten Anteil ihres Cash-flows in eine zentrale Rücklage, über deren Verwendung der Geschäftsführer in Abstimmung mit den Leitern der Zentren entscheidet.

4.2.4 Es wächst eine neue Philosophie

Mit dieser neuen Struktur war eine entwicklungsfähige Lösung gefunden. Entwicklungsfähig in verschiedene Richtungen. Zum einen konnten bei Bedarf weitere Zentren gebildet werden. Und mittelfristig ist auch die Möglichkeit angelegt, die jetzigen Zentren zu juristisch selbstständigen Gesellschaften zu erheben und sie unter dem Dach einer Finanz- und Strategieholding zu vereinen. Dieses Dach könnte auch weiteren Gesellschaften zur Verfügung stehen.

Für Ernst-Conrad war es besonders wichtig, dass die neue Struktur nicht einfach auf die ursprünglich bestehende aufgesetzt wurde. Sie war über mehr als zwei Jahre vorbereitet worden. Die Veränderungen in der Fertigung hatten die Denkprozesse bereits in die neue Richtung gelenkt. Eine breite

Diskussion möglicher Varianten und schließlich der Umsetzung der Grundsatzentscheidung in ihre Details hatte zu einer hohen Akzeptanz geführt. Lediglich zwei Leiter konnten oder wollten die gefundene Lösung nicht mittragen. Sie haben das Unternehmen verlassen. Der eine ging vorzeitig in Pension. Der andere hat inzwischen eine neue Arbeit aufgenommen.

Die hohe Akzeptanz hat die Implementierung der neuen Struktur wesentlich befördert. Und so ist sie nicht nur angenommen worden. Sie hat auch das Denken verändert. Das Denken und das Handeln. Es wächst eine neue Firmenphilosophie.

4.2.4.1 Arbeits- und Projektgruppen motivieren

Zuerst trat eine gar nicht beabsichtigte Wirkung ein. Die Organisation von Arbeits- und Projektgruppen bot wesentlich mehr Mitarbeitern als früher die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen. Vielleicht hatte ja auch Ernst-Conrad ein glückliches Händchen. Die meisten Mitarbeiter sahen diese erweiterten Möglichkeiten als Chance für die eigene Entwicklung. Es wurde wieder interessant, sich zu engagieren. Das führte zu einem Motivationschub, den niemand vorher erwartet hatte.

Heute wundert sich Ernst-Conrad nicht mehr. „Chancen motivieren einfach“, sagt er. „Aber das Ausmaß hatte ich nicht für möglich gehalten. Wir hatten auch das Glück des Tüchtigen. Es stellten sich früh Erfolge ein. Und der Mix aus Chancen und Erfolg taugt wohl überall als Stoff für Träume vom eigenen Aufstieg.“

4.2.4.2 Die Servicecenter können mehr

Nach einer kurzen Anlaufphase begannen die Servicecenter, sich an ihre neue Rolle zu gewöhnen. Sie begannen zu realisieren, dass sie von nun an selbstständig wirtschaften konnten, sollten und mussten. Und dazu gehörte auch das Recht, die eigenen Leistungen zu fakturieren und sie teilweise im Unternehmen, teilweise extern zu verkaufen. Im Laufe der Zeit hat in einigen Fällen der externe Umsatz beträchtliche Ausmaße angenommen, sodass die angedeutete Möglichkeit einer auch rechtlichen Verselbstständigung inzwischen in greifbare Nähe gerückt ist.

Zwei Beispiele:

1. Durch Anmieten von Leitungen und Kooperation mit einem Netzanbieter entwickeln sich die IT-Aktivitäten zu einem vollwertigen Angebot eines Internet Service Providers (ISP). Dieser Bereich bietet – neben dem internen Verkauf – seine Leistungen auch außerhalb des Unternehmens an und baut allmählich ein attraktives Drittgeschäft auf. Der Provider übernimmt weitgehend das Betreiben der Front-End-Anwendung:
 - Web-Hosting
 - ASP (Application Service Providing) für Webserver, Firewall, Shopsystem, Kopplung zum Warenwirtschaftssystem, Datenbank für Transaktionsüberwachung und deren Auswertung/Aufbereitung
 - Hotline für technische Probleme der Kunden von *MyKitchen.net*
 - Überwachung der Serverauslastung und bedarfsweise Skalierung der Kapazitäten
 - Ausfallsicherheit (Konzept + Realisierung)
2. Aus den Marketingaktivitäten wächst eine vollwertige Web-Agentur. Sie übernimmt selbstständig und eigenverantwortlich das gesamte Customer-Relationship-Management (CRM):
 - Gestaltung und Pflege der Website, Integration der Partner (auch Gewinnung neuer Partner)
 - Pflege des Inhalts des Shopsystems und der Konfiguratorsoftware für die Auftragserteilung/-vorbereitung
 - Sammlung und Auswertung der Kundendaten (Daten kommen vom Provider s.o.)
 - Erarbeiten und Durchführen von Marketingprojekten (online und offline) inklusive deren Nutzensauswertung

Auch das Servicecenter Logistik hat einen nennenswerten externen Umsatz generiert.

Insgesamt haben die Serviceumsätze im Jahr 2000 schon einen Anteil von mehr als 6,9 % erreicht. Und sie wachsen schneller als die anderen Bereiche.

Gleichzeitig sind die Partnerschaften im Rahmen des portalen Netzwerks sowohl enger als auch flexibler geworden. Serviceleistungen werden wech-

selseitig in Anspruch genommen, ohne dass einseitige Abhängigkeiten entstanden. Die Grenzen zwischen interner und externer Dienstleistung werden allmählich relativiert. Und inzwischen wird über eine „Dachkonstruktion“ mit Holdingcharakter schon ernsthaft diskutiert. Das Netzwerk ist enger geworden.

4.3 Veränderte Prozessabläufe

Parallel zu den beschriebenen Veränderungen im Verkauf, in der Beschaffung, Auslieferung und Montage sowie in der Strukturierung der Firma haben sich auch die Prozessabläufe verändert. Der Kauf der Halberstädter Möbelwerke war für Ernst-Conrad die Keimzelle für eine neue, moderne Küchenmöbelproduktion und ihre Vermarktung über das Internet. Innerhalb von nur drei Jahren hatte er den Einstieg geschafft. Vorher unvorstellbare Veränderungen waren eingeleitet worden. Inzwischen kann er seinen Kunden mehr bieten als die reine Umsetzung eines Standardkatalogs auf das neue Medium. Der Kunde hat die Möglichkeit erhalten, seine Küche individuell einzurichten. Normierte Möbel, wie sie sonst Standard in der Branche sind, verwendet er nur als Basis.

4.3.1 Die Automatisierung der Fertigung wird vorangetrieben

Aber kehren wir an den Anfang zurück. Die technische Ausstattung der „Meine Küche GmbH“ war nur zum Teil ausreichend gewesen. Bis dato waren traditionell genormte Möbel entstanden. Dies ermöglichte die Realisierung einer Fließfertigung für größere Stückzahlen. Aber die Qualität war nicht ausreichend. Der Maschinenpark musste teilweise erneuert werden. Außerdem musste mit der veränderten Marketingstrategie mit nach und nach spürbaren Kapazitätsengpässen gerechnet werden.

Das betraf zum einen die mengenmäßige Ausweitung der Produktion. Sie war nur durch die immer stärkere Verlagerung zur vorwiegenden Montage zu bewältigen. Der standardisierte Zuschnitt sollte – wie bereits beschrieben – an geeignete Zulieferer vergeben werden. Für diese Entwicklung waren ebenfalls Veränderungen am Maschinenpark vorzunehmen.

Dazu hatte Ernst-Conrad bereits Anfang 1997 ein umfangreiches Investitionsprogramm eingeleitet, das bis Ende 1998 realisiert wurde und insbesondere die Montageprozesse in einem starken Maße automatisierte. Hinzu kamen erste Investitionen für das anlaufende e-Business (Infrastruktur wie Server²², Netz etc. etc.). Insgesamt betragen die Investitionen 1997 und 1998 ca. 10 Mio €:

(Angaben in T€)	1997	1998
Investitionen e-Business	320	690
Aufbau Working Capital	410	106
Sachanlagen	4.270	4.204
Investitionen, gesamt	5.000	5.000

Abb. 21: Investitionsplanung

Zum anderen würde der wachsende Absatz im e-Business zu einem nicht mehr nur nebenbei zu bewältigenden individuellen Anteil an Küchenfertigungen führen. Für 1999 war der Gesamtbedarf mit etwa einer nicht den Standardmaßen entsprechenden individuellen Küche pro Woche geringfügig angesetzt. Da konnten die spezifischen Anforderungen noch manuell bewältigt werden. Aber ab dem Jahr 2000 musste davon ausgegangen werden, dass die Kunden zu 5 % und 10 % die über das Internet gegebene Möglichkeit wahrnehmen würden, ihre Küche nach eigenen Ideen zu realisieren. Dann würden manuelle Fertigungsprozesse scheitern. In einem ihrer Treffen mit Ernst-Conrad und Peter Meister legte Constanze dies in einer Szenariorechnung dar:

„Normalerweise rechnen wir mit einer technischen Kapazität von 80 %. Dabei habe ich nach Rücksprache mit Peter Meister berücksichtigt, dass die Maschinen für Wartungen und Reparaturen abgeschaltet werden müssen.“, referierte Constanze. „Auch Zeiten für Ausschuss sind eingearbeitet. Die daraus ermittelte Fertigungskapazität steht uns somit für die Produktion von lieferfähigen Kundenküchen zur Verfügung.“

Bei individueller Abweichung der Fertigung von den Standardmaßen verringert sich die nutzbare Kapazität drastisch. Peter Meister und ich haben dazu mit den Maschinenplanern eine detaillierte Erarbeitung der Rüstzeiten, Ein-

²² Router, Hubs, ...

fahrzeiten und produktiven Zeiten vorgenommen. Im Extremfall bedeutet dies die Umrüstung der Maschinen für jedes Teil. Die Rüstzeiten sind dann enorm. Und das Hochfahren der Maschinen frisst weitere Zeiten.“

Maschinengrundkapazität		Klassisch	Individuell
Ø Arbeitstage/Jahr	AT	250	250
* Stunden/Schicht	Stunden	8,0	8,0
* Ø technische Kapazität	%	80	10
= Ø Fertigungskapazität/Maschine	Std./Masch.	1.600	200

Fertigungskapazität/Maschine		Klassisch	Individuell
- bei 1-Schichtbetrieb	Stunden	1.600	200
- bei 2-Schichtbetrieb	Stunden	3.200	400
- bei 3-Schichtbetrieb	Stunden	4.800	600

Abb. 22: Kapazitätsplanung

„Das ist absolut unwirtschaftlich.“ führte Constanze weiter aus. „Kein Kunde würde die daraus resultierenden Preise bezahlen. Zur Realisierung unseres Absatzplanes benötigen wir daher einen angepassten Maschinenpark. Aufgrund unserer Strategie sind flexible Bearbeitungszentren die sinnvollste Variante. Diese lassen sich relativ einfach auf geänderte Maße programmieren und können ohne lange Rüstzeiten mehrere unterschiedliche Teile hintereinander fertigen. Zudem kann der Disponent die Laufzeit der Anlagen nutzen und an seinem Rechner die Daten für die nächste Schicht erfassen.“

Und so wurde ein Kapazitätsplan aufgestellt, der von einer durchschnittlichen Maschinenauslastung von 80 % ausging. Auf dieser Basis waren verschiedene Alternativen²³ berechnet worden:

²³ Dabei geht es um eine sinnvolle Kombination verschiedener neuer Maschinentypen (flexible Bearbeitungszentren, Montageautomaten, einfache Beschickungs- und Bearbeitungsmaschinen) mit bestehenden Maschinen. Auf deren detaillierte Spezifizierung kann hier nicht näher eingegangen werden. Der Einfachheit halber wurden in der nachfolgenden Tabelle „durchschnittliche“ Maschinensysteme angesetzt. In der Praxis müssen differenzierte Auslastungen sowie alternative Fahrweisen berücksichtigt werden. Kapazitätsplanungsmodelle und ihre Besonderheiten sind jedoch nicht der Gegenstand dieses Buches.

Nichts wird bleiben wie es war

	1999	2000	2001	2002	2003
Anzahl Küchen p.a.	2.680	4.650	6.900	10.200	13.000
- Standardküche	1.900	3.100	4.400	6.700	8.300
- gehobene Küche	500	850	1.200	1.600	2.200
- Edelküche	230	450	800	1.200	1.500
- individuelle Küche	50	250	500	700	1.000

Abb. 23: Absatzplanung 1999 bis 2003

Grundlage der Kapazitätsberechnungen ist die Absatzplanung für die jeweiligen Küchenplattformen.

	1999	2000	2001	2002	2003
Fertigungsstunden/ Küche	16,9	14,0	12,0	11,0	10,0
- Standardküche	15,5	12,3	10,4	9,5	8,5
- gehobene Küche	19,7	16,4	13,8	12,9	11,8
- Edelküche	21,5	17,9	15,1	14,1	12,8
- individuelle Küche	23,6	19,9	16,8	15,7	14,3

Abb. 24: Fertigungszeitaufwand 1999 bis 2003

Bei den verschiedenen Plattformen ergeben sich durchschnittliche Fertigungsstunden von knapp 17 Stunden, die bis 2003 auf 10 Stunden reduziert werden können. Hieraus errechnet sich für die jeweiligen Jahre eine Gesamtfertigungszeit von 45.000 Stunden in 1999 und 130.000 Stunden in 2003.

	1999	2000	2001	2002	2003
Fertigungsstunden, gesamt	45.425	65.100	82.800	112.200	130.000
- Standardküche	29.450	38.130	45.760	63.650	70.540
- gehobene Küche	9.850	13.940	16.560	20.640	25.960
- Edelküche	4.945	8.055	12.080	16.920	19.200
- individuelle Küche	1.180	4.975	8.400	10.990	14.300

Abb. 25: Fertigungsstunden 1999 bis 2003

	1999	2000	2001	2002	2003
Maschinenbedarf gesamt in Stück					
- bei 1-Schichtbetrieb	31	43	54	71	83
- bei 2-Schichtbetrieb	17	22	28	37	43
- bei 3-Schichtbetrieb	13	15	19	26	28

Abb. 26: Berechnung der Fertigungskapazitäten

Der jeweilige Maschinenbedarf für die einzelnen Plattformen ist auf der Excel-Anwendung MyKitchen.xls, Arbeitsblatt „Maschinenbedarf“ auf der beigelegten CD angegeben. Dadurch ergibt sich eine durchschnittliche Fertigungskapazität pro Maschine von 1.600 Stunden bei Ein-, von 3.200 Stunden bei Zwei- sowie von 4.800 Stunden bei Drei-Schichtbetrieb.

	1999	2000	2001	2002	2003
Berechnung der Maschinenkapazitäten					
Ø Arbeitstage/Jahr	250	250	250	250	250
* Stunden/Schicht	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
* Ø technische Kapazität	80	80	80	80	80
= Ø Fertigungskap./Maschine	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600

Abb. 27: Berechnung der Maschinenkapazitäten

Unter Berücksichtigung der Personalplanung wurde als Basisvariante eine zweischichtige Auslastung zugrunde gelegt. Dementsprechend wurden für 1999 und 2000 ca. 11 Mio. € Investitionen für den Ausbau des Maschinenparks geplant. Hinzu kamen noch einmal Investitionen in Höhe von ca. einer Mio. € für e-Business-Aktivitäten. In den Folgejahren sollten die Investitionen demgegenüber relativ gering gehalten werden, um die Finanzkraft der Firma (und die Förderbereitschaft des Landes sowie das entsprechende Bürgschaftsvolumen von Jim) nicht zu überspannen.

(Angaben in T€)	1999	2000	2001	2002	2003
Investitionen e-Business	460	460	40	590	180
Aufbau Working Capital	207	105	0	0	0
Sachanlagen	9.333	1.435	960	410	820
Investitionen, gesamt	10.000	2.000	1.000	1.000	1.000

Abb. 28: Berechnung Investitionsbedarf

4.3.2 Optimierung der Prozessabläufe im kaufmännischen Bereich

Parallel zu den Veränderungen im Maschinenpark liefen die Vorbereitungen für die Homepage auf Hochtouren. Die Mitarbeiter des Internetdienstleisters aus Magdeburg erwiesen sich als engagiertes und professionell agierendes Team. Sie erstellten eine gut aufgebaute Startseite, von der aus die Kunden in wenigen Schritten auf die gewünschten Seiten kamen. Die Grundkonzeption des Internetauftritts sah folgendermaßen aus:

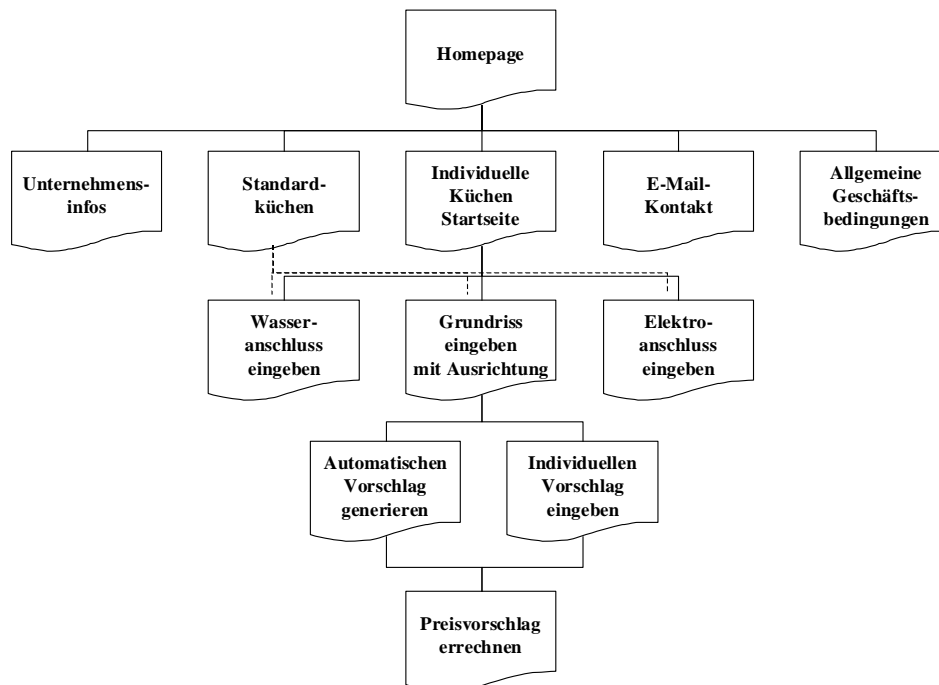


Abb. 29: Grundkonzeption Internetauftritt

Ein besonderes Augenmerk legten Ernst-Conrad und Constanze auf die individuell geplante Küche. Dabei wurden drei Varianten vorgesehen:

- die individuelle Zusammenstellung einer Küche aus einer Vielzahl von Standardkomponenten (ausgehend von den drei Plattformen (Standard, gehobenes Niveau, edles Design))

- die individuelle Zusatzfertigung einzelnen Komplettierungsteile wie Arbeitsplatte, Abschlussblenden u.Ä.
- die individuelle Abänderung von Standardteilen (individueller Zuschnitt) zur Fertigung einer insgesamt den individuellen Wünschen angepassten Küche

Für Constanze war dies eine Herausforderung. Der Kunde sollte seine Küche zum einen individuell planen, zum anderen die Entwicklung des Preises seiner Küche verfolgen können. Dazu erarbeitete Constanze gemeinsam mit Johanna Knapp (Marketing), Martina Zeugner (Rechnungswesen) und Achmed Benuir (EDV) sowie dem Internetdienstleister ein Konzept, welches im Hintergrund die individuellen Wünsche auf hinterlegte Standards umsetzte und mit Preisbausteinen belegte.

Beispiele für den Aufbau eines derartigen Preisbausteins zeigen die Tabellen, die auf der CD enthalten sind. Abb. 30 zeigt nur einige Ausschnitte für einen Unterschrank:

Je nach Auswahl der Komponenten aus dem Küchenprogramm konnte aus den einzelnen Preisbausteinen für die jeweiligen Komponenten ein Gesamtpreis hochgerechnet werden. Der Kunde konnte mit der jeweiligen Auswahl die Entwicklung des Preises in Echtzeit verfolgen.

Erste Tests verliefen sehr gut. Das Programm errechnete in 98 % der Fälle einen korrekten Preis. Bei den restlichen 2 % lag die Abweichung bei 10 % zugunsten des Kunden. Nach kurzer Diskussion entschlossen sich Ernst-Conrad und Constanze, diese Toleranz zu akzeptieren und zum Ausgleich dafür den Grundpreis etwas höher anzusetzen.

Dann war es endlich soweit. Die Homepage wurde ins Internet gestellt. Parallel dazu schaltete man Anzeigen in mehreren Familien-, Möbel- und Bauzeitschriften und hinterlegte die Adresse der Homepage in Kombination mit geeigneten Stichworten in allen möglichen Suchmaschinen. Über die weitere Entwicklung haben wir schon im zweiten Kapitel berichtet. Die Resonanz war zunächst mehr als bescheiden. Erst nach dem Ausbau der eigenen Internetpräsenz zu einem Portal und einem gezielteren Marketing konnten die e-Business-Bestellungen spürbar gesteigert werden.

Nichts wird bleiben wie es war

Online-Modul für Preiskalkulation der Küchenelemente für den Kunden

Einzelteil	Materialkosten/ m ³	Bearbeitungszeit	Fertigungskosten	Herstellkosten	Zielkostenzuschlag/ Küche	Selbstkosten	Gewinnzuschlag	Preis
	[€/m ³]	[Sekunden]	[€/min.]	[€]	[€]	[€]	[€]	[€]

Masterteil								
Unterschrank 1								
	2,11	380,4550	5,16	7,27	1,52	8,79	1,91	10,70

Seite links	2,11	380,4550	5,16	7,27	1,52	8,79	1,91	10,70
Seite rechts	2,11	380,4550	5,16	7,27	1,52	8,79	1,91	10,70
Decke	1,75	315,7303	4,28	6,03	1,26	7,29	1,58	8,87
Boden	1,75	315,7303	4,28	6,03	1,26	7,29	1,58	8,87
Rückwand	2,27	407,6304	5,53	7,80	1,63	9,43	2,05	11,48

Summe	9,99	1800,001	24,41	34,40	7,18	41,58	9,03	50,61
-------	------	----------	-------	-------	------	-------	------	-------

Kennwerte

Materialkosten/m ³	326,45	Gewinnzuschlag	21,7 %
-------------------------------	--------	----------------	--------

Abb. 30: Preiskalkulation

Nun interessiert uns ein anderer Aspekt der Entwicklung: Zunächst lief die Organisation der Prozesse von der Aufnahme der Kundenaufträge über die Erstellung der Fertigungsaufträge (Arbeitsvorbereitung), die Fertigung bis hin zur Auslieferung unverändert weiter – so wie vorher auch. Einzig die notwendige Koordination mit den Lieferanten der technischen Geräte und den Montagefirmen war als neue Aufgabe hinzugekommen. Und die Speditionsfirmen lieferten an Zwischenlager, von denen die Montageunternehmen die konfektionierte Ware übernahmen.

Und solange die Bestellungen nur einen geringen Umfang besaßen, war das alles ohne gravierende Veränderungen zu bewältigen. Die Disponenten übernahmen die Daten in die Produktionsprogramme, stimmten die Termine mit den Spediteuren, den Gerätelieferanten und den Montagefirmen ab, stellten entsprechend den vereinbarten Auslieferungsterminen die Küchen bereit.

Im Laufe des zweiten Halbjahres 1998 steigerten sich die Bestellungen. Jetzt wurde eine Schwelle erreicht, bei der die Disponenten die Prozesse nicht mehr ausreichend beherrschten. Allen Beteiligten wurde klar, dass es so nicht weitergehen konnte.

Das Problem war recht schnell eingegrenzt. Im Unterschied zu den zielstrebig vorangetriebenen Veränderungen im Fertigungsprozess und seiner immer weiteren Automatisierung gab es in der Verwaltung und Logistik unübersehbare Engpässe. Die Bearbeitung erfolgte in den einzelnen Bereichen mit separaten Programmen. An den Schnittstellen war ein erheblicher manueller Aufwand nötig, um die Daten von einem in den anderen Bereich zu übernehmen. Besonders gravierend war die fehlende Automatisierung bei der Übernahme der Internetbestellungen. In der bis dato laufenden Homepage wurde zwar eine entsprechende Datei erstellt, diese jedoch im nächsten Schritt ausgedruckt und manuell sowohl in die Produktionsplanung als auch in die Einkaufssysteme übernommen.

Constanze arrangierte kurzfristig ein Treffen mit dem Chef eines Softwarehauses. Gemeinsam diskutierten sie Lösungsmöglichkeiten für die Vernetzung der Homepage sowohl mit der Produktion als auch mit der Verwaltung. Die Analyse des Ist-Prozesses ergab ein typisches Bild: Es war bei den klassischen Abläufen geblieben (s. Abb.31):

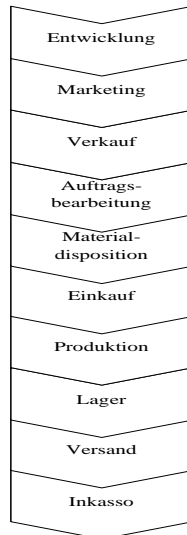


Abb. 31: IST-Prozessablauf in der „Meine Küche GmbH“

Jeder Bereich hatte für sich einen ganz guten, vielleicht sogar einen optimalen Zustand erreicht. Aber die Abläufe begannen aus den Fugen zu geraten. Der wachsende Anteil im e-Business erforderte eine veränderte Herangehensweise. Das Softwarehaus analysierte eine Woche lang die Prozesse und erarbeitete einen Lösungsvorschlag.

Das Ergebnis war voraussehbar. Nur die Integration der verschiedenen Bereiche in ein System bzw. die automatisierte Verknüpfung der betroffenen Systeme bringt den Innovationsschub zur Beherrschung der prognostizierten Absatzmengen. Dabei würde es aber nicht bleiben. Das e-Business hatte einen Trend eingeleitet zur parallelen Bearbeitung verschiedener bisher mehr oder weniger stark einzeln ablaufender Prozesse:

1. Der Bestellvorgang des Kunden war eingebettet in einen sich wechselseitig beeinflussenden Komplex von
 - Information (der und durch die Kunden),
 - Entwicklung neuer bzw. Weiterentwicklung bestehender Modelle und
 - gezieltes Marketing.

2. Ausgehend von der Bestellung mussten Vorbereitung und Durchführung der Fertigung enger verbunden werden mit der Disposition von
 - Material (einschließlich der technischen Geräte),
 - Logistik (einschließlich Kapazitätsauslastung der Zwischenlager) und
 - Montage.
3. Der Fertigung unmittelbar folgen würde als Vorbereitung der Montage vor Ort die parallele Abwicklung von
 - Versand,
 - Zwischenlagerung und
 - Rechnungslegung.
4. Am Schluss der Kette steht das Inkasso, wobei der Kunde die Möglichkeit bekommt, bereits bei der Bestellung verschiedene Zahlungsarten zu wählen, z.B.
 - Kreditkarte,
 - Einzugsermächtigung (Bankeinzug) und
 - EC-Karte.

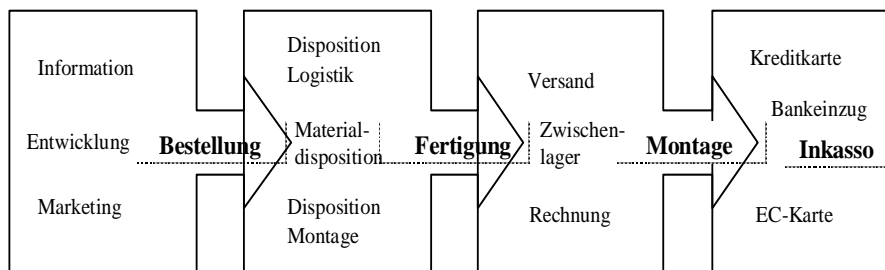


Abb. 32: SOLL-Prozessablauf in der „Meine Küche GmbH“

Diesmal wurden auch die Schnittstellen zu externen Partnern beachtet. Sowohl auf der Eingangsseite (Homepage) als auch auf der Ausgangsseite (Logistik, Einkauf, Bezahlung) wurde der Prozess automatisiert.

Ein besonderes Angebot für den Kunden sollte die vereinfachte nachträgliche Restzahlung werden (10 % Anzahlung werden bei Bestellung fällig). Eine Woche nach erfolgtem Aufbau der Küche beim Kunden wird der Be-

trag über den gewählten Zahlungsweg abgebucht. Für den Kunden ein zusätzliches Zahlungsziel, für *MyKitchen.net* die Sicherheit, zügig zu Liquidität zu kommen.

Aufgrund der knappen liquiden Mittel hatte dann Constanze eine vergleichbare Idee: „Wenn wir dem Kunden Zahlungsaufschub gewähren, warum machen wir das nicht am Anfang der Prozesskette auch?“ fragte sie. Und dann erläuterte sie ihm ihre Idee. „Verhandeln wir auch mit unseren Lieferanten. Unser Ziel sollte es sein, die Lieferanten erst zu bezahlen, wenn wir auch das Geld für die fertige Küche bekommen haben. Dadurch wird unsere Liquidität erheblich geschont.“ Verständlicherweise teilte Herr Paschke (Einkauf) diese Begeisterung mit gemischten Gefühlen. Er ahnte, welche schwere Wochen vor ihm lagen.

Constanze bot ihm ihre Hilfe an. Mit Hilfe einer ABC-Analyse filterte sie die wichtigsten Lieferanten heraus. Dabei flossen nicht nur die Ist-Daten ein, sondern auch die in der Strategie für das Jahr 2000 geplanten Umfänge. Dafür sprach sie mit Herrn Paschke die möglichen Lieferanten ab:

Lieferant	Einkaufswert (T€)	Anteil an Gesamteinkauf	kumulierter Anteil
C	856	20,3 %	20,3 %
N	678	16,0 %	36,3 %
P	396	9,4 %	45,7 %
A	348	8,2 %	53,9 %
I	348	8,2 %	62,2 %
H	280	6,6 %	68,8 %
Alle anderen	1.319	31,2 %	100,00 %
Summe	4.225	100,0 %	

Abb. 33: Lieferanten-ABC-Analyse

Aus der Analyse ergaben sich 10 Hauptlieferanten. Diese Lieferanten besuchte Herr Paschke persönlich und verhandelte mit ihnen den Vertrag für das nächste Jahr. Für die anderen Lieferanten gab es eine Standardklausel bei der nächsten Bestellung. Das Ergebnis war besser als erwartet. Die Hälfte der Lieferanten nahm das Angebot an. 30 % lehnten ab, während die

restlichen 20 % dies nur im Rahmen einer Preiserhöhung akzeptierten. Als kurzfristiges Ergebnis waren Ernst-Conrad und Constanze damit zufrieden. Es ergaben sich daraus zwei Handlungsbedarfe:

- Zum einen sollte für die ablehnenden Lieferanten nach Alternativen gesucht werden. Das Optimum für *MyKitchen.net* ist erst erreicht, wenn alle Lieferanten diese Bedingung akzeptieren.
- Zum anderen musste die Software angepasst werden, damit der Prozess fehlerfrei abgebildet werden konnte. In Abhängigkeit vom Lieferanten und vom Material wurde ein Kennzeichen hinterlegt. Damit war es möglich, nach erfolgreicher Abwicklung einer Kundenbestellung mit Hilfe der entsprechenden Stückliste eine retrograde Berechnung der gelieferten Materialien zu erstellen und zu bezahlen.

Alles in allem war der kaufmännische Prozess nun wesentlich stringenter und fehlerfreier. Die Mitarbeiter wurden von lästiger Doppelarbeit entlastet und hatten mehr Zeit, sich um die weitere Optimierung des Prozesses und die steigende Nachfrage zu kümmern.

4.3.3 Integrierte Betrachtung aller Prozesse

MyKitchen.net hatte es geschafft, innerhalb kürzester Zeit sowohl seine technische als auch seine kaufmännische Prozesskette umzubauen. Auch die Integration war schon recht weit gediehen. Nach Übernahme der Kundenbestellungen aus dem Internet durch eine maschinelle Schnittstelle in das Produktions- sowie das Beschaffungs- und Dispositionssystem gab es hier wesentlich besser abgestimmte Prozesse.

Als letzter in der Prozesskette wurde die Entwicklung integriert. Obwohl sie im Prozess ganz vorne steht, hielt man dort sehr lange seinen Sonderstatus aufrecht. Lange Zeit wurden die Entwickler als Spezies betrachtet, welche unter betriebswirtschaftlichen Zwängen ihre Kreativität verlieren.

Constanze sah dies anders. Der Entwicklungsbereich hatte ein Jahr lang sehr viele Ideen entwickelt. Die Umsetzungsmöglichkeiten waren aber sehr beschränkt oder zu teuer. So betrug die Zeit von der Idee bis zur Produktionsreife im Durchschnitt etwa 2 Jahre. Da nicht alle Ideen umgesetzt werden konnten, mussten immer ausreichend Ideen vorhanden sein. Constanze machte dies anhand eines Schaubildes (s. Abb.) deutlich.

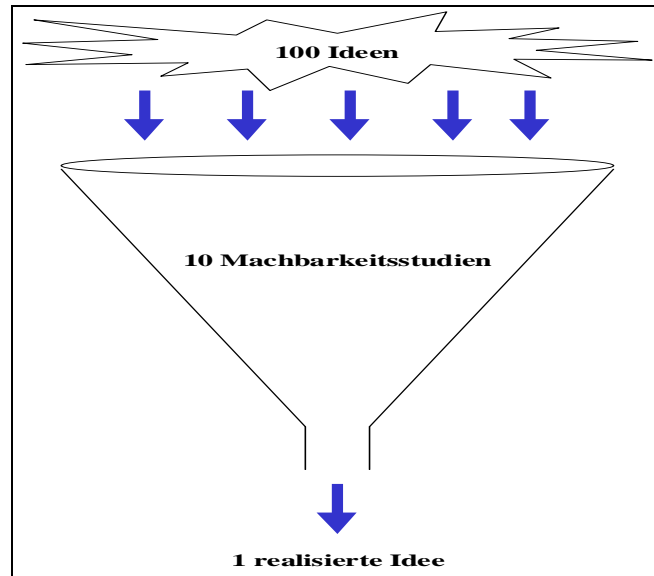


Abb. 34: Trichtermodell Ideenverwertung

Auf jede umgesetzte Idee kamen im Vorfeld 10 Ideen, von denen sich erst in der letzten Stufe 9 als nicht realisierbar herauskristallisierten. Diese 10 Ideen, die einer Machbarkeitsstudie unterzogen wurden, entstammten einem Gesamtpool von 100 Ideen. Dieser Gesamtpool sollte immer zu Jahresbeginn von den Entwicklern erarbeitet werden.

Daraufhin diskutierte sie mit Ernst-Conrad und Herrn Paschke Möglichkeiten, die Entwickler zu mehr Produktivität, zu mehr realisierten Ideen zu führen.

Als Ergebnis ihrer Diskussion beschlossen sie, ein Zielkostenmanagement (Target Costing) aufzubauen, welches bei den Entwicklern ansetzte und sich bis in die Produktion durchzog. Für jedes neu zu entwickelnde Produkt wurden in einem Start-Workshop die entsprechenden Eigenschaften und der Nutzen für den Kunden herausgearbeitet. In einem zweiten Schritt wurde dieser Nutzen bewertet und als Kostenziel festgeschrieben. Die Entwickler bekamen auf diese Weise ein Lastenheft vorgegeben, welches nicht nur technische Details, sondern auch Kosten enthielt. Am Anfang lief der neue Prozess etwas holprig. Doch bereits nach 6 Monaten hatten sich alle damit angefreundet und die Entwicklungsergebnisse verbesserten sich spürbar.

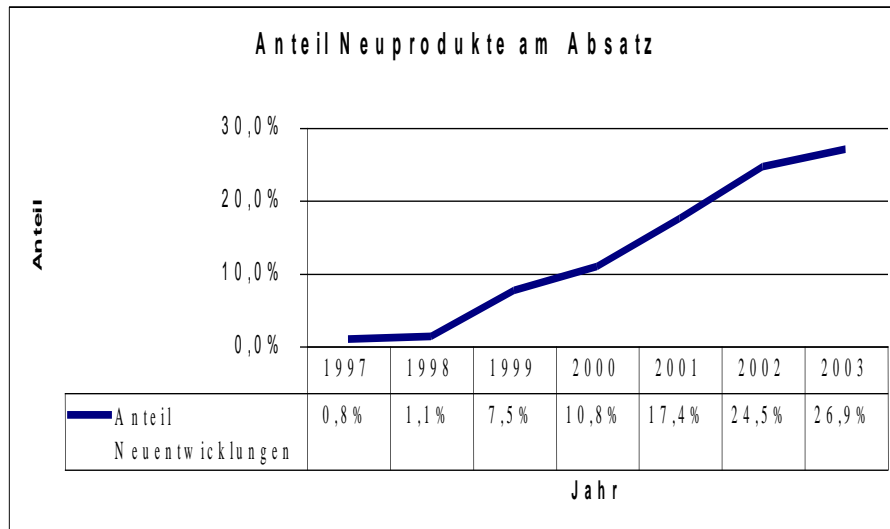


Abb. 35: Anteil neu entwickelter Produkte am Absatz

Mit der verbesserten Einbindung auch der Entwicklung in das verflochtene Gesamtsystem hatte Ernst-Conrad inzwischen einen Integrationsgrad erreicht, der die gesamte Arbeitsweise in seinem Unternehmen veränderte. Und vor allem – seine gesamte Prozesskette war auf die Kunden ausgerichtet. Was er in der Anfangszeit nur propagiert hatte, war durch die Umstrukturierung und die Verflechtung der Prozessabläufe zu praktischer Realität geworden. Und die veränderte Arbeitsweise führte zu verändertem Denken, gebar neue Ideen.

4.4 Erweiterung des Leistungsspektrums

Ernst-Conrad war stolz auf das bisher Geleistete. Manchmal kam es ihm wie ein schöner Traum vor. Aber er dachte auch an die folgenden Jahre, die weiteres Wachstum und *MyKitchen.net* in die schwarzen Zahlen bringen sollten. Ihm war klar, dass dies nur mit zusätzlichen Leistungen vollbracht werden konnte. Und dass er damit von seinen Mitarbeitern auch weiterhin überdurchschnittliches Engagement erwartete. Doch wie konnte der bisherige Erfolg stabilisiert werden? Wo gab es weitere Wachstumsfelder? All diese Fragen standen im Raum.

4.4.1 Wissen liegt brach

Alle 6 Monate trafen sich Ernst-Conrad, Constanze, Peter Meister und Robert Paschke zur Überprüfung der Unternehmensstrategie. Sie diskutierten lange über eine Abrundung des Produktprogramms. Mit dem Angebot einer individuellen Küche war *MyKitchen.net* bisher allein auf dem Markt vertreten. Wie lange würde es dauern, bis andere Unternehmen nachzogen und die Marktmöglichkeiten für sich entdeckten? Allen war klar, dass nur die ständige Weiterentwicklung den Vorsprung sichern konnte. Constanze schlug vor, die Kreativität der Mitarbeiter zu nutzen, die Mitarbeiter mehr in die Entwicklung einzubeziehen, mehr das vorhandene Wissen, die gemachten Erfahrungen aller zu nutzen.

Peter Meister sollte sich in der Produktion um die weitere Verbesserung der Prozesse kümmern. Hier war es sehr wichtig, mögliche Rationalisierungspotenziale frühzeitig zu erkennen und umzusetzen. Diese hatten in den vergangenen Monaten gezeigt, was in ihnen steckt!

Dazu sollte in einer ersten Stufe der Ideenreichtum der Mitarbeiter gebündelt und mit Hilfe eines innerbetrieblichen Vorschlagswesens der Prozess unterstützt werden. Es wurden zwei Mitarbeiter ausgewählt, die dazu eine Richtlinie erarbeiteten. Diese regelte einerseits den Prozess der Begutachtung, andererseits die Bewertung von Vorschlägen.

Danach sollten aufgrund der derzeitigen schwierigen finanziellen Situation des Unternehmens vorzugsweise die Verbesserungsvorschläge in die Bewertung einfließen, denen auch Zahlungsströme gegenüberstanden. Dabei wurde der Prämienbetrag begrenzt auf maximal ein Drittel einer Jahreseinsparung. Jeder Mitarbeiter erhielt mit der nächsten Gehaltsabrechnung eine Beispielrechnung über das neue Instrumentarium zur Prämierung von Verbesserungsvorschlägen (s. Abb.):

	Einheit	Werte
Ø betroffene Stückzahl	Stück	5.000
Zeiteinsparung	Minuten	5
Fertigungszentrum	Nummer	1
Lohnsatz/Minute	€	0,30
FGK/Minute	€	0,15

Materialeinsparung/Stück	€	0,10
Ø Jahreseinsparung	€	11.797,55
		30 %
Auszahlung an Mitarbeiter	€	3.539,27

Abb. 36: VV-Prämienbeispiel

Der Erfolg ließ nicht lange auf sich warten. Die Mitarbeiter nutzten diese Möglichkeit. Und sie hatten Ideen. 1997/98 konnte die Fertigungszeit je Küche im Durchschnitt von 20 auf 17 Stunden reduziert werden. Und dies trotz steigender Absatzzahlen, vor allem über das Internet mit seinen höherwertigen Küchen. Auch im folgenden Jahr ging die durchschnittliche Fertigungszeit zurück; es wurden durchschnittlich 14 Stunden erreicht. Über drei Jahre ergibt das eine Reduzierung von immerhin 30 %. Das war natürlich auch den erheblichen Investitionen geschuldet. Ohne die Ideen der Mitarbeiter wäre dies nicht so effektiv umgesetzt worden.

Aber es gab auch Rückschläge. Anfang 2000 kam es zu einer Entwicklung, die Ernst-Conrad und Constanze nicht erwartet hatten. Bedingt durch die überaus hohe Arbeitsbelastung suchten sich einige Mitarbeiter einen neuen Job.

MyKitchen.net hatte nun zwei Probleme. Erstens galt es, genug neue qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, damit das geplante Wachstum fortgesetzt werden konnte.

Zweitens mussten nun gute Mitarbeiter ersetzt werden. Vor allem ihr Wissen. Die Prozesse gerieten an einigen Stellen ins Stocken. Der administrative Bereich war davon am stärksten betroffen. Durch die hohe Vernetzung und den Abhängigkeiten voneinander kam es einerseits zu Produktionsfehlern, die die Ausschussquote nach oben trieb, andererseits wurden Bestellungen doppelt abgerechnet. Dies führte verständlicherweise bei den Kunden zu erheblichem Ärger. Um seine Kunden nicht noch mehr zu verärgern und um negative Werbung zu vermeiden, zeigte sich *MyKitchen.net* kulant und überwies nicht nur den zuviel bezahlten Betrag zurück, sondern auch eine Art „Entschuldigungsprämie“ in Höhe von 2 % des Rechnungswertes.

Alle erkannten, dass es nicht nur wichtig war zu wachsen und die Gewinnschwelle zu erreichen, sondern dieses Wachstum auch durch stabile Prozesse

und die Kenntnis aller Mitarbeiter darüber sicherzustellen. Constanze schlug Ernst-Conrad vor, eine einfach strukturierte Wissensdatenbank aufzubauen. Dort sollten alle Hauptprozesse mit ihren Randbedingungen beschrieben sein. Jeder Mitarbeiter sollte darauf Zugriff haben, um hier bei Unklarheiten Lösungen zu finden. Dazu wurden noch einmal die Dienste des Softwarehauses in Anspruch genommen. Constanze Beer und Ernst-Conrad erarbeiteten einen Anforderungskatalog, den das Softwarehaus umsetzen sollte:

- einfache Bedienung
- grafische Oberfläche
- einfache Datenpflege
- schnelle Zugriffszeiten
- Suche nach Stichworten ermöglichen
- Einbindung in gängige Browser für Intranetnutzung
- Serverfähigkeit
- Mehrplatzfähigkeit
- Datenübernahme von gängigen Standardprogrammen (Lotus, MS Office)
- Verknüpfung der Texte per Link (bei weitergehenden Informationen)
- automatische Inhaltsübersicht nach Themen
- Abspeichern von Dokumenteninformationen (Autor, Datum, Themenfeld, Rubrik usw.)
- erweiterbare Datenbank

Nachdem die Datenbank programmiert und im unternehmenseigenen Intranet eingerichtet war, ging es an das Erfassen von Informationsdaten. Ernst-Conrad beauftragte eine studentische Unternehmensberatung mit der Umsetzung. Die Studenten hatten anfangs einen schweren Stand. Viele Mitarbeiter hatten Bedenken, ihr Wissen preis zu geben. Sie befürchteten, dadurch an Macht und Einfluss zu verlieren, wenn sie nicht mehr die einzigen Wissensträger waren. Es bedurfte erheblicher Überzeugungsarbeit von Ernst-Conrad und Constanze, um den Mitarbeitern diese Sorge zu nehmen. Denn schließlich führte dies auch zu einer Entlastung der Wissensträger, die nicht mehr ständig mit Fragen überhäuft wurden, sondern sich nun ganz, na ja, fast ganz, um ihren eigentlichen Job kümmern konnten.

4.4.2 Zusatzleistungen verbessern den Unternehmenserfolg

Nachdem die Prozesse wieder stabilisiert werden konnten, widmete sich Ernst-Conrad dem weiteren Ausbau des Unternehmens. Es kam wieder die Frage hoch, ob eine Erweiterung der Produktpalette dem Unternehmen weiterhelfen würde. Da er der Pionier (First Mover) auf dem Gebiet des e-Business von Küchen war, machte es wenig Sinn, bei anderen Unternehmen der Branche Anregungen zu finden. Also schaute er sich im stationären Handel um.

Was ihm zuerst auffiel, war das zusätzliche Angebot an allem möglichen Zubehör. Auch über den eigentlichen Küchenbedarf hinaus. Der Handel bot Geschirr und Besteck, Servietten und Kerzen, Kunstblumen und Figuren, Teppiche und weitere Kleinmöbel an. „Viel zu viel“ empfand Ernst-Conrad und nicht für den eigentlichen Küchenkäufer bestimmt. Aber ein Teil war durchaus interessant. Damit könnte das reine Küchenangebot abgerundet werden. Allerdings wollte er über die reine Bestellmöglichkeit hinaus dem Kunden eine individuelle Note bieten. Wie bei seinen Küchen sollte der Kunde entscheiden können, ob er ein Standardangebot wählt, oder ob er sich z.B. sein Dekor selbst entwickelt. Ernst-Conrad beauftragte Herrn Paschke, sich am Markt nach entsprechenden Unternehmen umzuschauen und Angebote einzuholen.

Neben den Küchenaccessoires gab es weitere Überlegungen, *MyKitchen.net* auf ein breiteres Fundament zu stellen. In letzter Zeit hatten sich Anfragen nach einer Finanzierungsmöglichkeit verstärkt. Da *MyKitchen.net* dies bisher nicht im Angebot hatte, kamen einige Aufträge nicht zustande. Ernst-Conrad erkannte die Notwendigkeit, hier aktiv zu werden. Die Möglichkeit der Finanzierung war bei vielen anderen Küchenanbietern Standard. Wollte *MyKitchen.net* hier nicht den Anschluss verlieren, mussten sie dies ebenfalls anbieten. Constanze erarbeitete anhand der ihr vorliegenden Informationen einen Mindestzinssatz. Denn die Finanzierung sollte kein Zuschussgeschäft werden.

Nichts wird bleiben wie es war

Constanze hatte bei ihrer Musterrechnung einen Anteil von 30 % für finanzierte Küchen unterstellt. Sie empfahl Ernst-Conrad, den Zinssatz für das Jahr 1999 auf 7,0 % festzusetzen. Der eigene Finanzierungsaufwand läge zwar bei 7,2 % und dies ginge in diesem Jahr zulasten des Ergebnisses, doch waren ca. 4 T€ vertretbar. Und bereits ab 2000 wäre der eigene Finanzierungsaufwand mit 6,7 % bezogen auf den Verkaufspreis niedriger als der Kundenzinssatz. Es lassen sich damit zusätzliche Ergebnisbeiträge in Höhe von 15 T€ erzielen.

	ME	1999	2000	2001	2002	2003
Bankzinssatz	%	6 %	6 %	6 %	6 %	6 %
Bearbeitungskosten ²⁴	€	75	75	75	75	75
Ø Küchenpreis	€	3.240	3.746	4.000	4.583	5.000
Ø Gewinnzuschlag	%	21,7 %	21,7 %	21,7 %	21,7 %	21,7 %
Nettofinanzierungsaufwand	€	2.537	2.933	3.132	3.589	3.915
Bruttofinanzierungsaufwand	€	2.612	3.008	3.207	3.664	3.990
Zinsen	€	157	176	188	215	235
Zinsen Kunde Brutto	%	9,14 %	8,56 %	8,40 %	8,08 %	7,92 %
Zinsen Kunde Preis	%	7,16 %	6,70 %	6,58 %	6,33 %	6,20 %
Zinssatz Kunden	%	7,0 %	7,0 %	7,0 %	7,0 %	7,0 %
Anzahl Küchen	Stück	2.680	4.650	6.900	10.200	13.000
Umsatz	T€	8.682	17.419	27.600	46.750	65.000
Ø Gewinnzuschlag	%	21,7 %	21,7 %	21,7 %	21,7 %	21,7 %
Selbstkosten	€	6.798	13.639	21.611	36.605	50.895
Anteil Finanzierungen	%	30,0 %	30,0 %	30,0 %	30,0 %	30,0 %
eigener Verwaltungsaufwand	T€	60	105	155	230	293
Zinskosten Bank	T€	126	246	389	659	916
Zinseinnahmen Kunden	T€	182	366	580	982	1.365
Zinsüberschuss/-defizit	T€	-4	15	36	94	157

Abb. 37: Finanzierung

²⁴ Einschließlich Versicherungsprämie zur Absicherung des Kreditrisikos.

Keiner kann natürlich beurteilen, wie viele der finanzierten Küchen nicht beauftragt worden wären, wenn keine Finanzierung angeboten wird. Sind es 30 %, 50 % oder 80 %? Der durch zusätzlichen Absatz realisierte Deckungsbeitrag ist jedoch auf jeden Fall enorm!

Ernst-Conrad war zufrieden. Den Zinssatz hielt er im Vergleich zu anderen Finanzierungsformen für den Kunden für günstig. Mit der Bank wurden noch einige Modalitäten über Einzugsermächtigungen abgesprochen und einen Monat später ging das Finanzierungsangebot auf der Homepage online.

Wieder war ein weiterer Meilenstein zur Unternehmensstabilisierung geschaffen worden. Nun blieb Ernst-Conrad noch das Problem, dass einige Kunden per e-Mail den Wunsch geäußert hatten, einen Ansprechpartner für ihre Fragen zu bekommen. Vor Ort standen ihnen dazu die Montagefirmen zur Verfügung. Aber das reichte manchen nicht aus. Sie taten sich schwer damit, die richtigen Aufstellungsvarianten für ihre Küche herauszufinden. Um auch diese Kunden zu erreichen, kümmerte sich Ernst-Conrad um eine Betreuung per e-Mail. Die Kunden konnten sich mit Fragen (auf englisch bzw. deutsch) an *MyKitchen.net* wenden, Fragen stellen und ggf. einen Grundriss der Küche beilegen. Ein Team von drei Leuten bearbeitete diese Anfragen und schickte dem Kunden Alternativvorschläge zu. Diesen Service bot *MyKitchen.net* kostenlos an.

Die ersten Reaktionen auf das Beratungsangebot per e-Mail waren durchweg positiv. Vor allem, dass Alternativvorschläge gemacht wurden, honorierten die Kunden. Viele übernahmen einen der Vorschläge und bestellten eine entsprechend geplante Küche. Andere wiederum erkannten anhand der Vorschläge weitere Möglichkeiten und setzten diese um. Die Kundenzufriedenheit stieg.

4.5 Transparenz

Die „Meine Küche GmbH“ (*MyKitchen.net*) hatte sich seit dem Kauf von Ernst-Conrad deutlich verändert. Die alten Abläufe waren komplett überarbeitet und verändert worden. Wurden vorher noch viele Aktennotizen von Bereich zu Bereich verschickt, so kam nun eine moderne Software zum Einsatz. Die Mitarbeiter hatten die Arbeitsabläufe strukturiert und gestrafft und in der Wissensdatenbank hinterlegt.

So angenehm die DV-unterstützten Arbeitsabläufe waren, so schwierig war es für den Einzelnen, den Überblick über die gesamte interne Prozesskette zu behalten. Gleichzeitig war es für die Kunden leichter geworden, das Angebot mit dem stationären Handel zu vergleichen. Selbst die Konkurrenz besuchte die Internetseiten von *MyKitchen.net* und versuchte, das Angebot zu kopieren.

Es war einerseits eine neue Transparenz entstanden und andererseits eine höhere Komplexität, die neuen Wege erforderte.

4.5.1 Funktionsübergreifende Prozesse fördern Projektstrukturen und Know-how-Fluss

Ein Problem war Constanze in diesem Zusammenhang schon mit der Wissensdatenbank bewusst geworden. Zur Sicherung von Transparenz würde zukünftig in stärkerem Maße als vorher soziale Kompetenz gefordert sein. Der enorm verstärkten Präsenz der Datenverarbeitungssysteme musste eine Art „sozialer Informationsverarbeitung“ entgegengesetzt werden.

Einen ersten, nahe liegenden Anwendungsfall bot sich ihr mit der stärkeren Integration des Entwicklungsbereiches, der – wie bereits geschildert – zwar eine Idee nach der anderen produzierte, von denen aber nur sehr wenige tatsächlich den Weg in die Produktion fanden. Die Entwickler waren eben sehr gut beim Erfinden. Nur Peter Meister konnte ihre Ideen nicht ohne weiteres umsetzen. Er hätte jedes Mal Maschinen und Fertigungsabläufe umbauen müssen, um ein neues Produkt aufzunehmen. Und das oft ohne vorherige Ankündigung. Hier fehlte ganz klar eine effektive Kommunikation der Bereiche miteinander. Constanze beschloss, monatlich ein Treffen mit den Beteiligten aus Entwicklung und Produktion zu arrangieren, bei dem die Entwickler ihre Ideen präsentieren und die Produktion deren Machbarkeit abschätzen sollten. Nach anfänglichem Murren – „schon wieder eine Besprechung“ – überwand die Beteiligten bald ihre Widerstände und sie vereinbarten einen ersten Termin.

Constanze bereitete das erste Treffen intensiv vor. Ihr war bewusst, wie wichtig dies für das weitere Gelingen war. Sie erarbeitete eine Liste mit Spielregeln, die für alle Beteiligten gelten und die alle Beteiligten unterschreiben sollten. Sie wollte, dass sich später keiner mehr herausreden konnte. Wenn jemand anderer Meinung war, dann sollte er dies sofort sagen.

Dann hatte die Gruppe die Möglichkeit, darüber zu diskutieren und eine gemeinsame Basis zu finden.

Auch wenn es sich dabei im Grunde um ganz einfache Selbstverständlichkeiten handelte, hielt sie es für wichtig, diese allen noch einmal aufzuzeigen und bei jedem Treffen zu wiederholen:

- den anderen ausreden lassen,
- keine Monologe, max. 3 Minuten Redezeit,
- keine Killerphrasen,
- konstruktive Diskussion,
- keine Bereichsegoismen
- die Ablehnung eines Vorschlages ist durch einen neuen zu begründen
- der Moderator hat als einziger das Recht, jemanden zu unterbrechen (bei Missachtung der o. g. Punkte).

Der Start war – wie erwartet – mühsam. Constanze moderierte das Treffen. Sie zeigte allen Beteiligten noch einmal die wirtschaftliche Situation auf und was beide Bereiche dazu beigetragen hatten. Bei allen Beteiligten bedankte sie sich auch im Namen von Ernst-Conrad für die hervorragende Arbeit. Jedoch müsse bei dem weiterhin geplanten Wachstum das Unternehmen noch schneller auf den Markt reagieren.

Dies sei aber nur möglich, wenn alle Bereiche des Unternehmens wüssten, wohin die Reise geht. Es sei somit wichtig, dass alle an einem Strang ziehen. „Wir brauchen ein konstruktives Miteinander.“ Ablehnung sollte begründet und am besten der Vorschlag gleich durch neue Ideen verbessert werden.

Beide Bereiche hatten unbestritten ihre Fachleute. Und genau diese wollte Constanze zu einem kreativen Gedankenaustausch zusammenbringen. Über ihre Liste mit den Verhaltensregeln gab es zu Anfang Unverständnis und die Anwesenden fühlten sich ein bisschen verschaukelt. Sie meinten, dass dies nicht nötig wäre, „schließlich wären doch alle erwachsene Leute“. Es dauerte jedoch keine halbe Stunde, da zeigte ihnen Constanze, gegen welche Regeln sie wie oft verstoßen hatten. Es trat ein betretenes Schweigen ein.

Doch Constanze kostete diesen Triumph nicht für sich aus, im Gegenteil. Sie bat ihre Gesprächspartner, die letzte halbe Stunde zu streichen und noch einmal von vorne anzufangen. Diesmal waren alle sehr konzentriert dabei,

gaben Hinweise und Ergänzungen und stellten Verständnisfragen. Nach einer Stunde war die Liste aktualisiert und wurde von den Beteiligten ohne zu zögern unterschrieben. Die letzte halbe Stunde nutzten sie zur Diskussion organisatorischer Regelungen, die denselben Verbindlichkeitscharakter haben sollten wie die Verhaltensregeln:

- regelmäßiges Treffen am 1. Montag im Monat,
- Themenvorschläge sind 10 Tage vor dem Termin an den Moderator zu melden,
- die Agenda wird eine Woche vor dem Termin verschickt,
- der Teilnehmerkreis ist fest definiert und wird fallweise mit Fachleuten ergänzt,
- wer an einem Treffen nicht teilnehmen kann schickt einen entscheidungsbefugten Stellvertreter,
- Dauer der Arbeitstreffen beträgt maximal 3 Stunden.

Constanze war mehr als zufrieden mit dem ersten Treffen. Auch wenn dabei keine Fachthemen behandelt worden waren, war es sehr wichtig, die gemeinsamen Spielregeln festgelegt zu haben. Damit waren für die Zukunft viele Streitpunkte entschärft worden.

4.5.2 Keiner weiß alles, aber alle wissen mehr

Die regelmäßigen Treffen der Entwicklung und der Produktion trugen bald Früchte. Die Quote der realisierbaren Entwicklungsprojekte ging – wie bereits weiter oben dargestellt – sprunghaft nach oben.

Und so ging Constanze noch einen Schritt weiter. Das Vorgehen und die gewonnenen Erfahrungen mit den Arbeitstreffen wollte sie auf andere Themen ausweiten. Ernst-Conrad pflichtete ihr bei. Ihm ging es ähnlich. Im Groben kannte er natürlich die Prozesse in seinem Unternehmen. Doch bei den Details musste er passen. Er war hier auf die Fachleute der einzelnen Bereiche angewiesen. Ihm wiederfuhr hier das gleiche Schicksal wie zu Anfang den Entwicklern und den Produktionsleuten.

Befragte er zwei Bereiche zu einem Thema, so bekam er oft widersprüchliche Aussagen und Empfehlungen. Aus diesem Grund unterstützte er Constanzes Idee.

Er hielt es sogar für absolut notwendig, um mit den schnellen Veränderungen Schritt zu halten. Sonst waren sowohl Produkt- als auch Dienstleistungsinnovationen nicht mehr so schnell umsetzbar wie bisher. Und genau darauf legte Ernst-Conrad sehr viel Wert. Er wollte die erreichte Marktstellung behalten und noch weiter ausbauen. Eine Verlangsamung des Tempos kam daher nicht infrage.

In Zukunft sollten Themen in Form von Projekten parallel zur jetzigen Organisationsstruktur bearbeitet werden. Der Umfang der Projekte, Dauer und Aufwand müsste im Einzelnen festgelegt werden. Dazu sollte es jeden Monat ein Treffen der Führungskräfte geben, die die anstehenden Themen nach ihrer Dringlichkeit und der zur Verfügung stehenden Ressourcen bewerten sollte. Die zu bearbeitenden Themen konnten von den Führungskräften, aber auch von jedem einzelnen Mitarbeiter kommen. Zu jedem Treffen konnte eine Woche vorher ein Themenvorschlag an Constanze gesandt werden, damit sie die Tagesordnung vorbereiten konnte. Die Themen wurden von den einzelnen Mitarbeitern vorbereitet und auch vorgetragen.

Struktur der Projekttreffen

<u>Pos.</u>	<u>Agenda</u>	<u>max. Dauer</u>
1.	ergebnisorientierte Abarbeitung offener Punkte	30 Minuten
2.	Präsentation neuer Themen (max. 3)	je 15 Minuten
3.	Diskussion der vorgestellten Themen mit Lösungsvorschlag	je 30 Minuten
4.	Benennung eines Verantwortlichen zur Prüfung auf Realisierbarkeit und Terminvergabe	15 Minuten

Nachdem die Vorstellung der einzelnen Themen erfolgt war, beratschlagten die Führungskräfte, welche Themen diesmal beauftragt werden sollten. Die Entscheidungen fielen innerhalb einer halben Stunde, sodass die betroffenen Bereiche sofort mit der Arbeit anfangen und entsprechende Projektteams zusammengestellt werden konnten. Damit es keine Blockaden aus der normalen Hierarchie gab, übernahm eine Führungskraft für jedes Projekt eine Patenschaft. Sinn der Patenschaft war die Unterstützung des Projektteams zur Erreichung ihres Ziels sowie die Überwindung von möglichen Bereichs-egoismen.

Es zeigte sich, dass Constanze wieder einmal den richtigen Riecher gehabt hatte. Alle anstehenden Themen wurden wesentlich schneller und umfassender abgearbeitet und stabilisierten so nachhaltig die Arbeitsabläufe bei *MyKitchen.net*. Teures Nachbessern mit parallel aufkommendem Frust der Beteiligten entfiel. Jeder Mitarbeiter erkannte seinen Stellenwert und wie er diesen am besten mit einbringen konnte. Und er sah, dass auch die Kollegen aus den anderen Bereichen einen sinnvollen Beitrag zum Gelingen beitrugen. Althergebrachte Vorurteile wurden korrigiert. Dieser positive Nebeneffekt war vorher überhaupt nicht beachtet worden. Er wurde von Constanze und Ernst-Conrad sehr begrüßt.

Allerdings entstanden mit der Zeit recht viele Projekte. Es wurde erforderlich, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen, um weiterhin effizient zu bleiben. Die Strategie musste präzisiert werden, um die richtigen Schwerpunkte zu finden. Aber dazu kommen wir später.

4.5.3 Abhängigkeiten managen und Sicherheitskonzepte definieren

Die vorherigen Abschnitte haben gezeigt, wie wichtig die Menschen mit ihrem Wissen für das Unternehmen sind. Und wie wichtig es ist, dass sie sich anderen, neuen Aufgaben öffnen. Dies führt zu mehr Transparenz über das Zusammenspiel aller und die Funktion jedes Einzelnen.

Aber Transparenz bringt auch neue Probleme. Probleme neuer Abhängigkeiten und Gefährdungen, gegen die sich jedes Unternehmen schützen muss. Kunden erwarten stabile und sichere Systeme, Kundenservice, Garantie und Kulanz über einen längeren Zeitraum. Die Unternehmen sind zugleich in ein enges Beziehungsgeflecht eingebunden, mit dem sie umgehen und das sie ebenfalls stabil halten müssen. Diese Abhängigkeiten zu Kunden und Lieferanten sind zu managen. Unternehmen sollten eine eigene Art von „sozialer Kompetenz“ entwickeln, um akzeptiert zu werden. Diese Abhängigkeit und die Vernetzung über Unternehmensgrenzen hinaus verlangt nach einem Sicherheitskonzept, welches sowohl gegen externe Einflüsse wie Hacker schützt als auch vor internen Datenmanipulationen. Auch *MyKitchen.net* musste sich diesen Themen stellen.

Ernst-Conrad hatte bei der Entwicklung der neuen Software sehr viel Wert darauf gelegt, dass für die Handhabung kein wissenschaftliches Studium nötig war.

Wo immer es möglich war, wurde dem Anwender vorgeschlagen, was zu erfassen ist oder wo noch ein Kennzeichen gesetzt werden sollte. Ernst-Conrad konnte sich noch sehr gut an das zähe Ringen mit dem Softwarehaus erinnern, welches solch eine detaillierte Programmierung möglichst vermeiden wollte.

Doch Ernst-Conrad beharrte darauf. Für den Anwender sollten in Abhängigkeit eines konkreten Vorganges auch nur begrenzte Auswahlmöglichkeiten im System zugelassen werden. Analog der Prozesskette. Damit wollte er möglichen Eingabefehlern vorbeugen. Ebenso sollte jede Eingabe, die nicht durch ein Auswahlmü unterstützt war, auf Plausibilität geprüft werden. Dies ließ sich zwar nicht immer umsetzen, war in vielen Fällen aber doch machbar. Dem Anwender wurde damit sofort der Hinweis gegeben, seine Eingabe noch einmal auf Richtigkeit zu prüfen und gegebenenfalls zu korrigieren.

Wesentlich schwieriger war der Schutz nach außen. Trotz aller Euphorie für das anlaufende e-Business mahnte an diesem Punkt Constanze, sich nicht überhastet ohne Wenn und Aber in das Internet stürzen. Das Problem wurde mit dem Softwarepartner besprochen. Im Ergebnis schlugen die Experten eine zweistufige Vorgehensweise vor.

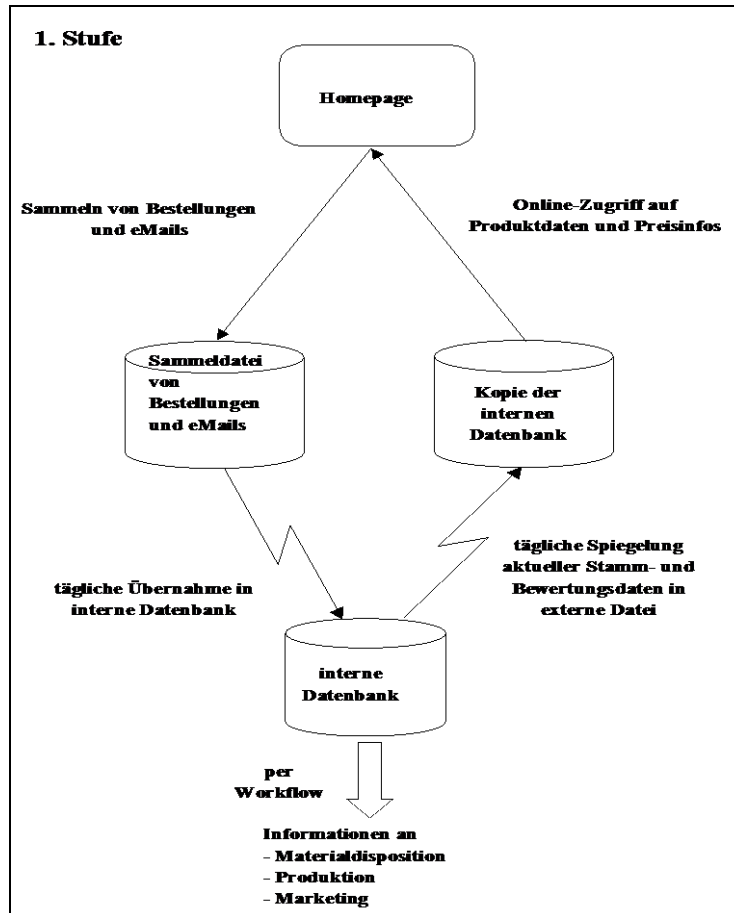


Abb. 38: 2-Phasenmodell der Internetanbindung (1. Stufe)

In der ersten Phase sollten Homepage und interne Datenbank nicht miteinander verknüpft sein. Damit könnte *MyKitchen.net* beide Programme unabhängig voneinander erst einmal stabilisieren und mögliche Fehler, die erst bei der konkreten Anwendung auftreten, korrigieren. Gekoppelt werden beide Programme durch das häufige, zumindest tägliche Laden der Bestellungen und e-Mails in die interne Software.

Der mögliche Zeitverzug wäre für die Kunden akzeptabel, besonders in der Startphase. Die Kunden bekämen in dieser ersten Phase allerdings keine sofortigen Informationen über einen verbindlichen Liefertermin.

Dieser Leistungsumfang ließe sich erst mit der Umsetzung der zweiten Phase realisieren.

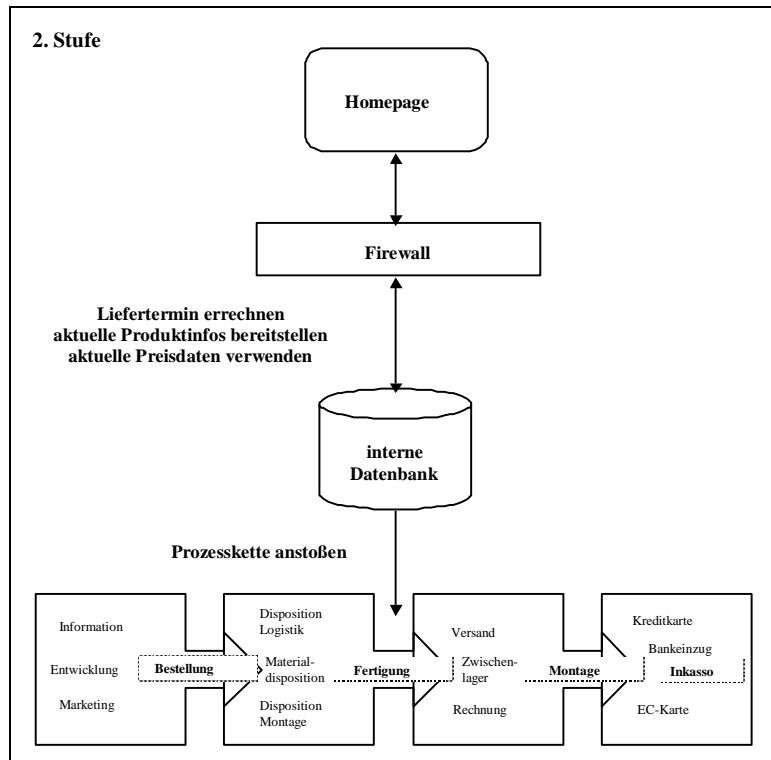


Abb. 39: 2-Phasenmodell der Internetanbindung (2. Stufe)

Wenn beide Programme miteinander gekoppelt sind, kann im Hintergrund ein Programm laufen, das die Maschinenverfügbarkeit prüft und den frühestmöglichen, noch unverbindlichen Liefertermin ermittelt. Für die Umsetzung der zweiten Phase sind von *MyKitchen.net* noch Vorarbeiten zu leisten, um die Sicherheit des internen Netzwerkes zu gewährleisten.

Das Wichtigste aber war die Einrichtung einer Firewall. Mit dieser sollen Unbefugte vor dem Zugriff auf die internen Programme ferngehalten werden.

Ernst-Conrad erklärte sich erst nach längerer Diskussion bereit, diese Vorgehensweise einer stufenweisen Einführung zu akzeptieren. Und im Nachhinein musste er sich eingestehen, dass er gut daran getan hatte. Gerade am

Anfang gab es noch Nachbesserungsbedarf. Wären sie damals wirklich durchgehend an das Netz gegangen, hätten die Kunden zum Teil Lieferzeiten von mehreren Jahren genannt bekommen und wären wahrscheinlich abgesprungen...

4.5.4 Transparenz im Unternehmen

Die organisatorische Neuausrichtung von *MyKitchen.net* hat allen Mitarbeitern mehr Einblick in ihr Unternehmen gegeben. Ja, ihr Unternehmen. Denn fast alle Mitarbeiter fühlten sich als Teil des Unternehmens und hatten ihr ganzes Herzblut hineingesteckt. Auch gefördert durch das Entgegenkommen und die direkte Ansprache von Ernst-Conrad.

	Gesamtunternehmen		Fertigungszentrum 1		...
		April 2000		April 2000	
		Plan	Ist	Plan	Ist
Leistung					
Monat	T€	1.666	1.470	500	468
aufgelaufen	T€	6.666	5.400	2.100	1.987
Anzahl Küchen					
Monat	Menge	388	346	258	236
Gesamt	Menge	1.550	1.282	1.033	890
Ausschussquote					
Monat	%	1,0%	1,4%	1,3%	1,1%
Gesamt	%	1,0%	1,2%	1,3%	1,5%
Fehlzeiten					
Monat	%	5,0%	4,0%	6,0%	6,0%
Gesamt	%	5,0%	4,7%	6,0%	5,7%

Abb. 40: Monatliche Mitarbeiterinformation

Was hat *MyKitchen.net* die höhere Transparenz gebracht? Gibt es jetzt eine Basisdemokratie im Unternehmen? Sicherlich nicht. Aber eines hat sie erreicht: Alle haben mehr Verständnis für die Prozesse und vor allem für den Kollegen nebenan. Alle wissen, welche Leistungen der Einzelne zum Unternehmenserfolg beiträgt und honorieren dies. Unterstützt wird dies durch überall im Unternehmen aushängende Informationstafeln, die Constanze jeden Monat aktualisieren lässt. Dort sind für jeden die wichtigsten Bereichs- und Unternehmensinformationen ablesbar (s. Abb. 40):

4.6 Aufgabenveränderung des Controllerns

Auch der Controllerservice hat seine Aufgaben neu definiert. Es verstärkt seine Rolle als Entscheidungsvorbereiter im strategischen Bereich. Constanzes Tätigkeit wird damit noch mehr unternehmerisch geprägt. Sie muss zukünftige Entwicklungen abschätzen, die erforderlichen Informationen beschaffen, Szenarien entwickeln und Alternativen rechnen. Sie muss die Möglichkeiten neuer Technologien abschätzen können und sie in den Unternehmensplanungsprozess einbringen.

Gleichzeitig hatte sie das operative Controlling den veränderten Strukturen und Bedingungen des e-Business anzupassen.

4.6.1 Modell für das strategische Controlling

Dazu hat sie ein Modell der strategischen Unternehmensplanung entwickelt, mit dem sie verschiedene Varianten in ihrer Wirkung berechnen kann (mit hinreichender Genauigkeit).

Die Basis bildet ein Grundmodell, das ausgehend vom Absatz der Plattformen sowohl die technologischen als auch die finanziellen Prozesse in ihrer Grobstruktur abbildet.

Grundmodell

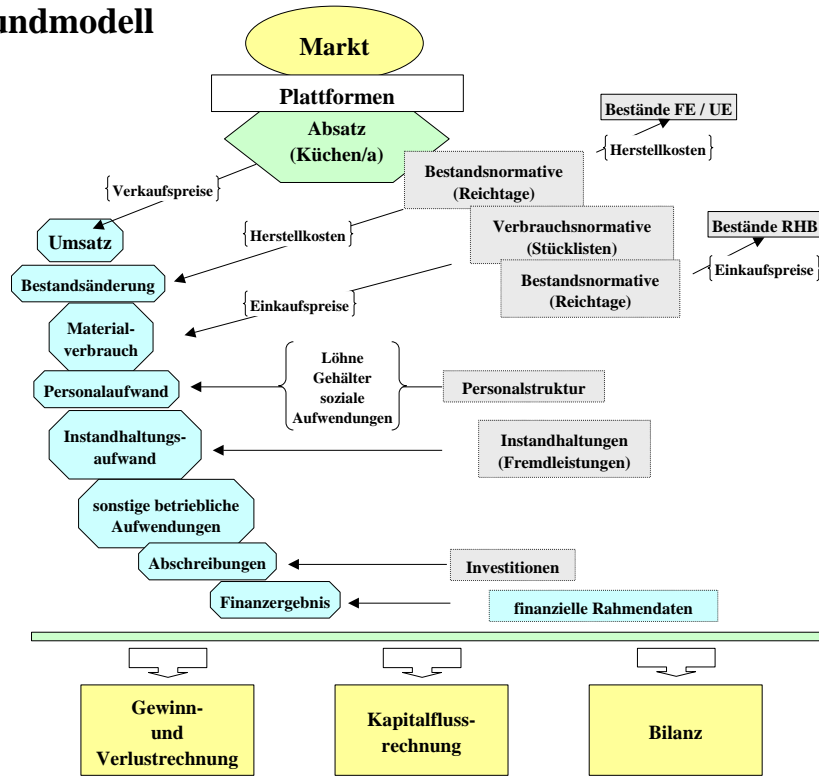


Abb. 41: Grundmodell der strategischen Planung

Das Grundmodell wird ergänzt durch verschiedene Möglichkeiten der analytischen Auswertung.

Analysefunktionen

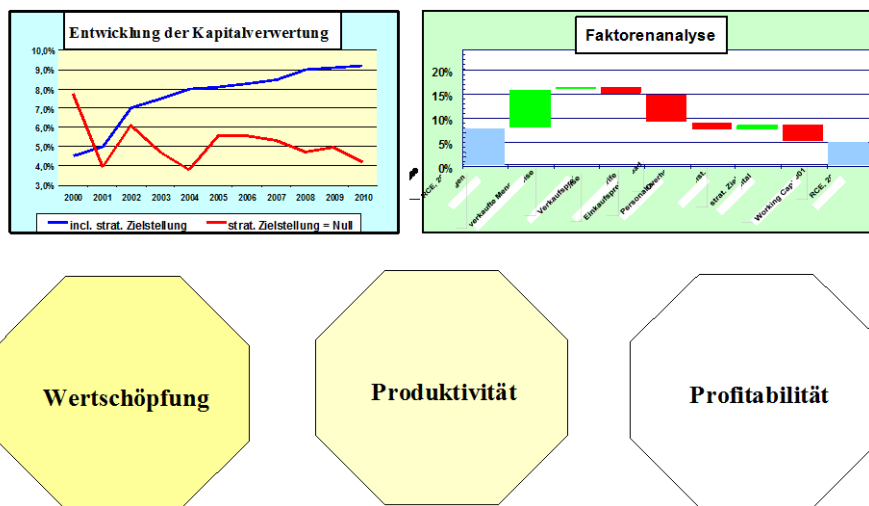


Abb. 42: Analysemöglichkeiten

Schließlich hat sie die Möglichkeit, in verschiedenen Detaillierungsgraden strategische Ansätze zu rechnen, z.B.

- mit Hilfe ausgewählter Einzelfaktoren zur Grobabschätzung langfristiger Entwicklungsmöglichkeiten²⁵
- durch überschlägige Berechnung ausgewählter Investitionsprojekte zur Konkretisierung der mit den Einzelfaktoren abgesteckten Ziele
- auf Basis der separaten Durchrechnung einzelner Investitionsprojekte und ihrer alternativen Einbindung in das Gesamtunternehmen
- über integrierte, gegebenenfalls variantenabhängige Investitionsprojekte.

²⁵ Das Modell berechnet die Auswirkungen der Faktorenveränderung auf das komplexe Gesamtsystem bezüglich einer ausgewählten Zielkennzahl, beispielsweise der Kapitalverwertung.

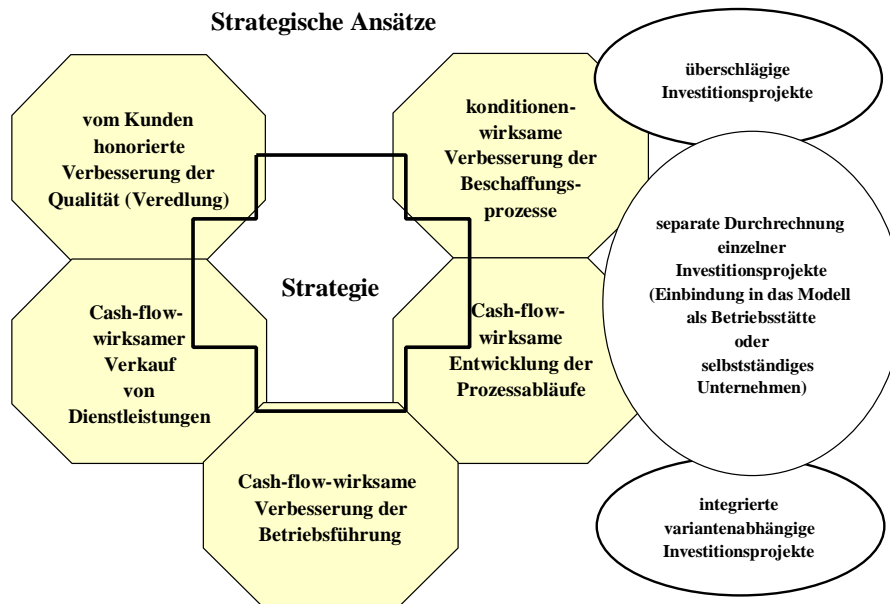


Abb. 43: Strategische Ansätze

4.6.2 Operatives Controlling

Gleichzeitig zur Verbesserung der strategischen Planung hat die operative Steuerung an Bedeutung gewonnen. Chancen und Risiken der neuen Strukturen müssen im Sinne guter Entscheidungsunterstützung abgewogen, budgetiert und in ihrer Entwicklung begleitet werden. Dafür hat sie als Ergänzung der normalen Berichterstattung zwei neue Controlling-Instrumente („Tools“) aufgebaut:

- eine Übersicht der e-Business-Kosten (s. Abb. , S.)
- eine Wirtschaftlichkeitsberechnung der e-Business-Aktivitäten insgesamt (s. Abb. , S.)
- die Budgetierung nach Fertigungs- und Servicecentern (s. Abb. , S.)
- eine centerbezogene Erfolgsrechnung (s. Abb. , S.)

Kosten e-Business (T€)	1997 IST	1998 IST	1999 IST	2000 SOLL	2001 Plan	2002 Plan	2003 Plan
Investitionen							
<i>Server</i>		450	350	400		380	120
<i>Infrastruktur²⁶</i>	180	120	80	30	20	120	30
<i>Netz</i>	140	120	30	30	20	90	30
Summe Investitionen	320	690	460	460	40	590	180
Marketingkosten ²⁷	30	45	210	220	230	240	250
Website							
Konzeption	30	15	60	20	30	30	30
Webmaster	5	5	5	5	5	5	5
Programmierung ²⁸	80	120	180	580	150	40	60
Texter, Grafiker	10	8	20	15	40	10	15
Summe Website	125	148	265	620	225	85	110
Lizenzkosten							
Fotos	8	3	2	15	8	6	6
Software	10	9	12	21	7	10	10
Summe Lizenzkosten	18	12	14	36	15	16	16

²⁶ Router, Hubs, ...

²⁷ Banner, Printwerbung für Website, Partnersuche, ...

²⁸ einschließlich Konfigurator

Nichts wird bleiben wie es war

Kosten e-Business (T€)	1997 IST	1998 IST	1999 IST	2000 SOLL	2001 Plan	2002 Plan	2003 Plan
Technik (Hardware)							
Servermiete, -wartung	15	29	60	80	110	120	130
Einrichtungskosten	2	22	15	20	15	10	10
Summe Technik	17	51	75	100	125	130	140
Schulung	5	10	15	20	20	15	15
Programmierung Schnittstellen und e-Business-Lösung (inkl. Test)²⁹							
Interne Mitarbeit	0	35	115	100	120	120	120
Externe Mitarbeit	5	103	136	150	180	80	80
Summe Programmierung Schnittstelle	5	138	251	250	300	200	200
Abschreibung							
Hardware	60	250	393	477	293	317	223
Netz	23	43	48	30	13	23	23
Summe Abschreibung	83	293	442	507	307	340	247
Laufende Betriebskosten							
Leitungskosten (Traffic)	4	4	3	3	4	5	5
Content- Management	0	5	25	50	70	80	90
Kundendatenauswer- tung	1	4	9	13	18	22	26

²⁹ Anbindung Warenwirtschaft, Extranet, Anbindung Lieferanten, Rechnungswesen/Controlling ...

Kosten e-Business (T€)	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	IST	IST	IST	SOLL	Plan	Plan	Plan
Summe laufende Betriebskosten	5	13	37	66	92	107	121
Summe Kosten	288	710	1.308	1.818	1.313	1.133	1.098
<i>dav. Personalkosten</i>	2	53	126	115	132	128	128
<i>dav. Abschreibungen</i>	83	293	442	507	307	340	247
<i>dav. sonst. Betr. Aufw.</i>	203	364	740	1.196	874	665	724
Kosten e-Business gesamt³⁰	608	1.400	1.768	2.278	1.353	1.723	1.278

Abb. 44: Übersicht der e-Business-Kosten

Budgetplanung 2000	Fertigungszentrum				Servicecenter				
	1	2	3	4	E ³¹	M ³²	V ³³	L ³⁴	G ³⁵
Einflussgrößen									
Anzahl Küchen	3.100	850	450	250	-	-	-	-	-
Küchen klassisch	-	-	-	-	-	-	-	1.520	-
Küchen e-Business	-	-	-	-	-	-	-	3.130	-
Fertigung (TStd.)	38,1	13,9	8,1	5,0	-	-	-	-	-

³⁰ Ausgaben insgesamt, einschließlich Investitionen

³¹ Entwicklung

³² Markt

³³ Vertrieb

³⁴ Logistik

³⁵ Geschäftsführung

Nichts wird bleiben wie es war

Budgetplanung 2000	Fertigungszentrum				Servicecenter				
	1	2	3	4	E	M	V	L	G
Sachanlage- vermögen	6,1	4,5	4,1	1,7	0,4	0,1	0,1	0,2	0,1
Gewerbliche Arbeitnehmer	26	9	5	3					
Hilfsarbeiter	3	3	1						
Angestellte	1	1	1	1	12	16	5	3	5
Kosten (T€)									
Gewerbliche Ar- beitnehmer	696	241	134	80					
Hilfsarbeiter	59	59	20						
Angestellte	43	43	43	43	514	685	214	128	214
Personalkosten	797	343	196	123	514	685	214	128	214
Kalkulatorische Abschreibungen	603	445	405	168	40	10	10	20	11
Kalkulatorische Zinsen	201	148	135	56	13	3	3	7	4
Kalkulatorische Kosten	804	593	540	224	53	13	13	26	14
Bezogene Online- Dienstleistungen	10	5	3	2	10	1.132	4		30
Fracht, Logistik, Montage								1.473	
Bezogene Leistungen	10	5	3	2	10	1.132	4	1.473	30
Werkzeugkosten	76	28	16	10	5				
Instandhaltungs- kosten	140	104	94	39	1	1	1	1	1

Budgetplanung 2000	Fertigungszentrum				Servicecenter				
	1	2	3	4	E	M	V	L	G
Fertigungshilfs- material	12	10	8	3	1				
Büromaterial	1	1	1	0	5	4	6	15	4
Mieten	1	1	1	1	10	13	4	3	4
Telefon	1	1	1	1	2	3	10	20	5
Weiterbildung	16	7	4	3	12	16	5	12	6
Sonstiges	3	2	2	1	9	7	5	14	10
Sach- gemeinkosten	250	153	127	57	45	44	31	64	30
Summe Kosten	1.861	1.093	866	407	621	1.874	261	1.692	288

Abb. 45: Budgetierung nach Fertigungs- und Servicecentern

Mit diesen Controlling-Instrumenten kann sich Constanze bereits eine recht gute Übersicht verschaffen. Das Ganze ergänzt sie durch eine einfache, über jeweils etwa 6 Wochen rollierende Tagesvorschau der Liquidität³⁶.

Und einige neue Probleme kommen auf Constanze zu.

Steuerung auch in Teilprozesse von Partnern hinein und Informationen aus ihnen heraus sind erforderlich und machen den Controller zu einem überbetrieblichen Koordinator. Dafür muss Constanze auch die unterschiedlichen Interessen berücksichtigen. Da jedes Partnerunternehmen solche überbetrieblich agierenden Controller hat bzw. über kurz oder lang einstellen wird, ist die Abstimmung mit den Controllerkollegen erforderlich. Gemeinsame Datenbestände werden mehr und mehr genutzt, Pläne zeitlich und inhaltlich abgestimmt etc.

³⁶ Mit Hilfe einer einfachen Excel-Tabelle bereitet sie gemeinsam mit Martina Zeugner (Rechnungswesen) täglich die Liquiditätsdaten (Kontostände, disponible Mittel, wesentliche – teilweise zusammengefasste – Positionen der Offene Posten-Liste, erwartete Einzahlungen, angewiesene Auszahlungen, geplante Auszahlungen) für Ernst-Conrad auf und schlägt ggf. kurzfristige Aktionen zur Optimierung der liquiden Mittel vor.

Ein ebenfalls wichtiger werdendes Aufgabengebiet ist in diesem Kontext die Begleitung des Risikomanagements (vorausschauende Transparenz schaffen im Sinne des KonTraG). Das gilt insbesondere für strategische Risiken sowie die Einschätzung der erforderlichen Kosten für Redundanzen zur Kompensation existenzieller Risiken infolge fortschreitender Automatisierung betriebswirtschaftlicher Routineprozesse.

Der Controller braucht stets aktuelle Prozessdokumentationen für seine Arbeit. Das betrifft zunehmend auch Prozesse und sie abbildende Prozesskostenrechnungen über die betrieblichen Grenzen hinweg.

Mittelfristig wird der Controller-Service das gesamte Rechnungswesen über das Internet organisieren. Es wird international über alle Standorte und alle im Netzwerk verbundenen Unternehmen nur noch ein System, einen Kontenplan und ein einheitlich strukturiertes Instrumentarium zum Benchmarking geben.

Das Rechnungswesen hat für die korrekte Abrechnung der erbrachten Leistungen zu sorgen, interne wie externe Leistungen transparent abzurechnen. Für die Kalkulation und die Bilanzierung sind dabei neuartige Bewertungsfragen zu klären und darüber hinaus inhaltliche und zeitliche Abgrenzungen sowie Konsolidierungen von im Netzwerk erbrachten Leistungen. Das Controlling sollte hierbei Unterstützung und Impulse geben.

Aber das ist vorläufig noch Zukunftsmusik!

5 Auch e-Business muss unterm Strich Geld bringen

Auf einen Blick:

- ⇒ Der erste Schritt zur Kapitalbeschaffung: Eine Kapitalbedarfsrechnung.
- ⇒ Wer investieren will, sollte wissen, was es bringt.
- ⇒ Konsolidierung in einem Netzwerk – wie könnte das gehen?

Wenn ich bisher vorwiegend über die Veränderungen der Prozesse der Halberstädter „Meine Küche GmbH“ berichtet habe, so soll jetzt etwas anderes in den Mittelpunkt rücken – die Problemkreise Finanzierung und Gewinnerzielung in einem Netzwerk. Denn genau das war inzwischen rund um das Portal *MyKitchen.net* entstanden: ein profitables Netzwerk!

Dabei besteht das Problem vor allem darin, dass verschiedene Firmen mit ganz unterschiedlichen, stets variierenden Anteilen ein gemeinsames „virtuelles“ Unternehmen betreiben, ihr Netzwerk. Wie bei einem realen Unternehmen generiert das Netzwerk einen gemeinsamen Ertrag, erfordert das Netzwerk für seine Wirksamkeit einen Kapitalvorschuss. Nur, es ist kein reales Unternehmen. Die beteiligten Partner sind nicht oder nur unwesentlich gesellschaftsrechtlich miteinander verbunden; zumindest müssen sie es nicht sein, um am Netzwerk teilzunehmen. Und die meisten Netzwerke entstehen nicht mit der Absicht, einen konzernähnlichen Firmenverbund zu bilden.

Irgendwann aber sollte jedes Netzwerk einmal an einen Punkt gelangen, von dem ab es eigenständige, ausschließlich seiner Existenz entspringende wirtschaftliche Effekte erzielt. Spätestens zu diesem Zeitpunkt wird es für die Beteiligten interessant, sich mit dem Netzwerk als Controllingobjekt zu befassen. An diesem Punkt waren auch Ernst-Conrad und Constanze angekommen. Aber ich will der Reihe nach berichten.

5.1 Der Anfang – ein klassisches Finanzierungskonzept

Als Ernst-Conrad einst die „Meine Küche GmbH“ erwarb, ging es zunächst um die Restrukturierung eines in Insolvenz geratenen Unternehmens. Dafür

hatte er – ohne den Betrieb wirklich zu kennen – ein erstes Konzept ausgearbeitet, das Investitionen von ca. 10 Mio. € vorsah. Mit diesem Aufwand wollte er zugleich seine Idee des „virtuellen“ Küchenlieferanten umsetzen.

Durch den Mix aus Restrukturierung und Umbau zu einer neuen Firma war es ihm gelungen, einen gewichtigen Teil seiner Finanzierung durch Fördermittel aus verschiedenen Töpfen sicherzustellen:

- Die BvS als Verkäuferin des Unternehmens zahlte einen Restrukturierungszuschuss zum Ausgleich der in den Jahren 1997 bis 1999 angefallenen Verluste im Gesamtumfang von ca. 5 Mio. €³⁷.
- Für das Investitionsprogramm der Jahre 1997 bis 1999 wurden durch das Land Sachsen-Anhalt Fördermittel (Investitionszuschüsse/Zulagen) im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe Ost mit einem Gesamtvolumen (Subventionsobergrenze) von max. 35,5 % der Investitionen bereitgestellt.
- 50 % der förderfähigen Investitionen konnten über zinsgünstige Kredite der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) finanziert werden.
- Zur Absicherung des Kreditengagements stellte Jim eine Bürgschaft bereit.
- Die Deckung der verbleibenden Finanzierungslücke sollte durch Eigenmittel sichergestellt werden. Dazu hatte Jim für die ersten 3 Jahre zusätzlich einen Finanzierungsrahmen in Höhe von bis zu 5,1 Mio. € zugesagt.

5.1.1 Kapitalbedarfsrechnung

Der Bedarf an Investitionsmitteln war allerdings unterschätzt worden. Es ging halt alles sehr schnell im Spätsommer/Herbst 1996. Allein die Modernisierung des Maschinenparks kostete erheblich mehr, als ursprünglich vorgesehen. Das lag vor allem daran, dass Ernst-Conrad frühzeitig darauf bestand, ausreichende Kapazitäten zur Verfügung zu haben. Darüber hinaus resultierte der zusätzliche Investitionsbedarf aus seinem (im vierten Kapitel schon beschriebenen) Bestreben, die vorgefundene Fertigungsstruktur zu verändern. Zum einen sollte der Zuschnitt der Standardteile sukzessive an Zulieferfirmen vergeben werden. Zum anderen wurde für die Plattform der individuellen Küche ein flexibel steuerbarer eigener Zuschnitt benötigt.

³⁷ Damit konnten die real angefallenen Verluste bis auf einen marginalen Betrag von ca. 175 T€ aufgefangen werden.

Die tatsächlichen Investitionskosten für Maschinen und Ausrüstungen betragen daher in den ersten drei Jahren 17,8 Mio. €.

Hinzu kamen Investitionen in den Aufbau einer ausreichenden technischen Basis für das e-Business:

e-Business-Investitionen (T€)	1997	1998	1999
Server		450	350
Infrastruktur	180	120	80
Netz	140	120	30

Abb. 46: e-Business-Investitionen

Aber die Investitionen in Sachanlagen war nur ein Teil der Wahrheit. Der tatsächliche Kapitalbedarf wurde darüber hinaus erhöht durch

- die Erweiterung des Working Capital

Das betraf insbesondere den Ausbau des Materiallagers (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe). Ernst-Conrad hatte zwar von Anfang an darauf geachtet, dass nicht zu hohe Lagerbestände entstehen. Und die Relation zwischen Materialbestand und Materialverbrauch war ständig gesunken.

Materialbestandsquote	1997	1998	1999
(Materialbestände/Materialeinsatz)	24,2 %	22,8 %	22,5 %

Abb. 47: Materialbestandsquote

Nur absolut stiegen bei den wachsenden Umsätzen der Jahre 1997 bis 1999 die benötigten Mittel zur Finanzierung der Bestände. Der wirkliche Durchbruch sollte ihm erst im Verlaufe des Jahres 2000 gelingen, in dem die absolute Kapitalbindung zurückging.

Zum anderen resultierte die Erweiterung des Working Capital aus dem Aufbau von – wenn auch im Einzelfall geringen, doch insgesamt nicht unerheblichen – Zwischenlagerbestände (Fertigwaren) bei den Logistikpartnern.

- finanzielle Beteiligungen an einigen Partnern des entstandenen Netzwerkes
- immaterielle Aktivitäten zum Aufbau des e-Business

Die notwendigen immateriellen Vorleistungen für die Entwicklung des e-Business waren beträchtlich. Sie reichten vom Marketing über die Erstellung der Website bis hin zur Programmierung von Schnittstellen (dies war an mehreren Stellen nötig, damit die Aufträge der Kunden direkt in die Produktionsplanung und die Disposition einfließen konnten – vgl. Kapitel 4.3.2).

Immaterielle Vorfinanzierung des e-Business (T€)	1997	1998	1999
Marketingkosten	30	45	210
Erstellung Website ³⁸	125	148	265
Einrichtungskosten	2	22	15
Schulung der Mitarbeiter	5	10	15
Programmierung Schnittstellen	5	138	251

Abb. 48: Immaterielle Vorfinanzierung des e-Business

Der Kapitalbedarf der ersten drei Jahre belief sich somit auf 23,3 Mio. €. Das war mehr als das Doppelte der ursprünglich veranschlagten Summe von 10 Mio. €.

bisheriger Kapitalbedarf (T€)	1997	1998	1999
Sachanlagen	4.270	4.204	9.333
zusätzlich benötigtes Working Capital	410	106	207
Investitionen e-Business	320	690	460
förderfähige Investitionen, gesamt	5.000	5.000	10.000
Akquisitionen		1.872	183
Immaterielle Vorleistungen e-Business	167	363	756
Kapitalbedarf gesamt in €	5.167	7.235	10.939

Abb. 49: Kapitalbedarf der ersten drei Jahre

³⁸ Einschließlich konzeptionelle Vorarbeiten, Prüfung der Funktionalität und beraterische Begleitung (Wartung und kleine Aktualisierungsarbeiten).

Bei der Aufstellung des Finanzplans für das Jahr 2000 und die mittelfristigen Planungen bis 2003 kam ein weiteres Problem hinzu, die notwendige Neugestaltung des Auftritts im Internet (Relaunch). Hierbei sollte die gesamte Hintergrundtechnologie erneuert werden, um zu gewährleisten, dass für den Kunden keine Ausfälle in der Verfügbarkeit entstehen.

Dabei zeigt sich, dass die Bedeutung der immateriellen Vorleistungen zulasten der Investitionen in die maschinelle Basis des Unternehmens zunimmt.

zukünftiger Kapitalbedarf (T€)	2000	2001	2002	2003
Sachanlagen	1.435	960	410	820
Aufbau Working Capital ³⁹	105			
Investitionen e-Business	460	40	590	180
Akquisitionen	120			
Immaterielle Vorleistungen e-Business	1.130	790	550	585
Kapitalbedarf, gesamt	3.250	1.790	1.550	1.585

Abb. 50: Zukünftiger Kapitalbedarf

5.1.2 Kapitalbedarfsdeckung

Um die Finanzierung des zusätzlichen Kapitalbedarfs zu sichern, wurden verschiedene Ansätze durchdacht.

Eine Möglichkeit bestand darin, den e-Business-Bereich in einer neuen Firma anzusiedeln. Der Gedanke wurde jedoch schnell verworfen. Theoretisch stellt er einen interessanten Ansatz dar, denn die „interne Kannibalisierung“ des klassischen Vertriebs durch e-Business ist üblicherweise recht problematisch. Aber dies hätte Schwierigkeiten für die Sanierung der „Meine Küche GmbH“ nach sich gezogen, was Ernst-Conrad nicht riskieren wollte:

Er hatte den Kauf 1996 unter recht günstigen Konditionen abwickeln können. Ob danach weitere Zugeständnisse möglich gewesen wären, stand in den Sternen. Zumal sein damaliger Verhandlungspartner nicht mehr in der Berliner BvS arbeitete.

³⁹ Ab 2001 wird mit einem Abbau des Working Capital gerechnet.

Also bat er seinen kaufmännischen Leiter, Dr. Dzemballa, ihm einen Überblick über alternative Finanzierungsmöglichkeiten zu geben. Gerade für das Geschäftsfeld Internet gibt es seit einigen Jahren Instrumente, die speziell auf Existenzgründer bzw. „Jungunternehmer“ ausgerichtet sind. Die Ergebnisse der Recherche zeigte Ernst-Conrad dann allerdings schnell, dass niemand sein Geld verschenkt. Und dass es letztlich vor allem auf ihn und seine Mitstreiter ankommen würde. Das hatte er vorher schon gewusst. Aber wie so oft im Leben hoffte auch er für einen kleinen Augenblick auf „den großen Philanthropen mit dem vielen Geld“.

Also hieß es „Klinken putzen“. Sie mussten in einem überzeugenden Businessplan darlegen, wie sie die weitere Entwicklung gestalten wollten und welche realistische Chancen sich auf dem Markt bieten. Aber das allein reicht nicht. Es galt auch, die Kapitalgeber zu überzeugen, dass es ein interessantes Geschäft sein würde, Geld in die „Meine Küche GmbH“ zu investieren. Dabei gab es mehrere Möglichkeiten, nach Partnern zu suchen:

- Business Angels (Netzwerk Deutschland, www.business-angels.de)

Unter dem Begriff Business Angels (private Gründungsunterstützung) versteht man erfahrene Unternehmer, die junge Unternehmen bei ihren ersten Schritten begleiten. Diese – häufig Ruheständler – bringen ihre Erfahrung und zumeist auch eigenes Kapital ein.

Die Motivation von Business Angels beschränkt sich nicht nur auf die Chance, finanziell am Erfolg eines viel versprechenden Unternehmens beteiligt zu sein. Für Business Angels zählt insbesondere die Möglichkeit, eigene Erfahrungen weiterzugeben, aussichtsreiche Gründer zum Erfolg zu führen und schlicht noch eine Aufgabe zu haben.

Für junge Unternehmen können Business Angels in vielen Fällen der richtige Kapitalgeber sein: Wenn für Banken das Risiko zu groß und für Beteiligungsgesellschaften der Kapitalbedarf zu gering ist, können Business Angels diese Lücke schließen. Äußerst wertvoll sind Erfahrung, Know-how und Kontakte eines Angels für ein junges Unternehmen.

- Venture Capital (Risikokapitalgeber, meistens als Kapitalbeteiligungsgesellschaften institutionalisiert)

Risikokapitalgeber spielen in der Regel mehrere Rollen:

- Minderheitsbeteiligung
- Coaches und Motivatoren der Unternehmensgründer
- Spezialisten im Aufbau von neuen Unternehmen
- Ratgeber bei der Kapitalbeschaffung (weitere Beteiligungen, Börsengang)
- Türöffner zu einem Netz erfahrener Unternehmer

Dabei ist zu beachten, dass private Kapitalbeteiligungsgesellschaften erst bei größeren Projekten einsteigen und hohe Erwartungen an die Rendite eines Projekts knüpfen.

Neben privaten gibt es auch Kapitalbeteiligungsgesellschaften der Bundesländer. Ihr Engagement mit dem primären Ziel der Wirtschaftsansiedlung ist zumeist zu wesentlich günstigeren Konditionen als das der privaten Gesellschaften zu erhalten. Es ist allerdings zumeist beschränkt auf die zum aktuellen Zeitpunkt als förderfähig eingestuften Branchen und einen bestimmten (in den einzelnen Ländern unterschiedlich bemessenen) Höchstbetrag.

- Börsengang

Zur Nutzung der Wachstumschancen können Unternehmen die notwendige Finanzkraft durch einen Börsengang erhalten. Die dort mobilisierbaren finanziellen Mittel sind enorm. Allerdings werden hohe Anforderungen an einen Börsengang geknüpft. Das Unternehmen sollte in der Lage sein, seine zukünftigen Anleger durch eine glaubwürdige Perspektive und solide Basisdaten zu überzeugen.

Dazu ist ein erheblicher Aufwand sowohl für die Entwicklung eines entsprechend aussagefähigen Rechnungswesens als auch für das spezifische Marketing im Vorfeld des Börsengangs erforderlich. Und ein ausreichendes Umsatzvolumen sollte der Börsenkandidat auch schon mitbringen. Alles in allem recht große Hürden, die durch die Krise am Neuen Markt noch einmal deutlich höher wurden.

Darüber hinaus stehen folgende „klassische“ Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung:

- **Bankkredite**
Banken finanzieren normalerweise keine Projekte, die mit größeren Risiken behaftet sind. Zumindest müssen die Erfolgchancen belegt und ausreichende Sicherheiten bereitgestellt werden können. Außerdem sollten die benötigten Finanzvolumina nicht zu klein sein, damit der erzielbare Deckungsbeitrag ein Bankengagement rechtfertigt. Nicht umsonst sprechen wir von „Geschäfts“banken. Sie wollen halt ein Geschäft realisieren. Nur wenn sie dafür ausreichend begründete Chancen sehen, sind sie bereit, eine entsprechende Finanzierung zu übernehmen.
- **Leasing**
Leasing ist zunächst eine teure Alternative zum Bankkredit. Allerdings können steuerliche Vorteile und geringere Anforderungen an bereitzustellende Sicherheiten diese Nachteile mehr als kompensieren. Das erfordert allerdings eine Prüfung im Einzelfall.
Außerdem bieten Leasingfirmen die Möglichkeit, Maschinen und Ausrüstungen, die einem schnellen technischen Wandel unterworfen sind (z.B. EDV, Telekommunikation), günstiger zu finanzieren. Sie werden faktisch für einen bestimmten Zeitraum gemietet und dann durch das jeweils neuere Modell ersetzt.
- **Staatliche Förderprogramme**
Informationen über öffentliche Fördermittel für Existenzgründer sind direkt beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie unter www.bmwi.de (Link „Förderdatenbank“) zu finden. Hier gibt es spezielle Programme des Bundes und einzelner Länder. Es können Zuschüsse für Entwicklungsarbeit, vergünstigte Darlehen und Bürgschaftsgarantien sowie Beteiligungen abgeschlossen werden⁴⁰.

Nach Prüfung der dargelegten Möglichkeiten entschloss sich Ernst-Conrad, als ersten Schritt Nachverhandlungen mit dem Land Sachsen-Anhalt und mit der Kreditanstalt für Wiederaufbau zu suchen, um die zugesagten Fördermittel auch auf die zusätzlich geplanten Investitionen ausdehnen zu können. Nach mehreren Anläufen und mit der Unterstützung von Jim (er hat sein

⁴⁰ Eine vollständige Übersicht über **alle** Förderprogramme von Bund, Ländern und EU bietet Ihnen die „PC-Datenbank Öffentliche Fördermittel“ der Haufe Mediengruppe (Bestell-Nr. 09008-0001).

Bürgschaftsvolumen erweitert) konnte er schließlich einen Erfolg verbuchen: Die Förderung im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe Ost wurde auf die erweiterte Investitionssumme (bis zum Jahr 2000) ausgedehnt.

Darüber hinaus wurde eine weitere Etappe (ab 2001) in Aussicht gestellt, die jedoch gesondert zu beantragen war. Ein entscheidender Punkt für diesen positiven Ausgang der Verhandlungen waren dabei die bereits erreichten Anfangserfolge, die das vorgelegte Konzept in seiner Glaubwürdigkeit gestärkt hatten. Vor allem aber wirkte die Tatsache, dass Ernst-Conrad nicht weitere Arbeitskräfte entlassen, sondern eingestellt hatte! Und er wollte diesen Ausbau von Arbeitsplätzen konsequent fortsetzen. Das zählte als Argument!

Die Rolle eines Business Angels hatte von Anfang an Jim wahrgenommen. Insgesamt engagierte er sich in den ersten drei Jahren mit einem Finanzvolumen von 3 Mio. € sowie einem erheblichen Bürgschaftsvolumen.

Die Einbeziehung einer Kapitalbeteiligungsgesellschaft kam nicht infrage. Dafür waren die Renditeerwartungen in Relation zu den Risiken nicht hoch genug. Außerdem war das Finanzvolumen nicht groß genug.

Auch ein Börsengang wurde vorerst nicht erwogen. Dafür waren die Voraussetzungen einfach noch nicht gegeben.

So ergab sich schließlich für den Zeitraum bis zum Jahr 2000 folgende Finanzierungsstruktur:

Finanzierungsstruktur (in Mio. €)	1997	1998	1999	2000
Cash-flow aus operativem Geschäft (vor Zinsen)	-0,9	-0,9	-0,2	2,4
Investitionen	5,0	6,9	10,2	2,1
<i>davon in Sachanlagen</i>	4,6	4,9	9,8	1,9
<i>davon in Finanzanlagen/Beteiligungen</i>		1,9	0,2	0,1
<i>davon in Vorratsvermögen</i>	0,4	0,1	0,2	0,1
Sonstige Mittel (Zulagen/Zuschüsse)	3,8	3,3	5,0	0,7
Freier Cash-flow	-2,1	-4,5	-5,4	1,0

Finanzierungsstruktur (in Mio. €)	1997	1998	1999	2000
Eigenmittel	1,0	1,0	1,0	
Kreditaufnahme	2,5	3,4	5,1	1,1
Tilgung			-0,5	-1,2
Zinsen	-0,2	-0,4	-0,6	-0,6
Disponierbare Mittel (kumuliert)	1,3	0,7	0,3	0,6

Abb. 51: Finanzierungsstruktur

5.2 Kapitalflussrechnung und mittelfristige Finanzplanung

Um zukünftig ein besseres Bild der finanziellen Ströme zu erhalten, schlug Constanze vor, die Rechnungslegung durch eine Kapitalflussrechnung zu ergänzen. Dabei werden ausgehend von den Daten der Bilanz bzw. der Gewinn- und Verlustrechnung die Kapitalströme nach Mittelverwendung und Mittelherkunft geordnet. Man spricht auch von einer so genannten Bewegungsbilanz. Für die Jahre 1997 bis 1999 hatte Constanze eine derartige Kapitalflussrechnung erstellt:

Kapitalflussrechnung (in Mio. €)	1997	1998	1999
<u>Mittelherkunft</u>			
Abschreibungen	1,0	0,4	0,8
Abbau flüssiger Mittel		0,3	0,5
Erhöhung kurzfristige Verbindlichkeiten	1,0		
<i>Innenfinanzierung</i>	<i>2,0</i>	<i>0,7</i>	<i>1,3</i>
Verlustausgleich BvS	2,0	1,6	1,5
Zuschüsse/Zulagen	1,8	1,8	3,5
Sonstige Erhöhung EK	1,0	1,0	1,0
Erhöhung Fremdkredite	2,5	3,4	5,1
<i>Außenfinanzierung</i>	<i>7,3</i>	<i>7,8</i>	<i>11,1</i>

Kapitalflussrechnung (in Mio. €)	1997	1998	1999
Summe Mittelherkunft	9,3	8,5	12,4
<u>Mittelverwendung</u>			
Fehlbetrag	2,0	1,6	1,7
Investitionen in Sachanlagen	4,6	4,9	9,8
Akquisitionen		1,9	0,2
Erhöhung Vorräte	0,4	0,1	0,2
Erhöhung Forderungen	1,0		
Erhöhung flüssiger Mittel	1,3		
<i>Mittelverwendung intern</i>	<i>9,3</i>	<i>8,5</i>	<i>11,9</i>
Rückzahlung Fremdkredite			0,5
<i>Mittelverwendung extern</i>			<i>0,5</i>
Summe Mittelverwendung	9,3	8,5	12,4

Abb. 52: Kapitalflussrechnung

Darauf aufbauend hatte Ernst-Conrad den Schluss gezogen, dass er unbedingt seine mittelfristige Finanzplanung verbessern musste. Dabei ging es ihm vor allem darum, die verschiedenen inzwischen aufgebauten Controllinginformationen in einer integrierten Liquiditätsrechnung zusammenzuführen. Er bat Constanze, ihm diese Zahlen für den Zeitraum der Jahre 2000 bis 2001 zusammenzustellen. Dabei wurden folgende Prämissen der Planung zugrunde gelegt:

- Der Verlustausgleich der BvS ist mit dem Jahr 1999 abgeschlossen und wird nicht weitergeführt.
- Die Investitionen werden ab 2001 für zunächst 3 Jahre auf dem Niveau von 1 Mio. € pro Jahr eingefroren.
- Die Fremdkapitalaufnahme kann auch nach dem Jahr 2000 unter Inanspruchnahme von zinsgünstigen KfW-Krediten erfolgen.
- Ab dem Jahr 2000 sind erhebliche Tilgungsleistungen zu erbringen.

Finanzierung und Profitabilität

- Das Land Sachsen-Anhalt wird auch in den Jahren 2001 bis 2003 bereit sein, im Rahmen seiner Möglichkeiten Fördermittel für dazu geeignete Investitionen zu bewilligen. Hier galt es jedoch, beim alljährlichen „Windhundrennen“ unter den ersten Antragstellern zu sein.
- Ab 2001 ist die „Meine Küche GmbH“ in der Lage, Gewinne auszuschütten.

Unter diesen Prämissen erarbeitete Constanze eine mittelfristige Liquiditätsplanung, die Ernst-Conrad mit allen beteiligten Finanzpartnern abstimmen konnte:

Liquiditätsplanung	2000	2001	2002	2003
Kasse/Bank am Beginn der Periode	0,5	0,8	0,9	0,9
<u>Einnahmen aus:</u>				
Warenlieferungen und Leistungen	18,6	30,0	51,0	72,0
Betriebliche Einnahmen	18,6	30,0	51,0	72,0
Zuschüsse/Zulagen	0,7	0,4	0,4	0,4
Desinvestitionen		0,2	0,1	0,1
Fremdkapitalaufnahme	1,1	0,5	0,5	0,5
a. o. Einnahmen	1,8	1,1	1,0	1,0
Summe der Einnahmen	20,4	31,1	52,0	73,0
<u>Ausgaben für:</u>				
Warenlieferungen und Leistungen	12,2	19,4	32,4	44,3
Personalaufwand	3,2	3,9	4,6	5,1
Investitionen	2,1	1,0	1,0	1,0
Sonstige Betriebliche Ausgaben	0,8	1,0	1,3	1,5
Steuern			3,9	8,7
Zinsausgaben	0,6	0,5	0,4	0,3
Betriebliche Ausgaben	18,9	25,8	43,6	60,9

Liquiditätsplanung	2000	2001	2002	2003
Ausschüttung		3,0	6,0	8,8
Fremdkapitalrückzahlung	1,2	2,2	2,4	2,5
Sonstige a. o. Zahlungen				
<i>a. o. Ausgaben</i>	<i>1,2</i>	<i>5,2</i>	<i>8,4</i>	<i>11,3</i>
Summe der Ausgaben	20,1	31,0	52,0	72,2
Saldo Einnahmen ./. Ausgaben	0,3	0,1	0,0	0,8
Kasse/Bank am Ende der Periode	0,8	0,9	0,9	1,7

Abb. 53: Liquiditätsplanung

5.3 e-Business erfordert neue Ideen für sachliche Abgrenzung und Konsolidierung

Parallel zum Bemühen Ernst-Conrads mit Hilfe von Constanze und Dr. Dzemballa, seine finanziellen „Hausaufgaben“ zu erledigen, kam ein völlig neues Problem auf ihn zu.

„Ehrlich gesagt, das war eines der letzten Dinge, an die ich gedacht habe“, erzählte er mir. „Dabei ist es so wichtig und gehört unbedingt zu einer so komplexen Gesamtaufgabe dazu.“ Ernst-Conrad meinte das Nachvollziehen der organisatorischen Änderungen seines Unternehmens durch eine Neuausrichtung des Rechnungswesen. Er hatte mir von den Umstrukturierungen seiner Unternehmensbereiche in selbstständige Einheiten und von den engen Partnerschaften erzählt, die im Laufe der Zeit entstanden waren. Es war für ihn selbstverständlich, dass er zunächst an die strategische und dann an die praktische operative Seite des Geschäfts gedacht hatte. Für die Fragen des internen und externen Rechnungswesens hatte er ja Gott sei Dank Dr. Dzemballa und Constanze. Insofern waren die damit im Zusammenhang stehenden Probleme nicht so in seinem Blickfeld gewesen.

Inzwischen aber waren die eingetretenen und absehbaren Veränderungen so gravierend, dass er zunehmend neue Fragen an das Rechnungswesen stellte, die ihm nicht sofort beantwortet werden konnten:

- Fiskalische und rechtliche Gründe (z.B. Haftung), Gründe der Steuerung und Steuerbarkeit von Unternehmen und damit der Transparenz von Prozessen und ihrer prognostischen Einschätzung (also Grundfragen des Controlling) führen zu der Notwendigkeit, ein Unternehmen gegenüber anderen Unternehmen klar abzugrenzen. Dies macht eine eindeutige **Abgrenzung** notwendig. Mit zunehmender Vernetzung und neuen Strukturen der unternehmerischen Tätigkeit, d.h. mit den vom e-Business forcierten Entwicklungen werden diese Abgrenzungen wichtiger und zugleich schwieriger.
- Mit zunehmender Globalisierung, mit der Bildung großer Konzerne ist die Aufgabe der **Konsolidierung**, also der Zusammenführung und Eliminierung der unterschiedlichen Innenleistungen sowie Kapital- und Schuldenskonsolidierung bedeutsamer denn je. Gleiches gilt aus betriebswirtschaftlicher Sicht jedoch auch für Unternehmenszusammenschlüsse, die nicht auf gesellschaftlichen Beteiligungen beruhen – so wie sie vielfach im Zuge des e-Business entstehen.

Beide Erfordernisse, Abgrenzung und Konsolidierung trafen auch auf die „Meine Küche GmbH“ mit ihrem Portal *MyKitchen.net* zu – eine Herausforderung für den Controller-Dienst!

5.3.1 Abgrenzung der Leistungen zwischen MyKitchen.net und seinen Partnern

Es hatte sich bereits viel verändert in der Organisation. Die funktionalen, hierarchischen Strukturen waren weitgehend zugunsten autonomer Projektteams und Arbeitsgruppen in der Produktion gewichen. Serviceteams versorgten die Produktion, selbst die Administration war ein eigenverantwortlicher Dienstleistungsbereich geworden.

5.3.1.1 Die Bedeutung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung wächst

Die Kostenrechnung hat mit dieser Entwicklung Schritt halten können. Die innerbetriebliche Leistungsverrechnung stellt für jeden Bereich die für die anderen betrieblichen Teilbereiche erbrachten sowie die von diesen empfangenen Leistungen dar. So ist es möglich, für jeden Bereich dessen Erfolg zu

messen, in dem die Leistung und die verantwortlich diesem Bereich zuzuordnenden Kosten erfasst und dargestellt werden.

Nur so war es in dieser komplexen Struktur überhaupt möglich, korrekte Produktpreiskalkulationen durchzuführen. Nur wenn den einzelnen Kostenstellen verursachungsgerecht die richtigen Kosten und Erlöse zugerechnet werden, kann auch das von ihnen erstellte Produkt mit „seinen“ Kosten belastet werden.

Der nächste Schritt war eine noch weitergehende Verselbstständigung der Bereiche. Selbständigkeit und Verantwortlichkeit führte sukzessive zur Übernahme einer gewissen unternehmerischen Rolle. Daher wurde begonnen, den einzelnen Bereichen die Verantwortung für ihr Ergebnis zu übertragen. Wirkliche Profit-Center, deren Leiter und Mitarbeiter an der Schaffung von Mehrwert und an der Erreichung ihrer Ziele gemessen werden und davon profitieren.

Für den Controller-Dienst bedeutete dies im Rahmen seiner Transparenzverantwortung, ein Konzept für die integrierte Unternehmensplanung zu erstellen, in dem die einzelnen Bereiche eigene Erfolgsrechnungen und eigene Bilanzen planen. Und es bedeutete, den praktischen Erfolg an den Zielen der Erfolgsplanung zu messen. Schließlich wurden die finanziellen Vergütungsmaßstäbe mit diesen Erfolgsdaten verbunden.

Damit übernahmen die Center-Leiter wirkliche unternehmerische Risiken. Im Fall sowohl eines Erfolgs als auch eines Misserfolges wären sie von persönlichen Konsequenzen betroffen. Im Rahmen eines Bonus-/Malussystems konnte ab nun der Erfolgreiche deutlich mehr als der gleichrangige erfolglose Kollege verdienen. Ernst-Conrad ließ sich von Constanze ein solches Bonussystem entwerfen.

Der Vertrieb wurde noch stärker als bisher auf die verschiedenen Plattformen orientiert, indem jedes Profit-Center seine eigene Vermarktung betrieb. Nach außen änderte sich formal gesehen nicht viel, aber die Verantwortlichkeit im Innenverhältnis wurde dezentralisiert.

Als konsequente Fortsetzung des erfolgreichen Weges von *MyKitchen.net* gab es noch einige weitere gravierende Entwicklungen. Wenn die Produktionsbereiche für ihr Ergebnis verantwortlich sind, müssen sie auch einkaufen können, wo sie wollen. Der Materialeinkauf war ja schon stark rationalisiert. Aber die Vorfertigung, die Instandhaltung und Dienstleistungen wie Marketing und IT-Leistungen, Personalabrechnung und Buchhaltung wurde bisher selbstverständlich von den eigenen Bereichen abgenommen.

Zukünftig konnten die Bereiche selbst entscheiden, ob sie die Leistungen aus dem eigenen Haus oder von extern beziehen möchten⁴¹. Alle Servicebereiche rechneten schon über Verrechnungspreise ab, die externen Marktpreisen vergleichbar sind. Da war der Schritt zu echter Selbstständigkeit nicht mehr so groß.

Aber dann ging es noch einen Schritt weiter: Wenn die Servicebereiche für ihre Ergebnisse verantwortlich sind, muss diesen auch erlaubt sein, ihre Kosten auf möglichst viele Abnehmer ihrer Leistungen zu verteilen. Die Servicebereiche sollten Drittgeschäfte aufbauen und ihre Leistungen auch an externe Kunden verkaufen.

Dabei wurde nicht alles auf einmal umgestellt. Schrittweise haben zunächst das Marketing und der IT-Bereich Drittgeschäfte realisiert. Inzwischen denken auch die Buchhaltung und die Personalabteilung daran, echte Marktleistung anzubieten.

„Und wenn wir feststellen,“ meinte Ernst-Conrad, „dass ein Bereich nicht konkurrenzfähig ist, dann stellen wir ihn – wenn wir diesem Bereich nicht aus strategischen Gründen benötigen – ein und beziehen die Leistung extern.“

„Ja“, sagte Constanze, „das wird das Unternehmen sicherlich in seiner Flexibilität, dem Unternehmergeist seiner Mitarbeiter und letztlich im finanziellen Ergebnis voranbringen. Doch sollten wir zuvor gründlich die Voraussetzungen klären, um später die einzelnen Bereiche auch korrekt abrechnen zu können.“

Wir haben dann ein komplexes Konstrukt von Leistungsbeziehungen

- von extern,
- nach extern
- und zwischen den verschiedenen eigenen Bereichen.

Das muss sauber zugeordnet werden.“

Wenn zukünftig der Betrieb beispielsweise die Instandhaltung seiner Maschinen fremd bezieht, handelt es sich um einen normalen Fremdbezug, der als Sachkosten verbucht wird. Im Rahmen der innerbetrieblichen Leistungs-

⁴¹ Allerdings haben die Service-Center – wie bereits erwähnt – das Recht des Last Call (letztes Angebot). Dabei bilden die Konditionen des bis dahin besten Bieters die Grundlage.

verrechnung werden wir dann sehen, dass der Instandhaltungsbereich seine geplanten Leistungen nicht voll erbringt und damit ein schlechteres Ergebnis erzielt, wenn er die Nachfrageausfälle des Betriebs nicht extern decken kann. Diese Transparenz erreichen wir durch die Kostenstellenkontierung. Neu wird es sein, wenn Servicebereiche Leistungen an Dritte verkaufen. Zunächst haben wir aus Sicht des Gesamtunternehmens dann neue Produkte bzw. Dienstleistungen. Diese stellen Kostenträger dar, denen die Erlöse zugeordnet werden müssen. Diese Leistungen werden dann ganz normal fakturiert und der Umsatz auf den neuen Kostenträger kontiert. Damit wäre die Zuordnung der Leistungen und die Erstellung einer Profit-Center-Ergebnisrechnung möglich (vgl. Kapitel 4).

Wenn ein Unternehmen bisher ohne detaillierte innerbetriebliche Leistungsverrechnung ausgekommen ist, dann muss es spätestens bei Einführung solch komplexer Leistungsbeziehungen eine konsequente innerbetriebliche Leistungsverrechnung betreiben, die auch zwischen den Bereichen bzw. Kostenstellen klare Verrechnungspreise verwendet.

„Aus Controllingsicht ist zusätzlich interessant, welche Kosten welchem Produkt zuzuordnen sind. Wie machen wir das bei den neuen Service-Centern, wenn wir auch an Dritte verkaufen?“, fragte Ernst-Conrad den kaufmännischen Leiter, Dr. Dzemballa.

„Das hängt vom Einzelfall ab. Wenn die Kostenstruktur so klar ist, dass die Kosten direkt einzeln den Kostenträgern zugeordnet werden können, reicht eine Erfassung und Kontierung auf Kostenträger aus. Eventuell müssen die Mitarbeiter aufschreiben, für welche Leistung sie wie viel gearbeitet haben. Wenn die einfache Kostenträgerkontierung nicht ausreicht, müssen wir vielleicht eine weitere Kostenstelle einrichten, die dann auch wieder interne Leistungen erhalten und erbringen kann, grundsätzlich aber für die externe Dienstleistung arbeitet, während die bisherige Kostenstelle weiterhin für die Erbringung der internen Leistung zuständig ist.“

Auf dieser Basis erarbeitete Constanze eine centerbezogene Erfolgsrechnung (hier am Beispiel des Jahres 2000 dargestellt):

centerbezogene Er- folgsrechnung 2000 Mio. €	Fertigungszentrum				Servicecenter				
	1	2	3	4	E ⁴²	M ⁴³	V ⁴⁴	L ⁴⁵	G ⁴⁶
Erlöse									
Küchen	11,6	3,2	1,7	0,9	-	-	-	-	-
Übrige Leistungen	-	-	-	-	-	0,8	-	0,4	-
Bestandsentwicklung FE/UE	0,1				-	-	-	-	-
Interne Verrechnung	-3,2	-0,9	-0,5	-0,2	0,6	1,9	0,3	1,7	0,3
Gesamtleistung	8,5	2,3	1,2	0,7	0,6	2,7	0,3	2,1	0,3
Kosten									
Materialkosten	2,8	0,8	0,4	0,2	-	-	-	-	-
Bezogene Waren (Elektrogeräte)	3,6	1,0	0,5	0,2	-	-	-	-	-
Bezogene Leistungen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	0,0	1,5	0,0
Personalkosten	0,8	0,3	0,2	0,1	0,6	0,7	0,3	0,1	0,3
Kalkul. Abschreibung	0,6	0,4	0,4	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kalkulatorische Zinsen	0,2	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sachgemeinkosten	0,2	0,2	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0
Summe Kosten	8,2	2,8	1,7	0,9	0,6	1,9	0,3	1,7	0,3
Erfolgsbeitrag									
Center-Ergebnis	0,3	-0,5	-0,5	-0,2		0,8		0,4	

Abb. 54: Centerbezogene Erfolgsrechnung

⁴² Entwicklung

⁴³ Markt

⁴⁴ Vertrieb

⁴⁵ Logistik

⁴⁶ Geschäftsführung

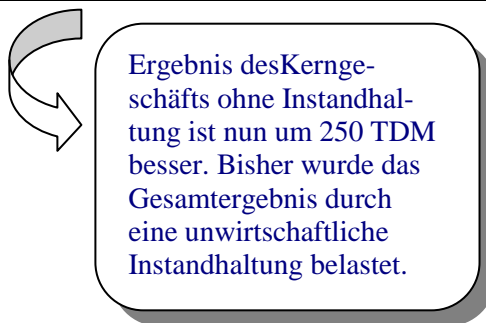
5.3.1.2 Abrechnung über Bereichsgrenzen hinweg

„Unsere Produkte sind Küchen“, schaltete sich Ernst-Conrad ein. „Und für die Produktion der Küchen möchte ich die Ergebnisrechnung haben. Die anderen Ergebnisse interessieren mich erst später.“

„Ja, sicher“, pflichtete Constanze ihm bei, „wir müssen ja auch vergleichen können, wie sich der Küchenbereich pro Marke im Zeitablauf entwickelt hat. Daher ist ja auch die Abgrenzung zwischen dem Kernbereich und den eventuell neu entstehenden Produkten bzw. Dienstleistungen so wichtig. Wir können durch die geschilderte Kosten- und Leistungserfassung nicht nur die Profit-Center abrechnen, sondern über die Profit-Center hinweg eine Ergebnisrechnung nach Produktbereichen erzeugen. Wenn die neuen Service-Center schlechte Ergebnisse erzielen, bedeutet das zumindest in der ersten Periode, dass diese Kosten bisher im Gesamtunternehmen und damit in der Küchenproduktion verrechnet wurden und entsprechende Entscheidungen treffen.“

Beispiel: Ergebnisrechnung nach Ausgliederung des Instandhaltungsbereichs

Erfolgsrechnung Instandhaltung	
Leistungen der Instandhaltung	1000 TDM
Personalkosten	700 TDM
Materialkosten	400 TDM
Sonstige Kosten/Umlagen	150 TDM
Ergebnis Instandhaltung	-250 TDM



Ergebnis des Kerngeschäfts ohne Instandhaltung ist nun um 250 TDM besser. Bisher wurde das Gesamtergebnis durch eine unwirtschaftliche Instandhaltung belastet.

Abb. 55: Erfolgsrechnung Instandhaltung

„Ja, ja,“, sagte Ernst-Conrad, „ich bin sehr gespannt, welche neuen Erkenntnisse wir gewinnen werden.“

Es zeigte sich, dass die Idee der selbstständigen Einheiten tatsächlich zu mehr Unternehmergeist der Mitarbeiter führte. Es gab anfangs erhebliche Diskussionen, da mit der zusätzlichen Verantwortung neben den zusätzlichen (Einkommens-)Chancen auch zusätzliche Risiken auf die Bereiche zukamen. Damit konnten sich nicht alle Mitarbeiter gleich abfinden. Aber nach einigen Gesprächen gab es zumindest keine wirklichen Gegenkräfte mehr.

Insbesondere der Marketingbereich und der IT-Bereich, die ja im Zusammenhang mit dem Internetauftritt schon erheblich an Bedeutung gewonnen hatten, fanden sich mit ihrer neuen Selbstständigkeit schnell zurecht. Herr Benuir, der EDV-Leiter, ging eine Kooperation mit einem kleinen Internet-provider ein. Der Provider stellte die Leitungen und damit die Anbindung ans Internet zur Verfügung, sorgte für deren Ausfallsicherheit und Kapazität. Die Webserver wurden in das MyKitchen-Rechenzentrum gestellt, wo sie von den erfahrenen Mitarbeitern betreut wurden. Anwendungsserver, die bisher nur den MyKitchen-Mitarbeitern zur Verfügung standen, wurden ans Internet angeschlossen und standen jetzt auch Drittkunden zur Verfügung.

Es entstand ein Servicerechenzentrum, welches über das Internet umfangreiche Software zur Nutzung bereitstellt (ASP = application service providing) und zugleich die individuellen Web-Anwendungen der Kunden betreibt (Webhosting). Es zeigte sich, dass man zusammen ein breites Spektrum an IT-Dienstleistungen anbieten konnte, welche nicht nur von den ortsansässigen Unternehmen angenommen wurden. Schnell waren die Mitarbeiter der beiden Unternehmen durch die tägliche Zusammenarbeit zu Kollegen geworden und eine klare Trennung der Anlagen/Leitungen, der Softwareanwendungen und der gesamten Dienstleistungen nicht mehr unmittelbar möglich.

Wenn man nun eine gemeinsame Leistung abrechnen wollte, waren interne Fakturierungen notwendig. Gegenüber dem Kunden wurde dann nur eine Rechnung (durch den Provider) geschrieben. Es musste eine klare Abgrenzung getroffen werden, wer welche Kosten zu tragen hat und wem welche Erlöse zuzuschreiben sind.

Constanze unterstützte die Erstellung folgender Abrechnungsrichtlinien:

1. Inventar

In allen Standorten, also sowohl im MyKitchen-eigenen Rechenzentrum als auch in den Räumen des Partnerunternehmens wird eine Anlageninventur durchgeführt und mit Abgleich zur Bilanz werden die Vermögensgegenstände den beiden Unternehmen zugeordnet. Alle Gegenstände erhalten Inventarnummern, auch die „fremden“. Allerdings bekommen die „fremden“ Anlagegüter separate Nummern, die sie eindeutig als Eigentum des Partners ausweisen. In einer Nebenrechnung, also außerhalb der Anlagenbuchhaltung, werden diese erfasst und bewertet. Dies dient mehreren Zwecken:

- Die Ausstattung des gesamten Rechenzentrums und damit des virtuellen Gesamtunternehmens IT-Dienstleister kann erfasst werden.
- Es ist bei Instandhaltungstätigkeiten etc. augenscheinlich, welche Geräte welchem Unternehmen gehören. Leistungen können entsprechend fakturiert werden.

2. Kosten

Eingangsrechnungen müssen ohne Ausnahme an das richtige Unternehmen adressiert sein. Dafür sind die Bestellungen auf getrenntem Geschäftspapier bzw. mit klarer Nennung des Auftraggebers zu erstellen.

Für gegenseitige Belastungen werden auf Basis von Aufschreibungen der Mitarbeiter bzw. in Form von pauschalen Sätzen monatlich offizielle Rechnungen an den Partner geschrieben.

3. Erlöse

Es existieren Vereinbarungen, welcher Partner welche Leistungen erbringt. Diese sind im Warenwirtschaftssystem als Produkte definiert. Rechnungen an den Kunden werden auf Basis dieser Produkte geschrieben und einzeln mit Preisen bewertet. Anhand dieser Produktzuordnung erfolgt die Verteilung der Umsätze. Zusammen mit der Erstellung der Kundenrechnung erfolgt eine Rechnung von MyKitchen an den Partner.

Solange die Partnerunternehmen rechtlich selbstständig blieben, sollten aufgrund gegenseitiger Belastungen auch effektive Zahlungen erfolgen.

Nur durch diese etwas formalistische Vorgehensweise konnte den Anforderungen der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchhaltung Genüge getan werden. „Ein wenig Bürokratie ist leider erforderlich. Wir müssen diese strikte

Trennung auf Seiten des Rechnungswesens einhalten. Dies hat steuerliche und juristische Gründe“, meinte Constanze. „Diese Vermögens-, Erlös- und Kostentrennung gilt für alle Kooperationen, gleichgültig, ob die Zusammenarbeit so eng ist wie in unserem IT-Bereich oder ob es eine gelegentliche Dienstleistung ist. Andererseits wollen wir aber bei so engen Partnerschaften die Gesamtleistung, den Gesamtprozess erfassen. Daher dürfen wir nicht nur die Abgrenzung der Einheiten sehen, sondern gleichzeitig auch deren Zusammenfassung über die Unternehmensgrenzen hinweg.“

So etwas war komplett neu für das Rechnungswesen der *MyKitchen.net*.

Doch Ernst-Conrad war mit dieser Bürokratie nicht zufrieden. Er überlegte gemeinsam mit Herrn Dzemballa und Constanze, ob alternative Unternehmensformen eine Vereinfachung der Abrechnung bringen konnten.

Zuerst fiel ihnen ein, zusammen mit dem Partnerunternehmen ein Gemeinschaftsunternehmen zu gründen, an dem beide Unternehmen 50 % Anteil haben. „In diesem Fall entfällt die gegenseitige Berechnung von Leistungen. Allerdings ist es dann nicht mehr Teil der *MyKitchen.net* GmbH. Wir kaufen also zukünftig Leistungen bei einem Fremdunternehmen und erhalten dafür Rechnungen. Der Aufwand ist auf beiden Seiten nur unerheblich größer als jetzt, weil sich die Profit-Center heute bereits gegenseitig für erbrachte Leistungen belasten.“ Constanze schien zufrieden zu sein. „Damit haben wir eine bessere Lösung bereits gefunden“.

„Dafür gibt es zusätzliche Abrechnungstätigkeiten, um das Unternehmen als Tochterunternehmen in der Bilanz beider Gesellschafter zu berücksichtigen. Außerdem müssen wir das Thema der Konsolidierung betrachten, wenn zwei gesellschaftlich verbundene Unternehmen sich gegenseitig Leistungen berechnen“, gab Herr Dzemballa zu bedenken.

„Welche Möglichkeiten haben wir noch?“, wollte Ernst-Conrad wissen.

„Wir kaufen unser Partnerunternehmen und integrieren es vollständig. Dann haben wir nur noch ein Unternehmen und alle Belastungen sind interne Verrechnungen zwischen den Profit-Centern“, war ein weiterer Vorschlag.

„Dann haben wir auch nichts mehr mit der Konsolidierung und der Bilanzierung der Beteiligungen zu tun“. Constanze schien erleichtert.

Die drei besprachen noch einige andere Modelle, z.B. Minderheitsbeteiligungen. Im Fall des IT-Bereichs wurde die Entscheidung getroffen, den Internetprovider vollständig zu übernehmen. Dies wurde von deren Gesell-

schaftern auch positiv gesehen und konnte realisiert werden. Auch Jim stimmte zu, nachdem Ernst-Conrad ihm die verschiedenen Vor- und Nachteile dargelegt hatte.

„Aber ich kann nicht alle Partnerunternehmen kaufen, um die Abrechnung und Abgrenzung der Unternehmen zu vereinfachen“, stöhnte Ernst-Conrad. Im Laufe der Zeit ergaben sich weitere sehr enge Zusammenarbeiten mit Partnern, besonders im Marketingbereich. An einigen Unternehmen hat sich Ernst-Conrad mit einem Minderheitsanteil beteiligt, um einen gewissen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen in diesem Partnerunternehmen zu haben.

Dadurch entstanden in kurzer Zeit verschiedene Rechtsverhältnisse, die unterschiedliche Anforderungen an das Rechnungswesen stellen. Das Rechnungswesen hat dadurch nicht unerheblichen Aufwand, die buchhalterische Trennung der Unternehmen aufrecht zu erhalten und die gegenseitigen Leistungen zu erfassen. Das Controlling andererseits betreibt den Aufwand, die Gesamtleistung über die Unternehmensgrenzen hinweg zu erfassen, um ein Bild der Gesamtkosten der Küchenproduktion sowie der sonstigen Leistungen der Service-Center von *MyKitchen.net* zu gewinnen.

Schließlich bleibt die Forderung von Ernst-Conrad, „seine“ Küchenproduktion getrennt von den sonstigen Aktivitäten zu sehen. Eine Abgrenzung der Produkte ist eine gemeinsame Aufgabe von Rechnungswesen und Controlling.

Die Praxis der selbstständigen Einheiten eines vorher funktional organisierten einheitlichen Unternehmens, die Drittgeschäftaktivitäten und schließlich die Integration von Partnerunternehmen in die Kernprozesse des Unternehmens hatten gezeigt, dass daraus enorme Anforderungen für das Rechnungswesen und das Controlling resultieren. „Wir konnten aber im Laufe der Zeit feststellen, dass die Vorteile der Trennung und der Konzentration auf die Kernkompetenzen der einzelnen Einheiten größer sind als die Nachteile des größeren Aufwandes für das Rechnungswesen“, meinte Constanze.

5.3.2 Konsolidierung

Die gefundene Organisationsstruktur bescherte dem Rechnungswesen und dem Controlling in mehrfacher Hinsicht neue Aufgaben. Neben Lösungsansätzen für die Abgrenzungsproblematik und die Erfassung von Vorgängen über die Unternehmensgrenzen hinweg diskutierten die Mitarbeiter des

Rechnungswesens und des Controllings auch auf dem Gebiet der Konsolidierung weitere interessante Fragestellungen:

5.3.2.1 Konsolidierung von Leistungen im Unternehmensverbund

„Es ist doch so“, sagte Dr. Dzemballa, „dass an der Erbringung unserer gesamten Unternehmensleistungen mehrere selbstständige Unternehmen beteiligt sind. Der Kunde sieht uns als ein Unternehmen. Er bekommt eine Rechnung von uns und bezahlt an einen Lieferanten, nämlich an *MyKitchen.net*. So soll es ja auch sein. Wir aber haben uns aufgeteilt in mehrere Servicecenter und Fertigungszentren, die selbstständige Einheiten bilden, aber rechtlich zu einem Unternehmen gehören.

Darüber hinaus haben wir Partnerunternehmen so intensiv in unsere Prozesse eingebunden, dass sie aus unserer Sicht quasi Teil unseres Unternehmens sind. Die Mitarbeiter mehrerer Unternehmen arbeiten täglich nebeneinander, sind aber bei rechtlich getrennten Unternehmen beschäftigt. Schließlich haben wir mit den verschiedenen Beteiligungen an Partnerunternehmen Zwischenstufen geschaffen. Diese Unternehmen sind nicht mehr ganz selbstständig, aber auch nicht wirklich Teil unseres Unternehmens.

Im Unterschied zu den früheren Zusammenarbeiten mit unseren Lieferanten verschwimmen heute die organisatorischen Grenzen. Auch dann, wenn unsere Partner nicht räumlich eng mit unseren Mitarbeitern zusammenarbeiten, sind sie doch über ein Netzwerk mit uns verbunden. Wir „Netzwerker“ merken keine Trennung mehr. Die genutzte Software ist dieselbe, nicht nur die Warenwirtschaft, sondern teilweise sogar die Buchhaltungssoftware. Wir trennen nur noch nach Center-Nummern für die internen Einheiten und nach Mandanten für die einzelnen selbstständigen Unternehmen.

Für die Abwicklung des operativen Geschäfts hat dies unschätzbare Vorteile gebracht. Aber für das Rechnungswesen bringt es zunächst mehr Arbeit. Eines macht mir dabei besonderes Kopfzerbrechen. Um die einzelnen Profitcenter abrechnen zu können, werden alle gegenseitigen Leistungen zu Verrechnungspreisen dem Abnehmer belastet und dem leistenden Center gutgeschrieben. Zwischen den rechtlich selbstständigen Unternehmen schreiben wir Rechnungen für die erbrachten Leistungen, auf Basis der Einzelleistungen oder pauschal.

Damit sind wir in der Lage, die einzelnen Einheiten separat abzurechnen. Wenn wir aber einen gesamten Produktbereich oder das gesamte Unternehmen sehen wollen, so müssen wir mehrere Einheiten zusammenfassen. Dann ist es problematisch, dass die Einheiten ihre gegenseitigen Leistungen berechnen, denn diese müssen eliminiert werden, um ein korrektes Gesamtbild zu haben. Und dieses Problem haben wir zumindest in zwei Fällen:

1. in der Betriebswirtschaft und
2. in der externen Rechnungslegung, also beim Monats- und insbesondere beim Jahresabschluss.

Beide verfolgen aber unterschiedliche Ziele. Für Zwecke des externen Rechnungswesens dürfen wir nur Mehrheitsbeteiligungen betrachten und müssen die gegenseitigen Leistungen eliminieren. Minderheitsbeteiligungen und erst recht Unternehmen ohne Beteiligungen werden bei uns nicht bilanziert und damit auch nicht konsolidiert.

Das Controlling als Hüter der Betriebswirtschaft hat dagegen ein Interesse an der Konsolidierung der gesamten Partnergruppe, auch wenn keine Beteiligungen bestehen. Wir müssen also verschiedene Berechnungen aus unterschiedlichen Sichtweisen erstellen.“

Constanze hatte während dieses Vortrages hin und wieder zustimmend genickt. „Ja, das Problem sehe ich ebenso. Für die Ermittlung des Gesamterfolges müssen wir zunächst die Erfolgsrechnungen der einzelnen Unternehmen/Einheiten addieren und dann die internen Leistungen eliminieren. Dieses Grundschema müssen wir in mehreren Schritten für die internen Einheiten, für die Mehrheitsbeteiligungen und dann für die Minderheitsbeteiligungen bzw. die Unternehmen ohne Beteiligung machen, um die Anforderungen von Rechnungswesen und Controlling zu erfüllen. Für mich im Controlling stellen sich dabei zwei bedeutsame Fragen:

- Welche Unternehmen nehmen wir in unsere Betrachtung auf, d.h. wo ziehen wir eine Grenze? Wir sollten meines Erachtens solche Unternehmen außen vor lassen, die als Lieferant von Vorprodukten nicht wirklich organisatorisch in den Produktionsprozess eingebunden sind, selbst dann, wenn diese Vorproduktion kundenauftragsbezogen erfolgt.

- Welche Umsätze und Kosten nehmen wir in die Addition der Unternehmen auf? Im externen Rechnungswesen ist dies klar geregelt: Bei Mehrheitsbeteiligungen werden alle Umsätze und alle Kosten zunächst zusammengesamt und dann konsolidiert. Wir haben aber Partnerunternehmen, deren Mitarbeiter sogar in unsere Entscheidungswege eingebunden und faktisch weisungsgebunden sind. Diese Unternehmen haben aber auch noch andere Kunden neben uns, mit denen wir gar nichts zu tun haben. Für die Konsolidierung sollten wir diese Unternehmen berücksichtigen, aber nur mit dem Anteil, der uns auch betrifft.“

„Meine Güte, Sie haben Recht!“, stöhnte Dr. Dzemballa. Da bin ich ja noch gut dran mit meinen klaren Strukturen. Wie beschaffen Sie denn die benötigten Umsätze und Kosten der verschiedenen Unternehmen?“

„In vielen Fällen haben wir Gott sei Dank dieselbe Controllingsoftware. Über vereinbarte Zugriffsrechte kann ich direkt auf die Systeme der Partner zugreifen. Ich kann natürlich nichts ändern und schon gar nicht buchen, aber lesen und die Daten auf meinen Rechner kopieren kann ich schon. In einem Fall greife ich über das Internet auf den Rechner meines Controllerkollegen zu.

Aber wie Sie schon gesagt haben, fällt es gar nicht auf, dass das ein anderer Rechner ist, da wir in einem virtuellen Netz verbunden sind. Ich treffe mich zusätzlich monatlich mit den Controllern der anderen Unternehmen und tausche Daten mit diesen aus. Die Umsätze, die ich von den Kollegen erhalte, kann ich noch abstimmen mit unseren Eingangsrechnungen, aber bei den Kosten muss ich darauf vertrauen, dass ich die richtigen Daten bekomme. Ein Partnerunternehmen weigert sich allerdings, Daten offen zu legen. Das lasse ich aus der Betrachtung heraus, da wir keine Beteiligung an diesem Unternehmen haben und ich es daher nicht zwingen kann.“

Frau Zeugner und Constanze stellten eine Übersicht auf, die die Konsolidierung der gegenseitigen Leistungen schematisch darstellt:

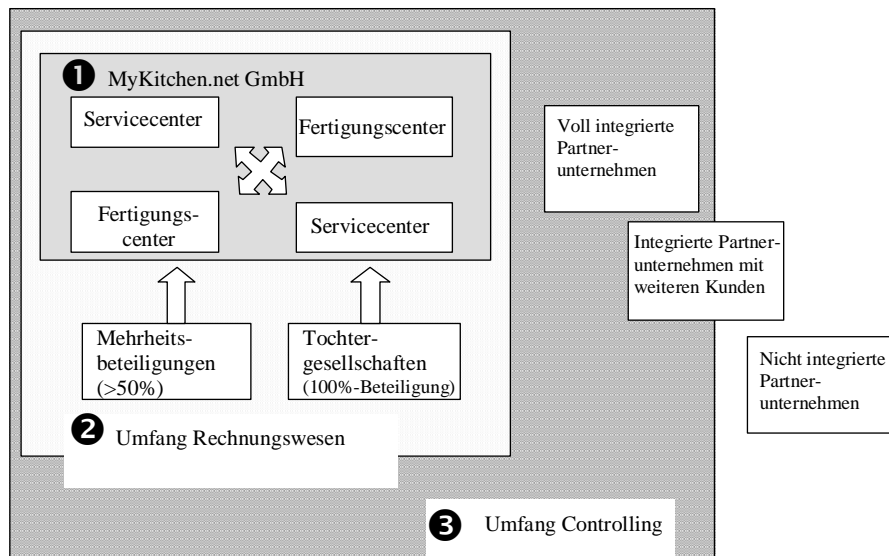


Abb. 56: Konsolidierungsschema

Dazu verfasste Dr. Dzemballa folgende kurze Erläuterungen:

Innerhalb der rechtlichen Einheit *MyKitchen.net* erfolgen Verrechnungen zwischen den Profit-Centern wie zwischen fremden Dritten (Konsolidierungskreis ①). Diese erfolgen als Gutschriften und Belastungen in gleicher Höhe in Sekundärkostenarten. Für die Ermittlung des Gesamterfolges gibt es die Möglichkeiten,

- nur die Primärkostenarten zu addieren oder
- alle Kostenarten zu addieren und die Innenleistungen zu konsolidieren.

Wenn durch die Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen Produktergebnisse ermittelt werden (Kostenträgerergebnisse), so empfiehlt sich die zweite Variante.

Die Zusammenfassung der *MyKitchen.net* mit seinen Mehrheitsbeteiligungen (>50 % bis 100 %, Konsolidierungskreis ②) erfolgt durch Aggregation der gesamten Erfolgsrechnungen und Konsolidierung der Innenumsätze unter Berücksichtigung der Beteiligungsquote.

Für Controllingzwecke werden auch solche Unternehmen einbezogen, an denen keine Beteiligung oder nur eine Minderheitsbeteiligung besteht, allerdings nur dann, wenn sie organisatorisch in das Unternehmen integriert sind (Konsolidierungskreis ③).

5.3.2.2 Schuldenkonsolidierung

Schnell wurde festgestellt, dass mit der Konsolidierung der Innenumsätze, also der gegenseitigen Leistungen, die gesamte Aufgabe nicht gelöst ist. Neben der Konsolidierung der Erfolgsrechnung muss auch eine Konsolidierung der Bilanz stattfinden. Dies bedeutet im ersten Schritt eine Konsolidierung der gegenseitigen finanziellen Verpflichtungen.

Dr. Dzemballa und Constanze stellten fest, dass sie dafür ihr Schema der Konsolidierungskreise nicht ändern mussten. Lediglich die Beschreibung der Konsolidierungsvorgänge wurde geändert bzw. erweitert.

Forderungen und Verbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen werden für die externe Rechnungslegung konsolidiert. Bei den für Controllingzwecke zusätzlich berücksichtigten Unternehmen ohne Beteiligung findet eine analoge Bereinigung der Bilanz statt.

5.3.2.3 Kapitalkonsolidierung

Schließlich müssen im Rahmen der Bilanzkonsolidierung auch die gegenseitigen Beteiligungen konsolidiert werden.

Hier ergibt sich für den Controller nur dann eine zusätzliche Aktivität, wenn die von ihm zusätzlich zur externen Rechnungslegung berücksichtigten Unternehmen Minderheitsbeteiligungen der *MyKitchen.net* sind.

Für *MyKitchen.net* wurden folgende Konsolidierungskreise definiert:

	1	2	3	
--	---	---	---	--

Finanzierung und Profitabilität

Konsolidierungskreise	Integration in den Primärprozess (Küchenproduktion)			Beteiligung > 25 %		Anteil Umsatz ⁴⁷ > 50 %	Konsolidierung ⁴⁸
	vollständig (A)	teilweise (B)	nicht/kaum (C)	in %	seit		
Netzwerkpartner ⁴⁹						in T€	
Materiallieferanten							
Partner 1	x			0 %		33 %	Ja
Partner 2			x	30 %	10/99	53 %	Ja
Partner 3		x		75 %	11/98	27 %	Ja
Zubehörlieferanten							
Partner 1		x		0 %		52 %	Ja
Partner 2			x	10 %	05/00	18 %	Nein
Logistikunternehmen							
Partner 1	x			0 %		53 %	Ja
Partner 2		x		0 %		18 %	Nein
Montageunternehmen							
Partner 1	x			30 %	08/00	32 %	Ja
Partner 2		x		10 %	02/99	20 %	Nein
Partner 3			x	0 %		15 %	Nein
Web-Agentur							
Partner 1		x		0 %		58 %	Ja

⁴⁷ in MyKitchen.net

⁴⁸ 1=A oder 2>=25 % oder 3>=50 %

⁴⁹ Voraussetzung: Netzwerkfähigkeit Grad A oder B

Konsolidierungskreise	1			2		3	Kon- solidierung ⁴⁸
	Integration in den Primärprozess (Küchenproduktion)			Beteiligung > 25 %		Anteil Um- satz ⁴⁷ > 50 %	
Netzwerkpartner ⁴⁹	voll- stän- dig (A)	teil- weise (B)	nicht/ kaum (C)	in %	seit	in T€	
Partner 2			x	25 %	05/98	8 %	Ja
IT-Partner							
Partner 1		x		0 %		61 %	Ja
Sonstige							
Fachzeitschrift			x	0 %		8 %	Nein
Weinhändler			x	0 %		3 %	Nein
Reiseveranstalter			x	0 %		2 %	Nein

Abb. 57: Konsolidierungskreise

5.3.2.4 Konsolidierung übers Internet?

Durch die Aufspaltung des Unternehmens in mehrere selbstständige Einheiten ergeben sich für Rechnungswesen und für Controlling erhebliche zusätzliche Arbeit. Um nicht durch zusätzliches Personal in diesen Bereichen die positiven Effekte auf anderen Gebieten wieder auszugleichen, muss auch in Controlling und Rechnungswesen über Rationalisierungen der Abläufe nachgedacht werden.

„Entstanden ist das Problem durch die Vernetzung der Unternehmen, also durch das e-Business. Vielleicht können wir diese e-Business-Strukturen nutzen, um zumindest einen Teil der Konsolidierung zu automatisieren“,

sinnierte Constanze. „Wenn wir die relevanten Ergebnis- und Bilanzdaten

über das gemeinsame Netz, teilweise übers Internet verbunden, abfragen und in einer Datenbank zusammenführen könnten, dann wäre eine Konsolidierungsanwendung möglich, die einen wesentlichen Teil der Arbeit automatisiert erledigt“. Mit den Fachleuten des IT-Bereichs wurden die Möglichkeiten der automatisierten Konsolidierung besprochen. Man fand tatsächlich einen Weg, die den gesamten Abrechnungs- und Abstimmungsaufwand am Ende wieder auf das Maß vor Einführung der neuen Organisation zurückführte. Konkret bedeutet dies:

- Alle beteiligten Unternehmen führen in ihrer Buchhaltung separate Konten für die zu konsolidierenden Positionen.
 - Umsätze mit verbundenen Unternehmen (Kapitalbeteiligungen $\geq 50\%$)
 - Umsätze mit Partnerunternehmen (Kapitalbeteiligung $< 50\%$)
 - Forderungen an verbundene Unternehmen
 - Forderungen an Partnerunternehmen
 - Verbindlichkeiten an verbundene Unternehmen
 - Verbindlichkeiten an Partnerunternehmen
 - Beteiligungen $\geq 50\%$
 - Beteiligungen $< 50\%$
 - Gesellschafterdarlehen an verbundene Unternehmen
 - ...
- Innerbetriebliche Belastungen und Gutschriften werden über Sekundärkostenarten abgerechnet.
- Allen Buchungen wird ein Kennzeichen des betroffenen Partner-/Beteiligungsunternehmens mitgegeben.

Zunächst ist dies nur ein geringer Mehraufwand für die Buchhalter. Doch dieser Mehraufwand lohnt, denn spätestens bei der Konsolidierung stellen sich die Fragen nach der konkreten Zuordnung ohnehin.

Im nächsten Schritt müssen alle Daten in elektronischer Form zusammengetragen werden. Dies war bei *MyKitchen.net* aufgrund der bestehenden Vernetzung der Soft- und Hardware der beteiligten Unternehmen kein großes Problem.

Alles weitere ist Mathematik und konnte in einer Software problemlos programmiert werden.

Für Zwecke des Rechnungswesens werden zunächst alle Ergebnisrechnungen und alle Bilanzen der verbundenen Unternehmen positionsweise addiert. Die Partnerunternehmen bleiben hierbei unberücksichtigt. Je genauer die Kontenpläne der Unternehmen übereinstimmen, umso weniger Zuordnungsbearbeitung gibt es. Danach werden alle gegenseitigen GuV- und Bilanzpositionen herausgerechnet. Erlöse des einen und Aufwendungen des anderen Unternehmens gleichen sich aus und werden so eliminiert. Das Ergebnis sind eine konsolidierte Ergebnisrechnung und Bilanz sowie ein Protokoll der Konsolidierungsschritte.

Für die Darstellung des wirtschaftlichen Erfolgs des Netzwerkes ist die Vorgehensweise identisch. Lediglich die Zahl der integrierten Unternehmen ist größer. Hier werden auch die Partnerunternehmen einbezogen.

So verändert das e-Business auch bei *MyKitchen.net* die Strukturen von Controlling und Rechnungswesen.

5.4 Neue Aufgabe für den Controllerservice: Hohe Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität beherrschbar machen

Eine wesentliche Aufgabe des Controllerservices ist es, für Transparenz der unternehmerischen Strukturen und Prozesse zu sorgen.

Die „Meine Küche GmbH“ entwickelte sich stetig weiter. Auch früher gab es hin und wieder eine neue Kostenstelle, eine neue Kostenart. Es gab jedoch keine Prozesskostenrechnung, daher war aus Sicht der Kostenrechnung eine Änderung der betrieblichen Abläufe, wie sie damals natürlich auch vorkam, nicht wesentlich.

In den letzten Jahren hat sich die Situation gewandelt. Mit den Möglichkeiten des e-Business ergeben sich ständig Veränderungen der internen Strukturen. Manchmal ändern sich fast täglich Abläufe und Prozesse, Gesellschaftsstrukturen und Aufbauorganisationen. Sogar Geschäftsinhalte ändern sich, neue Geschäftsfelder kommen hinzu oder fallen weg. Vertriebswege verändern sich durch Kooperationen. Intern erstellte Leistungen werden durch extern bezogene ersetzt und umgekehrt.

Hier gilt es für den Controllerservice mehr denn je, Transparenz zu schaffen und zu erhalten. Langjährige Trends, Vorjahresvergleiche etc. werden zunehmend schwierig bzw. unsinnig. Unsinnig schon alleine deshalb, weil die Zeit so schnelllebig geworden ist, dass ein Vergleich mit der Situation vor 5 oder 10 Jahren inhaltlich gar nicht mehr möglich ist. Aber auch kurzfristige Änderungen der Strukturen führen zu Verzerrungen von Periodenvergleichen. Die Zuordnung der Kosten und Leistungen zu vergleichbaren Geschäftseinheiten kann nur mit sehr flexiblen Tools erreicht werden. Hier muss sich das Controlling neue, geeignete Instrumente schaffen.

Beispiel:

Im Oktober 1997 wurde die Unternehmensplanung für 1998 erstellt. Die Plan-Ergebnisrechnung auf Monatsbasis basierte auf vier eigenständigen Fertigungscentern. Die Service-Center waren zwar bereits im Gespräch, aber noch nicht konkret geplant. Die nächsten Monate brachten einige deutliche Veränderungen:

- Anfang 1998 begann die enge Zusammenarbeit des IT-Bereichs mit dem örtlichen Internetprovider (ISP). Die Rechnungen an die Kunden wurden vom ISP gestellt, intern erfolgte eine Abrechnung zwischen den Partnern.
- Im März begann das Marketing, externe Dienstleistungen zu erbringen.
- Im April wurde der Instandhaltungsbereich als eigenständiges Unternehmen ausgegliedert.
- Die Vorproduktion von Einlegebrettern der Küchenschränke wurde ab Juli 1998 an einen polnischen Partner vergeben.
- Und im August 1998 fusionierte der Internetprovider mit *MyKitchen.net*.

Im Controlling mussten die Pläne immer wieder aufwändig den veränderten Strukturen angepasst werden. Zusätzlich tauchen dieselben Probleme im Personalbereich, in der GuV/Bilanz, bei der Darstellung der Auftragslage und in vielen weiteren Teilbereichen der monatlichen Berichterstattung auf.

Die innerbetriebliche Leistungsverrechnung hatte ähnliche Strukturprobleme mit der Kontinuität. Die Verbuchung der internen Leistungen auf die Kostenstellen war zunächst unproblematisch. Doch die Vergleichbarkeit der Aussagen war nur durch eine sehr aufwendige Überarbeitung der Berichtsstrukturen erzielt worden. Früher konnten das Zahlenwerk durch Kommentare erläutert werden.

Durch eine neu eingesetzte Kostenrechnungssoftware war Constanze in der Lage, die diversen organisatorischen Änderungen transparent nachzuvollziehen. Beim Einrichten einer neuen Kostenstelle konnten die Verrechnungssätze ohne großen Aufwand für alle Kostenstellen neu ermittelt werden. Die neuen Sätze wurden ab einem konkreten Stichtag verwendet, für die Vergangenheit änderte sich nichts. Beim Aufspalten einer Kostenstelle in zwei konnten z.B. in einem über die Kopffzahlen ermittelten Verhältnis alle Kosten und Erlöse des bisherigen Jahres aufgeteilt und umgebucht werden. Wäre die Software nicht so flexibel, hätte sie mit hohem Personalaufwand die Struktur manuell überarbeiten müssen.

Diese Forderung nach flexiblen Tools gilt analog für alle anderen Softwareanwendungen des Rechnungswesens. Kostenerfassung, innerbetriebliche Leistungsverrechnung, Abgrenzung, Konsolidierung, externe Rechnungslegung, alles ist beeinflusst von Änderungen der Organisationsstrukturen und Produktportfolios. Mit zunehmender Vernetzung, Globalisierung oder zumindest Internationalisierung, mit der rasanten Beschleunigung von Innovationszyklen etc. wird sich die Geschwindigkeit der Veränderung tendenziell weiter erhöhen.

Rechnungswesen und Controlling brauchen daher andere Kenngrößen, die ihre Aussagekraft nicht mehr durch langjährige Entwicklungsvergleiche erhalten. Ausgefeilte, aufwendig individuell erstellte Berichte werden immer weniger gebraucht. An ihre Stelle müssen einfache, flexible, schnell zu ändernde Berichtsstrukturen treten. Dies könnten aussagefähige Kennzahlen sein, in denen nicht mehr Rücksicht auf nationale, häufig auf steuerliche Aspekte orientierte Gegebenheiten genommen werden muss.

Beispiele für derartige Kennzahlen sind:

Bedeutungsverlust für	Bedeutungsgewinn für
Umsatzentwicklung zum Vorjahr	ROI, RONA, ROCE ⁵⁰
Durchschnittsrendite der letzten x Jahre	EBIT, EBITDA ⁵¹
...	

Abb. 58: Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung

⁵⁰ Return on Investment, Return on Net Assets, Return on Capital Employed.

⁵¹ Earnings before Interest and Taxes, Earnings before Interest and Taxes after Depreciation and Amortizations

Für den Controller ergeben sich aus diesen Strukturänderungen noch weitere Veränderungen seiner Aufgaben. Er wird immer stärker zukunftsorientiert arbeiten müssen. Es wird seine Aufgabe sein, Entwicklungen und Veränderungen zu erkennen und zu planen, die Auswirkungen dieser Veränderungen darzustellen und daraus frühzeitig einen Entscheidungsbedarf abzuleiten. Es wird eine wesentliche Aufgabe des Controllers sein, eine zielgerichtete Unternehmensführung sowie die Vorbereitung sinnvoller Managemententscheidungen sicherzustellen. Aber dazu mehr im sechsten Kapitel.

5.5 Abgrenzung bei Portalen und Marktplätzen

Im Laufe der Zeit war aus der Website der „Meine Küche GmbH“ das Portal „*MyKitchen.net*“ geworden. Portale benötigen eine „kritische Größe“, um für Anwender und weitere Anbieter interessant zu werden. Langsam nur hatte es die *MyKitchen*-Website in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Anbietern geschafft, interessant genug zu sein, um als Portal genutzt zu werden. Dann kam der Durchbruch: In kurzer Zeit sprach man in der Branche und in Kundenkreisen über den erfolgreichen Internetauftritt von *MyKitchen.net*.

Die Website stellt nun für sich alleine einen Wert dar, der aus Faktoren wie Image, Know-how (sowohl IT- wie auch Fach-Know-how) und Bekanntheitsgrad/Marktanteil resultiert. Ein bekanntes Beispiel für das Auseinanderdriften von klassischem und eigentlichem (Börsen-)Wert des Unternehmens ist Yahoo. Es ist die Website, die den Wert des Unternehmens ausmacht.

Hier ergibt sich eine interessante Abgrenzungs- und Zuordnungsfrage, die in Zukunft auch auf den Controllerservice von *MyKitchen.net* zukommen kann. Im heutigen Stadium des Rechnungswesens wird der erfolgreiche Internetauftritt für sich noch nicht mit einem besonderen Wert berücksichtigt.

Die Abgrenzungs- und Zuordnungsproblematik taucht ebenfalls bei Marktplätzen im Internet auf. Sowohl bei B2B- als auch bei B2C-Marktplätzen entsteht der Wert einer solchen Website und des dahinter stehenden Unternehmens erst mit der kritischen Masse und der Qualität der vertretenen Unternehmen (Anbieter). Dieses Thema ist heute für *MyKitchen.net* noch nicht wirklich relevant. Aber dies kann und wird sich ändern und wird in Zukunft ein wesentlicher Punkt in der Unternehmensbewertung sein. Sollte der er-

folgreiche Weg im e-Business jedoch weitergehen, kann dies bald für Constanze eine wichtige Aufgabe werden.

5.6 Zuordnung und Trennung von Kosten und Leistungen bei der Wirtschaftlichkeitsrechnung von e-Business-Aktivitäten

Für Ernst-Conrad, Jim und ihre „Meine Küche GmbH“ ist es eine Erfolgsgeschichte geworden. Ihre Produkte werden über das Internet angeboten und die Möglichkeiten des Internets für eine Reorganisation des Unternehmens wurden genutzt. Der Enthusiasmus der Anfangszeit war gerechtfertigt. Ernst-Conrad konnte seine Versprechungen gegenüber der BvS einhalten. Auch Jims Erwartungen wurden realisiert. Und die ca. 3 Mio. € sind durch das e-Business erfolgreich und rentabel eingesetzt worden.

Aber kann man von einem Erfolg des e-Business sprechen? Die Rechnungswesen- und Controllingaktivitäten haben einen erheblichen zusätzlichen zeitlichen und damit auch finanziellen Aufwand verschlungen. Die erwarteten Reaktionen der Kunden und Partner auf die Web-Aktivitäten haben sich anfangs nicht immer erfüllt und führten zu Verlusten.

Auch mussten ungeplante Investitionen und Kosten für den IT-Bereich durchgeführt werden. Es hat im Nachhinein schlicht keiner gewusst, was mit e-Business auf ihn zukommt!

Doch jetzt hat *MyKitchen.net* einen Stand erreicht, in dem das e-Business im Wesentlichen aus der Projektphase heraus ist. Das führte kürzlich Ernst-Conrad zu der kritischen Frage, ob denn das gesamte Projekt rentabel gewesen sei. Und auch zukünftig möchte er gern wissen, was das e-Business kostet und was es bringt.

Zu diesem Zweck haben sich Controller und Dr. Dzemballa wieder zusammengesetzt und beraten, wie man eine klare Zuordnung von Kosten und Leistungen zum e-Business vornehmen könnte.

„Rückwirkend eine Projektnachkalkulation zu machen, dürfte reichlich schwierig sein“, begann Dr. Dzemballa. „Wir haben kein Kontierungsmerkmal gesetzt, aus dem wir heute feststellen könnten, ob die Kosten oder Erlöse durch das e-Business verursacht wurden. Auch gibt es keine klare Kategorie von Belegen, die das e-Business betrifft. Es können alle Arten von Kos-

ten sein. Aus meiner Sicht müssten wir nun alle Belege einzeln durchgehen und versuchen festzulegen, ob und ggf. in welchem Umfang ein Beleg e-Business-relevant ist. Sicherlich könnten wir die direkten Web-Kosten herausuchen; dafür gibt es eine Kostenart. Aber es wäre nicht korrekt, dem alle Umsätze gegenüberzustellen. Dann würde sich sicherlich schnell ein positives Ergebnis unserer Internetaktivitäten ergeben. Aber zumindest Personal- und Marketingkosten müssen wir in die Betrachtung einbeziehen.“

„Ja, in diesem Punkt sind wir uns einig. Es wäre durchaus möglich, für die Zukunft einen regelmäßigen Bericht zu erstellen, der die e-Business-Kosten den Erlösen gegenüberstellt. Für die Vergangenheit ist es mit einem erheblichen, aus meiner Sicht ungerechtfertigten Aufwand verbunden, eine genaue Ermittlung der relevanten Kosten und Erlöse vorzunehmen. Das hätten wir uns vorher überlegen müssen. Aber auch in Zukunft gibt es keine Eindeutigkeit, welche Kosten bzw. Erlöse in eine solche Rechnung eingehen müssen.

Wie Sie wissen, haben wir auf unserer Website einen Küchenkonfigurator, mit dem sich der Kunde seine Wunschküche selbst zusammenstellen kann. Er kann diese Daten und inzwischen sogar die maßstäbliche Zeichnung ausdrucken. Von nicht wenigen Kunden weiß ich, dass sie in Ruhe zu Hause diese Planungsarbeit geleistet haben und später mit dem Küchenplan persönlich in eines unserer Vertriebsbüro gegangen sind, um die Küche zu bestellen. In unseren Büchern steht dieser Umsatz als herkömmlicher Umsatz. Tatsächlich hat unser bequemer Planungsservice im Internet den Kunden überzeugt, seine Küche bei uns zu kaufen. Welchem Vertriebsweg ordnen wir diesen Umsatz nun zu? In vielen Fällen werden wir die Hintergründe eines solchen Falles gar nicht kennen und ordnen die Umsätze daher nicht korrekt zu“ äußerte Constanze.

„Ähnlich verhält es sich bei den Kosten. Die Änderung unserer Organisationsstruktur war sinnvoll, weil wir mit dem Internet, dem Intranet und unserem Extranet Möglichkeiten hatten, die ein effizientes Zusammenarbeiten in dieser Weise unterstützt. Im ersten Schritt würde ich sagen, dass der Effekt der Produktivitätssteigerung daher auf dem e-Business beruht. Aber die Personalkosten haben sich kaum reduziert, sie sind in weiten Teilen unseres Unternehmens eher gestiegen. Wir haben andere Aktivitäten, andere Produkte und Dienstleistungen aufgenommen. Müssen wir dann auch diese dem e-Business zurechnen?

Was ist mit den Umstellungsproblemen und den daraus resultierenden Kosten? Waren diese alle e-Business-begründet? Wenigstens ein Teil davon?

Wenn ja, welcher? Und das Problem endet nicht mit der Frage nach den Investitionen und den daraus resultierenden Abschreibungen. Wir haben im Rechenzentrum Webserver stehen, Firewalls etc. Wir haben aus Gründen der Verfügbarkeit redundante Lösungen geschaffen. Sind diese Kosten wirklich e-Business-Kosten?

Die Beantwortung dieser Frage führt zu Grundsätzlichem: Was verstehen wir eigentlich in diesem Zusammenhang unter e-Business? Sind alle Kosten für das Internet e-Business-Kosten? Oder konzentrieren wir uns auf den Vertriebsweg Internet und dessen Kosten und Erlöse? Dann wären nämlich z.B. der Anschluss ans Internet und die Kosten für die Nutzung des electronic banking dabei gar nicht zu berücksichtigen.

Man kann bei der Abgrenzung von Ursachen für Kosten und Erlöse in einen Detaillierungsgrad geraten, der die Effektivität des Berichtsergebnisses infrage stellt. Aber uns geht es doch vielmehr um einen groben Überblick. Wir erfahren doch immer mehr, dass es um die grundsätzliche Kosten- und Erlösstruktur der Aktivitäten geht. Es ist schließlich eine strategische Entscheidung gewesen, uns mit e-Business zu beschäftigen. Mein Vorschlag ist, dass wir ein Bündel eindeutig zuzuordnender Kosten- und Erlösarten ermitteln, einige Zweifelsfälle grundsätzlich mit Ernst-Conrad klären und ggf. prozentuale Anteile dieser Kostenarten berücksichtigen. Dann können wir mit diesem etwas groben Ansatz eine Rentabilitätsrechnung durchführen. Einmal oder zweimal jährlich überarbeiten wir dann unsere Annahmen und Begründungen für die Kostenstruktur. Bei Änderungen der Organisation bzw. bei neuen Kostenarten entscheiden wir fallweise, wie viel davon in die e-Business-Rechnung eingeht.“

So wurde es getan. Die Kosten des Intranets wurden nur zu einem kleinen Teil angesetzt, die Kosten des electronic banking gar nicht, die Internet-bezogene Ausstattung des Rechenzentrums nur teilweise usw. Es wurde auch für die Vergangenheit anhand des gefundenen Schemas eine Erfolgsrechnung für den Vertriebsweg e-Business erstellt, die Einheit T€ reichte vollkommen zur Darstellung. Das Ergebnis dieser Berechnungen zeigte, dass erst im letzten Jahr das Ergebnis aller e-Business-Aktivitäten ausgeglichen bzw. leicht positiv war. Ohne die nicht zahlungswirksamen Abschreibungen waren die Zahlen bereits im vorletzten Jahr schwarz.

Es gab im Laufe der gesamten Jahre kein wirkliches „Projekt e-Business“, welches durch konkrete Maßnahmen, Anforderungen an die Personalkapazität und letztlich konkrete Zahlungsströme definiert war. Im Laufe der Zeit

hat sich das anfangs schriftlich geplante Projekt doch stark verändert. Maßnahmen verschiedener Projekte vermischten sich. Das Projektende war nicht mehr klar definiert.

Um die Unsicherheit in Grenzen zu halten und insgesamt doch alle internetorientierten Kosten und Erlöse zu erfassen, um eine Tendenzaussage geben zu können, wurde mehrstufig im Sinne einer Deckungsbeitragsrechnung vorgegangen:

Deckungsbeitragsrechnung e-Business mit Beispieldaten von MyKitchen.net für das Jahr 2000 (alle Werte in T€)

1	Umsatz über den Vertriebsweg Internet	11.725
2	./. Produktkosten (Material + gewerbliche Pers.)	10.463
3	./. Kosten für das Betreiben der e-Commerce-Software	748
	– Leitungskosten	3
	– lfd. Software und Hardware	480
	– Gebühren, Provisionen (z.B. für Online-Zahlungsverkehr)	235
	– Hotline für Kunden/Enduser	30
	– ...	
4	= <i>Rohhertrag des Internethandels</i>	514
5	./. Strukturkosten des e-Commerce	1.066
	– Marketing, Werbung	220
	– IT-Softwareentwicklung (Website, Front-End)	656
	– Kundendatenauswertung	13
	– redundante Hardware (Hochverfügbarkeit)	127
	– Contentmanagement	50
	– ...	
6	= Erfolg des Internethandels	-552

7	sonstige Erträge aus Internetaktivitäten	0
	– Werbeerträge	
	– ...	
8	./. lfd. Kosten des e-Business	59
	– electronic banking	12
	– e-Procurement (Einkauf übers Internet)	12
	– Extranet-/VPN-Kosten	35
	– ...	
9	= <i>Rohergebnis des restlichen e-Business</i>	-59
	./. Vorbereitungskosten des e-Business	270
	– Verhandlungen mit Partnern	
	– Softwareentwicklung (Back-End)	250
	– Schulung der Mitarbeiter	20
	– ...	
10	= Erfolg des restlichen e-Business	-329
11 (6+10)	Gesamterfolg des e-Business	-881
12	./. sonstige Internetkosten	8
	– Online-Recherchen	
	– Intranetkosten (IT, Content)	8
	– ...	
13	= Gesamterfolg Internetaktivitäten	-889

Abb. 59: Erfolgsrechnung e-Business

Muss man bei diesen Zahlen von einem Misserfolg des Projekts e-Business sprechen? Auf den ersten Blick scheint es so zu sein, obwohl wir inzwischen wissen, dass *MyKitchen.net* eine Erfolgsgeschichte darstellt. Das scheinbar

schlechte Bild entsteht, weil die geschaffenen immateriellen Werte in obige Berechnung überhaupt nicht eingegangen sind! Ich werde mich im sechsten Kapitel diesem Thema zuwenden.

5.7 Abgrenzung der Controllingtätigkeiten bei übergreifenden Systemen

Es ergab sich kurz vor dem Jahreswechsel 2000/2001 ein ruhiges Gespräch zwischen mir und Constanze. Wir sprachen über die verschiedenen Probleme, die das Internet und deren Auswirkungen für das Controlling allgemein und für sie im Besonderen hatte. Es gab genügend Gelegenheiten im Laufe dieses Gesprächs, ihr zu ihrer Leistung zu gratulieren. Sie hat es sicherlich verstanden, die auf sie zukommenden Probleme zu erkennen, in ihrer Tragweite zu verstehen und meistens die geeigneten Lösungen zu schaffen.

Das Gespräch lief dann aus der Vergangenheit weiter in die Zukunft. Was wird sich alles in Zukunft für das Controlling durch globale Vernetzung ergeben? Wir zeichneten grob folgendes Szenario:

Das Controlling wird zukünftig mittels Internet abgewickelt. International über alle Standorte des Unternehmens, innerhalb des Netzwerkes wie innerhalb der Firmengruppe von Jim wird es nur ein Finanzsystem geben. Es existiert nur ein Kontenplan. Kostenrechnung, Treasury, externes und internes Berichtswesen etc. wird alles über ein unternehmensweites System abgedeckt.

Aber wie grenzt sich dann das Controlling gegenüber dem Treasuring und dem Buchhaltungsbereich ab? In vielen Unternehmen gibt es heute keine wesentliche Trennung mehr zwischen Controlling und Finanz- und Rechnungswesen. Andererseits sind in manchen Unternehmen diese Bereiche komplett unterschiedlich organisiert. Wir kamen zu der Überzeugung, dass diese Vielfalt auch in Zukunft vorhanden sein wird.

Es wird Tendenzen geben, das financial management in eine zentrale Verantwortung zu geben. Damit würde es das Controlling als eigenständige Aufgabe in solchen Unternehmen nicht mehr geben. Für andere Unternehmen (und *MyKitchen.net* wird eines davon sein) wird es zukünftig weiterhin die Aufgaben des Controllers und des Buchhalters geben.

Es wird so weit kommen, dass viele der heutigen Controllertätigkeiten automatisiert bzw. weitgehend IT-unterstützt werden: Reporting, Erfolgsrechnungen, Kostenrechnung etc. Dann hat das Controlling mehr Zeit, sich um seine eigentlichen Aufgaben zu kümmern: Entscheidungsunterstützung, Prozess- und Organisationsanalysen, vorausschauende Planung, Benchmarking etc.

Bei international vereinheitlichten Systemen müssen dann auch die lokalen Gegebenheiten berücksichtigt werden. Dies sind u.a.

- Nationales Steuer- und Handelsrecht
- Regionale Mentalitäten, Managementphilosophien
- Lokale Marktstrukturen

In jedem Fall wird das Internet die Rolle des Controllers als Navigator auf dem Unternehmensschiff nicht grundlegend ändern. Doch werden wir häufiger Änderungen durch den Einsatz der weltweiten Vernetzung erleben. Auch das Controlling muss flexibel genug sein, sich diesen Anforderungen zu stellen.

6 Immaterielle Werte erfassen – wie e-Commerce das Rechnungswesen reformiert

Auf einen Blick:

- ⇒ Immaterielle Werte bestimmen unser Wirtschaftsleben, aber nicht das Rechnungswesen.
- ⇒ Wertorientierte Unternehmensführung – ein Versuch zur Berechnung des immateriellen Firmenwerts.
- ⇒ Potenzialisierung, ein anderer Weg zum zukunftsorientierten Rechnungswesen.

Die Beschäftigung mit den Problemen der Abgrenzung und Konsolidierung betriebswirtschaftlicher Leistungen hatte Ernst-Conrad noch für ein weiteres Problem sensibilisiert: die adäquate Erfassung immaterieller Werte.

Wieviel Kraft, Mittel und Zeit hatte sein Halberstädter Unternehmen schon in eigene Softwarelösungen, in Marketing, in die Personalentwicklung und Ähnliches gesteckt? Aber nur ein Bruchteil dessen hatte sich in der Bilanz niedergeschlagen. Die große Masse war in den Kosten aufgegangen und damit als Belastungsfaktor gebucht worden. Das empfand Ernst-Conrad als vollkommen widersinnig. Die entscheidenden Faktoren für den erstaunlichen Erfolg des Unternehmens erschienen aus der Sicht des Rechnungswesens als Belastungsgrößen!

Und so suchte er immer wieder das Gespräch mit Constanze. Sie sollte ihm diesen „Unsinn“ erklären. Vielleicht konnten sie ja gemeinsam einen Lösungsansatz für diesen Unsinn finden.

6.1 Probleme des klassischen Rechnungswesens

Das mit dem Lösungsansatz hat Constanze erst einmal verschoben. „Ich wäre sicher schon Nobelpreisträger, wenn ich das so einfach aus dem Hut zaubern könnte“, sagte sie. Zunächst versuchte sie Ernst-Conrad zu erklären, wie die Misere entstanden ist.

6.1.1 Auf materielle Werte orientiert

Das Rechnungswesen ist schon uralt. Es kann auf mehrere tausend Jahre Geschichte zurückblicken und ist eng mit dem Entstehen der Ware-Geld-Beziehung verbunden. Schon von den Sumerern und Babyloniern sind Berechnungen zu monetären Einnahmen und Ausgaben überliefert.

Den Gegenstand des entstehenden Rechnungswesens bildeten faktisch ausschließlich materielle Gegenstände: zunächst noch in ihrer konkreten Form als Vieh, Korn oder andere Handelswaren bis hin zu Diamanten und Schmuck sowie recht bald auch der Produktionsfaktor Grund und Boden/Gebäude; später dann in ihrer abstrakten Form als Geld. Vermögen und materieller Reichtum galten dabei als synonym. Geistige Fähigkeiten, Erfindungsgabe und immaterielle Werte spielten in diesem Zusammenhang schlechthin keine Rolle. Es zählte, was einer hat, nicht was er kann.

Der Ausgangspunkt des Rechnungswesens in seiner ursprünglichen Form bestand also in der Erfassung und Berechnung materieller Werte in vergleichbarer und allgemein anerkannter Form – in Form von Geld. Seitdem hat es viele Weiterentwicklungen gegeben, insbesondere die von Pacioli begründete doppelte Buchführung. Allerdings haben sie bisher am Gegenstand des Rechnungswesens – der Erfassung materieller Werte in finanzieller Form – nichts Wesentliches geändert.

6.1.2 Neue Rolle der immateriellen Werte

Aber die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich grundsätzlich verändert. Schon mit der industriellen Revolution des 19. Jahrhunderts begann die Bedeutung immaterieller Faktoren zu steigen. Wissenschaft und Technik und die daraus entspringenden bahnbrechenden Entdeckungen und Erfindungen gaben entscheidende Impulse für die Veränderungen im wirtschaftlichen Leben der Menschen, für das gesellschaftliche Zusammenleben insgesamt. Dazu gehörte auch, dass die Entwicklung einer breiten Volksbildung – zumindest in elementaren Kenntnissen – zu einem immer wichtigeren wirtschaftlichen Faktor wurde.

Zunächst waren die Erfindungen, die wissenschaftlichen Entdeckungen Taten einzelner herausragender Persönlichkeiten, war die breite Bildung fast ausschließlich Sache des Staates, seiner Schulen, seiner Universitäten. Nach wie vor galten der materielle Besitz eines Unternehmens, die akkumulierten und genutzten materiellen Vermögensgegenstände als die entscheidende Basis für deren wirtschaftliche Tätigkeit. Und so fanden wissenschaftliche

Entdeckungen und technische Erfindungen lediglich als geschützte Rechte Eingang in das betriebliche Rechnungswesen.

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts begannen die immateriellen Faktoren allmählich den materiellen Faktoren „den Rang abzulaufen“.

- Wissen und die Fähigkeit der Mitarbeiter dieses Wissen kreativ anzuwenden, ist zu einem von vielen als entscheidend eingestuften Produktionsfaktor geworden. Dementsprechend werden

Forschung und Entwicklung,

Bildung und Weiterbildung,

Ausbau der informellen Infrastruktur und

eine zielgerichtete Personalentwicklung

von den meisten Unternehmen inzwischen als eine Aufgabe angesehen, der sie sich nicht entziehen können und der sie einen mehr oder weniger bedeutenden Teil ihrer Ausgaben zuwenden.

- Das Verhältnis von Angebot und Nachfrage hat sich grundlegend geändert. Galt es früher als entscheidend, eine Fabrik zu besitzen, so kommt es heute mindestens in gleichem Maße darauf an, ein „Marktbesitzer“ zu sein. Das soll nicht heißen, dass es in früheren Jahrzehnten möglich gewesen wäre, auf Dauer am Markt vorbei zu arbeiten. Aber die Relationen haben sich verschoben. Und damit rücken die so genannten „schwachen“ Signale der Kunden, ihre Wünsche, ihre Interessen, das Erlangen von Image und Reputation, das Erringen und Halten von Marktpositionen stärker in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Dazu gehört ebenso die Fähigkeit, schnell auf Veränderungen der Märkte reagieren zu können bzw. selbst in der Lage zu sein, Trends zu setzen. Und dazu gehört auch die adäquate Berücksichtigung der wachsenden Vielfalt der Märkte, sowohl bezüglich ihrer Segmentierung als auch ihrer globalen Ausdehnung.

6.1.3 Unsere Bewertungsvorschriften und Bilanzierungsverbote lassen wesentliche immaterielle Werte unberücksichtigt

Beides, das Aufsteigen des Wissens zu einem wichtigen, vielleicht sogar zum wichtigsten Produktionsfaktor und die wachsende Dominanz der Märkte (bzw. ihrer „Besitzer“) haben im Management zu einem Paradigmenwechsel geführt.

Im Rechnungswesen sind die immateriellen Werte, ist das Wissen als Produktionsfaktor Nr. 1 jedoch noch nicht angekommen! Wir erfassen und bilanzieren – unter Berufung auf den Vermögens- und Gläubigerschutz – in traditioneller Weise das in der Vergangenheit akkumulierte bzw. in einer abgelaufenen Periode geschaffene oder verlorene Vermögen. Dabei spielen immaterielle Werte nur dann eine Rolle, wenn sie entgeltlich erworben wurden oder als Entwicklungsaufwendungen im Rahmen der Herstellkosten für Objekte des Umlaufvermögens aktiviert werden können. Für selbst erstellte bzw. von Dritten aufgrund eines Dienstvertrags bezogene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens besteht laut § 248 Abs. 2 HGB ein Aktivierungsverbot. Und das gilt erst recht für alle immateriellen Werte, die nicht eindeutig identifiziert bzw. als einzelne Vermögensgegenstände abgegrenzt werden können⁵².

Das klassische Rechnungswesen verharnt diesbezüglich nach wie vor in den Traditionen der Urväter und im Denken des 19. Jahrhunderts.

Als Kompensation für dieses Beharren auf vergangenheitsorientierten Ansätzen sind neue Bereiche des Managements entstanden, z.B.

- Marketing,
- Controlling,

⁵² Das deutsche Handelsrecht gewährt diesbezüglich eine Ausnahme. Für so genannte „Aufwendungen zur Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs“ besteht ein Aktivierungswahlrecht als Bilanzierungshilfe (§ 269 HGB). Der Posten ist separat auszuweisen, im Anhang zu erläutern und innerhalb von 4 Jahren abzuschreiben. In Höhe der aktivierten Aufwendungen zur Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs besteht ein Ausschüttungsverbot.

Die Buchung dieses Postens ermöglicht zumindest eine pauschale Erfassung nicht weiter abgegrenzter immaterieller Werte. Allerdings wirkt das in Deutschland weit verbreitete Streben nach einer Einheitsbilanz (Handelsbilanz = Steuerbilanz) der Nutzung dieser nur im Handelsrecht wählbaren Bilanzierungshilfe entgegen.

- Qualitätsmanagement und
- Wissensmanagement.

Aber sie leben im Widerspruch, teilweise im Schatten des traditionellen Rechnungswesens. Das zeigt sich besonders deutlich darin, dass wir zwar den von ihnen verursachten Aufwand, nicht aber ihre Ergebnisse adäquat erfassen. Immaterielle Ergebnisse wie

- Markterschließung,
- zukunftsorientierte Transparenz der betrieblichen Prozesse,
- Auswirkungen hoher Qualität von Prozessen und Produkten bzw. Leistungen,
- Personalentwicklung und
- Effekte des akkumulierten Wissens

kennt das Rechnungswesen nicht.

Wir sind daher schnell geneigt, die Kosten immaterieller Faktoren als „lästig“ anzusehen. Sie werden zwar allgemein für notwendig erachtet; aber wenn wir Kosten reduzieren müssen, dann können wir zuallererst auf diese zukunftsorientierten Aufwendungen verzichten.

Und seiner eigenen Logik folgend verbucht das Rechnungswesen jeden Verzicht auf Marketing, Controlling, Wissensmanagement, Forschung, Entwicklung neuer Produkte, neuer Technologien, eigener Softwarelösungen – den Verzicht auf die Basis modernen Wirtschaftens – als Erfolg.

Denn zunächst einmal steigt der ausgewiesene Gewinn. Und was wollen wir mehr!

Aber der Widerspruch wird immer drängender:

- Die Bedeutung immaterieller Faktoren wächst, das Entwickeln und zielgerichtete Nutzen von Zukunftspotenzialen wird allgemein als immer wichtiger angesehen. Und einige Versuche für die Bilanzierung dieser immaterieller Werte werden bereits praktiziert. Denken wir beispielsweise an Umweltbilanzen, an Sozialbilanzen oder den B.I.G-Ansatz (Bilanz immaterieller Güter) der Schweizer QUALIQUANT®. Nur, das Rechnungswesen ist

nicht bereit, angemessen mit ihnen umzugehen, sie einzubinden in die Buchhaltung.

- Wir erleben das zum Teil irrational anmutende Auseinanderdriften von Buchwerten und der Börsenbewertung einzelner Unternehmen und sind vorschnell bereit, das mit bloßer Spekulation abzutun. Sicherlich ist der Börsenwert allein keine Führungsgröße. Und der Einbruch der New Economy Anfang 2001 hat die Euphorie deutlich abgekühlt. Aber jede Spekulation hat ihren rationalen Kern. Und der scheint hier offensichtlich darin zu liegen, dass die immateriellen Faktoren, die Zukunftspotenziale im Buchwert eines Unternehmens nicht oder nur marginal erfasst sind, während die Börse – sicherlich mit spekulativen Verzerrungen – diesen Aspekten eine ihnen zukommende wirtschaftliche Bedeutung beimisst.
- Die modernen Methoden des Qualitätsmanagements (EFQM-Modell für Exzellenz, Six Sigma) haben eindrucksvoll demonstriert, dass konsequent gesteigerte Qualität nicht mit steigenden, sondern mit sinkenden Kosten und zusätzlichen Erträgen verbunden ist. Diese Möglichkeiten kann das heutige Rechnungswesen nicht adäquat sichtbar machen.
- Neue Methoden wie wertorientierte Unternehmensführung (oft unter dem Schlagwort „Shareholder Value“ missverstanden) oder Balanced Scorecard finden trotz ihrer zweifelsohne bestehenden Mängel in kurzer Zeit eine Vielzahl von praktizierenden Anhängern, weil sie dem Bedürfnis nach Zukunftsorientierung und Berücksichtigung immaterieller Potenziale entgegenkommen.

Ein gewisses Umdenken ist mit der auch in Deutschland immer weiter um sich greifenden Praxis internationaler Rechnungslegung auf Basis der International Accounting Standards (IAS) bzw. der US Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP). Wird doch hier die Berücksichtigung selbst erstellter immaterieller Vermögensgegenstände nicht mehr grundsätzlich ausgeschlossen (IAS 38.19 bzw. APB⁵³ 17.24).

Aber das reicht nicht aus. Auch die IAS oder US-GAAP haben das Problem der adäquaten Erfassung immaterieller Werte bisher nicht gelöst⁵⁴. Es ist an

⁵³ APB = Accounting Principles Board Opinion.

⁵⁴ In einem Punkt stehen beide Standards noch hinter dem HGB. Die Aktivierung von Aufwendungen für die Inangasetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebes als Bilanzierungshilfe ist nicht gestattet.

der Zeit, das Rechnungswesen grundlegend zu reformieren, es anzupassen an die Anforderungen modernen Wirtschaftens. Dabei können und sollten die Controller eine entscheidende Rolle spielen. Controller sind dem Rechnungswesen noch sehr nah; nah genug, um seine Interna verstehen und nachvollziehen zu können. Gleichzeitig leben viele Controller durch die dem Controlling gestellten strategischen Aufgaben häufig in Konflikt mit dem Rechnungswesen. Das Controlling ist ja ursprünglich nur deshalb als Ergänzung zum Rechnungswesen entstanden, um dessen wichtigste Schwächen – fehlende Transparenz und Zukunftsorientierung – auszugleichen.

6.2 Die Methoden der Bewertung unternehmerischer Tätigkeiten müssen überarbeitet werden

„Das ist alles sehr einleuchtend. Aber nach deinem Plädoyer für die reformierende Kraft der Controller bin ich neugierig auf deine Vorschläge.“ forderte Ernst-Conrad sie heraus.

Und das genau war der Punkt, an dem Constanze unsicher wurde. „Es gibt da eine Idee, aber das ist natürlich noch alles nicht bis zu Ende gedacht, noch mit vielen Ecken und Kanten, noch unausgegoren.“ Doch Ernst-Conrad drängte sie weiter. Jetzt war er wirklich neugierig geworden. Er spürte, dass Constanze mehr im Kopf hatte, als nur eine Idee. „Schieß los!“

Und so begann sie, ihre Gedanken zu entwickeln:

6.2.1 Immaterielle Werte als Potenziale betrachten

Wie bereits gesagt, wird ein gravierender Anteil betrieblicher Ausgaben den Kosten zugerechnet, obwohl sie im Unterschied zu den laufenden Ausgaben der unmittelbaren betrieblichen Leistungserstellung (wie Rohstoffe, Energien, Lohn und Gehalt etc.) erst im Verlauf späterer Abrechnungsperioden zurückfließen. Sie sind – wenn man so will – Zukunftsaufwendungen.

Diese Zukunftsaufwendungen für die Entwicklung von Fähigkeiten oder Potenzialen, im Verlauf zukünftiger Abrechnungsperioden Einzahlungsüberschüsse zu erwirtschaften, sind z.B. Ausgaben für

- Weiterbildung,
- Personalentwicklung,
- die Vorbereitung, Erschließung und Festigung von Märkten,
- Forschung und Entwicklung,
- die Erarbeitung und Weiterentwicklung eigener Software,
- den Aufbau und die Weiterentwicklung effektiver Qualitätssicherungssysteme,
- die internen Organisations- und Managementsysteme,
- Investitionen in das Anlagevermögen u.Ä.m.

Zukunftsaufwendungen, die über Investitionen im engeren Sinne (Erweiterung des Sachanlagevermögen und des Working Capitals) hinausgehen, gelten bisher als nicht aktivierungsfähig⁵⁵. Diese Praxis führt zu dem gerade erläuterten verfälschten Bild vom Unternehmen, das durch das Rechnungswesen vermittelt wird.

Wir erhalten eine realistischere Widerspiegelung der Unternehmenswerte, wenn wir die Zukunftsaufwendungen in einer gesonderten Rechnung verbuchen („aktivieren“). Allerdings reicht die bloße Verbuchung der Zukunftsaufwendungen allein nicht aus, um deren immateriellen Wert darzustellen. Dazu ist es zusätzlich erforderlich, die durch sie geschaffenen Potenziale nach einheitlichen Regeln zu differenzieren und zu bewerten.

Die Schaffung einheitlicher Regeln zur Definition, Bewertung und buchmäßigen Erfassung wirtschaftlicher⁵⁶ Potenziale scheint eine schwierige und aufwendige Aufgabe zu sein. Weil wir sie nicht gewohnt sind. Aber wenn die ureigenste Bestimmung des Rechnungswesens darin besteht, ein wahres Bild des darzustellenden Unternehmens zu zeichnen, dann gehören in der heutigen Zeit die immateriellen Werte, die geschaffenen Potenziale dazu.

⁵⁵ Auf die im vorigen Abschnitt erwähnten Ausnahmen sei verwiesen.

⁵⁶ Die Erfassung nicht wirtschaftlicher Potenziale z.B. von Non Profit Organisationen ist ein ebenso drängendes Problem, müsste aufgrund seiner Besonderheiten aber gesondert behandelt werden und ist hier nicht Gegenstand der Überlegungen.

Allerdings sperren wir uns gegen die jedem Potenzial eigene Unschärfe. Potenziale sind nur Möglichkeiten. Inwieweit wir sie im realen Leben umsetzen werden, können wir heute nicht genau bestimmen. Daher scheinen sie der exakten Buchführung nicht zugänglich.

Allein, wir vergessen gern, dass auch unsere traditionelle Buchführung viele Unschärfen besitzt. Denken wir nur an die Kostenrechnung mit ihren recht willkürlichen Umlagen. Oder an die zumeist problematischen Abgrenzungen und Wertberichtigungen. An die Bewertung der Bestände, insbesondere der unfertigen Erzeugnisse und Leistungen. Oder an die häufig allzu fragwürdigen Abschreibungssätze für Investitionsgüter. In allen diesen Fällen begnügen wir uns mit relativ willkürlichen Zuordnungen und Abschätzungen. Weil wir es gewohnt und daher bereit sind, es zu akzeptieren. Wenn wir dieselbe Akzeptanz auch der Unschärfe in der Potenzialbewertung zukommen lassen, sollten wir durchaus geeignete Wege finden können, die Potenzialrechnung als eigenständigen Teil des Rechnungswesens zu etablieren, der uns hilft, dem wahren Wert eines Unternehmens näher zu kommen.

6.2.2 Wertorientierter Ansatz zur Erfassung der immateriellen Potenziale

Wir müssen also neue Wege finden. Aber wir betreten dabei nicht völliges Neuland. Seit Alfred Rappaport 1986 sein „Creating Shareholder Value“⁵⁷ veröffentlicht hat, ist ein inzwischen weit verbreiteter erster Schritt getan. Allerdings ist der Begriff „Shareholder Value“ durch ideologisch gefärbte Diskussionen zu Unrecht bei vielen in Verruf geraten. In neuerer Zeit wird daher verstärkt von „wertorientierter Unternehmensführung“ gesprochen.

Der Grundgedanke ist relativ einfach, und am besten vielleicht mit dem Besitz und der Verwertung einer Immobilie zu vergleichen. Der Gewinn, der etwa aus einem Bürogebäude gezogen werden kann, resultiert zum einen aus dem Mietüberschuss (Überschuss der Mietzahlungen über die Auszahlungen zur Finanzierung und zur Unterhaltung des Gebäudes) und zum anderen aus der Wertsteigerung des Gebäudes (und des Grund und Bodens, auf dem das Gebäude steht). Die Wertsteigerung des Bürogebäudes ist im Wesentlichen auf die Möglichkeit zurückzuführen, in Zukunft einen höheren Mietüberschuss zu erwirtschaften. In der Wertsteigerung der Immobilie drückt sich daher eine Einschätzung bisher nicht realisierter Potenziale aus.

⁵⁷ Vgl. Rappaport, A.: Shareholder Value, Ein Handbuch für Manager und Investoren (Übersetzung aus dem Amerikanischen), Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 1999.

Analog verhält es sich bei einem Unternehmen. Auch seinen Gewinn können wir definieren als die Summe aus Einzahlungsüberschuss (Cash-flow) und Zuwachs des Unternehmenswertes. Dabei beziehen wir die Einschätzung des Unternehmenswertes wie bei einer Immobilie auf die Möglichkeit zukünftiger Generierung von Einzahlungsüberschüssen. Dazu werden auf der Basis einer Unternehmensplanung⁵⁸ die zu erwartenden so genannten „freien Cash-flows“ (FCF; die Einzahlungsüberschüsse des operativen Geschäfts nach Steuern und Investitionen, aber vor Zinsen der kommenden Jahre ermittelt und auf dieser Basis der Unternehmenswert berechnet.

Freier (Free) Cash-flow (FCF)
=
Einzahlungen aus operativem Geschäft
-
Auszahlungen aus operativem Geschäft (ohne Zinsen)
-
Steuern
-
Investitionen in das operative Geschäft

Die Ermittlung des Unternehmenswertes berücksichtigt dabei, dass jedes Unternehmen durch (eigenes und fremdes) Kapital finanziert wird. Und der Kapitalgeber darf eine angemessene Verzinsung seines Kapitals erwarten. Deshalb werden die prognostizierten Cash-flows um diesen Teil reduziert. Sie werden abgezinst (diskontiert). Wir sprechen daher auch vom „Discounted Cash-flow“ (DCF).

Discounted Cash-flow (DCF)
=
$FCF * 1/(1+i)^t$
$i = \text{Zinssatz}; t = \text{Jahr der Planung (aus heutiger Sicht)}$

⁵⁸ Damit wird dem „Prinzip Hoffnung“ natürlich ein breiter Raum gegeben. Aber das gilt nur für den Anfang. Mit der Zeit lassen sich Anspruch und Realität recht gut vergleichen und die Treffgenauigkeit der Prognosen ermitteln. Das hebt die mit jeder Prognose verbundene Unsicherheit nicht auf, setzt aber willkürlichen Ausuferungen gewisse Grenzen.

Die Zinsen sind aus der Sicht des Unternehmens Kosten. Kosten des Kapitaleinsatzes, Kapitalkosten. Um die angemessene Verzinsung zu berechnen, wurde die Methode der gewichteten Kapitalkosten (WACC = Weighted Average Cost of Capital) entwickelt. Gewichtet werden dabei Eigenkapitalkosten und Fremdkapitalkosten. Faktoren sind die angestrebten Anteile (die Zielstruktur) am Gesamtkapital (Bilanzsumme).

$$\begin{aligned} & \textbf{Gewichtete Kapitalkosten (WACC)} \\ & = \\ & \text{Eigenkapitalkosten} * \text{Eigenkapitalquote (Ziel)} \\ & + \\ & \text{Fremdkapitalkosten} * \text{Fremdkapitalquote (Ziel)} \end{aligned}$$

Die Eigenkapitalkosten werden auf der Basis der Rendite so genannter risikofreier Anlagen (lang laufende sichere Wertpapiere; z.B. Schuldverschreibungen führender Industriestaaten) berechnet, ergänzt um eine Risikoprämie.

$$\begin{aligned} & \textbf{Eigenkapitalkosten} \\ & = \\ & \text{Rendite risikofreier Anlagen} \\ & + \\ & \text{Risikoprämie} \end{aligned}$$

Die Risikoprämie soll die individuelle Situation des Unternehmens auf dem Kapitalmarkt widerspiegeln; das spezifische Risiko, das ein Kapitalgeber eingeht, wenn er statt in sichere Anlagen in dieses Unternehmen investiert. Die Risikoprämie ergibt sich aus der Differenz zwischen der Markttrendite (z.B. Aktienmarkt) und der Rendite risikofreier Anlagen. Um die Besonderheit des eigenen Unternehmens zu berücksichtigen, wird diese Differenz mit einem spezifischen Unternehmensfaktor multipliziert – dem so genannten β -Faktor.

$$\begin{aligned} & \textbf{Risikoprämie} \\ & = \\ & \beta\text{-Faktor} \\ & * \\ & (\text{Markttrendite} - \text{Rendite risikofreier Anlagen}) \end{aligned}$$

Der β -Faktor ist definiert als die Schwankungsabweichung der eigenen Aktien von den Durchschnittsschwankungen des Gesamtmarktes (gemessen z.B. am Deutschen Aktienindex – DAX).

$$\beta\text{-Faktor} = \frac{\text{Schwankung der eigenen Aktien}}{\text{Durchschnittsschwankungen des Gesamtmarktes}}$$

Die Fremdkapitalkosten entsprechen den am Markt üblichen Konditionen für langfristige Bankdarlehen.

Mit den so ermittelten gewichteten Kapitalkosten (WACC) werden nun die freien Cash-flows der Planperioden abgezinst und addiert. Für die Zeit nach der Planperiode gehen wir normalerweise von der Weiterführung des Unternehmens aus. Da wir aber für diese Zeit – wir nennen sie die Restperiode – keine Planung mehr durchführen, rechnen wir mit einem durchschnittlichen freien Cash-flow. Zur angemessenen Berücksichtigung der Restperiode wird der ihr zugerechnete freie Cash-flow in eine „ewige Rente“ umgerechnet (d.h. er wird durch die Kapitalkosten geteilt). Die ewige Rente wird schließlich ebenfalls abgezinst und zu den übrigen abgezinsten Cash-flows addiert. Die Gesamtsumme der diskontierten freien Cash-flows entspricht dem Unternehmenswert.

Sofern eine Detailplanung für die Folgejahre noch nicht vorliegt, kann zur Vereinfachung auch ein Durchschnitts- Cash-flow ermittelt bzw. geschätzt und zu einer ewigen Rente hochgerechnet werden. Das ermöglicht eine etwas grobe, meist aber ausreichende Abschätzung des Unternehmenswertes.

$$\begin{aligned} \text{Unternehmenswert} &= \\ &= \text{FCF}_1 * 1/(1+i)^1 + \text{FCF}_2 * 1/(1+i)^2 + \text{FCF}_3 * 1/(1+i)^3 \\ &+ \dots + (\text{FCF}_r / i) * 1/(1+i)^r \\ &\text{oder als vereinfachte Hochrechnung} \\ &\text{FCF}/i \\ &i = \text{gewichtete Kapitalkosten (WACC); } r = \text{Restperiode} \end{aligned}$$

Jetzt musste Ernst-Conrad durchatmen. „Das war alles etwas viel auf einmal. Und inwiefern betrifft uns das? Wir sind nicht an der Börse!“

Aber Constanze ließ sich nicht beirren. „Das klingt nur alles viel komplizierter, als es eigentlich ist. Und die Kapitalkosten lassen sich auch für normale, nicht an der Börse notierte Unternehmen bestimmen, wenn wir die Marktdaten unserer Branche in Relation zur individuellen Position unseres Unternehmens setzen. Das geht zumindest näherungsweise, sagen wir mit für unsere Zwecke hinreichender Genauigkeit. Im simpelsten Fall haben wir ein „Gefühl“ für die angemessene Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals. Und die Fremdkapitalkosten kennen wir aus unseren aufgenommenen Krediten. Das „Eigenkapitalgefühl“ mag trügerisch sein. Aber es ist immer noch besser, als gar keine Vorstellungen von den Kapitalkosten zu entwickeln. Am besten demonstriere ich das an unseren eigenen Zahlen.“

Ausgehend von den Daten des Jahres 2000 haben wir gegenwärtig eine Planung für die kommenden 3 Jahre (s. Abb.60):

Position	ME	2000	2001	2002	2003
Absatz Küchen	Tausend	4,65	6,9	10,2	13,0
Ø-Preis	T€/Anz.	4,3	4,5	4,9	5,0
bezogene Leistungen Logistik/Montage	T€/ Anz.	0,4	0,4	0,5	0,5
bezogene Waren Geräte	T€/ Anz.	1,7	1,8	2,0	2,0
Fertigungsstunden/Küche	Std.	14,0	12,0	11,0	10,0
Fertigungsstunden, gesamt	TStd.	65,1	82,8	112,2	130,0
Gewerbliche Arbeitnehmer Fertigung	Personen	43	55	75	87
Gewerbliche Arbeitnehmer Hilfskostenstellen	Personen	7	10	11	10
Angestellte, Meister	Personen	45	50	50	50
Mitarbeiter, gesamt	Personen	95	115	136	145

Abb. 60: Mittelfristige Planung – Rahmendaten

Dabei wird der Absatz der klassisch über den Großhandel vertriebenen Küchen von heute ca. 1.600 auf 1.200 zurückgehen, während der Absatz aus e-Business von ca. 3.000 in diesem Jahr auf 11.800 im Jahr 2003 steigen soll.

Die Absatzchancen sind aus zwei Gründen gegeben: Zum einen hat der Zugriff auf unser Portal in den letzten beiden Jahren eine rasante Entwicklung genommen. Und der Anteil an daraus resultierenden Bestellungen steigt. Ein Abbruch dieser Entwicklung ist gegenwärtig nicht zu sehen, im Gegenteil. Zum anderen fördern die Möglichkeiten der individuellen Zusammenstellung und die günstigen Preise⁵⁹ die Kaufneigung. Im Ergebnis konnte der Absatz aus e-Business 1999 und 2000 exponentiell gesteigert werden (um den Faktor 10!). Das wird sich nicht so fortsetzen. Aber eine Verdreifachung in drei Jahren erscheint vor diesem Hintergrund durchaus realistisch.

Die Fertigungskapazitäten wurden durch die Investitionen der vergangenen drei Jahre (13,3 Mio. € von insgesamt 20 Mio. €) wesentlich modernisiert und auf die flexible und kurzfristige Umsetzung individueller Zusatzwünsche eingestellt. Außerdem wurden für die Erzeugung der Normteile Partner gewonnen und stabile Kooperationsbeziehungen aufgebaut. Schließlich erlaubt die neue Fertigungsstruktur mit ihren vier Plattformen eine optimale Verteilung der Kundenaufträge über die Zeit (Ausgleich der Schwankungen). Damit ist die Basis für die geplante Produktionssteigerung gegeben. Hinzu kommt der sich sukzessive entwickelnde Umsatz der Servicecenter. Dieser Planansatz führt zur Gewinn- und Verlustrechnung in Abb. 61 und zur Planbilanz in Abb. 62:

GuV (Angaben in Mio. €)	2000	2001	2002	2003
Umsatz Küchen	17,4	27,6	46,8	65,0
Umsatz Servicecenter	1,2	2,4	4,2	7,0
Umsatz, gesamt	18,6	30,0	51,0	72,0
Material, bez. Leistungen	12,2	19,4	32,5	44,2
Personalaufwand	3,2	3,9	4,6	5,1
sonstige betriebliche Aufwendungen	0,8	1,0	1,3	1,5
Zinsen	0,6	0,5	0,4	0,3
Abschreibungen Sachanlagen	1,7	1,7	1,7	1,6
Gewinn/Verlust	0,1	3,5	10,5	19,3

Abb. 61: Plan-GuV

⁵⁹ Die Einsparung der Kosten für den Zwischenhandel wird im Wesentlichen an die Kunden weitergegeben.

Bilanz (Angaben in Mio. €)	2000	2001	2002	2003
Sachanlagen	17,3	16,5	15,9	15,3
Finanzanlagen	2,2	2,2	2,2	2,2
Vorräte	0,8	0,7	0,6	0,5
Debitoren	2,0	3,0	3,0	5,0
liquide Mittel	0,7	0,7	0,4	1,2
Aktiva	23,0	23,1	22,1	24,2
Eigenkapital	10,6	11,4	12,3	14,4
Darlehen	10,4	8,7	6,8	4,8
Kreditoren	2,0	3,0	3,0	5,0
Passiva	23,0	23,1	22,1	24,2

Abb. 62: Planbilanz

Kommen wir nun zur Bestimmung des Unternehmenswertes. Dabei können wir nach dem erfolgreichen Abschluss der Restrukturierung im Jahr 2000 die Planjahre 2001 bis 2003 als die ersten „normalen“ Jahre ansehen. Wir wollen sie als die Startjahre für unsere Betrachtungen ansehen. Ausgehend von den Bilanz- und GuV-Daten ergibt sich die Finanzrechnung aus Abb. 63. Ab 2004 soll (bei vorsichtiger Kalkulation) ein durchschnittlicher freier Cash-flow in Höhe von 6,5 Mio. € angesetzt werden. Die Kapitalkosten werden in Abb. 64 berechnet.

Cash-flow (Angaben in Mio. €)	2000	2001	2002	2003
Brutto Cash-flow (vor Zinsen)	2,4	5,7	12,6	21,1
Sonstige Mittel (Zulagen/Zuschüsse)	0,7	0,4	0,4	0,4
<i>Kalkulatorische Steuern</i>			4,0	8,7
Investitionen	2,1	1,0	1,0	1,0
Desinvestitionen ⁶⁰		0,1	0,1	0,1

⁶⁰ Abbau Vorratsvermögen

Freier Cash-flow	1,0	5,2	8,1	11,9
Kreditaufnahme	1,1	0,5	0,5	0,5
Tilgung	-1,2	-2,2	-2,4	-2,5
Zinsen	-0,6	-0,5	-0,4	-0,3
Ausschüttung		-3,0	-6,0	-8,8
Disponierbare Mittel (kumuliert)	0,7⁶¹	0,7	0,5	1,3

Abb. 63: Cash-flow-Planung

1. Gegenwärtig liegt die Marktrendite trotz aller Turbulenzen etwa 4 % über der Rendite sicherer Wertpapiere.
2. Den spezifischen β -Faktor habe ich abgeschätzt aus der Position unseres Unternehmens innerhalb der Branche und zum Gesamtmarkt. Die 1,3 ist sicherlich etwas „geschossen“, aber entspricht meinem derzeitigen „besten Wissen und Gewissen“.
3. Aus der Multiplikation des β -Faktors mit der Risikoprämie des Marktes (1,3*4 %) ergibt sich die Risikoprämie des Unternehmens mit 5,2 %.
4. Addiert zur risikofreien Rendite von 6 % ergeben sich die Eigenkapitalkosten von 11,2 %.
Und wenn wir das vergleichen mit unserer internen (gefühlsmäßig „abgeleiteten“) Zielstellung von 10 % Eigenkapitalrendite, dann liegt das durchaus in dieser Größenordnung.
5. Die Fremdkapitalkosten lassen sich sehr leicht bestimmen aus den Konditionen unserer nicht geförderten Bankdarlehen unter Einbeziehung eines kalkulatorischen Steuersatzes von 45 % (7 % durchschnittlicher Zinssatz * (1-45 %) = 3,9 %).
6. Bleibt schließlich noch die Gewichtung der jeweiligen Kosten mit der von uns für 2003 angestrebten Kapitalstruktur (60 % Eigenkapital, 40 % Fremdkapital).
7. Damit kommen wir auf Kapitalkosten von 8,3 % (= 11,2 % Eigenkapitalkosten * 60 % + 3,9 % Fremdkapitalkosten * 40 %).

⁶¹ Unter Beachtung des Anfangsbestandes (ca. 0,4 Mio. €).

1. Eigenkapital		2. Fremdkapital	
<i>Marktrendite</i>	10 %	<i>Marktzins</i>	7 %
<i>Risikofreie Rendite</i>	6 %	<i>Kalkulatorischer Steuersatz</i>	45 %
Risikoprämie des Marktes	4 %	Fremdkapitalkosten	3,9 %
<i>Spezifischer Risikofaktor (β)</i>	1,3	Zielquote Fremdkapital	40 %
Risikoprämie des Unternehmens	5,2 %		
<i>Risikofreie Rendite</i>	6 %	Gewichtete Kapitalkosten 8,3 %	
Eigenkapitalkosten	11,2 %		
Zielquote Eigenkapital	60 %		

Abb. 64: Berechnung der Kapitalkosten

Nun brauchen wir nur noch die freien Cash-flows abzuzinsen:

Freier Cash-flow (Wertangaben in Mio. €)	2000	2001	2002	2003	Rest- periode
Freier Cash-flow	1,0	5,2	8,1	11,9	6,5
Kapitalkosten	8,3 %		ewige Rente =>		53,5
Diskontierungsfaktor	0,9	0,9	0,8	0,7	0,7
DCF	0,9	4,4	6,4	8,6	57,3
Unternehmenswert	77,6				
Vereinfachter Unternehmenswert	78,7	(ewige Rente auf den Ø-FCF)			

Abb. 65: Berechnung des Unternehmenswerts

Damit liegt unser Unternehmenswert mit ca. 78 Mio. € deutlich über der verbuchten Bilanzsumme von ca. 23 Mio. €. Darin spiegeln sich die von uns geschaffenen immateriellen Werte wider. Sicherlich ist dieser Wert ungenau und schwankt sehr stark, wenn wir die Annahmen verändern. Aber diese Unschärfe ist mit jeder Prognose verbunden.

Die Ungenauigkeit fällt vor allem dann ins Gewicht, wenn wir eine „Punkt-betrachtung“ anstreben. Dafür ist die wertbezogene Unternehmensführung auch nicht gedacht. Sie soll uns stärker auf die Gestaltung der Zukunft orientieren. Wenn wir diese Rechnung über mehrere Jahre verfolgen, können wir sehen, ob und in welche Richtung sich der Unternehmenswert entwickelt. Dann relativieren sich die Ungenauigkeiten. Weil es weniger auf die Einzelaussage als auf den Trend ankommt.

Constanze hatte gesprochen. Jetzt trat erst einmal eine Pause ein. Bis Ernst-Conrad bemerkte, dass ihm das zwar interessant erschien. Aber die Sicht des Kapitalmarktes ist zu einseitig. „Wäre es nicht denkbar, anstelle oder in Ergänzung der Kapitalkosten eine Mindestverzinsung des eingesetzten Kapitals aus unternehmerischer Sicht zu setzen?“

„Diese Mindestverzinsung könnten wir aus den Anforderungen zur Vorfinanzierung unserer Zukunftsaufwendungen bestimmen“, erwiderte Constanze. „Unter Berücksichtigung der möglichen bzw. angestrebten Fremdfinanzierung lassen sich daraus die Anforderungen an die Generierung von Cashflows ableiten. Wir erhalten damit sozusagen die untere Grenze der Wirtschaftlichkeit, die zur praktischen Umsetzung unserer Ziele als Unternehmer nicht unterschritten werden darf.“

Das wäre eine mögliche Modifikation des Grundansatzes. Sein Vorteil bestünde darin, dass wir unmittelbar am Cash-flow einer Periode ablesen können, ob wir die erforderliche innere Finanzkraft generiert haben. Durch die Mindestzielstellung haben wir sozusagen eine genaue Messlatte für den Erfolg⁶².

Es bleibt das Problem der Finanzlastigkeit. Und damit der nur mittelbaren Widerspiegelung der Potenziale in ihrer Gesamtwirkung. Um zu einer konkreten Umsetzung in fassbare, auf die unmittelbaren Tätigkeiten vor Ort bezogenen Ziele zu kommen, werden daher im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung so genannte **Werttreiber** definiert.

Die Werttreiber werden auch als die „Stellhebel des Unternehmenswertes“ bezeichnet. Sie sollen einen maßgeblichen Einfluss auf das wirtschaftliche Ergebnis von Funktionen und Prozessen ausüben und das Ziel nachhaltiger Wertsteigerung mit dem operativen Geschäft verbinden. Sie ergänzen als

⁶² Es ist letztlich der Grundgedanke des Economic Value Added (EVA), der hier allerdings nicht Gegenstand ist und nicht weiter erläutert werden soll.

konkret handhabbare Größen des täglichen Geschäfts die etablierten monetären Steuerungsgrößen. Ihnen werden verschiedene Funktionen zugeordnet:

1. Differenzierungsfunktion
Verdeutlichung spezifischer Wertsteigerungspotentiale einzelner Funktionen bzw. Prozesse über alle Hierarchieebenen und Bereichsgrenzen hinweg
2. Messfunktion
Quantifizierung individueller Wertbeiträge (Potenzialerschließung)
3. Steuerungsfunktion
Konkretisierung des Zieles nachhaltiger Wertsteigerung für einzelne Funktionen bzw. Prozesse durch operationale Ziel- und Zielerreichungsvorgaben
4. Erklärungsfunktion
Darstellung der wesentlichen Werteeinflussfaktoren und ihres Zusammenwirkens
5. Signalfunktion
Früherkennung/-warnung sowie Priorisierung von Strategien und Maßnahmen nach ihrer Wertrelevanz
6. Motivationsfunktion
Individuelle Beeinflussbarkeit gibt Anreize und erhöht so die Leistungsbereitschaft (man spricht auch neudeutsch vom „Incentivierungsansatz“).

„Die Arbeit mit Werttreibern ist sicher ein interessanter und überdenkenswerter Weg. Dennoch wäre es schön, wenn wir die Potenzialentwicklung direkt erfassen könnten“, meinte Ernst-Conrad. „Nicht nur als Abschätzung oder Bewertung immaterieller Leistungen, die unabhängig und losgelöst vom bisherigen Rechnungswesen erfolgt. Am besten wäre eine Potenzialrechnung, die unmittelbar in die Buchhaltung integriert werden kann.“

An diesem Punkt brachte Constanze mich ins Spiel und erzählte Ernst-Conrad, dass ich ihr vor einigen Tagen bei einem zufälligen Treffen in einer kleinen Linzer Weinstube so eine Idee erläutert hatte. Ein Modell als Grundlage für eine unmittelbar in das Rechnungswesen integrierte Potenzialrechnung. Also rief mich Ernst-Conrad an und fragte mich, ob ich ihm meine Gedanken nicht einmal darlegen könnte. Zwei Tage später saß ich mit ihm und Constanze zusammen. Wir sprachen über das „Linzer Modell“.

6.2.3 Das „Linzer Modell“: Ein Ansatz zur Diskussion

Das von uns so genannte „Linzer Modell“ knüpft unmittelbar an die Idee der Werttreiber an, die wir aus der wertorientierten Unternehmensführung kennen.

Diese Werttreiber entstehen und entwickeln sich normalerweise durch jene Zukunftsaufwendungen, von denen Constanze bereits gesprochen hat: also für Marketing, für Forschung, Aufwendungen zur Sicherung unserer Zukunftsfähigkeit. Dabei dienen diese Zukunftsaufwendungen dazu, Risiken und Widerstände abzubauen, die sich der zukünftigen Erwirtschaftung von Einzahlungsüberschüssen entgegenstellen. Zugleich sollen sie uns Chancen eröffnen für neue Möglichkeiten zur Erwirtschaftung von Einzahlungsüberschüssen bzw. von Gewinnen.

Mit Risiken und Widerständen haben wir faktisch in allen Unternehmensbereichen zu tun. Wir wirken ihnen durch verschiedenste Aktivitäten entgegen, z.B.:

- **Markterschließung** zur Verringerung von Risiken aus fehlender oder sinkender Akzeptanz unserer Kunden

Neue Märkte müssen erschlossen werden, damit unsere zukünftigen Kunden überhaupt wissen, dass es uns gibt. Und dass wir besser als unsere Wettbewerber sind. Dass wir unseren Kunden auf besonders wirksame Weise helfen, erfolgreich zu sein.

Bestehende Märkte müssen weiter erschlossen und ausgebaut werden, damit die Kundenbindung steigt, weitere Kunden hinzukommen und Wettbewerber uns nicht gefährden.

- **Personalentwicklung** zur Verringerung von Risiken und Widerständen aus fehlender oder sinkender Kompetenz unserer Mitarbeiter

Die Kompetenz der in unserem Unternehmen tätigen Menschen entsteht aus der individuellen Mischung von Wissen und Erfahrung sowie der spezifischen Wirksamkeit beider Faktoren für die aktuell zu bewältigenden Aufgaben. Beide Faktoren entwerten sich mit der Zeit. Das liegt zum einen an dem ganz banalen „aus der Übung kommen“. Zum anderen sinkt in unserer sich so schnell verändernden Umwelt der praktische Nutzen von einmal erworbenem Wissen.

- **Innovative Entwicklung** von Produkten, Dienstleistungen, Ressourcen und Prozessen zur Verringerung der Risiken aus fehlenden oder sinkenden Fähigkeiten unseres Unternehmens zur Bereitstellung eines den Kundenwünschen entsprechenden Angebots
- **Finanzielle Entwicklung** zur Verringerung der Risiken aus fehlender oder sinkender Vorfinanzierung der erforderlichen Zukunftsaufwendungen

Dazu gehört einerseits die Entwicklung und Beherrschung der Instrumente zur hinreichend genauen Bestimmung des zukünftigen Finanzbedarfs und andererseits der langfristige Aufbau enger Beziehungen zu den Kapitalgebern (Investor Relations).

Diese Liste ließe sich fast beliebig fortsetzen. Aber allen noch so verschiedenen Aktionen ist gemeinsam, dass sie zunächst „nur“ Möglichkeiten schaffen. Möglichkeiten, Potenziale für zukünftige Einzahlungsüberschüsse (Cash-flows), zukünftige Gewinne.

Wir können es aber auch positiver formulieren: Zukunftsaufwendungen erhöhen unsere Chancen für erfolgreiches Handeln. Weil sie die bestehenden Risiken eingrenzen. Weil sie uns helfen, Widerstände abzubauen. Den Preis dafür zahlen wir heute in Form geringerer Gewinne⁶³.

⁶³ In Analogie zu den Finanzoptionen entstand in den letzten 25 Jahren die Theorie der Realoptionen. Ihre Grundthese beruht auf der Annahme, dass die Kapitalkosten nicht konstant bleiben. Sie erhöhen sich mit der Zeit, weil die Risiken steigen. Demzufolge ist ein höherer Risikozuschlag erforderlich, je weiter wir in die Zukunft schauen und je größer die zu erwartenden Unsicherheiten sind.

Mit steigenden Kapitalkosten sinkt der Unternehmenswert. Es sei denn, wir schaffen uns die Möglichkeit – die Option – zur Eingrenzung und Verringerung dieser Risiken bzw. von Chancen auf zusätzliches Wachstum. Damit besteht der Wert der Option aus dem Zuwachs an Unternehmenswert, der aus dem Abbau von Risiken und damit dem sinkenden Risikozuschlag entsteht.

In unserem im vorigen Abschnitt erläuterten Beispiel haben wir bei einfacher Rechenweise (ewige Rente auf der Basis von 8,3 % Kapitalkosten) aus der durchschnittlichen Cash-flow-Erwartung für die kommenden Jahre (6,5 Mio. €) einen Unternehmenswert von 78,7 Mio. € berechnet. Steigen die Kapitalkosten aufgrund erhöhter Risikozuschläge auf 10 %, sinkt bei gleicher Cash-flow-Erwartung der Unternehmenswert auf 65,0 Mio. €. Dem würde zu ursprünglich angesetzten Kapitalkosten (8,3 %) eine Cash-flow-Erwartung von 5,4 Mio. € entsprechen. Die Differenz von durchschnittlich 1,1 Mio. € pro Jahr wäre die wirtschaftliche Obergrenze für zusätzliche Zukunftsaufwendungen zur Reduzierung des zusätzlichen Risikos.

Wie bereits erwähnt, werden die Zukunftsaufwendungen im klassischen Rechnungswesen negativ verbucht, als Belastung des Unternehmens. Sie schmälern den Gewinn entweder unmittelbar als Kosten oder zeitversetzt als Abschreibungen. Ihre positive Wirkung wird bestenfalls für einzelne Investitionsprojekte berechnet und separat erfasst. Aber das sind Nebenrechnungen. In die Abschlüsse, die betriebswirtschaftlichen Auswertungen etc. werden diese positiven Wirkungen nicht mit einbezogen. Mitunter findet man sie in Kommentaren oder Unterabschnitten am Rande erwähnt. Aber auch dann bestimmen sie nicht das Bild, das vom Rechnungswesen über das Unternehmen gezeichnet wird.

Das „Linzer Modell“ verfolgt nun die Absicht, den Zukunftsaufwendungen ein positives Gewicht zu geben, ihnen die gebührende Aufmerksamkeit zuzuwenden. Das Bild, das unser Rechnungswesen vom Unternehmen zeichnet, soll um eine zukunftsorientierte Facette erweitert werden. Eine Facette, die aus einer Kombination von Wert- und Potenzialrechnung besteht (S. Abb. 66):

Über die Wertrechnung hatte Constanze schon berichtet. Kommen wir daher jetzt zur Potenzialrechnung und dem darauf ausgerichteten „Linzer Modell“. Wir schlagen 4 Schritte vor:

1. Die Erfassung der Zukunftsaufwendungen für die Werttreiber im Rahmen der normalen Buchungen von Geschäftsvorfällen,
2. ihre Bewertung als Potenziale (Möglichkeiten für zukünftige Cashflows),
3. die Gegenüberstellung der Potenziale mit den sie finanzierenden Zahlungsströmen in einer Potenzialbilanz und schließlich
4. die Gegenüberstellung mit den Daten der wertorientierten Unternehmensführung zur Sicherung einer höheren Stringenz unserer Zukunftseinschätzung.

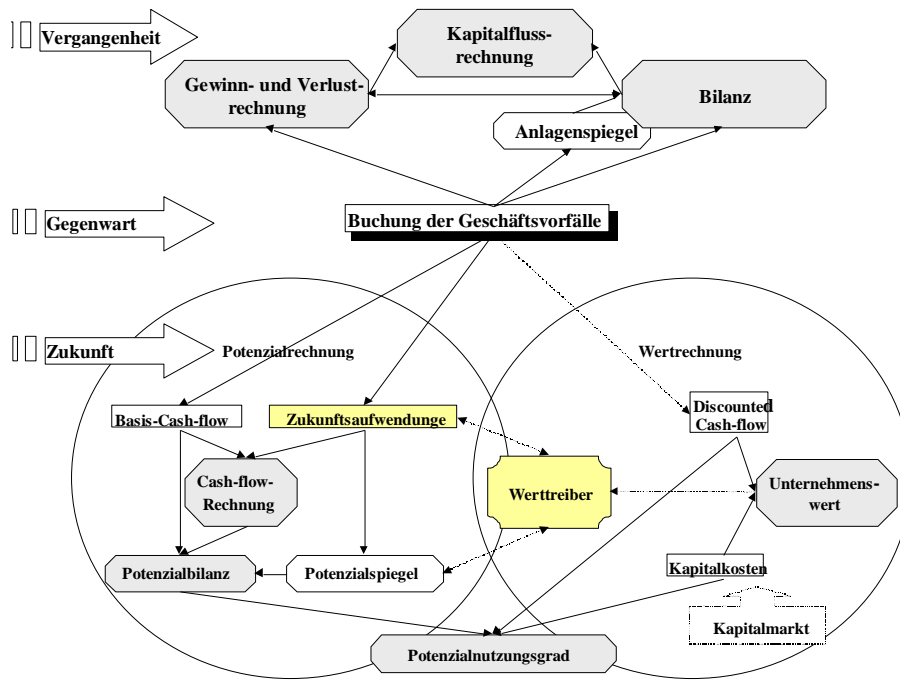


Abb. 66: Klassisches und zukunftsorientiertes Rechnungswesen

Den Ausgangspunkt für die Potenzialrechnung nach dem „Linzer Modell“ bildet eine originäre⁶⁴ Cash-flow-Buchung. Das erfordert bei der Buchung der zahlungswirksamen Geschäftsvorfälle die Angabe zusätzlicher „Cash-flow-Konten“ – eine relativ leicht zu bewerkstellende Erweiterung der Eingabemasken.

Die Einzahlungen werden dabei untergliedert nach internen und externen Quellen:

⁶⁴ Normalerweise wird der Cash-flow aus der Gewinn- und Verlustrechnung abgeleitet. Er könnte allerdings auch unmittelbar (originär) aus der Buchung der Geschäftsvorfälle ermittelt werden.

1. Einzahlungen

1.1 Einzahlung, intern

- 1.1.1 aus operativem Geschäft
- 1.1.2 aus Desinvestitionen
- 1.1.3 aus Finanzanlagen

1.2 Einzahlung, extern

- 1.2.1 Einlagen
- 1.2.2 Darlehen der Gesellschafter
- 1.2.3 Darlehen von Kreditinstituten
- 1.2.4 Sonstiges

Bei den Auszahlungen werden zunächst nur jene erfasst, die wir nicht den Zukunftsaufwendungen zurechnen. Wir wollen sie Basiszahlungen (intern und extern) nennen. Die Basiszahlungen beziehen sich auf die gegenwärtige Leistungserstellung.

2. Auszahlung

2.1 Auszahlung, intern

- 2.1.1 aus operativem Geschäft
- 2.1.2 aus Finanzanlagen

2.2 Auszahlung, extern

- 2.2.1 Ausschüttungen, Entnahmen
- 2.2.2 Kapitaldienst an Gesellschafter
- 2.2.3 Kapitaldienst an Kreditinstitute
- 2.2.4 Kapitaldienst an sonstige Darlehensgeber

Die Einzahlungen vermindert um die Basisauszahlungen ergeben den Basis-Cash-flow.

= Basis-Cash-flow (Einzahlung ./ Auszahlung)

Anschließend erfolgt die Erfassung der Zukunftsaufwendungen. Einen großen Teil dieser Aufwendungen organisieren wir heute in Form von Projekten. Insofern können wir sie auch projektbezogen buchen. Den verbleiben-

den Teil können wir in Anlehnung an die obigen Erläuterungen z.B. den vier Aufgabenbereichen

1. Markterschließung,
2. Personalentwicklung,
3. Innovation und
4. Finanzielle Absicherung

zuordnen⁶⁵.

3. Auszahlung für Zukunftsaufwendungen

3.1 Projekt A

3.2 Projekt B

3.3 Projekt C

3.4 Projekt D

3.5 Projekt ...

3.6 Markterschließung

3.7 Personalentwicklung

3.8 Innovation

3.9 finanzielle Absicherung

Der Basis-Cash-flow vermindert um die Zukunftsaufwendungen ergibt den thesaurierbaren Cash-flow.

= Thesaurierbarer Cash-flow (Basis-Cash-flow ./ . Zukunftsaufwendungen)
--

Die Zukunftsaufwendungen werden anschließend in einen Potenzialspiegel übertragen und bewertet. Das hat etwas damit zu tun, dass Zukunftsaufwendungen zwar Potenziale tragen, aber nicht immer gleich wirken. Wir müssen ihr Potenzial – ihre Fähigkeit, als Werttreiber zu wirken (im Verlaufe zu-

⁶⁵ Es können natürlich auch weitere Bereiche definiert werden.

künftiger Abrechnungsperioden Einzahlungsüberschüsse zu erwirtschaften) – erst noch bestimmen⁶⁶.

Dabei wollen wir zwei Varianten unterscheiden:

a) Die Projektergebnisse sind berechenbar.

In diesem Fall könnte bereits eine einfache Investitionsrechnung die Abschätzung des geschaffenen Potenzials ermöglichen. Er entspricht dem so genannten Zukunftserwartungswert, d.h. dem Barwert aller Einzahlungsüberschüsse⁶⁷. Als Abzinsungsfaktor können die Kapitalkosten genutzt werden (die in der Wertrechnung bereits bestimmt wurden). Zur angemessenen Berücksichtigung der bestehenden Projektrisiken schätzen wir einen Entwertungsfaktor⁶⁸. Dieser Entwertungsfaktor zollt der Tatsache Tribut, dass einmal geschaffene Potenziale über die Zeit nicht unverändert bestehen bleiben⁶⁹.

b) Für die Berechnung von Projektergebnissen bzw. Ergebnissen der Aufgabenbereiche bestehen noch keine Voraussetzungen.

Dann müssen wir die Zukunftserwartungen grob einschätzen. Im simpelsten Fall kann das mit Hilfe eines Zuschlagsfaktors erfolgen. Der Zuschlagsfaktor gibt an, um das Wievielfache die Zukunftsaufwendungen als Cash-flow zurückfließen werden⁷⁰. Wenn wir etwas „genauer“ schätzen wollen, können wir einen gewichteten Mix aus mehreren Faktoren wählen, z.B. ei-

⁶⁶ Hier verhält es sich einerseits so wie bei Investitionsgütern: Die „Lebensdauer“ von Zukunftsaufwendungen ist unterschiedlich. Und andererseits wird ein Softwareunternehmen Bildungsaufwendungen z.B. „besser“ nutzen als ein Kaufhaus.

⁶⁷ Vgl. Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Verlag Franz Vahlen, München, S. 758.

⁶⁸ Vergleichbar mit der Einschätzung von Abschreibungsraten.

⁶⁹ Diese Entwertung kann aus den verschiedensten Gründen stattfinden. Z.B. führt allein eine rein zeitliche Verschiebung zur Verringerung der Barwerte. Außerdem steigt mit der Zeit die Wahrscheinlichkeit, dass Wettbewerber ähnliche Projekte realisieren, die Märkte oder andere Faktoren, die bei der Berechnung des Projektergebnisses vorausgesetzt wurden, sich verändern. Die Höhe des anzusetzenden Entwertungsfaktors bleibt – wie bei den Investitionsabschreibungen auch – der kaufmännischen Einschätzung des Unternehmers überlassen.

⁷⁰ Nehmen wir einen Zukunftsaufwand von 100 T€. Ein geschätzter Zuschlagsfaktor von 1,65 würde unsere Erwartung ausdrücken, dass ein Cash-flow in Höhe von 165 T€ (Barwert) zurückfließen wird.

nem Bezugs- und einem Eigenfaktor⁷¹. Wie im Fall a) schätzten wir auch im Fall b) einen Entwertungsfaktor. Im Ergebnis entsteht ein zusammengesetzter Zuschlagsfaktor.

Jetzt kann ich mit der Potenzialbewertung beginnen. Unter Einbeziehung der Anfangsbestände entsteht ein Potenzialspiegel (s. Abb. 67):

Potenzialspiegel	AB	Zugang aus			Abgang aus		EB
		Zukunfts- aufwand	Potenzialaufschlag		Ent- wer- tung	Sub- stanz	
ZEW ⁷²	Bezug		Eigen				
Projekt A							
Projekt B							
Projekt C							
Projekt ...							
Markterschließung							
Personalentwicklg.							
Innovation							
Finanzielle Absicherung							
Gesamt							

Abb. 67: Potenzialspiegel

⁷¹ Der Bezugsfaktor bewertet die Quelle, aus der wir die durch den gebuchten Zukunftsaufwand bezahlte Leistung beziehen. Es ist ja nicht egal, ob beispielsweise eine Weiterbildung von einer drittklassigen Einrichtung oder etwa der Controller Akademie bezogen wird. Dazu wird in den Stammdaten der Kreditoren ein entsprechender Faktor hinterlegt. Der Eigenfaktor bewertet die inneren Fähigkeiten unseres Unternehmens, Zukunftsaufwendungen in Cash-flow umzusetzen. Die Einschätzung sollte zweckmäßigerweise einmal im Jahr vorgenommen werden. Unternehmen, die ein Total Quality Management (TQM) realisiert haben, können dabei ggf. auf die Kriterien des EFQM-Modells für Exzellenz zurückgreifen; nähere Informationen z.B. in Radtke/Wilmes, European Quality Award, Hanser, oder unter „www.deutsche-EFQM.de“).

⁷² ZEW-Faktor, Zukunftserwartungswert, hier als Faktor (als ein Vielfaches des Zukunftswertes).

Aus der Kombination von Cash-flow-Rechnung und Potenzialspiegel entsteht eine Potenzialbilanz. Sie zeigt die akkumulierten Potenzialwerte (ergänzt um den thesaurierten Einzahlungsüberschuss) sowie die Quellen, aus denen der Potenzialwert generiert wurde (s. Abb. 68). Der Potenzialüberschuss ist dabei ein Maß für die geschaffenen immateriellen Werte⁷³.

Potenzialbilanz					
Potenzialwert	Vor-jahr	Berichts-jahr	Potenzialquelle	Vor-jahr	Berichts-jahr
Projekt A			Interner Basis-Cash-flow		
Projekt B			aus operativem Geschäft		
Projekt C			aus Desinvestitionen		
Projekt D			aus Finanzanlagen		
Projekt ...			Zwischensumme		
Markt-erschließung			Externer Basis-Cash-flow		
Personal-entwicklung			Gesellschafter		
Innovation			Kreditinstitute		
Finanzielle Absicherung			Sonstige		
Zwischen-summe			Zwischensumme		
Thesaurierter Cash-flow			Potenzialüberschuss		
Gesamt			Gesamt		

Abb. 68: Potenzialbilanz

⁷³ Ein Zahlenbeispiel folgt ab Seite 189.

An dieser Stelle unterbrach mich Ernst-Conrad. „Da entstehen aber hohe Manipulationsmöglichkeiten. Die verschiedenen Bewertungsfaktoren werden zumindest in ihrer ersten Zeit – solange es keine allgemein festgelegten und geprüften Prinzipien gibt – stark subjektiv gefärbt sein.“

„Das ist immer richtig“, entgegnete ich ihm. „Jedes Bewertungssystem lässt sich in bestimmten Grenzen manipulieren. Das muss man einkalkulieren und bemüht sein, die Grenzen möglichst eng zu ziehen.“

Um die Manipulationsmöglichkeiten klein zu halten, sollten wir uns des anderen Weges zur Bestimmung der immateriellen Werte erinnern, der wertorientierten Unternehmensführung. Wir hatten die Kapitalkosten bestimmt als die Mindestverzinsungsrate des eingesetzten Kapitals. Wir können sie jetzt als Faktor nutzen, um jenen Cash-flow zu berechnen, der einer an den Kapitalkosten gemessenen Potenzialausschöpfung entspricht.

Wenn wir diesem Ziel-Cash-flow den durchschnittlichen Cash-flow der kommenden Jahre aus der wertorientierten Unternehmensplanung gegenüberstellen, erhalten wir den geplanten Potenzialnutzungsgrad:

- a) durchschnittlicher nachhaltiger Einzahlungsüberschuss der Potenzialausschöpfung (= Potenzialwert * Kapitalkosten (%))
- b) tatsächlich angestrebter zukünftiger Durchschnittseinzahlungsüberschuss (durchschnittlicher Cash-flow des Planansatzes der Wertrechnung)
- c) **wirtschaftlicher Potenzialnutzungsgrad (%)**
[c) = a) / b)]

Durch die Kombination von wertorientierter Unternehmensführung und Potenzialbilanzierung im Potenzialnutzungsgrad entsteht ein recht zwingendes zukunftsorientiertes System für das Rechnungswesen. Bei Manipulation der Bewertungsfaktoren für die Potenzialbilanz sinkt (bei sonst gleichen Bedingungen) der Potenzialnutzungsgrad. Andererseits kann ich zwar den Cash-flow und den Potenzialnutzungsgrad mittelfristig zulasten der Zukunftsaufwendungen erhöhen, senke dann aber den Wert meiner Potenzialbilanz. Ich muss also ein Optimum zwischen der Entwicklung des Potenzialwertes und jener des Potenzialnutzungsgrades finden. Und genau das sollte das Ziel wirtschaftlicher Unternehmen sein!

Das zukunftsorientierte Rechnungswesen, das auf diese Weise entsteht, beruht also auf einer sinnvollen Verknüpfung der wertorientierten Unterneh-

mensführung mit der Bewertung und Bilanzierung jener Potenziale, die als Werttreiber den Unternehmenswert in der Zukunft bestimmen.

Dabei geht es nicht um eine Alternative zum eher vergangenheitsorientierten klassischen Rechnungswesen oder gar um dessen Ersatz. Wir können und sollten uns nicht lösen von der Vergangenheit. Aus ihr entsteht jede Zukunft. Und wir verstehen die Zukunft nur, wenn wir unsere Vergangenheit kennen.

Es geht vielmehr um eine ausgewogene Kombination zwischen Wissen um die Vergangenheit und Orientierung in die Zukunft. Es geht um eine sinnvolle Verknüpfung von klassischem und zukunftsorientiertem Rechnungswesen. Um das Gesagte verständlicher darzustellen, haben Constanze und ich versucht, anhand der IST- und Plandaten für den Zeitraum 1997 bis 2003 eine beispielhafte Potenzialrechnung zu erstellen (s. Abb. 69).

Einzahlung	
aus operativem Geschäft	18,7
Darlehen von Kreditinstituten	1,0
Sonstiges	0,7
Einzahlung, gesamt	20,4
Auszahlung	
aus operativem Geschäft	14,6
Aus Finanzanlagen	0,1
Kapitaldienst an Kreditinstitute	1,2
Auszahlung, gesamt	15,9
Basis-Cash-flow	4,5
Zukunftsaufwendungen	
Projekt A	0,4
Projekt B	0,2
Projekt C	0,2
Projekt D	1,8
Projekt ...	0,3
Markterschließung	0,3
Personalentwicklung	0,3
Innovation	0,5
Finanzielle Absicherung	0,3
Zukunftsaufwendungen, gesamt	4,3
Thesaurierter Cash-flow	0,2

Abb. 69: Cash-flow-Rechnung 2000

Immaterielle Werte erfassen

Dabei erfolgte die Zuordnung der Auszahlungen zum operativen Geschäft auf der Basis der auftragsbezogenen Buchungen. Die Zuordnung zu den Zukunftsaufwendungen war im Wesentlichen projektbezogen. Die verbleibenden Auszahlungen wurden auf die vier Bereiche Markterschließung, Personalentwicklung, Innovation und finanzielle Absicherung nach bestem Wissen und Gewissen aufgeteilt.

Nun konnte der Potenzialspiegel erarbeitet werden. Zur Bestimmung der Anfangsbestände im Potenzialspiegel mussten Werte geschätzt werden, da eine entsprechend detaillierte Aufstellung nicht zur Verfügung stand. Die bloße Einschätzung ist sicherlich etwas grob, aber für unsere Demonstrationszwecke völlig ausreichend.

(Mio. €)	AB	Zugang aus			
		Zukunfts- aufwand	Potenzialaufschlag		
			ZEW	Bezug	Eigen
				20 %	80 %
Projekt A	16,0	0,4	1,1		
Projekt B	1,2	0,2		0,0	0,3
Projekt C	6,2	0,2	0,6		
Projekt D	35,0	1,8	5,6		
Projekt ...	15,5	0,3	0,6		
Markterschließung	3,4	0,3		0,1	1,1
Personalentwicklung	1,7	0,3		0,1	0,4
Innovation	2,6	0,5		0,1	0,6
Finanzielle Absicherung	1,1	0,3			
Gesamt	82,9	4,3	7,9	0,3	2,4

(Mio. €)	Zwischensumme (AB + Zugänge)	Abgang aus		EB
		Entwertung	Substanzverlust	
Projekt A	17,6	2,1		15,5
Projekt B	1,6	0,5		1,1
Projekt C	7,0	1,8		5,2
Projekt D	42,6	3,4		39,2
Projekt ...	16,4	2,0		14,4
Markterschließung	4,9	1,0		3,9
Personalentwicklung	2,5	0,6		1,9
Innovation	3,8	0,8		3,0
Finanzielle Absicherung	1,4	0,1		1,3
Gesamt	97,8	12,3		85,5

Abb. 70: Potenzialspiegel mit Daten

Für Potenzialaufschlag und Potenzialentwertung wurden die Faktoren aus Abb. 71 gewählt.

Faktoren	ZEW-Faktor	Bezugsfaktor	Eigenbewertung	Entwertung
Projekt A	3,80			12 %
Projekt B		1,40	3,20	33 %
Projekt C	3,50			25 %
Projekt D	4,00			8 %
Projekt ...	3,00			12 %
Markterschließung		2,00	5,00	20 %
Personalentwicklung		3,30	3,15	25 %
Innovation		2,30	2,40	20 %
Finanzielle Absicherung		1,00	1,00	10 %

Abb. 71: Faktoren für Potenzialaufschlag und -entwertung

Den Zahlen liegen folgende Annahmen zugrunde:

1. Für die Projekte liegen bis auf Projekt B durchgerechnete Planungswerte vor. Der ZEW-Faktor wurde dabei aus dem Barwert der Zukunftserwartungswerte in Relation zu den Zukunftsaufwendungen errechnet.
2. Bezugsfaktor und Eigenbewertung sind Einschätzungen, da für unser Unternehmen noch keine entsprechenden Daten erarbeitet wurden. Für diese Demonstrationsrechnung soll es ausreichen.
3. Die Entwertungsfaktoren sind ausgehend von einer Einschätzung der jeweiligen wirtschaftlichen Nutzungsdauer bzw. Nutzungsfähigkeit festgelegt worden, vergleichbar zur Vorgehensweise, die wir bei den kalkulatorischen Abschreibungen gewohnt sind.
4. Die Anfangsbestände haben wir ausgehend von den Ist-Daten ab 1997 auf der Grundlage einer groben Zuordnung der Zukunftsaufwendungen und mit Hilfe der Faktoren für Potenzialaufschlag und Entwertung „hochgeschätzt“.
5. Substanzverluste wurden nicht berücksichtigt. Hier wären Potenzialverluste einzusetzen, die mit dem Abgang von Potenzialträgern verbunden sind. Potenzialträger können sowohl materielle Vermögensgegenstände als auch Personen sein. Bei Personalabgängen ist jedoch zu beachten, inwiefern die daran gebundenen Verluste durch Personalzugänge ausgeglichen werden⁷⁴.

Die auf dieser Grundlage erhaltenen Werte werden anschließend in die Potenzialbilanz gebucht und der Potenzialnutzungsgrad berechnet (s. Abb. 72):

⁷⁴ Für diesen Zweck wäre es hilfreich, wenn ein Bedarfsprofil für Kompetenzen je Arbeitsplatz erarbeitet und sein Erfüllungsgrad regelmäßig im Rahmen der Mitarbeitergespräche bewertet wird. Für diese Kompetenzbewertung schlagen beispielsweise Fröhling/Haiber ein abteilungs- oder projekt- oder centerspezifisches Kriteriensystem vor. Dabei werden verschiedene Kriterien des vorhandenen bzw. geforderten Wissens (Abschlussnoten, Zusatzqualifikationen, Fortbildungsbereitschaft, Aktivitäten in Arbeitskreisen bzw. Qualitätszirkeln u.Ä.) und der erworbenen Erfahrung (Berufserfahrung, Mitwirkung an spezifischen Projekten bzw. Spezialaufgaben u.Ä.) definiert und aufgabenspezifisch bewertet; vgl. Fröhling, O., Haiber, Th.: „Aufbau von Leistungsträgern eines Unternehmens“ in: ZiB, 65. Jg. (1995) Heft 5.

Potenzialwert (Mio. €)			Potenzialquelle (Mio. €)		
	Vor-jahr	Be-richts-jahr		Vor-jahr	Be-richts-jahr
Projekt A	16,0	15,5	<u>Interner Basis-Cash-flow</u>		
Projekt B	1,2	1,1	aus operativem Geschäft	2,9	7,0
Projekt C	6,2	5,3	Aus Desinvestitionen		
Projekt D	35,1	39,2	Aus Finanzanlagen	-2,1	-2,2
Projekt ...	15,5	14,4	Zwischensumme	0,8	4,8
Markterschließung	3,4	4,0	<u>Externer Basis-Cash-flow</u>		
Personalentwicklung	1,7	1,8	Gesellschafter	3,0	3,0
Innovation	2,6	3,0	Kreditinstitute	10,5	10,4
Finanzielle Absicherung	1,1	1,2	Sonstige	12,1	12,8
Zwischensumme	82,8	85,5	Zwischensumme	25,6	26,2
Thesaurierter Cash-flow	0,5	0,7	Potenzialüberschuss	56,8	55,2
Gesamt	83,3	86,2	Gesamt	83,2	86,3

Durchschnittlicher nachhaltiger Einzahlungsüberschuss der Potenzialausschöpfung (Produkt aus Gesamtpotenzial (73,8 Mio. €) und gewichteten Kapitalkosten (8,3 %))	7,1 Mio. €
Tatsächlich angestrebter zukünftiger Durchschnittseinzahlungsüberschuss ⁷⁵	6,5
Wirtschaftlicher Potenzialnutzungsgrad	92 %

Abb. 72: Berechnung des Potenzialnutzungsgrades

⁷⁵ Entsprechend dem Planungsansatz der wertorientierten Unternehmensführung.

Im Ergebnis können wir feststellen, dass wir in den vergangenen Jahren ein beträchtliches Potenzial aufgebaut haben, das wir in den nächsten Jahren recht gut ausschöpfen werden. Aber der Potenzialüberschuss sinkt. Das bedeutet, dass wir uns zukünftig mehr für unseren Potenzialerhalt engagieren müssen. Ansonsten werden unsere wirtschaftlichen Möglichkeiten bald so stark entwertet sein, dass daraus Gefährdungen für den zukünftigen Cash-flow entstehen können. Dazu sollten wir uns vor allem auf die qualitative Verbesserung unserer Prozesse konzentrieren, um aus den Zukunftsaufwendungen mehr herauszuholen. Denn nur auf diese Weise kann der Potenzialüberschuss wieder gesteigert werden, ohne den Nutzungsgrad wesentlich zu senken.

Und wir haben erreicht, dass wir uns über die Zukunftsaufwendungen als Träger von Potenzialen Gedanken machen. Sie erscheinen als positive Größen, nicht als Belastungsfaktor. Das Bild des Unternehmens wird realistischer. Allein das ist des Nachdenkens wert.

6.3 Auf dem Weg zu einem ausgewogenen Management

Diese Darstellung hat Ernst-Conrad erst einmal zwei Wochen verarbeitet. Dann trafen wir uns wieder. Und wie nicht anders zu erwarten, setzten wir die Diskussion fort.

„Deine Überlegungen erscheinen mir interessant. Ich nehme an, du hast da nicht nur einfach ein Zahlenspiel veranstaltet. Steckt noch mehr dahinter?“

Und so fügte ich noch einige Erläuterungen an.

6.3.1 Kapitalgeber und Unternehmer

Der erste Ausgangspunkt meiner Überlegungen fußt auf der bekannten Schumpeter'schen These, dass ein erfolgreiches Unternehmen zweier Persönlichkeitstypen bedarf – die des „Kapitalisten“ (heute würden wir sagen „des Kapitalgebers“), der das Geld gibt und die des „Unternehmers“, der die konkrete Idee hat und dafür sorgt, dass diese in die Realität umgesetzt wird.

Mitunter fallen beide Persönlichkeiten in einer zusammen⁷⁶. Aber die Regel ist das Auseinanderfallen von Kapitalgebern und Unternehmern. Dabei haben sich zwei Tendenzen durchgesetzt:

- Die Rolle des „Kapitalgebers“ ist in dominierender Weise von institutionellen Anlegern wie Banken, Fonds oder Kapitalbeteiligungsgesellschaften übernommen worden, die Kapital einsammeln und den Unternehmen zur Verfügung stellen.
- Die Rolle des „Unternehmers“ hat sich grundlegend gewandelt. Sie wird heute überwiegend von angestellten Managern übernommen, die in der Regel über keinen oder einen nur marginalen Anteil am Kapital des von ihnen geleiteten Unternehmens verfügen. Sie werden von Aufsichtsräten, Gesellschafterversammlungen oder Beiräten eingesetzt, auf deren Entscheidungen sie keinen bestimmenden Einfluss ausüben. Mehr noch, war die Eigenschaft des Unternehmers historisch mit dem obersten Lenker, dem „Chef“ der Firma verbunden, wird unternehmerisches Denken heute von einem immer größeren Anteil aller Mitarbeiter erwartet.

Über all den Veränderungen haben wir die grundlegende typbedingte Unterscheidung zwischen den Interessen und dem Handeln des Kapitalgebers auf der einen und des Unternehmers auf der anderen Seite ein wenig aus den Augen verloren.

- Das sehen wir schon an der Formulierung unserer obersten Ziele, der Leitziele für unser Unternehmen. In den überwiegenden Fällen denken wir an Rentabilitäten, an Returnziele (Return on Investment, Return on Capital Employed, Return on Net Assets). Wir denken an die Kapitalverwertung, an die berechtigten Interessen der Kapitalgeber.

Wer aber formuliert, auf Basis welcher unternehmerischen Idee die Kapitalverwertung konkret erreicht werden soll? Wer definiert ein konkretes oberstes Ziel für die Umsetzung der konkreten unternehmerischen Idee in konkretes Handeln?

- Das sehen wir auch daran, dass wir zu wenig zwischen den unterschiedlichen Erfordernissen der Manager (Unternehmer) vor Ort und jenen der Kapitalgeber differenzieren.

⁷⁶ Beispiele dafür finden wir vor allem im Mittelstand.

Die *Tätigkeit der Manager* ist zugeschnitten auf die individuellen, konkreten Bedingungen ihrer jeweiligen Verantwortungsbereiche. Sie sollen Menschen führen, zu effektivem Handeln motivieren. Am Ende stehen abrechenbare Resultate. Aber der eigentliche Gegenstand unternehmerischer Tätigkeit ist der Weg zum Erfolg, nicht der Erfolg selbst.

Selbstverständlich sollte jeder Manager *erfolgsorientiert* arbeiten. Die Aufgabe des Managers erschöpft sich aber nicht darin, Resultate zu definieren und die Arbeit im Unternehmen darauf zu orientieren. Seine wesentliche Aufgabe besteht darin, den definierten *Erfolg zu organisieren!* Sie besteht darin, solche Aufgaben abzuleiten, solche Entscheidungen zu treffen, solche Bedingungen zu schaffen, dass die Menschen in seinem Einflussbereich erfolgreich arbeiten können.

Ganz anders die *Tätigkeit der Kapitalgeber*. Sie ist zugeschnitten auf den Vergleich der Resultate unternehmerischen Handelns aus verschiedenen Kapitalanlagen. Den Kapitalgeber interessiert die dem Erfolg zugrunde liegende unternehmerische Tätigkeit nur sekundär. Grundsätzlich ist ihm jede Tätigkeit recht, wenn sie zu einer ausreichenden Kapitalverwertung führt. Denn die eigentliche Aufgabe des Kapitalgebers besteht darin, eine nachhaltige hohe Verwertung des eingesetzten Kapitals zu organisieren.

6.3.2 Operatives und strategisches Management

Der zweite Ausgangspunkt berührt das Zusammenspiel von operativer und strategischer Arbeit. Wir benutzen diese Begriffe ganz selbstverständlich, unterziehen uns aber zu wenig der Mühe, nach den ihnen zugrunde liegenden unterschiedlichen Prozessen zu fragen. Vereinfachend setzen wir zu meist operativ mit kurzfristig und strategisch mit langfristig gleich. Aber das trifft nicht den Kern. Im Kern geht es um den unterschiedlichen Umgang mit den Potenzialen, den wirtschaftlichen Möglichkeiten des Unternehmens.

1. In der operativen Tätigkeit konzentrieren wir uns auf das Ausschöpfen vorhandener Potenziale. Wir wollen die gegebenen Möglichkeiten optimal nutzen. Seien es die personellen und sachlichen Kapazitäten, die vorhandenen Bestände oder die verfügbare Liquidität.
2. In der strategischen Tätigkeit geht es um die Entwicklung neuer bzw. Weiterentwicklung bestehender Potenziale. Wir fragen nach den Stärken

und Chancen des Unternehmens, versuchen die Schwächen und Bedrohungen zu beachten, die inneren und äußeren Machtstrukturen sowie unsere Positionierung in diesem Geflecht, die Kultur des Unternehmens, die besonderen Bedingungen der gesellschaftlichen und natürlichen Umwelt, die individuellen und gemeinschaftlichen Erfahrungen. Aus all dem leiten wir ab, welche Tendenzen für uns beachtenswert sind, welche wirtschaftlichen Möglichkeiten wir ausbauen, welche wir neu entwickeln oder auch „nur“, welche Entscheidungen wir vorbereiten, ohne sie heute schon zu treffen⁷⁷.

6.3.2.1 Ein ausgewogenes Rechnungswesen anstreben

Aus beiden Ausgangspunkten ergibt sich für Rechnungswesen und Controlling die Konsequenz, dass sie einerseits beiden Persönlichkeitstypen adäquate, ihren unterschiedlichen Interessen und Zielen angemessene Informationen liefern müssen. Und andererseits sollen sie Rückschlüsse erlauben sowohl auf die effiziente operative Ausschöpfung der vorhandenen Potenziale als auch auf eine effektive strategische Entwicklung bestehender bzw. neuer Potenziale.

Dabei besteht zwischen den unternehmer- und den kapitalgeberbezogenen Informationen ein wesentlicher Unterschied. Letztere tragen einen eher allgemeinen Charakter. Wegen der Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Anlagemöglichkeiten. Demgegenüber sind die unternehmerseitigen Informationen eher an die betriebspezifischen, individuellen Besonderheiten gebunden.

⁷⁷ Das können auch alternative Ansätze zu den gegenwärtig vorrangig verfolgten strategischen Wegen sein. Mitunter ist es notwendig und zweckmäßig, dass wir uns auf mögliche gravierende Veränderungen in der Zukunft vorbereiten. Das können heute nur andeutungsweise erkennbare Chancen sein. Oder es gibt denkbare Bedrohungen, die heute zwar nicht realistisch erscheinen und die wir uns auch nicht wünschen, auf die wir aber vorbereitet sein sollten. Oder es kann sich herausstellen, dass die heute Erfolg versprechenden Wege in Zukunft nicht mehr gangbar sind. Oder Entwicklungen, Strömungen, Tendenzen, die wir heute noch gar nicht kennen bzw. erkennen, werden in relativ kurzer Zeit praktisch relevant.

Erfolgreiche Strategien zeichnen sich häufig dadurch aus, dass sie die Möglichkeit alternativer Entwicklungen einkalkulieren und frühzeitig entsprechende Denkansätze vorbereiten.

Eine Art „Zwitterstellung“ ergibt sich für die Leitungshierarchien in größeren Unternehmen und Konzernen. Zum einen haben sie gegenüber den unmittelbaren, ihnen unterstellten Managern vor Ort ähnliche Informationsbedürfnisse wie Kapitalgeber. Sie benötigen eher vergleichbare, verallgemeinerungsfähige Berichte. Informationen, die über die Hierarchieebenen aggregiert werden können. Zum anderen, gegenüber den externen Aufsichtsgremien und Kapitalgebern, haben sie eine eher den Managern vor Ort ähnliche Position. Sie benötigen daher für ihre Arbeit zugleich auch sehr interne, unternehmensspezifische Führungsinformationen und -kennzahlen. Und sie werden bestrebt sein, konsequent zwischen diesen internen Informationen und ihrer externen Rechnungslegung zu unterscheiden.

Und so entsteht eine Kombination von vier Handlungsfeldern, die das Spannungsfeld modernen Wirtschaftens umreißt (s. Abb. 73).

Für das operative Führen haben die meisten Unternehmen ihre ganz spezifischen Instrumente. Das operative Berichten ist weitgehend geregelt und in den mittleren und großen Unternehmen einem entwickelten System der Wirtschaftsprüfung unterworfen. Auch dem strategischen Berichten ist in den letzten 20 Jahren erhebliche Aufmerksamkeit gewidmet worden.

Allein das strategische Führen und seine organische Verknüpfung mit den anderen Quadranten des ausgewogenen Managements steckt noch in den Kinderschuhen. Wir entwickeln zwar Strategien, setzen sie aber nicht konsequent und auf die konkreten Menschen bezogen um. Eine auf das Führen zugeschnittene Balanced Scorecard könnte uns dabei helfen. Das folgende Kapitel wird sich dieser Frage widmen.

	operativ Potenzialausschöpfung	strategisch Potenzialentwicklung		
Führen (eher individuell)	<ul style="list-style-type: none"> * kurzfristige Liquiditätsentwicklung * Betriebsergebnis * Kapazitätsauslastung * SOLL/IST-Vergleich 	P l a n n g	<ul style="list-style-type: none"> * Strategie der unternehmerischen Tätigkeit * Führungs-Balanced Scorecard zur Umsetzung der Strategie in unternehmerisches Tun * Potenzialrechnung 	Unternehmer (Manager “ vor Ort”)
Berichten (eher vergleichbar)	<ul style="list-style-type: none"> * Cash-flow * Gewinn- und Verlustrechnung * Bilanz * Wachstumsanalyse * Strukturanalyse * operatives Benchmarking 		<ul style="list-style-type: none"> * Wertorientierte Unternehmensführung * Berichts-Balanced Scorecard zum ausgewogenen Vergleich der Strategien und ihrer Umsetzung * strategisches Benchmarking 	Kapitalgeber (Holding/Externe)

Abb. 73: Spannungsfeld im modernen Unternehmen

Und es fehlt ein zukunftsorientiertes Rechnungswesen, das uns in diesen Bestrebungen nachhaltig unterstützt.

Eine auf dem klassischen Rechnungswesen aufbauende und dieses ergänzende Potenzialrechnung in Verbindung mit der wertorientierten Unternehmensführung könnte diese Lücke schließen.

7 Eine Strategie muss es sein – mit Hilfe der Balanced Scorecard e-Business in die Tat umsetzen

Auf einen Blick:

- ⇒ Strategieerarbeitung – eine gemeinsame Zielausrichtung muss gefunden werden.
- ⇒ Mit der Balanced Scorecard ausgewogen die Beziehungen des Unternehmens berücksichtigen.
- ⇒ Nicht nur berichten, auch führen mit der Balanced Scorecard
- ⇒ Sparen mit der Balanced Scorecard – geht das?

An ein „ausgewogenes Management“ war in der Mitte des Jahres 2000, als ich Ernst-Conrad kennen lernte, nicht zu denken. Zu viel war in Bewegung. Zu viel wollte er auf einmal erledigen. Und als ich ihn nach unserer Begegnung auf meinem Geburtstagsfest das erste Mal „life“ in seinem Unternehmen erleben konnte, traf ich ihn inmitten einer sehr engagierten, aber recht genervten Truppe von Mitstreitern.

Das Budget für das Jahr 2000 sah einen Absatz von 4.650 Küchen, die Planung für 2001 sogar von 6.900 Küchen vor. Allerdings gab es im Frühsommer 2000 doch noch an vielen Stellen Sand im Getriebe des Unternehmens.

Ernst-Conrad und Constanze arbeiteten wie viele der Kollegen 10, 12, ja manchmal auch 14 Stunden am Tag, aber die Arbeit wuchs ihnen über den Kopf. Besonders die „Feuerwehr-Aktivitäten“ waren es, die immer mehr Zeit in Anspruch nahmen. Die selbst gesteckten Ziele waren hoch, sehr hoch, jedoch die Tagesarbeit ließ so gut wie keinen Raum, an mehr als an die nächste Problemlösung zu denken. Strategisch arbeiten, Strategien umsetzen erschien unmöglich.

7.1 Strategien nicht nur erarbeiten, sondern auch umsetzen

Eines allerdings war der Gruppe um Ernst-Conrad völlig bewusst: Das operative Handeln – das Bemühen, die vorhandenen Potenziale optimal auszuschöpfen – würde auf Dauer nicht reichen. Irgendwann sind die Potenziale im doppelten Sinne des Wortes ausgeschöpft. Und was folgt dann?

Sicher, an die Zukunft hatten sie viel gedacht. Und viel getan. Sonst wäre das Unternehmen nicht so weit gekommen. Und ein Konzept, wie es weitergehen sollte, hatte Ernst-Conrad auch in seinem Kopf. Und vieles mit Constanze besprochen. Anderes mit Peter Meister. Wieder anderes mit Johanna Knapp; und, und, und... Aber eine zielgerichtete, mit allen Beteiligten gemeinsam erarbeitete Identifikation der für die zu bewältigenden Aufgaben erforderlichen Potenziale und der Wege, sie zu erschließen, erfolgte bisher nicht. Zumindest nicht konsequent genug.

So schlug ich beim Abendessen im Hotel einen Workshop vor, um eine konsequentere Verfolgung der strategischen Ziele zu erreichen. Einen Workshop, der die Zielsetzung hatte, alle leitenden Mitarbeiter der „Meine Küche GmbH“ auf die gemeinsamen Strategien „einzuschwören“, auszurichten auf gemeinsames, zielgerichtetes Handeln. Dazu wäre die Anwendung einer Balanced Scorecard empfehlenswert. Einer Managementmethode, die für diese Aufgabe entwickelt wurde und bereits in großem Umfang angewandt wird.

Ernst-Conrad schien erst nicht gerade begeistert von dem Vorschlag: „Da verlieren wir 50, ja vielleicht sogar noch mehr Arbeitstage! Das können wir uns in der jetzigen Situation, wo es auf jede Stunde ankommt, gar nicht leisten. Und was sollen die Mitarbeiter davon halten, die nicht mitkommen können und dann noch mehr arbeiten müssen? Nein, das müssen wir später angehen.“

„Jede Investition, jede Entwicklung von Potenzialen kostet Geld, benötigt Zeit“ erwiderte ich. „Und uns allen ist doch klar, nur von der Substanz leben können wir nicht.“ Ich erzählte ihm dann von Erfahrungen aus anderen Unternehmen. Dort hatte sich bei vergleichbaren Workshops herausgestellt, dass so viele Projekte neben dem Tagesgeschäft gelaufen sind, die wenig oder auch nichts mit den Strategien des Unternehmens zu tun hatten. Diese nicht zielgerichteten Projekte stellen häufig ein großes Einsparpotenzial dar – vielleicht auch hier?

Ernst-Conrad wurde nachdenklich. Er ging in seinem Kopf alle Projekte durch, die ihm bekannt waren, die er gemeinsam mit seinen leitenden Mitarbeitern in den letzten Wochen angedacht hatte:

- DV-Vernetzung aller Mitarbeiter
- Ausbau eines Schauraumes für Küchenmöbel
- Einstellung weiterer Vertriebsmitarbeiter
- Einführung einer Software für den Vertrieb
- Beschaffung eines Lkw für Transporte der fertigen Küchen
- Übernahme eines Möbelbeschlagherstellers

Sicher alles wichtige Dinge. Nur: Wollte man sich nicht klar ausrichten auf e-Business? Wofür dann Ausbau des Vertriebs? Er erinnerte sich an die Worte des Vertriebsleiters, Herrn Kramer: „Da wir per e-Business nicht unsere Ziele schaffen, müssen wir die geschaffenen Produktionskapazitäten mit herkömmlich gewonnenen Aufträgen füllen.“ So weit so gut, aber eigentlich war dies nicht seine Art. So schnell umsteuern. Wäre es nicht sinnvoller, noch mehr Anstrengungen in die Gewinnung von e-Business-Kunden zu legen als den „klassischen“ Vertrieb auszubauen?

„Du hast Recht. Wir sollten uns noch einmal in Ruhe zusammensetzen und die heutige Situation besprechen. Und dann Konsequenzen ziehen.“

„Und übrigens, letzte Woche besuchte uns der Leiter der hiesigen Bankfiliale und fragte recht beiläufig nach der Situation. Ich habe ihn, so glaube ich, beruhigen können: Alles sei im Lot, die Planzahlen werden wohl gehalten werden können. Aber er schien mir beunruhigt gewesen zu sein. Unser Wachstum, auch wenn nicht ganz so gut wie erwartet, kostet einfach Liquidität. Ich muss meinen Kapitalgebern mehr als unsere aktuellen Quartalszahlen berichten. Wir stecken so viel in die Entwicklung, in Fortbildung der Mitarbeiter, in Marketing – das sehen die gar nicht. Soll ich denn Aufwendungen für unsere Zukunft reduzieren, um einen besseren Monatsabschluss melden zu können?“

Also auch an dieser Front musste in Zukunft Obacht gegeben werden. Vielleicht mit einem strategischen Berichtswesen, das aufzeigte, welche Arbeiten für zukünftige Erfolge man heute schon in Angriff genommen hatte.

7.1.1 Wie der Vater, so der Sohn?

Wir nahmen uns Anfang September drei Tage Zeit für die Erarbeitung einer, nein zweier Balanced Scorecards, die strategisches Handeln erreichen und davon berichten sollten.

Die erste Balanced Scorecard ermöglicht eine an den strategischen Zielen orientierte Führung „vor Ort“. Sie ist auf das konkrete praktische Handeln ausgerichtet und gilt vor allem dem Verständnis und Engagement der Mitarbeiter für die strategische Orientierung des Unternehmens. Wir nennen sie die „Führungs-Scorecard“. Die zweite, Berichts-Scorecard genannte Balanced Scorecard hat die Aufgabe, den Banken oder auch anderen Kapitalgebern – wie beispielsweise Jim – oder den Leitungshierarchien großer Konzerne vom unternehmerischen Tun zu berichten. Sie soll vor allem einen strategieorientierten Vergleich mit anderen Unternehmen, anderen Kapitalanlagen ermöglichen.

Mitten im Harz, auf einer Hütte – einige Teilnehmer kannten sie schon von dem ersten Strategietreffen im Herbst 1996 – versammelten wir uns, um die Strategien für die nächsten Jahre zu bestimmen, um zu überlegen, wie wir unsere Ziele erreichen könnten. Wir, das waren:

1. Ernst-Conrad Trolling, Geschäftsführung
2. Peter Meister, Leiter Fertigungszentrum 1
3. Petár Voltava, Leiter Fertigungszentrum 2
4. Hellmut Klempe, Leiter Fertigungszentrum 3
5. Ernst Remde, Leiter Fertigungszentrum 4
6. Dr. Martin Dzemballa, Leiter Service Center Markt
7. Achmed Benuir, DV
8. Constanze Beer, Controlling
9. Erika Jörgensen, Leiterin Service Center Logistik
10. Heinz Kramer, Service Center Vertrieb
11. Petra Jochim, Vertriebsassistentin
12. Robert Paschke, Leiter Service Center Entwicklung
13. Karl Krausnick, Betriebsrat
14. Eva Panerova, Betriebsrat
15. Dr. Walter Schmidt, Berater
16. Herwig R. Friedag, Berater

Als weiteren Teilnehmer hatte Ernst-Conrad seinen Vater Lothar eingeladen. Dies war ein recht geschickter Schachzug. Kannte er doch das Küchengeschäft seit vielen Jahren. Kannte er die neuesten Produktionsmethoden, kannte die Situation im deutschen Markt, aber auch auf den angrenzenden europäischen Märkten. Und wusste er dank seiner Verbandstätigkeit um die Entwicklungstendenzen in der Möbelbranche. Er würde sie als „Freund des Hauses“ schon auf den Teppich zurückholen, wenn sie zu spinnerte Ideen für die Zukunft der „Meine Küche GmbH“ entwickeln würden.

Es war übrigens interessant zu beobachten, wie souverän Ernst-Conrad mit der Situation umging. Er war nicht mehr „der kleine Trulli“ aus württembergischen Tagen, sondern Chef eines innovativen Unternehmens, der sich des Know-hows eines erfahrenen Seniorunternehmers bediente.

7.1.2 Alle im Unternehmen mitnehmen

Schon bei der ersten Übung zur Einstimmung gab es ein interessantes Ergebnis: Jeder der 15 Teilnehmer von „*MyKitchen.net*“ sollte auf Moderationskarten die zwei wichtigsten Strategien des Unternehmens benennen. Welche Überraschung, dass 22 verschiedene Ansätze gebracht wurden. Lediglich „Ausbau des Internetvertriebes“ sowie „Erhöhen der Fertigungskapazitäten“ wurden mehrfach genannt.

Damit alle Mitarbeiter im Unternehmen die gleichen Zielsetzungen für ihre Arbeit bekommen, damit ein gleiches Verständnis für wichtige und eher unwichtige Aufgaben erreicht wird, musste als erstes ein gemeinsamer strategischer Ansatz gefunden werden. Ohne Strategien keine Balanced Scorecard (weder zum Führen noch zum Berichten)!

Die drei Scorecard-Tage auf der Hütte im Harz haben wir deshalb in drei gleiche Teile gegliedert:

- Festlegung der Strategien für die „Meine Küche GmbH“ – *MyKitchen.net*
- Gesteuertes Brainstorming zum Thema: Was müssen wir im Einzelnen tun, um unsere Ziele zu erreichen?
- Erarbeitung eines Umsetzungsplanes sowie eines strategischen Berichts für Banken und andere Kapitalgeber

Lothar Trolling, so richtig „warm“ wurde ich nicht mit ihm, stellte die Frage, ob es denn möglich sei, in nur einem Tag eine Strategie für ein Unternehmen festzulegen. Ja und Nein!

Nein, denn natürlich sollte man eine neue strategische Unternehmensausrichtung in Ruhe und Bedacht angehen. Zu viel hängt von grundsätzlich falschen Entscheidungen ab. Marktanalysen, Marktbefragungen, die korrekte Einschätzung von Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens, all dies muss untersucht werden. Und dafür reicht bestimmt kein Tag!

Ja, denn man hat sich in diesem Unternehmen „*MyKitchen.net*“ in den letzten Jahren nicht ohne strategische Ausrichtung bewegt. Die Nutzung innovativer Ansätze des e-Business war schon vor vier Jahren grundsätzlich ange-dacht und mit der Zeit auch Stück für Stück umgesetzt worden. Die Anstren-gungen insbesondere im Vertrieb per Internet trugen erste Früchte. Und über das Leitbild des Unternehmens gab es eigentlich keine Frage – eigentlich, denn ob es immer gelebt wurde und wird, dies sollte man sich doch ab und an wieder fragen.

Ja, auch aus einem weiteren Grund. Die Erarbeitung einer strategischen Ori-entierung ist nie abgeschlossen. Das Leben entwickelt sich weiter. Neue Strömungen, Trends, Ideen entstehen. Chancen und Bedrohungen. Wenn wir sie alle umfassend beachten und in eine komplexe Analyse einbeziehen wol-len, werden wir über die Analyse nicht hinaus kommen, sie nicht beenden. Eine Strategie wird aber erst dann wirksam, wenn wir sie in praktisches Handeln umsetzen. Und sofern zumindest eine gewisse Grundlage vorhan-den ist – wie im Fall der „Meine Küche GmbH“ – sollten wir damit begin-nen. Auch wenn nicht alle denkbaren Varianten zu Ende gedacht sind, nicht alle theoretischen Möglichkeiten ausgelotet wurden. Schließlich können wir aus unseren praktischen Erfahrungen lernen. Und das strategische Denken hört ja nicht auf.

7.2 Erarbeitung der Führungs-Scorecard

Wir haben die Arbeit mit der Führungs-Scorecard begonnen. Denn zuerst wollten wir wissen, was praktisch getan werden sollte – ehe wir uns der Frage zuwandten, wie wir darüber in geeigneter Weise berichten.

Dabei hatten wir uns zuvor auf 5 Grundsätze geeinigt. Grundsätze, die uns für das Verständnis und Engagement der Mitarbeiter wichtig erschienen:

1. Konsequente Zielausrichtung

Bisher waren zu viele Ziele zugleich und mit gleicher Intensität in Angriff genommen worden. Jetzt sollte eine Zielhierarchie ermöglichen, wirksame Schwerpunkte zu setzen.

2. Ausgewogene Einbeziehung aller Akteure

Wenn Strategie kein theoretisches Papier bleiben soll, müssen die handelnden Personen einbezogen werden. Und das beginnt nicht erst mit der Ausführung, sondern bereits bei der Bestimmung der strategischen Schwerpunkte.

3. Einfache Strukturen finden

Allgemeine Verständlichkeit ist für das praktische Engagement zumeist wichtiger als wissenschaftliche Komplexität, die nur wenigen Spezialisten zugänglich bleibt. Dabei versuchen wir, die reale Komplexität in einfache, zweckmäßige Strukturen aufzulösen. Das kann sehr hilfreich sein, solange wir uns der Unvollkommenheit einfacher Strukturen bewusst bleiben. Solange wir sie als „fließend“ ansehen und nicht in ihnen erstarren.

4. Transparenz schaffen durch Kennzahlen

Kennzahlen können uns zwingen, verbale Formulierungen zu konkretisieren. Sie können uns helfen, Standards (SOLL-Größen) für Verlauf und Ergebnis von Aktionen und Prozessen zu definieren. Sie können uns Abweichungen vom SOLL anzeigen und damit als Indikator für mögliche Probleme dienen. Und sie können uns ermöglichen, alternative Problemlösungen zu erarbeiten und auf diese Weise für eine erfolgsorientierte Zusammenarbeit der Menschen in einem Unternehmen als Katalysator wirken. Allerdings funktioniert all dies nur dann, wenn wir die Kennzahlen nicht missbrauchen als Mittel zur Rechthaberei, zur Unterordnung und Abqualifizierung anderer Menschen, zur Demonstration eigener Vollkommenheit

und Macht. Wenn wir das Streben nach allzu großer Genauigkeit nicht übertreiben.

5. Konzentration auf das Wesentliche

Konsequente Zielausrichtung erleichtert die Konzentration auf das Wesentliche. Aber wirkliche Konzentration erfordert das Weglassen oder Zurückstellen weniger wesentlicher Aufgaben. Solange wir uns zu dieser Konsequenz nicht durchringen, bleiben die erklärten Schwerpunkte reine Deklaration.

Mit diesen 5 Grundsätzen im Kopf begannen wir die Erarbeitung und das Arbeiten mit der Führungs-Scorecard. Der Prozess umfasst sechs Phasen:

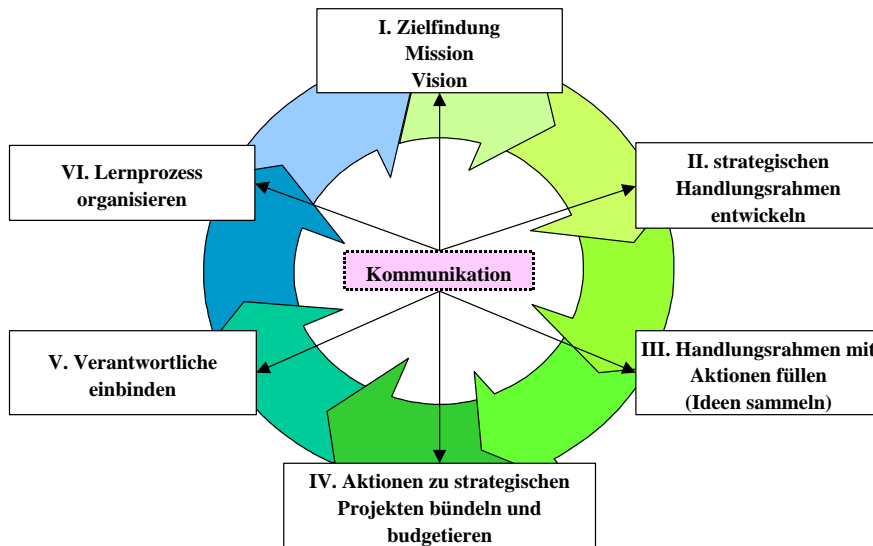


Abb. 74: Phasen der Erarbeitung einer Führungs-Scorecard

Wir wollen sie im Folgenden erläutern.

7.2.1 Zielfindung

Wenn wir mit Hilfe einer Balanced Scorecard unsere strategischen Ziele in den unternehmerischen Alltag umsetzen wollen, benötigen wir zuerst einmal eine von allen Beteiligten getragene Strategie.

Schon 1971 sagte Dr. Albrecht Deyhle: „Erfolg haben kann nur die Unternehmung, die weiß, was sie will“⁷⁸.

Die Kunst der Strategieentwicklung besteht dabei darin, aus utopischen Träumen machbare Handlungsansätze abzuleiten und sie in praktisches tägliches Tun umzusetzen. An dieser Stelle setzt die Balanced Scorecard ein.

Die strategische Zielausrichtung eines Unternehmens hat üblicherweise zwei Bestandteile:

1. das Unternehmensleitbild, die Mission⁷⁹, mit der Fragestellung „wie will unser Unternehmen zukünftig am Markt gesehen werden?“ Hierbei geht es um die Definition der Kompetenz, um das Besondere des eigenen Leistungsangebotes für die Problemlösungen suchenden Kunden. Wir sollten zu bestimmen versuchen, woran unser Kunde seinen Erfolg misst und wie wir zu seinem Erfolg beitragen können. Zur Vermittlung der Mission sollte ein möglichst eingängig formulierter Slogan gefunden werden, damit jeder im Umfeld eines Unternehmens bei der Suche nach seiner Problemlösung aus dem Bauch heraus weiß: „Die werden es können!“ Beispiele für wirksam formulierte Missionen sind „Otto, find ich gut!“ oder „Wir können alles – außer hochdeutsch“.
2. das Unternehmensleitziel, die Vision, mit der Fragestellung „Wo will unser Unternehmen in drei, fünf (oder mehr) Jahren stehen?“ Die „Vision“ wird oft als rein finanzielles Ziel formuliert (Rendite, Shareholder Value etc.). Aber dann bringt sie eher das primäre Ziel der Kapitalgeber zum Ausdruck und definiert nicht, auf Basis welcher unternehmerischen Idee die Kapitalverwertung konkret erreicht werden soll. Einer wachsen-

⁷⁸ Deyhle, Dr. Albrecht: Controller-Praxis: Führung durch Ziele, Planung und Kontrolle, Band 1, Gauting 1971, Seite 12.

⁷⁹ Die Begriffe „Mission“, „Vision“ und „Strategie“ werden in der Literatur nicht einheitlich gebraucht. Unterschiede bestehen insbesondere im angelsächsischen und deutschen Sprachgebrauch. Daher sollte im Vorfeld einer Diskussion geklärt werden, auf welches Verständnis der Begriffe sich die Teilnehmer einigen wollen. Wir haben die Bezeichnung „Leitbild“ für Mission und „Leitziel“ für Vision verwendet.

den Zahl von Unternehmen geht es daher inzwischen auch um die Definition eines unternehmerischen Leitziels, sei es kräftiges Wachstum in strategischen Märkten, die Erhaltung des Unternehmens als eigenständige Einheit, Verbesserung des Images des Unternehmens, Sicherung der Nachfolge etc. Das setzt den finanziellen Erfolg voraus, orientiert aber nicht nur mittelbar über die Kapitalverwertung, sondern unmittelbar auf das konkrete unternehmerische Tun. Im Unterschied zum Leitbild sollte das Leitziel sowohl qualitativ als auch quantitativ bestimmt werden. Denn nur wenn das Ziel klar und eindeutig formuliert wird, kann es konsequent und zielorientiert von allen Mitarbeitern im Unternehmen angestrebt werden! Und dabei kann eine geeignete Kennzahl sehr hilfreich sein.

Als wir Moderatoren die Teilnehmer nach den Unternehmenszielen fragten, so lauteten die Aussagen „Sicherung des Unternehmens“, ein „auskömmlicher Gewinn“ oder die „Reduzierung der Kosten“. Aber kommt darin die unternehmerische Idee von „MyKitchen.net“ zum Ausdruck? Oder sind das lediglich Voraussetzungen für das unternehmerische Tun. Unsere Nachfragen erbrachten dann eine andere, eine konkretere, eine wirklich herausfordernde Zielsetzung:

Unsere Vision:

„Wir möchten Europas Internet-Küchen-Unternehmen Nr. 1 werden!“

Uns allen war schnell klar, dass es nicht nur um das Herstellen, sondern um die ganze Kette vom Bestellen per Internet bis zum Aufstellen der Küchen ging. Die von Frau Jörgensen gestellte Frage, ob wir nicht bereits die Nr. 1 seien – wer verkauft denn bereits Küchen per Internet – konnten wir (noch) nicht beantworten. Aber wir waren uns einig: wir sollten unser Unternehmensziel mittels einer Kennzahl messen – schon um uns zu zwingen, genauer zu definieren, was wir unter dem recht abstrakten Ziel, die „Nr. 1“ zu werden, eigentlich verstehen wollten. Und jedes Ziel lässt sich adäquat messen, wenn wir definieren, was wir konkret tun wollen, und so einigten wir uns auf folgendes Leitziel:

Unsere Vision:

Wir werden die Nr. 1 in Europa für den Vertrieb von Küchen per Internet sein und bleiben!

Wie wollten wir die Erreichung dieses Leitzieles messen? Wir einigten uns schnell auf den „Marktanteil an Internet-Küchen“ als signifikante Größe – obwohl es uns noch nicht klar war, wie wir dies in der Praxis messen wollten. Hier half Lothar Trolling, der aus seinen Erfahrungen in der Verbandsarbeit den entscheidenden Hinweis gab: Im Verband der Möbelindustrie war man gerade dabei, eine jährliche Benchmarkingstudie zu konzipieren, die auch über den Anteil per e-Business abgesetzter Möbel berichtete.

Und das Leitbild, die Mission von „*MyKitchen.net*“? Inhaltlich war uns allen klar: Die Kunden erhalten von uns qualitativ hochwertige Küchen, wobei die Qualität auch den Aspekt der Termintreue und eines fehlerfreien Aufbaus beinhaltet. Und wir bieten dem Kunden die Möglichkeit, sich per Internet „seine“ Küche zusammenzustellen, die er dann auch so geliefert und aufgestellt bekommt. Auf diesem Weg befand sich das Unternehmen ja bereits. Und einen Slogan gab es ebenfalls. Passte dieser wirklich? Nach kurzer Diskussion waren sich alle einig: Vielleicht nicht optimal, aber unser Slogan drückt aus, was wir den Kunden bieten:

Unsere Mission:

„MyKitchen.net – und meine Küche kommt“

Dieser Slogan enthielt die Internetadresse und war leicht in viele Sprachen zu übersetzen. Natürlich, Witz und eine etwas spezifischere Aussage fehlten dem Slogan. Vielleicht Aufgabe für ein kreatives Team, vielleicht konnte der Marketinglehrstuhl der Unis in Magdeburg, Dessau oder Leipzig gewonnen werden, dies zusammen mit einem Marketingplan zum Thema eines Seminars zu machen?

Hätten wir bei diesen ersten Festlegungen unpräzise gearbeitet, die Diskussion vorschnell abgebrochen oder gar nicht erst geführt, hätte sich dies auf alle folgenden Schritte der Balanced Scorecard negativ ausgewirkt. Denn alle folgenden Phasen bauen auf der ersten auf. Zeit, die wir hier glauben einsparen zu können, setzen wir später um ein Mehrfaches zu.

7.2.2 Entwicklung eines strategischen Handlungsrahmens

Um Mission und Vision in konkretes Handeln umzusetzen, müssen wir uns nun auf strategische Aktionen verständigen. Und für ein zielgerichtetes Ausrichten dieser Aktionen ist es hilfreich sein, einen „Rahmen“ zur Umsetzung unserer strategischen Ziele zu konstruieren.

Den Handlungsrahmen „spannen“ wir zwischen die Fragen:

- „Worauf richten wir unsere Aktionen aus?“ – Bestimmen der Strategien, der strategischen Wege – und
- „Welche Potenziale wollen wir durch welche Aktivitäten erschließen?“ – Bestimmen der Perspektiven bzw. Potenziale für unser Handeln.

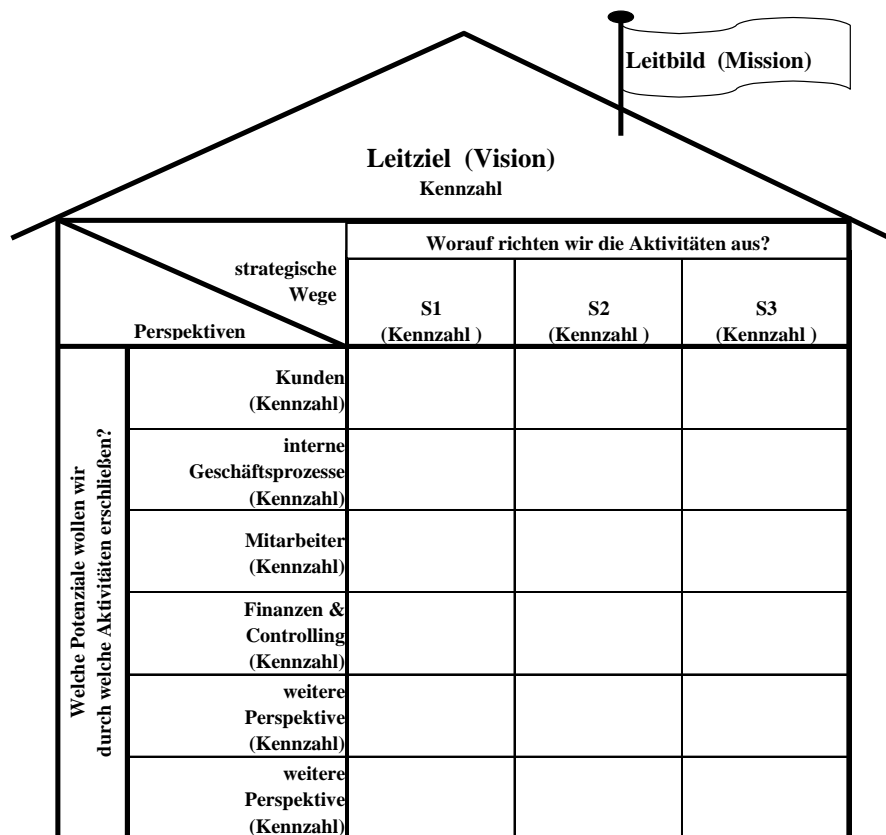


Abb. 75: Das „Haus der Balanced Scorecard“

Bei der Bestimmung der strategischen Wege und der zu erschließenden Potenziale (Perspektiven) geht es um eine weitere Konkretisierung des Unternehmensleitziels.

Wir wollen die Hauptrichtungen unseres unternehmerischen Tuns definieren. Und die Quellen, aus denen wir unsere Aktivitäten speisen. Und wie beim Leitziel sollten wir auch für die Strategien und für die Perspektiven Ziele und entsprechende Kennzahlen definieren. Zum einen, um uns zu größtmöglicher Präzisierung zu zwingen. Zum anderen aber auch, um unsere eigenen Fortschritte besser messbar zu definieren, um uns selbst die Meilensteine zu setzen, an denen wir uns messen wollen.

7.2.2.1 Die Entwicklung von Strategien für *MyKitchen.net*

In Arbeitsgruppen besprachen wir die möglichen Strategien für die Erreichung unseres Leitzieles. Jede Gruppe bekam die Aufgabe, maximal drei strategische Wege auszuarbeiten und dem Plenum vorzustellen. So erhielten wir aus den vier Gruppen insgesamt 11 Vorschläge, wobei fünfmal in etwa Deckungsgleichheit bestand.

Vorschläge für Strategien der „Meine Küche GmbH“

1. Internetauftritt forcieren
2. Internetwerbung intensivieren
3. Kundendienst ausbauen
4. Zusammenarbeit mit regionalen Partnern
5. Produktionskapazitäten an geplantes Wachstum anpassen
6. europaweiten Vertrieb ausbauen
7. Kapitalbeschaffung über die Börse
8. Küchen-Internetportal aufbauen
9. Qualität beim Küchen-Aufbau sichern
10. Franchisepartner suchen
11. Verkauf über Küchenstudios

Die anschließende Diskussion im Plenum war heftig, insbesondere bei der Frage nach dem „richtigen“ Vertriebskonzept. Konnten über das Internet genug Kundenkontakte, nein Kunden generiert werden, um die Ziele (in 2000 Absatz von fast 5.000 Küchen, in 2001 knapp 7.000 und in 2002 be-

reits 10.000 Küchen!) zu erreichen? Und konnte man regionalen Partnern, die den Aufbau übernehmen sollten, vertrauen?

Aber man raufte sich zusammen und einigte sich auf folgende strategischen Ansätze:

Unsere Strategien

- Internetauftritt forcieren (1+2+6+8)
- vor-Ort-Partnerschaften qualifizieren (4+6+9+10, tlw. 5)
- Börsengang zur Kapitalbeschaffung (7)

Die angedachten Strategien 3, 5 und 11 sollten nicht weiter verfolgt werden, wobei Produktionskapazitäten über (vorzugsweise regionale) Partner gesichert und ausgebaut werden sollten.

Über die Strategie 3 diskutierte man heftig: „Brauchte man überhaupt die Mittel aus einem möglichen Börsengang?“ Aber die Diskussion machte allen klar: Es gibt auch Strategien, die man nicht heute angehen, aber heute bereits andenken, sich darauf vorbereiten muss! Ein erfolgreicher Börsengang in vielleicht drei oder vier Jahren will vorbereitet sein. Man muss sich bereits heute darauf einstellen, damit es – bei Bedarf – professionell durchgeführt werden kann.

Um keine Missverständnisse über die strategischen Ziele aufkommen zu lassen, aber auch um später abprüfen zu können, ob der avisierte Weg erfolgreich begangen wurde, verlangte ich eine Festlegung: Mit welcher Kennzahl messen wir Verlauf oder Ergebnis der Strategie?

Insbesondere bei der Strategie 1 (Internetauftritt) drehte und wendete sich die Gruppe. Ging es um die Anzahl der Besuche oder um die Qualität der Zugriffe auf die Homepage, also um die Küchenbestellungen per Internet? Dies war beileibe keine akademische Frage, denn hier stand die letztendliche Zielsetzung des Unternehmens im Blickpunkt: Verstand man sich als Küchenhersteller oder als Küchendienstleister? Insbesondere Constanze kämpfte für das langfristige Ziel und sie hatte mit dem Frühindikator „Anzahl Visits“ gute Argumente. Jedoch die gemachten Erfahrungen mit der Diskrepanz zwischen Internetbesuchen und Bestellungen ließ so manchen an der Aussagekraft dieser Kennzahl zweifeln.

Die Mehrzahl der Teilnehmer sahen sich und ihr Unternehmen als Dienstleister in Sache Küchen, aber mehr die ökonomischen Zwänge führten dann

doch zu der Kennzahl „Küchenbestellungen“. Zumindest für die ersten Jahre. „Kennzahlen sind nicht für die Ewigkeit gemacht“ murrte Constanze. So wurden folgende Kennzahlen für die Strategien festgelegt:

- **Internetauftritt forcieren**

Maßstab: Anzahl Küchenbestellungen per Internet

- **vor-Ort-Partnerschaften**

Maßstab: Anzahl Kundenbeschwerden (besser wäre natürlich der Aufwand für Reklamationsbesuche als Maß für die Qualität der regionalen Partner. Jedoch konnte man dies bei den Franchisepartnern schlecht messen, da war man realistisch genug.)

- **Börsengang**

Maßstab: Meilensteine (folgende Ziele gab man sich für die nächsten drei Jahre:

2000: in Zusammenarbeit mit einem Berater detaillierte Festlegung der notwendigen Schritte

2001: Umstellung des Rechnungswesens auf US-GAAP (oder IAS, da war man sich noch nicht sicher)

2002: Vervollständigung aller notwendigen Unterlagen für die Börsenzulassung

7.2.2.2 Die Perspektiven von *MyKitchen.net*

Bei der Bestimmung der Perspektiven für das Unternehmen ging es um eine ausgewogene Analyse, Identifikation und Einbeziehung aller für den Unternehmenserfolg wesentlichen Handlungspotenziale. Wir wollten uns damit jenen weiten Blick sichern, der gute Strategien erst ermöglicht. Und den wir brauchen, um die potenziellen Kräfte unseres Unternehmens freizusetzen und auf die strategischen Ziele zu lenken. Die vier Perspektiven von Kaplan/Norton – Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse und Lernen & Entwicklung (Mitarbeiter) (Constanze moserte: „Diese stehen doch schon im

Wöhe⁸⁰ auf Seite 11! Aber der alte Wöhe geht schon weiter.“) sollten ergänzt werden um den Ausbau unserer Potenziale in den Bereichen

1. Partnerorganisationen
2. Externe Kommunikation

Nun ging es noch darum, durch Kennzahlen ausgedrückte Ziele für die Perspektiven zu formulieren. Nach längerer Diskussion einigten wir uns auf Folgendes:

Kunden: Bestellquote und Bestellvolumen

In Bezug auf die Kunden ging es in den kommenden Jahren vor allem darum, das Bestellvolumen und die Bestellquote im e-Business deutlich zu erhöhen. Diesem Ziel musste in Bezug auf die Kunden oberste Priorität eingeräumt werden.

Interne Geschäftsprozesse: Fehlerquote

Wir waren uns im Klaren, dass die Prozesse der *MyKitchen.net* Schritt für Schritt so zu gestalten waren, dass systematische Fehler ausgeschlossen werden konnten. Dazu galt es, die strategisch relevanten Prozesse zu identifizieren, Standards zu definieren, Messmethoden zu finden, um Abweichungen von den Standards zu ermitteln und sie schließlich „auf Null“ zu fahren.

Mitarbeiter: Kompetenzerreichungsgrad

MyKitchen.net braucht vor allem kompetente Mitarbeiter. Was aber ist kompetent für das Unternehmen? Dazu sollten Anforderungsprofile (welches Wissen und welche Erfahrungen sind für den jeweiligen Arbeitsplatz erforderlich) erarbeitet werden. Auf dieser Basis wird zukünftig gemeinsam mit den Mitarbeitern eingeschätzt, inwieweit diesen Anforderungsprofilen entsprochen wird.

Finanzen & Controlling: Finanzierungsgrad

Der Hintergedanke dieser Kennzahl besteht vor allem darin, die internen Instrumente der Finanz- und Controllingrechnung so einfach und verständlich zu formulieren, dass möglichst jeder Mitarbeiter (in jedem Fall aber jeder Projektleiter) in der Lage sein wird, sie auch anzuwenden. In der Folge

⁸⁰ Wöhe, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Verlag Franz Vahlen, München.

sollen sie befähigt sein, ihre Projekte so zu strukturieren, dass Finanzbedarf und Wirtschaftlichkeit in einem günstigen Verhältnis stehen und eine Finanzierung möglich machen. Außerdem sollen sie lernen, dass es nicht nur auf „gute“ Zahlen ankommt, sondern ebenso auf Überzeugungskraft. Denn entschieden wird noch immer vor allem intuitiv.

Partnerorganisationen: Integrationsgrad

Mit Integrationsgrad ist die Anbindungstiefe an das Netzwerk gemeint. Es geht dabei weniger um gesellschaftsrechtliche Anbindung, sondern um die Verflechtung der Prozesse.

Externe Kommunikation: Persönliche Partnerkontakte

Die elektronische Kommunikation kann die persönlichen Partnerkontakte (Kunden, Logistikpartner, Montagefirmen) nicht ersetzen. Die persönliche Kommunikation soll konsequent betrieben und im Fokus der Geschäftsführung stehen.

Damit war zunächst nur ein formaler Handlungsrahmen entstanden, der uns aber dazu zwang, alle vorhandenen Potenziale nach ihrer strategischen Relevanz zu durchforsten. Damit wir nichts vergessen. Damit wir die zu lösenden Aufgaben aus allen nur möglichen Perspektiven betrachten.

Der wichtigste Teil war geschafft, wir hatten uns auf gemeinsame Ziele geeinigt, hatten festgelegt, was wir prinzipiell tun und was wir unterlassen wollten.

Bei einem Bier am prasselnden Kamin klang die Diskussion aus. Besonders die Börsenfrage hatte die Gemüter aufgebracht. Und so träumte der eine in der absolut ruhigen Nacht auf der Harzbaude vom Aktienreichtum, der andere von den schier unbegrenzten Mitteln der *MyKitchen.net.AG*.

7.2.3 Auf ZAK sein: Konkrete Aktionen entwickeln

In der dritten Phase zur Erarbeitung einer Balanced Scorecard sind für jedes Handlungsfeld unseres Unternehmens strategisch relevante Aktionen zur Zielerreichung zu erarbeiten. Daher stand der zweite Tag unter dem Motto „Was wollen wir tun, um unsere strategischen Ziele zu erreichen?“

Dabei hat es sich als zweckmäßig erwiesen, diese angedachten Aktionen in folgendem Kontext zu formulieren:

1. Welchem strategischen Weg und welcher Perspektive ist die angedachte Aktion zugeordnet?
2. Welches konkrete Aktionsziel soll im Rahmen des strategischen Weges erreicht werden?
3. Mit welcher Aktion unterstützen wir das strategische Ziel?
4. Mit welcher Kennzahl soll Verlauf und Ergebnis der Aktion gemessen werden?

Später müssen wir dann für diese Aktionskennzahlen IST und SOLL bestimmen und dann auch konkrete Verantwortlichkeiten für die Aktion festlegen.

Hierbei ist es notwendig, sich konsequent an dem so genannten „ZAK-Prinzip“ (Ziele – Aktionen – Kennzahlen) auszurichten:

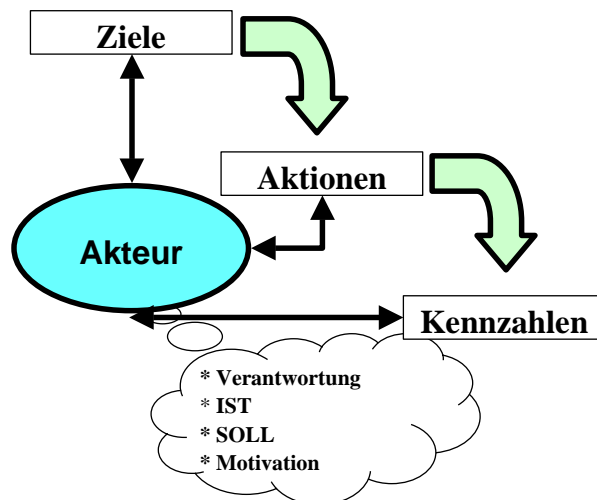


Abb. 76: Akteure nach dem ZAK-Prozipp führen

Welches strategische (Unter-) **Z**iel verfolge ich?

Welche **A**ktion ist zielführend?

Mit welcher **K**ennzahl kann ich Verlauf oder Erfolg dieser Aktion messen?

Hierdurch bleiben wir personenorientiert und driften nicht ins Unverbindliche ab – Ursache so manchen Scheiterns von Strategien!

Das ZAK-Prinzip hilft uns auch dabei, Kennzahlen für „weiche“ Faktoren zu finden. Motivation z.B. ist ein schwer zu messender Faktor, solange wir ihn allgemein als abstrakten Oberbegriff formulieren. Aber in keinem Unternehmen geht es um Motivation schlechthin, um Motivation für alles und jeden. Mit ein wenig Nachdenken werden wir aber ohne weiteres formulieren können, für welche Ziele und für welche konkreten Aktionen wir Motivation benötigen; seien es Verbesserungsvorschläge, eigenständige Gruppenarbeit, aktive Weiterbildung etc. Und wenn wir Ziele und konkrete Aktionen erst einmal formuliert haben, fällt uns die Definition einer adäquaten Kennzahl nicht mehr schwer.

7.2.3.1 Exkurs: Früh und Spätindikatoren

Jede Perspektive lässt sich durch zwei Gruppen von Kennzahlen abbilden: Die sog. „Kernkennzahlen“ messen das Ergebnis unseres Tuns, verfügen daher als Spätindikatoren über wenig Steuerungspotenzial. Als Kernkennzahlen der Kundenperspektive z. B. gelten üblicherweise Marktanteil, Kundenrentabilität, Neukundengewinnung, Kundentreue und Kundenzufriedenheit.

„Leistungstreiberkennzahlen“ beschreiben als Frühindikatoren den Verlauf von Aktionen/Maßnahmen, benennen die Aspekte, die für die Kunden besonders wichtig sind, die zu Kundentreue und -zufriedenheit im Zielmarkt und damit zu Wachstum führen:

- Produkt- und Serviceeigenschaften (Funktionalität, Produktqualität, Preis und Termin),
- Kundenbeziehungen (Kompetenz, Erreichbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, Service, Transparenz o.Ä.), aber auch
- Image und Reputation.

Man benötigt kein betriebswirtschaftliches Studium, um zu erkennen, dass es eine große Korrelation von Frühindikatoren (Leistungstreiberkennzahlen) und Spätindikatoren (Ergebnis- oder auch „Kernkennzahlen“) geben sollte. Wir müssen uns daher der Mühe unterziehen, diese „Leistungstreiber“ zu

identifizieren, die Zusammenhänge zu analysieren, ihren kausalen Charakter zu verifizieren und möglichst einfach handhabbare Algorithmen zu finden. Erst dann werden die Frühindikatoren ihrem Namen gerecht werden und uns frühzeitig zukünftig zu erwartende Entwicklungen und Ergebnisse ankündigen können. Anderenfalls bleibt uns nur unser „gutes (oder ungutes) Gefühl“, der berühmte Bauch!

Das Prinzip der Beschreibung eines Unternehmens durch Früh- und Spätindikatoren (Leistungstreiber- und Kernkennzahlen) sollte bei allen Perspektiven angewandt werden. Hierbei benötigen wir beide Arten von Kennzahlen. Auch da kommt es auf ein ausgewogenes Verhältnis an.

7.3 Die Perspektiven unserer Balanced Scorecard⁸¹

Die Perspektiven haben die primäre Aufgabe uns anzuhalten, kein für unser Unternehmen relevantes Potenzial zu vergessen. Wenn Kaplan und Norton, und mit ihnen viele Beratungsunternehmen, zumeist von vier Perspektiven sprechen (Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse, Lernen und Entwicklung), so ist doch folgender Hinweis nötig: Jedes Unternehmen hat spezifische Eigenschaften, spezielle Potenziale, und so ist es für *MyKitchen.net* recht sinnvoll, spezifische Perspektiven zu definieren. Den Verlauf oder das Ergebnis von Aktionen aus den gewählten Perspektiven machen wir dann mit Kennzahlen messbar⁸².

Wir haben auch diesen Prozess der Aktionsfindung in Kleingruppenarbeit durchgeführt. So war jeder gefragt, jeder sollte Anregungen geben und Meinungen vertreten – erst in seiner Dreiergruppe, dann bei der Vorstellung der Ideen im Plenum. Begonnen haben wir diese Sammlung von Ideen mit der Kundenperspektive. Auch hier gab es – schon am frühen Morgen! – Widerspruch: „Sollte man nicht mit der Finanzperspektive, der wichtigsten beginnen?“

⁸¹ Grundsätzliche Ausführungen zur Balanced Scorecard finden Sie in Friedtag, Schmidt: „My Balanced Scorecard“, Haufe Verlag, Freiburg 2000.

⁸² Auch Kaplan und Norton schließen eine Abweichung von „den vier“ Perspektiven nicht grundsätzlich aus. Sie stehen dem aber eher skeptisch gegenüber (R. Kaplan/D. Norton, *Balanced Scorecard*, Stuttgart 1997, S. 33 f.).

Ich fragte, unterstützt von Constanze, nach dem Ziel der unternehmerischen Arbeit bei *MyKitchen.net*. Kann z.B. „Erzielung einer (angemessenen) Rendite“ mehr als Voraussetzung oder Ergebnis der Arbeit sein? Ziel der unternehmerischen Leistung ist doch wohl vielmehr der Ansatz „die Nr.1 für Internet-Küchen in Europa zu werden“.

Daher sind für die Nutzung der Balanced Scorecard zur Führung und Steuerung der strategischen Aktivitäten aller Mitarbeiter die Perspektiven zumindest gleichgewichtig, wenn nicht sogar die Mitarbeiter- und die Kundenperspektive stärker zu bewerten. Die Finanzen haben für das konkrete Handeln eher einen dienstleistenden Charakter: Sie bilden seine Voraussetzung. „Ohne Moos nichts los“ – sagt der Volksmund!

7.3.1 Kundenperspektive

Der Einsatz unserer finanziellen Mittel, der Einsatz aller Mitarbeiter, die Geschäftsprozesse unseres Unternehmens sollten vornehmlich dazu dienen, dem Kunden Lösungen für seine Probleme zu bieten. Eigentlich banal, aber die Ausrichtung auf das Kundeninteresse scheint auch bei *MyKitchen.net* nach wie vor nicht besonders ausgeprägt zu sein. Und so haben wir uns Aktionen überlegt, gemeinsam auf ihre Zielstellung hin diskutiert und als mehr oder weniger wichtig für das Erreichen unseres Unternehmensleitziels ausgewählt. Wir begannen mit der Kundenperspektive, der Fragestellung „Was können wir mit dem Ziel, Bestellquote und Bestellvolumen zu erhöhen tun, um unser Leitziel (Wir werden Europas Internet-Küchenunternehmen Nr. 1) auf den drei strategischen Wegen (Internetauftritt forcieren, vor-Ort-Partnerschaften qualifizieren, Börsengang) zu erreichen. Dabei schauen wir auf die kritischen Erfolgsfaktoren im Beziehungsgeflecht mit den Kunden:

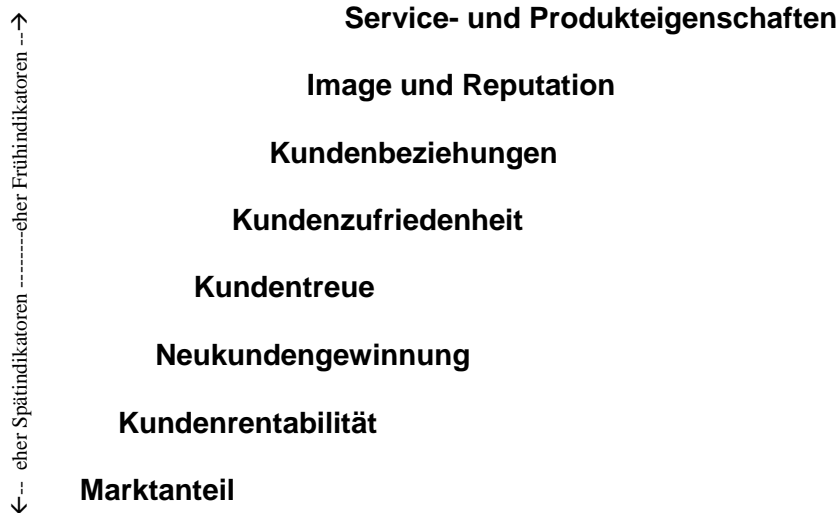


Abb. 77: Wichtige Erfolgsfaktoren der Kundenperspektive

1. Schnellstmöglicher und passgerechter Aufbau der Küche beim Kunden

Strategie 2: vor-Ort-Partnerschaften

Ziel: schneller Aufbau der Küche beim Kunden

Aktion: Anzahl Verbindungselemente verringern

Kennzahl: Anzahl Verbindungselemente

Erläuterung:

Um den Kunden in allen Ländern Europas passgerecht und schnell aufgebaute Küchen montieren zu können, benötigen wir viele dezentrale Partner, die auch ohne größeren Schulungsaufwand die Installation unserer Küchen übernehmen können. Schon bei dieser ersten strategischen Aktion ging die Diskussion los, ob dies nicht vielmehr eine Aktion der Geschäftsprozessperspektive sei. „Das hat auch etwas mit Fehlerquote zu tun!“ Ich habe noch einmal darauf hingewiesen, dass die Eingruppierung der Aktionen in bestimmte Perspektiven lediglich dazu diene, alle wichtigen Bereiche, alle relevanten Potenziale des Unternehmens zu berücksichtigen, nichts zu vergessen. Die betrachtete Aktion ist im Kundeninteresse, berührt aber auch die internen Geschäftsprozesse von *MyKitchen.net*. Und könnte auch die

Mitarbeiterperspektive berühren, denn kompetente Mitarbeiter konstruieren einfache und kostengünstige Lösungen – also auch Finanzperspektive?

2. Kostenloses Aufmaß durch regionale Partner

Strategie 2:

vor Ort Partnerschaften

Ziel:

Dem Kunden soll angeboten werden, das endgültige Aufmaß kostenlos durch unsere regionalen Partner erstellen zu lassen.

Aktion:

Provisionsregelung für regionale Partner ändern

Kennzahl:

Anteil Küchenlieferungen mit vorherigem Partneraufmaß

Erläuterung:

Es bleibt doch ein bitterer Nachgeschmack für den Kunden, wenn die gelieferte Küche wegen eigener ungenauer Aufmaßermittlung nicht passt. Daher wird dem Kunden angeboten, das Aufmaß vom regionalen Partner erstellen zu lassen. Dieser Besuch beim Kunden mündet häufig auch in ein Beratungsgespräch, was sich meistens in einem höheren Auftragswert widerspiegelt. Dieser Aufmaßbesuch ist für den Kunden kostenlos, wenn er eine Küche bestellt. Wir zahlen dem Partner für das Aufmaß eine Pauschale von 50 €.

3. Imageverbesserung

Strategie 1:

Internetauftritt

Ziel:

Bekanntheitsgrad der Portaladresse *MyKitchen.net* erhöhen

Aktion:

Kleinanzeigen in Familienzeitschriften

Kennzahl:

Anzahl geschalteter Kleinanzeigen

Erläuterung:

Wer unserer potenziellen Kunden kennt unsere Internetadresse? Eine Zielgruppenanalyse ergab, dass insbesondere jüngere Familien eine für uns interessante Zielgruppe sind. Daher wollen wir europaweit kostengünstige Kleinanzeigen in Familienzeitschriften wie „Eltern“, „Parents“, „Wedding & Home“, „mon bébé“ etc. schalten.

4. Neukundengewinnung

Strategie 2:

vor Ort Partnerschaften oder Internetauftritt? (auch hier wieder ein „Kästchen-Problem“!)

Ziel:

Gewinnung von Kunden über die „klassische“ Schiene

Aktion:

Aufbau eines „Küchenstudio“-Netzes

Kennzahl:

Anteil von Bestellungen aus den Küchenstudios

Erläuterung:

Die regionalen Partner sollen animiert werden, kleinere Küchenstudios zu betreiben, in denen Musterküchen ausgestellt sind. In den Küchenstudios stehen PC, mit denen der Kunde seine Küche konfigurieren kann. Ungeübte Kunden können in die Technik der Internetnutzung eingewiesen werden. Die fachliche Beratung sollte jedoch aus Kostengründen konsequent gering gehalten werden.

Dies sind nur vier Beispiele für zielgerichtete Aktionen der Kundenperspektive. Wobei uns die Kennzahl hilft zu verfolgen, ob wir beim späteren Tun, beim Umsetzen der Aktion das Richtige tun. Und wenn wir das Richtige richtig tun, dann sollte sich dies auch in der Kennzahl der entsprechenden Strategie niederschlagen.

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S1	attraktive Preise	Wochenendaktionen	Anzahl Wochenendaufträge
S1	Bedienungsanweisung als Service ausbauen	technische Bedienungs- und Reparaturanleitungen in das Netz stellen	Nachfrage pro Einheit (Hits)
S1	Erzeugnispalette erweitern	küchenübergreifende Produkte anbieten	Anzahl der gemeinschaftlichen Erzeugnisse
S1	Image ausbauen	Werbespots	Anzahl Visits
S1	Image verbessern	Imageauftritt mit Rätselspiel im www	Rücklauf pro 1.000 Zugriffe
S1	Kundenbindung erhöhen	telefonische Kundennachbetreuung	Fluktuationsrate der Kunden
S1	Neukunden	regionales Mailing mit Gutschein	Anzahl Besucher
S1	Unternehmensbekanntheitsgrad steigern	mit Kleinanzeigen werben	Bekanntheitsgrad in Europa
S1	Unternehmensbekanntheitsgrad steigern	mit Kleinanzeigen werben	Neukundenkontakte
S1	Verbesserung der Angebotspräsentation für die Kunden	gemeinsames Marketing mit unseren ausländischen Partnern	Anzahl der gemeinsamen Marketingaktionen
S1	Verbesserung unseres Bekanntheitsgrades	Anzeigenkampagne in junge Elternzeitschriften	Anzahl der Anzeigen; Anzahl Feedback
S1	Vertrauen der Kunden fördern	Internet nutzen für Erläuterung	Anzahl daraus resultierender Zugriffe
S1	Zugriffe erhöhen	Suppenhuhn-Gewinnspiel im Netz	Anzahl Zugriffe
S2	Vertiefung der Kundenbeziehungen	Schulung der Mitarbeiter in Vertrieb	Schulungstage der Mitarbeiter

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S2	„Gewinnung“ von Kundenideen	Aktive Kundenbefragung auf Küchenseminaren	Anzahl gewonnener Ideen
S2	„Gewinnung“ von Kundenideen	Aktive Kundenbefragung auf Messen	Anzahl gewonnener Ideen
S2	„Gewinnung“ von Kundenideen	Fragebogen bei Aus-sendungen	Anzahl gewonnener Ideen
S2	After Sales-Service verbessern	Kundenzufriedenheit messen	Meckerquote
S2	Aufbau eines Qualitäts-image	Präsentation (Video) in Schauräumen	Anzahl Abspielungen
S2	Aufmaß durch unsere Partner	Provisionsregelung ändern	Anteil Bestellungen mit vorherigem Aufmaß
S2	Ausbildung regionaler Mitarbeiter für Vertrieb	Entwicklung hausinter-ner Ausbildungspro-gramme	Anzahl zertifizierte Schulungserfolge
S2	bei Küchenberatungen positioniert sein	Seminare für Küchen-partner	Anzahl Aufträge von Vertriebspartnern
S2	Bekanntheitsgrad der Marke steigern	Veröffentlichung in Fachzeitschriften	Anzahl der Publikatio-nen
S2	Erhöhung der Service- und Produkteigenschaf-ten	regional ansässige Kooperationspartner suchen, die den Service vor Ort durchführen	Serviceverfügbarkeit vor Ort für den Kunden
S2	Finanzierungshilfe für Kunden	Sammelabkommen mit Banken	Anzahl der fremdfinan-zierten Aufträge
S2	Gewinnung „klassi-scher“ Kunden	Aufbau Küchenstudios mit Schauraum	Anteil Bestellungen aus Küchenstudios
S2	Image und Reputation steigern	konsequentes und kon-tinuierliches Auftreten gleicher Führungskräfte	Steigerung Partnerzu-friedenheit
S2	keine Wartezeit im Call-Center	Überlauforganisation für Partner-Call-Center	Wartezeit

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S2	Kooperationen schließen	Auswahl und Verhandlungen führen	Anzahl Vertragsabschlüsse
S2	Kücheninspektionen	stichprobenweise Vor-Ort-Überprüfung	Anzahl der Kücheninspektionen
S2	Kundenbeziehungen verbessern	Beratungsgespräch mit lokalem Partner vermitteln	Anzahl von vermittelten Gesprächen
S2	Kundenzufriedenheit	Reklamationsbearbeitung beschleunigen	Zeit von Schadensmeldung bis zur Behebung
S2	lokale Leistungsangebote ermöglichen	ein regionaler Partner pro 1 Mio. Einwohner suchen	Anzahl Partner pro 1 Mio. Einwohner
S2	Neukunden gewinnen	Folder drucken und auf Messen verteilen	Anzahl Erstkontakte auf Grund der Folder-Aktion
S2	Neukunden gewinnen	Mailing in Zusammenarbeit mit regionalem Partner	Anzahl gewonnener Kunden/1.000 Mailings
S2	Neukundengewinnung	Präsentationsgespräche beim Kunden	Auftragseingänge von Neukunden
S2	schnelle Fehlerbehebung nach Reklamation	Einführung Kundendienstorganisator	Tage der Bearbeitung
S2	schneller Aufbau beim Kunden	Anzahl Verbindungselemente verringern	Anzahl Verbindungselemente
S2	technische Betreuung anbieten/vermitteln	Kundenbesuche auf Anforderung	Anzahl Dankschreiben, Empfehlungen
S2	Verbesserung der Kundenbeziehungen	servicebezogene Mitarbeiterschulung der regionalen Partner	Anteil der geschulten Mitarbeiter an der Gesamtzahl der regionalen Mitarbeiter
S2	Verbesserung der Kundenbeziehungen	spezielle Schulung der regionalen Führungskräfte	Anzahl der Chefgespräche mit reklamierenden Kunden

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S2	Verkehrsgünstige Lage der Schauräume	Platzierung bei Einkaufszentren	Kundenfrequenz
S2	weitere Kooperationen suchen	Partner identifizieren	Anzahl Kontakte
S3	Bekanntheitsgrad erreichen	Große Werbekampagne	Anzahl Kampagnen
S3	gezielt unser Fach-Know-how verkaufen	Fachtagungen organisieren	Anzahl Teilnehmer an unseren Fachtagungen
S3	Image ausbauen	auf e-Kongressen auftreten	Anzahl Zusagen
S3	Image und Reputation steigern	einheitliches Auftreten aller Partner	Bekanntheitsgrad in Europa
S3	Markennamen bekannt machen	Anzeigen in Schöner Wohnen etc.	Anzahl Kontakte
S3	Markennamen bekannt machen	Profi für Öffentlichkeitsarbeit verpflichten (Verbraucherwesen, Presse)	Anzahl Veröffentlichungen
S3	Steigerung der Kundenzufriedenheit	Verbesserung der Termintreue	Anteil der verspätet gelieferten Aufträge
S3	Steigerung der Kundenzufriedenheit	Sicherstellung der Auslieferungsqualität	Anteil der reklamierten Auslieferungen
S2	Schnellstmöglicher und passgerechter Aufbau der Küche beim Kunden	Anzahl Verbindungselemente verringern	Anzahl Verbindungselemente
S2	kostenloses Aufmaß	Provisionsregelung ändern	Anteil Küchenlieferungen mit vorherigem Aufmaß
S1	Bekanntheitsgrad erhöhen	Anzeigen in Familienzeitschriften schalten	Anzahl geschalteter Kleinanzeigen

83

⁸³ Mehr Informationen zur Thematik Balanced Scorecard bei Friedag/Schmidt: My Balanced Scorecard, Haufe-Verlag, Freiburg, 2000.

„Waren wir so wenig kundenorientiert, haben wir so wenig an die Wünsche und Erwartungen unserer Kunden gedacht?“ fragten sich einige nach dieser Diskussionsrunde. „Nein“ beruhigte ich, „nur vielleicht kann man auch das, was bei *MyKitchen.net* gemacht wird, noch verbessern. Und darum geht es. Mit dieser strukturierten Sammlung von zielgerichteten Aktionen wollen wir unsere Arbeit noch mehr am Kunden ausrichten, wollen wir noch mehr Potenziale aufbauen, die wir später nutzen können. Möglichst bald, manchmal aber auch erst nach einiger Zeit“.

7.3.2 Mitarbeiterperspektive (Lernen und Entwicklung)

Diese am meisten zukunftsorientierte Perspektive hat neben den strategischen Potenzialen der Informationssysteme die Förderung der Mitarbeiterpotenziale sowie die Motivation und Zielausrichtung aller im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter zum Inhalt.

Insbesondere die Mitarbeiter an der Basis, die direkt mit den Kunden und den internen Prozessen zu tun haben, sollen befähigt werden, Ideen und Anregungen zur Verbesserung von Leistungen und Prozessen zu liefern. Hierfür müssen sie zielorientiert motiviert und ausgebildet sein. Sie müssen das Unternehmensleitbild/-leitziel und die strategischen Ansätze für ihren Verantwortungsbereich kennen, sonst arbeiten sie im leeren Raum.

Darüber hinaus sollten sie solche Arbeitsbedingungen vorfinden, in denen sie ihre Fähigkeiten so effektiv wie möglich im Unternehmen einbringen können. In diesem Kontext müssen auch die informationsverarbeitenden Prozesse ausgerichtet werden auf zukünftige Erfordernisse.

„Also hier machen wir doch genug. Unsere Mitarbeiter sehen täglich die Veränderungen, die wir schaffen“, murmelte Dr. Dzemballa. Aber Constanze wies darauf hin, dass es nicht allein um Zufriedenheit der Mitarbeiter geht: „Wir müssen unsere Kollegen befähigen und ermuntern, sich um mehr Wissen zu kümmern, ihre Teamfähigkeit auszubauen und das Engagement für ihr Unternehmen noch weiter zu verbessern. Wir müssen ihre Kompetenz erhöhen. Das haben wir uns als Ziel gestellt!“

So wurden auch hier die Erfolgsfaktoren gesucht, um Ideen und Anregungen für dieses Ziel zu finden:

↓ -- eher Spätindikatoren ----- eher Frühindikatoren -->



Abb. 78: Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterperspektive

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S1	Angenehmes Arbeitsumfeld	Mitarbeitervorschläge	umgesetzte Mitarbeitervorschläge zum Arbeitsumfeld
S1	Aufbau von Spezialisten für neue Technologien (Train the Trainer)	Auswahl und Training geeigneter Leistungsträger	Anteil der Abdeckung neuer Technologien
S1	DV-Mitarbeiter gewinnen/halten	Incentives	Höhe der Incentives
S1	Entwicklung der Verantwortungsbereitschaft	„Projektaudits“	Anzahl Audits, zusätzliche Verantwortliche
S1	Erkennung und Honorierung von besonderen Leistungen	Honorierung nach Vorschlägen der einzelnen Teams	Anteil der honorierten Leistung an Gesamtzahl guter Leistungen

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S1	Fachkräfte akquirieren	Internationale Ausschreibungen	Rücklaufquote von Stellenausschreibungen
S1	kompetente Mitarbeiter	Rekrutierung neuer Mitarbeiter, Ausbildung	Ausbildungskosten
S1	Kompetenz und Motivation ausbauen	Trainingswettbewerbe	Platzierung
S1	Kostenverständnis erhöhen für das eigene Handeln	Kostentransparenz in den Projekten herstellen	Einhaltung der Kosten
S1	Mitarbeiter für Know-how begeistern	interne Informationsveranstaltungen durchführen	Anzahl beteiligter Mitarbeiter
S1	Mitarbeiter-Cross-Training	Mitarbeiter mit gemeinsamer Anforderungsstruktur geschäftsreichsübergreifend zusammenbringen bzw. austauschen	Anzahl der übergreifenden Cross-Trainingsfälle
S1	Mitarbeiterfortbildung	Verpflichtender Fortbildungsplan	Anzahl Fehlermeldungen
S1	Mitarbeitergespräche	einmal pro Monat Mitarbeitergespräche führen	Anzahl durchgeführter Gespräche
S1	Mitarbeiter-Know-how verbessern	Aufbau einer internen Weiterbildungsakademie	Kurse pro Jahr und Themenschwerpunkt
S1	Mitarbeiterkompetenz	Schulung	IST-Mitarbeiter zu „SOLL“-Mitarbeiter
S1	Mitarbeitertreue	Hygienefaktoren	Fluktuationsrate der 25 % wichtigsten Mitarbeiter
S1	Motivation erhöhen	Sommerfest	Anteil der Teilnehmer bezogen auf die Mitarbeiterzahl

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S1	Motivation erhöhen	Teambesprechungen regelmäßig durchführen	Anzahl der Besprechungen
S1	Motivation erhöhen	Vorgesetztenbeurteilung einführen und wiederholen	Führungsqualität
S1	Motivation erhöhen	Interne Personalausreibungen	Anzahl Bewerbungen
S1	Motivation erhöhen	Vorgesetzten-Feedback	Anteil Vorgesetzten Feedback
S1	Motivation erhöhen	Regelmäßige Mitarbeitergespräche	Anzahl der Gespräche
S1	Motivation erhöhen	USA-Woche für den „Vorschlagskönig“	Anzahl Teilnehmer an entsprechendem Programm
S1	Motivation erhöhen	Abteilungsfeiern zu besonderen Erfolgen	Teilnehmerquote
S1	Motivation erhöhen	Zielvereinbarungen	Erreichungsgrad
S1	Motivation erhöhen	Kongressauftritte auf Anforderungen von außen	Anzahl High Potentials
S1	Nachwuchsförderung	Schulungen	Anzahl der Schulungen, Gespräche
S1	Organisation von „Selbsterfolg“	Gewinnanteil aus Einsparung an Team	realisierter Anteil Nettoeinsparung
S1	qualifizierte Mitarbeiter einstellen	Darstellung Erfolge in überregionaler Presse	Blindbewerbungen
S1	qualifizierte Mitarbeiter einstellen	Personalentwicklungspläne erstellen	Anzahl Schulungstage je Mitarbeiter
S1	qualifizierte Mitarbeiter halten	Teamübergreifende Weiterbildung	Anzahl Vorschläge aus Seminaren
S1	schnelle Kommunikation mit Partnern	DV-Netz ausbauen	DV-Vernetzungsgrad

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S1	Steigerung der Mitarbeitermotivation	Übertragung von mehr Verantwortung auf einzelne Mitarbeiter bzw. Teams	Anzahl selbst initiiertes und umgesetzter Lösungsansätze
S1	Steigerung der strategischen Fähigkeiten (z.B. Projektarbeit)	Schulung zur Kompetenzverbesserung (fachlich, für ganzheitliche Lösungen)	Anzahl der umgesetzten, erfolgreichen Vorschläge
S1	Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation	Zuteilung/Erhöhung des Schulungsbudgets	Berichte über Maßnahmen
S1	Verbesserung der Motivation	Einführung fester Kommunikationsplattformen	Nutzungsquote
S1	Verbesserung der Zufriedenheit durch Vorführung der Leistungsfähigkeit der eigenen Ergebnisse	Demonstrationsveranstaltungen	Anzahl der Teilnehmer
S1	Verbesserung der Zusammenarbeit der Mitarbeiter	Gemeinsame Aktionen nach Dienstschluss	Anzahl der gemeinsamen Aktionen
S1	Verbesserung des Projektmanagements	Workshop über alle Geschäftsbereiche	Anzahl Anmeldungen zu den Workshops aus den verschiedenen Geschäftsbereichen
S1	Vermeidung von Fluktuation	geschäftsbereichsübergreifende Workshops unter Beteiligung aller Mitarbeiter	Anzahl für Workshops
S1	Verstärkung des Vertrauens	Teilnahme einzelner Mitarbeiter an Bereichsbesprechungen	Anzahl solcher Besprechungen
S1	Zielausrichtung der Mitarbeiter	Zielvereinbarungsgespräche	Anzahl Zielvereinbarungsgespräche

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S2	„not invented here“-Syndrom überwinden, Kooperationsfähigkeit herstellen	Teamgespräche mit externen Partnern	Zahl der externen Lösungen
S2	Alle Teile sind beim Kunden verfügbar	Kommissionierer prüft	0-Fehler-Rate
S2	Angst vor weiteren Kooperationen nehmen	Chancen bewerten und in e-Infos bekannt machen	ja/nein
S2	Ausrichtung von Mitarbeitern auf externe Zusammenarbeit	Frühzeitige Einbindung von ausführenden Mitarbeitern	Anzahl erfolgreich verankerter Mitarbeiter im externen Beziehungsgeflecht
S2	Beratungsfähige Mitarbeiter	Ausbildung in Psychologie	Ausbildungsnachweis
S2	Beratungsqualität	Schulung	Anzahl Schulungstage/Mitarbeiter/Jahr
S2	Erhöhung der Mitarbeitermotivation	Einführung von Anreizsystemen	Anzahl eingeführter Anreizsysteme
S2	Erweiterung des Kenntnisstandes/Wissens	Einrichtung eines regelmäßigen „Technikforums“ für das Unternehmen	Häufigkeit der Foren
S2	Fortbildung	Ausbildungsprogramm für alle Mitarbeiter	Ausbildung/Mitarbeiter/Jahr
S2	größere Kundennähe	Vergabe von Life Cycle Services/After Sales (Servicegesellschaften im Land)	Anzahl der Verträge
S2	gutes Teamklima kommunizieren	Weihnachtsessen	Anzahl Teilnehmer
S2	Hintergrund/Überlegungen zu strategischen Allianzen den Mitarbeitern erläutern	Erläuterungsgespräche führen	Akzeptanz der Mitarbeiter
S2	Ideenverkauf durch Mitarbeiter	Infoveranstaltung	Verkauf und Prämie

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S2	Identifikation der Partner mit der Marke	Informationsworkshops	Anzahl der erreichten Partnermitarbeiter
S2	Kenntnisstand verbessern	Baugruppenschulung für Vertrieb	Anzahl
S2	Kenntnisstand verbessern	externe/interne Schulungsmaßnahmen für Vertrieb anbieten	Anzahl Schulungsteilnehmer pro Jahr
S2	Kenntnisstand verbessern	Schulen der Verkaufsmannschaft	Ausbildungsindex
S2	Kooperation = Arbeitsplatzsicherheit	Partner im Unternehmen vorstellen (Aufgaben, Funktionen)	Anzahl Veranstaltungen
S2	Kooperationsfähigkeit herstellen	Mitarbeit bei externen Partnern	Anzahl Trainings
S2	laufende Information der Mitarbeiter	Mitarbeiterzeitschrift, Aushänge	Anzahl Nachfragen, Kritik
S2	Mitarbeiter für Partner rekrutieren	Abwerbung vom Wettbewerber	Anzahl der nach Probezeit verbleibenden Mitarbeiter
S2	Mitarbeitermotivation	Einbindung in Sonderaufgaben und Entscheidungen	Mitarbeitergespräch
S2	Mitarbeitermotivation	Information der Mitarbeiter über Veränderungen	Anzahl Vorveröffentlichungen (online)
S2	Mitarbeitermotivation verbessern	Einführung Ideenwerkstatt (Teamsitzungen mit Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen)	Einsparungen in DM
S2	Mitarbeitermotivation verbessern	Ausschreibung Mitarbeiterwettbewerbe (Innendienst/Außendienst)	Anzahl Verbesserungsvorschläge

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S2	Mitarbeitermotivation verbessern	Vorgesetztenfeedback	Anteil Vorgesetztenfeedback
S2	Mitarbeitermotivation verbessern	Mitarbeitergespräche durchführen	Anzahl der Gespräche
S2	Motivation des Mitarbeiters durch breitere Vorstellung der Arbeitsergebnisse	Vorstellung der Ideen und innovativen Entwicklungen in e-Partner-Letter	Zahl der Nennungen
S2	Motivation erhöhen	interne und externe Rotationsprogramme	Verweilzeit/Zielverweilzeit
S2	Motivation erhöhen	Tag der offenen Tür für Mitarbeiter	Teilnehmerzahl
S2	Notwendigkeit von Kooperationen darstellen	Informationsveranstaltungen	Anzahl Veranstaltungen
S2	Nutzen der Kooperation darstellen	Regelmäßige Informationen über Notwendigkeiten des Marktes	Budget bereitstellen
S2	Potenzial der Mitarbeiter nutzen	Vorschlagswesen	Anzahl Verbesserungsvorschläge
S2	Produktivität	Leistungsorientierte Entlohnung	Zielerreichungsgrad
S2	Qualifikationsmöglichkeiten für Partnermitarbeiter verbessern und ausbauen	Fachseminare/Messen	Anteil beteiligter Partnermitarbeiter
S2	Qualifikationsmöglichkeiten nutzen	Verdienst in Aussicht stellen	Kompetenzerreichungsgrad
S2	Schaffung von neuen Anreizen für Partner, die vorgegebene Ziele erreichen wollen	Zielvereinbarung treffen	Anzahl genutzter Anreize
S2	Stärkung der Ziel- und Leistungsorientierung	Einführung von Zielvereinbarungen	Höhe der Schulungsbe teiligung

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S2	Stärkung des Teamgedankens	Schulung, Überzeugung	durchgeführte Schulungen, Erfolge neuer Strukturen
S2	Transportschäden vermeiden	Schulung	Anzahl der Transportschäden
S2	Verbesserung der Partnerqualifikation	Erarbeitung individueller Entwicklungs- und Schulungsplanung	Anzahl der erarbeiteten individuellen Konzepte
S2	Verbesserung der Produktivität	Bilden von verantwortlichen Teams für definierte Prozesse	verkürzte Durchlaufzeiten
S2	Zufriedenheit	Vorschlagswesen	Anzahl prämierte Vorschläge
S3	alle Teile zu 100 % Qualität	Prüfer (Name) nimmt ab	0-Fehler-Rate
S3	Kostentransparenz	Qualitätskosten (Abweichung vom SOLL)	Reklamationsquote
S3	Produktqualität steigern	Qualitätszirkel einführen	Anzahl KVP-Vorschläge
S3	Produktverbundenheit schaffen	Werbeträger in Fertigung aufstellen	Anzahl Werbeträger
S3	Transparenz zur Firmenlage schaffen	14-tägige e-Infos im Intranet	durchgeführt ja/nein
	Doppelentwicklungen oder Probleme vermeiden	Erfahrungssicherung über Reviews	potenzielle Verbesserungen, Anzahl der erkannten Fehler, Wiederholungsrate

7.3.3 Interne (Geschäftsprozess-)Perspektive

Hierbei geht es weniger um die punktuelle Verbesserung bestehender Geschäftsprozesse. Denn dabei werden allzu oft nur einzelne Fragen analysiert, ohne den Gesamtprozess – von der Identifikation der Kundenwünsche bis zu ihrer tatsächlichen Befriedigung – zu betrachten. Wir haben uns das Ziel gestellt, die Fehlerquote gegen Null zu fahren. Das erfordert, die strategisch relevanten Prozesse zu identifizieren, für ihr fehlerfreies Funktionieren die Standards zu definieren und Messmethoden zu installieren, um die Abweichungen von der Norm bestimmen zu können⁸⁴.

Ausgehend davon betrachten wir die kritischen Erfolgsfaktoren:

1. Die Identifikation potenzieller Kundenwünsche und die zügige Schaffung geeigneter Angebote für die Leistungs- und/oder Produkt- und Prozess(neu)entwicklung ist ein innovativer Prozess, der in jedem Unternehmen als solcher begriffen und organisiert werden muss.

Aber nur allzu oft wird Innovation reduziert auf die Entwicklung neuer Produkte und/oder Technologien und mit dem Hinweis, dass dafür keine ausreichenden finanziellen Mittel zur Verfügung stehen, erst gar nicht realisiert. Dabei wird übersehen, dass Innovation ein viel weitergehender Prozess ist, der alle Seiten der Kunden- und Lieferantenbeziehungen einschließt. Innovation beginnt bei den ersten Kontakten (z.B. per Telefon oder bei der Anfahrt zum Unternehmen) und den Erfahrungen, die unsere Mitarbeiter dabei gewinnen können. Innovation schließt möglicherweise den Ausbau der klassischen Handelsbeziehungen zu Partnerschaften ein. Und muss im Finanzbereich nicht enden. So wie es im internationalen Anlagengeschäft heutzutage üblich ist, dem Kunden das Geld (die Finanzierung) „mitzuliefern“, könnte mancher Anbieter auch im Inland seinen Markt erheblich erweitern, wenn ihm ähnliche Finanzkonstruktionen gälgen. Innovation ist gefragt auf allen Gebieten!

⁸⁴ In diesem Zusammenhang seien auf die guten Erfahrungen verwiesen, die mit dem EFQM-Modell für Exzellenz oder mit der Six-Sigma-Methode gewonnen wurden. Dabei zeigt es sich, dass in Unternehmen mit EFQM-Erfahrung wesentlich bessere Voraussetzungen für die Erarbeitung und Praktizierung einer Balanced Scorecard bestehen. Zugleich eignet sich die Balanced Scorecard sehr gut für die Umsetzung der aus dem EFQM-Prozess gewonnenen Erkenntnisse. Analoge Aussagen sollten für die Six-Sigma-Methode zu erwarten sein. Es wäre interessant, hierzu Erfahrungen praktischer Anwender in die Diskussion einzubringen.

Hier ist die Festlegung geeigneter Aktionen und entsprechender Kennzahlen ein Ansatz zur Innovation für jedes Unternehmen.

2. Die Befriedigung der Kundenwünsche setzt in einer Zeit der offenen globalen Märkte eine qualitativ auf diese Wünsche orientierte sowie kosten- und zeitgünstige Herstellung und Auslieferung entsprechender Produkte bzw. Dienstleistungen voraus. Die Betriebsprozesse unter diesem Aspekt zu strukturieren, die Qualität auf diese Wünsche zu fokussieren und schließlich die Gestaltung der Kosten und Termine dem anzupassen sollte der gedankliche Leitfaden für die Bestimmung geeigneter Aktionen/Kennzahlen in diesem Zusammenhang sein.
3. Die Befriedigung der Kundenerwartungen und -wünsche ist in den meisten Fällen mit der Auslieferung der Produkte bzw. der Leistungserstellung nicht beendet. Sie ist abzurunden durch kundenorientierte Garantien und Wartungsangebote. Der Kundendienstprozess sollte jedoch nicht darauf reduziert werden, sondern in jedem Fall die Nachbetreuung der Kunden einschließen, unabhängig davon, ob Garantien und Wartungsleistungen erforderlich sind; der Anteil der nachbetreuten Kunden, die Reaktionszeit bei Anfragen und Beschwerden aber auch die Dauer des Rechnungs- und Inkassozeitraums könnten in diesem Bereich geeignete Kennzahlen sein.
4. Die Kommunikation wird in einer Reihe von Unternehmen als eigenständige Perspektive betrachtet. Das hängt vor allem davon ab, ob überwiegend der Prozess gestaltet werden soll oder die Kommunikation ein viel übergreifenderes strategisches Problem darstellt. Im Grundsatz geht es um folgende (an sich banale, aber selten ausreichend beantwortete und wirksam umgesetzte) Fragen:
 - a) Was wissen wir von den Wünschen der Kunden?
 - b) Was wissen die Kunden über unsere Möglichkeiten?
 - c) Was wissen unsere Führungskräfte über die kundenbezogene Kommunikation im Unternehmen?
 - d) Was wissen die Mitarbeiter über die betrieblichen Möglichkeiten, die unser Unternehmen den Kunden bietet?

↓ eher Spätindikatoren --- eher Frühindikatoren -->



Abb. 79: Erfolgsfaktoren der internen Geschäftsprozesse

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S1	24-Stunden-Service erreichen	Durchlaufzeiten verringern	Durchlaufzeit
S1	Bestätigung nach Internetauftrag innerhalb 4 Stunden	Ablaufplan erstellen und Beteiligte schulen/instruieren	maximal 10 % der Kontakte werden erst nach mehr als 4 Stunden
S1	Geld verdienen mit Homepage	Anzeigenannahme per Internet	Umsatz aus Internetanzeigen
S1	Gewinnspiel	Kunden wöchentlich mit neuem Spiel überraschen	Anzahl eingelöster Gewinn Gutscheine
S1	gute telefonische Beratung für die Kunden	Know-how aufbauen	Anzahl Kundenkontakte
S1	Hotline entlasten	Frage-Antwort-Datenbank	Anzahl Zugriffe
S1	Kunde auf Marke orientieren	Marke definieren	Budget; ja/nein
S1	Kunden kennen lernen	Kundendatenbank entwickeln	Anzahl erfasster Datensätze
S1	risikoarme Entwicklung	Nutzung internen Know-hows	Häufigkeit Wiederverwendbarkeit

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S1	schnelle Entwicklung neuer Internettechnologien	internen Softwarepool nutzen	Rendite
S1	Verbesserung der Softwareentwicklungsfähigkeit	Beschaffung von Softwareentwicklern	Anzahl Einstellungen
S1	Verwirklichung eines Rundumpaketes mit DV-gesteuerten Sensoren	Suche der geeigneten Partner für integriertes System	Anzahl Nutzung der neuen Angebote
S1	Werbeeffektivität steigern	Adresskorrekturen	Anzahl Rückläufe
S1	Werbeeffektivität steigern	Dubletten mit Werbesperre versehen	Anzahl Dublettenrücksendungen
S2	Aufbaukosten verringern	Aufbauanleitungen aktualisieren	Schnelligkeit Küchenaufbau
S2	Außendienst mit stets aktuellen Daten versorgen	Investition in Notebooks	Abwicklung des Investitionsvorhabens inkl. Schulungen
S2	Bildung von Beschaffungallianzen	Schaffung eines strategischen Einkaufs	Anzahl Mitarbeiter im strategischen Einkauf
S2	Definition Serviceangebot und Beratung	nötiges Know-how aufbauen	Anzahl geschulter Mitarbeiter
S2	einheitliches Auftreten	Leitbild kommunizieren	Bekanntheitsgrad Leitbild
S2	Erzeugnispalette erweitern	geschäftübergreifende Systemansätze	Anzahl der gemeinschaftlichen Erzeugnisse
S2	Etablieren einer Servicetruppe	Auf- und Ausbau von Personal und Strukturen	Serviceumsatz/Mitarbeiter
S2	geschäftsbereichsübergreifende Ressourcenpoolung	gemeinsame Entwicklung neuer Technologien	Zahl der gemeinsamen Projekte

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S2	Ideen schnell in den Markt bringen	Ideengruppe initiieren	time to market
S2	Ideen schnell in den Markt bringen	Ideengruppe initiieren	Anzahl innovative Produkte
S2	Ideen schnell in den Markt bringen	Ideengruppe initiieren	F+E-Durchlaufzeit
S2	Identifikation neuer Kundenwünsche	Marktbedarf bei den strategischen Partnern analysieren	Anzahl der erfassten Regionen und Potenziale
S2	Innovationsförderung durch Synergienutzung	Bildung von geschäftsbereichsübergreifenden Produktteams	Anzahl Teams
S2	internationales Know-how konzentrieren	Schaffung von Kompetenzzentren	Anzahl der Kompetenzzentren und der dort beschäftigten Mitarbeiter
S2	Kooperationsbeziehungen transparent gestalten	Controllingprozess installieren	ja/nein
S2	Kunden in Neuentwicklungen einbeziehen	F+E-Workshop mit Kunden und Partnern	Anzahl Teilnehmer
S2	Kunden in Neuentwicklungen einbeziehen	Einbindung Kunden in F+E	Anzahl realisierbaren Anregungen
S2	Kundenreklamation verringern	Analyse der Art der Reklamationen	Anzahl abgeleiteter Aktivitäten
S2	Kundenservice verbessern	zentrale Reklamationsannahme	Reaktionszeit
S2	Kundenwünsche kennen	Kundenwünsche durch Außendienstmitarbeiter ermitteln	Anzahl dokumentierter Kundenwünsche
S2	Kundenzufriedenheit erhöhen	GPS in Servicefahrzeugen einbauen	Kundenbeschwerden wegen Wartezeit
S2	Leerfahrten verhindern	Rückfragen, Rückruf	Leerfahrtskilometer

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S2	marktorientierten Kundendienst ausbauen	Hotline installieren	Anzahl Kundenkontakte
S2	optimale Fahrzeugauslastung	neue Software prüfen	Auslastungsgrad
S2	Partnerabstimmung verbessern	interne Koordinationsstelle	Reaktionszeit
S2	Partnerschaften ausbauen	Schulung der Außendienstmitarbeiter	Anzahl der gewonnenen Partner
S2	Positionierung im Dienstleistungssektor und Service für Bauträger	Beschreibung Problemlösungsangebot in Form von Tools	Internet/Versand
S2	Schaffung von Strukturen zur Ausbildung von Kernkompetenzen	entsprechende Organisationsstrukturen implementieren	extern: Anzahl der Kooperationsverträge
S2	schnelle gemeinsame Entwicklungen	Nutzung externen Know-hows	Anzahl zugekaufter Lizenzen
S2	schnelle Reaktion auf Trends	Frontenwechselprogramm	Prozentsatz zum Bestand verkaufter Küchen
S2	Schnelle Reklamationsbearbeitung	Bearbeitung am selben Tag	Anteil, was nicht am selben Tag bearbeitet werden
S2	Serviceverbesserung	Servicehotline „Rund um die Küche“	Anzahl Anrufe
S2	Technikentwicklungen mit Partnern vorantreiben	Workshops durchführen	Anzahl neuer Ideen
S2	TQM	Einführung einer überregionalen Terminsteuerung	Anteil termingerechter Lieferungen
S2	Verbesserung der Angebotspräsentation beim Kunden	gemeinsames Marketing mit ausländischen Partnern	Anzahl der gemeinsamen Marketingaktionen

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S2	Verbesserung der internationalen Kompetenz	Schulung im Ausland	Anzahl der durchgeführten spezifischen Schulungen
S2	Verbesserung der Nachbetreuung der Kunden	Aufnahme neuer Partner	Beschwerdequote
S2	Vereinfachung und Reduzierung der Schnittstellen zum Partner	Bilden einer Servicegesellschaft für komplette Werkzeugsysteme	Gründung der Gesellschaft
S2	Vereinheitlichung der Geschäftsprozesse (geschäftsbereichsübergreifend)	Analyse, Identifikation, Umsetzung	realisiertes Einsparpotenzial
S3	Innovation Kundenzufriedenheit	Rundum-Sorglos-Paket	Anzahl Inanspruchnahme
S3	ISO-Zertifizierung bis 2001	Vertrieb/Produktion lassen sich zertifizieren	Zertifizierung ja/nein
S3	Verbesserung unseres Bekanntheitsgrades	Anzeigenkampagne	Anzahl Feedback

Waren dies die richtigen, die wichtigen, die einzig möglichen Aktionen zur Verbesserung der internen Geschäftsprozesse? Sicher nicht alle, sicher fehlten wichtige Dinge. Nur, wollen wir warten, bis alles ins Detail untersucht ist? Nein, durch die Mitwirkung aller, die ja immerhin mehr als 100 Jahre „Betriebswissen“ repräsentieren, haben wir wohl das Wichtigste erarbeitet. Und was heute noch fehlt, kann ja später hinzugefügt werden. „Perfekt werden wir nie“ äußerte Ernst-Conrad. Das trifft die Sache auf den Punkt. Aber machen wir weiter.

7.3.4 Finanz- und Controllingperspektive

Im Rahmen der Berichts-Scorecard geht es in der Finanzperspektive um die Darstellung der finanziellen Ergebnisse. Hier aber, in der Führungs-Scorecard geht es nicht vordergründig um Finanzkennzahlen, sondern vielmehr um folgende Überlegung: „Wie sichern wir die Finanzierung unserer strategischen Ziele und Aktionen? Wie erfassen wir den Finanzbedarf adäquat zu den strategischen Wegen? Wie vermitteln wir ein ausreichendes finanzielles Verständnis bei unseren Mitarbeitern und den Kapitalgebern?“

Es geht eben darum, die finanziellen Voraussetzungen für unser unternehmerisches Tun zu sichern. Deswegen und in der angeführten Definition haben wir den Finanzierungsgrad der strategischen Ansätze als Zielorientierung für die Finanzperspektive gewählt.

So ist es gerade unter dem Aspekt des Börsengangs sinnvoll und notwendig, geeignete weitere Steuerungssysteme auf- und auszubauen.

Auch die Entwicklung von Fähigkeiten zur Optimierung unserer Zahlungsströme für unsere vielfältigen Projekte kann eine wichtige Aktion sein, deren Verlauf und Erfolg wir durch geeignete Kennzahlen messen sollten. Denn unsere strategischen Vorhaben müssen vorausschauend finanziert werden! Und dazu benötigen wir die geeigneten Instrumente – und Mitarbeiter, die mit ihnen umgehen können.

Also: Auch für die Finanzperspektive der Führungs-Scorecard gilt: Welche Aktionen müssen durchgeführt werden, um unsere Strategien zu verfolgen, um unser Leitziel zu erreichen!

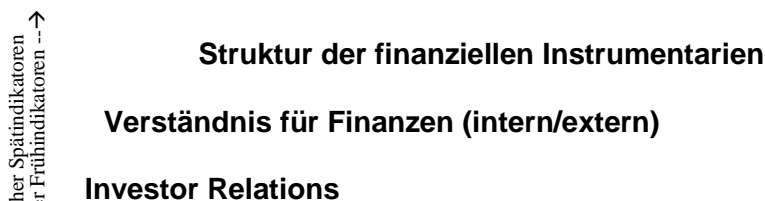


Abb. 80: Erfolgsfaktoren der finanziellen Perspektive

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S1	Cash-flow verbessern	Effektivität der Entwicklungsarbeit erhöhen	Umsatz neuer Produkte/Entwicklungskosten
S1	Einnahmen erhöhen	kostenpflichtige Hotline	Deckungsbeitrag 1 je Hotline
S1	Entwicklung bezahlbarer Technik	Schaffung eines ausgewogenen Systems von Technik und Kosten (Zielkostenplanung)	Anteil der Projekte mit Zielkostenplanung
S1	Ertragssituation verbessern	Entwicklungskosten limitieren	Pay-back-Periode
S1	Ertragssituation verbessern	Verkauf Internetbanner/-spots	Anzahl/Dauer je Kunde
S1	Ertragssituation verbessern	Einbindung von Werbebannern in die Homepage	Liquidität des Servicecenters
S1	Ertragssituation verbessern	Forcierung Internet	Rentabilität Anzeigen über Internet
S1	Ertragssituation verbessern	Homepageausbau	Deckungsbeitrag 1 gesamt pro Werbekunde
S1	Kosten neuer Produkte beschränken	Reduzierung Entwicklungszeit bis Markteintritt	Umsatzrentabilität; Liquidität
S1	niedrige Entwicklungskosten	Identifizieren von wiederverwendbaren Modulen	Häufigkeit der Wiederverwendbarkeit
S2	Finanzierung der Vorleistungen	Liquidität sicherstellen via vorausbezahlte Serviceleistung	Cash-flow aus Serviceleistung
S2	Finanzierung für Studioausbau sicherstellen	Gespräche mit potenziellen Kapitalgebern	Höhe des Kreditrahmens

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S2	Kosten neuer Märkte beschränken	Kosten der Markterschließung berechnen	Umsatz/Deckungsbeitrag neuer Märkte in Relation zum Gesamtumsatz
S2	Mittelbindung senken	Konsignationslager beim Elektrolieferant	Wert des Konsignationslagers
S2	Rund-um-Paket, erweitern um den Teil Finanzen	Finanzpartner suchen für Projektfinanzierung, Erarbeitung Finanzierungskonzepte	Steigerungsquote der Finanzierungsangebote
S2	Stärkung des Finanz-Know-hows der Partner	Schulung über Projektfinanzierung	Anzahl der durchgeführten Schulungen und einbezogenen Partner
S2	Vermittlung einer finanziellen Beurteilungskompetenz	Partnerschulungen	Anzahl der durchgeführten Schulungen und einbezogenen Partner
S3	Aufwendungen ermitteln	Arbeitsgruppe einsetzen aus externen und internen Experten	ja/nein
S3	Cash-flow verbessern	Rentabilität neue Produkte messen	Cash-flow pro Produktreihe
S3	Eigenkapital sichern und erhöhen	Auswahl von und Beteiligung an Kooperationspartnern (Tochterunternehmen)	Eigenkapitalquote und -volumen
S3	Entwicklungsbudgets erstellen	Prämissen und Erwartungen bewerten und mit Gesamtplan abstimmen	ja/nein
S3	Ertragspotenzial aus Küchentechnik prognostizieren	Initialisieren einer Vorstudie ggf. mit Kooperationspartnern oder anderen externen Experten	Meilensteine

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S3	Finanzen bereitstellen für die geplanten Aktivitäten	detaillierter Finanzplan unter Berücksichtigung von Budget und Zeit	Über-/Unterdeckung
S3	Finanzierung von Beteiligungen	Erschließung von finanziellen Ressourcen	Summe der Verfügbarkeit strategischer Mittel
S3	Geld für die Innovation beschaffen	GmbH in AG umwandeln	generierte Investitionsmittel
S3	Risiken herausfinden	Risikoanalyse	Meilensteine
S3	Schaffung eines Finanzrahmens	Ermittlung des Finanzbedarfs	Anzahl der Berechnungen
S3	Sicherstellung der Rentabilität	artikelbezogene Ergebnisrechnung; Profitcenter/Geschäftsbereich	Artikelergebnis
S3	Stärkung des kaufmännischen Denkens	Schulung des kaufmännischen Denkens	wirtschaftlicher Anteil am monatlichen Bericht der Servicecenter
	Kosten des Vertriebs senken	Effektivität der Außendienstmitarbeiter erhöhen	Deckungsbeitrag pro Außendienstmitarbeiter

7.3.5 Partnerperspektive

Das Unternehmen „Meine Küche GmbH“ ist eingebunden in ein Netzwerk von Beziehungen. Da diese Beziehungen wichtig für die weitere strategische Ausrichtung des Unternehmens sind, müssen wir versuchen, diese „Perspektive“ auch mit strategisch orientierten Aktionen abzufedern – gemessen am Integrationsgrad als von uns gewählter Zielorientierung.

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S2	Beschaffungskosten verringern	Optimierung Beschaffung	Beschaffungskosten/Bestellwert
S2	DV-Kosten senken	DV-Landschaft vereinheitlichen	Anzahl Schnittstellenprogramme

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S2	Einkaufssynergie	Einkaufsverbund	Materialquote
S2	Erhöhung des Anteils zugekaufter Module	Definition integrationsfähiger Module	Anzahl Gespräche mit Modullieferanten
S2	externe Kommunikation verbessern	Videokonferenzen einführen	Anzahl Teilnehmer
S2	Gemeinsame Entwicklung	Einrichtung eines werkübergreifenden Teams für Neuentwicklungen	Anzahl neuer Entwicklungen
S2	höchste Qualität aller Zulieferteile	Qualitätsüberwachung beim Lieferanten	Anzahl Audits
S2	hohe Kundenbindung	Austausch von Elektrogeräten	Prozentsatz zum Bestand verkaufter Küchen
S2	Just in time	Win-Win-Beziehung aufbauen/TQM bei Lieferanten	Lagerumschlag/Investition
S2	Kenntnis neuer Absatzmärkte	Marktanalyse zur Sondierung möglicher Kooperationspartner	Anzahl der möglichen Kooperationspartner
S2	Kooperationspartner in neuen Märkten finden	Marktsichtung, Marktanalyse	Anzahl der geeigneten Partner
S2	Materialkosten senken	gemeinsamer Einkauf bei ausgewählten Lieferanten	Materialkostensenkung
S2	Mitgliederanzahl erhöhen	Veranstaltung	neu gewonnene Mitglieder
S2	Partnerbeziehungen zu kompetenten Lieferanten entwickeln	regelmäßige Abstimmung (Menge, Termine, Preise, Qualität)	Lieferantenbeurteilung
S2	Standards für neue Studios	Checkliste entwickeln	Rendite (Korrelation Ausfüllen Checkliste zu individuellem Aufbau)

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S2	Unterstützung bei Innovationsprozessen durch Lieferanten	Investitionsmittel bereitstellen	Budget
S2	Verbesserung der Lieferantenqualität	Lieferantenbewertung ausbauen	Anzahl Lieferantenwechsel
S2	Vorbereitung der Belegschaft auf strategische Allianzen, Vermeidung/Abbau von Ängsten	Informationen über Pläne und Konsequenzen (so früh wie möglich bzgl. des Geschäfts)	Anzahl der Nachrichten
S2	Zusammenarbeit intensivieren	gemeinsame Werbeauftritte	Anzahl Aktionen

7.3.6 Perspektive zur externen Kommunikation

Es war allen Beteiligten klar, dass hier noch ein großes Aufgabengebiet vor uns lag: Die Kommunikation mit unseren Kunden, unseren Partnern in der Prozesskette, aber auch unseren Kapitalgebern (heutige und zukünftige) musste erheblich verbessert werden. Dabei ging es vor allem um die Verstärkung der persönlichen Kontakte. Dazu haben wir uns folgende Gedanken gemacht und mit zielgerichteten Aktionen Ansätze für eine Verbesserung gefunden:

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S1	Attraktiver Arbeitgeber sein	Image aufbauen	Anzahl Bewerbungen
S1	Attraktiver Arbeitgeber sein	Aufbau eines Internetkompetenzzentrums	Anteil der Kundenkontakte über das Kompetenzzentrum an Gesamtkontakten
S1	regionale Kontakte ausbauen	Kontakte zu Vereinen und lokalen Politprominenz aufbauen und pflegen	Anzahl Kontakte

Strat. Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S2	Kommunikation mit Partnern verbessern	Videokonferenz-Kundenkontakte	Anteil der Kundenkontakte per Videokonferenz an Gesamtkontakten
S2	räumliche und kulturelle Integration der Partnern	Pilotprogramme für die Erarbeitung von Vorschlägen	vorgeschlagene Maßnahmen
S2	Verbesserung der übergreifenden Kommunikation	Arbeit in themengleichen Arbeitskreisen und Zugriff auf gemeinsame Datenbasis	Anzahl von Meetings, Datenbasiszugriff
S3	Einheitliche Unternehmensstrategie	Abstimmung der Strategie mit Jims Unternehmen	Anzahl der Gespräche
S3	Vertrauensbasis schaffen für Kredite und Investitionen	Artikulation, Begründung und Abstimmung der Strategie	durchgeführte Präsentationen

Im dritten Schritt der Erarbeitung einer Führungs-Balanced Scorecard haben wir in dem knappen Tag mehr als 250 zielführende Aktionen und Kennzahlen entwickelt⁸⁵. Denn die Ideen zur Identifikation und Erschließung von Erfolgspotenzialen sollten nicht von vornherein beschnitten werden. Aber zu einer wirksamen Zukunftsgestaltung gehört auch, dass wir uns nicht in viele Einzelaktionen verzetteln dürfen. Sonst enden wir wieder bei den „üblichen“ Maßnahmenkatalogen, die schon in der Vergangenheit mehr schlecht als recht funktionierten.

⁸⁵ Die Gesamtheit ist auf der beigelegten CD dokumentiert, hier aber nicht detailliert beschrieben.

7.4 Bündelung der Aktionen zu strategischen Projekten und Budgetierung der Projekte

Um mit Hilfe einer Balanced Scorecard strategische Erfolgspotenziale zielgerichtet zu erschließen und zu steuern, haben wir in einem vierten Schritt die vielen gesammelten Ideen in einer handhabbaren Form gebündelt. Solch eine Form war den meisten Teilnehmern des Workshops bekannt: die bewährte Form von (strategischen) Projekten.

Bei der Bündelung der Aktionen zu strategischen Projekten sind wir in folgenden Schritten vorgegangen:

1. Wir wählten ähnlich wirkende Aktionen aus. Aktionen, die möglichst wechselseitig verstärkend wirken⁸⁶. Und wir kombinierten sie zu strategischen Projekten. Dieses Clustern, das Zusammenfassen gleichgerichteter Aktionen ist in der Theorie schwer zu erläutern, in der Praxis aber recht simpel:

Alle Workshopteilnehmer stellten sich vor die Plantafeln mit den Kärtchen, auf denen die Aktionen verzeichnet waren. Und dann passierte erst einmal gar nichts. Alle lasen noch einmal die Aktionsbegriffe und warteten.

Warteten auf den ersten, der anfing: Es war Constanze! „Das ist doch klar: „Stärkung des Teamgedankens“ und „niedrigere Entwicklungskosten“ gehören zusammen!“ „Aber das sind doch verschiedene Perspektiven?“ signalisierte ein fragender Blick. „Nur zu“ ermunterte ich. „Wollen wir Denkstrukturen (und dazu dienen die Perspektiven: nichts zu vergessen) zementieren oder etwas praktisch für unsere Zukunft tun? Nur weiter so!“

So starteten die Teilnehmer erst zögerlich, dann ging es sehr schnell. Alle Karten mit strategisch wirkenden Aktionen wurden zu strategischen Projekten zusammengefasst. Alle Karten. Denn darauf bestand ich: Alles was einmal auf der Plantafel hängt, wird umgesetzt. Dafür auch die intensiven Diskussionen beim Erarbeiten der strategischen Aktionen.

86

Bald hatten sich die Workshopteilnehmer auf sieben strategische Projekte geeinigt⁸⁷.

2. Jedes Projekt bekam dann eine eigene Bezeichnung (quasi als Oberbegriff) und eine (manchmal auch zwei selten drei) geeignete Kennzahl(en): Auch hier hatte die Kennzahl zuerst die Aufgabe, uns zu bewegen, die strategische Ausrichtung des Projekts klar und eindeutig zu formulieren. Und dann natürlich auch den Zweck, Verlauf bzw. Erfolg des Projekts zu messen.
3. Nun hatten wir folgende 7 strategische Projekte mit jeweils einer Kennzahl, für die jeweils ein Teilnehmer als „Mentor“, als Projektorganisator Aufgaben mit nach Hause bekam. Wir wollten uns in vier Wochen wieder treffen:

Projekt	Kennzahl	Mentor
1. Mitarbeitermotivation	Anteil MA, mit denen Zielvereinbarungsgespräche durch geführt werden	Ernst-Conrad Trolling
2. Mitarbeiteraus- und -weiterbildung	Mitarbeiterbefähigung	Ernst Remde
3. Ausbau Partnerschaften	Anzahl gewonnener Vertriebspartner	Constanze Beer
4. Verstärken externe Kommunikation	Anzahl Veröffentlichungen	Robert Paschke
5. Börsengang vorbereiten	Bekanntheitsgrad Europa	Dr. Martin Dzemballa
6. DV-System ausbauen	Anzahl Internetkunden	Achmed Benuir
7. Kundenservice verbessern	Beschwerdequote	Heinz Kramer

4. Nach vier Wochen trafen wir uns wieder für einen Tag in der Hütte. Wir waren schon langsam heimisch geworden. Und die Atmosphäre erleichterte unsere Arbeits- und Diskussionslust. Jeder der 7 Mentoren stellte sein strategisches Projekt vor, das er im kleinen Kreis in den letzten Wochen bearbeitet hatte.

Es stellte sich heraus, dass die Aktionskarten nicht ausreichten, um das Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Es fehlten doch einige Aktionen, die für die Realisierung des Projekts notwendig sind. Aber die

⁸⁷ Es ist für meinen Kollegen und mich immer wieder faszinierend: In 90% aller Workshops erarbeiten wir 7 Projekte! Warum gerade 7? Die Psychologie lehrt uns, dass wir nicht in der Lage sind, mehr als 5, 6 oder eben 7 Dinge gleichzeitig zu übersehen. Daher vielleicht die Beschränkung auf 7 Projekte? Wir wissen es nicht und staunen immer wieder.

Karten des letzten Workshops waren ein Gerüst, gemeinsam erarbeitet und gemeinsam für gut und wichtig befunden.

Dann wurden diese Aktionen (eigentlich sind es mehr oder weniger große Teilprojekte) nach zeitlichem Ablauf geordnet und der wahrscheinliche Aufwand für diese Teilprojekte geschätzt. Aufwand an Zeit für die Umsetzung, die Kosten und ggf. notwendige Investitionen. Hierfür hatten die Mentoren ein Formularblatt, damit wir anschließend den Gesamtaufwand für alle unsere Ideen ermitteln konnten.

Kennzahl		Verantw.	Budget
	z.B. Umsatzanteil Neukunden		
	Marketing		
1	Shop installieren Online-System schaffen		120,0
2	Bedarfsermittlung		1,5
3	PR-Aktionen		2,5
4	AD besucht Kunden		500,0
5	Kundenbindungsprogramm		1,0
6	Promotion bei R&D		50,0
7	Rahmenvertrag mit Banken		600,0
	Gesamt		1.155,0

neue Aktion

Umsatz
Ziel: B2B
Aktion Shop installieren
Kennzahl Anteil

Abb. 81: Projektplan (Auszug)

5. Zum Abschluss stellten die Mentoren noch die Werte der vor vier Wochen besprochenen Kennzahlen für die jeweiligen Projekte vor. Ist wie Plan. Ein Raunen ging durch den Raum – so hohe Ziele? Aber auf die Rückfragen kam fast gleichlautend die Antwort der Projektleiter: „Das könnten wir schaffen – wenn wir es denn wirklich wollen!“

Wir wollten es. Ernst-Conrad jedoch hob seine Hand! Haben wir denn die Mittel, die Ressourcen, um all das neben unserer Tagesarbeit zu schaffen? „Ich glaube nicht, dass wir ein strategisches Budget für das nächste Jahr in Höhe von 1,7 Mio. € haben“. Auch Dr. Dzemballa pflichtete ihm bei.

Diese Diskussion kannte eigentlich jeder aus den jährlichen Budgetbesprechungen. Mit dem einzigen Unterschied, dass bei den strategischen Aufwendungen zumindest in dieser Periode keine Erlöse zu erwarten waren. Dafür die Ergebniskennzahlen in der Balanced Scorecard!

Ich hatte die Diskussion um das liebe Geld gehaut und daher vorab alle Workshopteilnehmer gebeten, eine Liste ihrer aktuellen Projekte aufzustellen. Diese ließ ich nun an eine Plantafel hängen. Constanze überraschte dann alle mit der Frage, welches der aufgezeigten Projekte denn die vor vier Wochen aufgestellten Strategien unterstütze. Wieder ein Raunen: Und Diskussionen über den Sinn und Unsinn der jeweiligen Projekte. Besonders ein Projekt, die von Jim angeregte Übernahme eines Unternehmens, das Möbelbeschläge produzierte, stand mit 700.000 € auf einer Karte und wollte partout nicht in die gemeinsam erarbeiteten Strategien passen. Und man hatte doch schon intensiv mit dem Unternehmen verhandelt.

Betretenes Schweigen. Stunde der Wahrheit! Wir nahmen eine Auszeit.

Ernst-Conrad bat meinen Kollegen und mich um ein Gespräch – es wurde doch ein längerer Spaziergang: „Wie kommt ihr dazu, dieses wirklich wichtige Projekte streichen zu wollen?“ fragte er zornig. Er sah seine Felle weg schwimmen. „Ernst-Conrad, die Frage von Constanze hätte sonst ich gestellt. Ihr habt nur begrenzte Mittel und unisono haben wir, nein habt ihr diese drei Strategien als wichtig, alles andere erst einmal als eher unwichtig, zumindest als weniger wichtig eingestuft. Als Geschäftsführer kannst du natürlich dieses Projekt durchziehen, musst dich dann jedoch von deinen Kollegen fragen lassen, warum deren Projekte nicht auch weiter laufen können. Es ist lediglich eine Frage der Konzentration der Kräfte.“

Das war wenig beruhigend für Ernst-Conrad, jedoch, er sah das Konfliktpotenzial in dieser Fragestellung. „Tja, du hattest anfangs mal gesagt, die Balanced Scorecard kann Konflikte nicht lösen, aber aufzeigen. Hier haben wir den Salat – und jetzt bin ich gefragt!“

Zurück vom Spaziergang war die Stimmung ausgesprochen schlecht. Alle hatten ihre Lieblingsprojekte und diese standen auf der Kippe. Warum waren diese Projekte nicht auf den Aktionskarten, warum nicht in den Strategien abgebildet? Fast jeder ahnte aber auch, was hier für ein finanzielles und zeitliches Potenzial steckte. Das waren Projekte für mehrere 100.000 €, es waren gut 1,4 Mio. €, die da gestoppt, nicht fortgesetzt oder eben gar nicht erst

angefangen werden sollten! Ressourcenverschwendung oder falsche Einschätzung der strategischen Aufgaben im Balanced Scorecard-Prozess?

Ernst-Conrad überraschte, als der Workshop weiterging: „Wir haben rund 1,4 Mio. € gefunden, die als nicht strategisch wichtig eingestuft wurden. Mit dieser Ressource können wir unsere strategischen Projekte optimal ausstatten – und wir werden es schaffen!“

So kam es, dass der Prozess Balanced Scorecard Mittel und Kapazitäten sparte statt kostete – und die „Meine Küche GmbH“ zu neuen Ufern führte.

7.5 Einbindung der verantwortlichen Akteure

Der Handlungsrahmen Balanced Scorecard bleibt ein Torso, wenn die mit seiner Hilfe ausgewählten Aktionen und strategischen Projekte nicht verknüpft werden mit einem Geflecht, einem Netzwerk konkreter Verantwortung. Kein Projekt, keine Aktion funktioniert ohne verantwortliche Akteure.

Dabei gilt die alte Volksweisheit: „Geteiltes Leid ist halbes Leid, aber geteilte Verantwortung ist keine Verantwortung“. Deshalb sollte es für jedes strategische Projekt und die dazu gehörende Kennzahl nur je einen Verantwortlichen geben.

Die strategischen Projekte wurden budgetiert, für jedes Projekt ein Projektleiter und ein Projektteam mit zwei bis vier weiteren Kollegen bestimmt und gemeinsam das Soll, die Planzahlen für die jeweiligen Kennzahlen der Führungs-Scorecard festgelegt. Und die strategischen Projekte mussten nicht nur in das Budget des laufenden Jahres integriert werden. Sie müssen genauso integraler Bestandteil des periodischen betrieblichen Berichtswesens werden. Dadurch erst wird der strategische Ansatz der Balanced Scorecard fest in der alltäglichen Arbeit aller Mitarbeiter verankert. Hierfür zeichnete Constanze verantwortlich.

Einen letzten Fallstrick durften wir allerdings nicht vergessen. Mit der Balanced Scorecard schufen wir ein projektbezogenes Netzwerk von Verantwortlichen. Das kann durchaus zu erheblichen Konflikten mit der bestehenden Leitungspyramide führen. Eine der wichtigsten Entscheidungen in diesem Zusammenhang betrafen daher die Befugnisse der Leiter für die strategischen Projekte.

- Betrachteten wir sie eher als Coach, als Koordinatoren ohne weitreichende Entscheidungsvollmacht?
- Oder wollen wir sie für die Dauer des jeweiligen Projekts mit allen Vollmachten einschließlich Direktionsrechten und der Budgetverantwortung ausstatten?
- Und wie soll das Verhältnis zwischen Projektleitern und Funktionsträgern gestaltet werden?

Im Unternehmen hatte man sich schon vorher für eher projekt- oder aufgabenbezogene Leitungsstrukturen entschieden. Die Einbindung der Balanced Scorecard in das Management eines Unternehmens hat dann diesen Trend verstärkt.

Eine weitere Frage war zu klären: Ist dies die einzige Balanced Scorecard, oder sollten wir nicht für jeden Bereich, vielleicht sogar auf Mitarbeiterebene Scorecards erarbeiten? Dies ist für jedes Unternehmen individuell zu beantworten. Hier hat man sich entschieden, es vorerst nicht zu tun. Jeder der Workshopteilnehmer hat seine Aufgaben als Projektteamleiter oder Projektmitglied, jeder wurde zusätzlich beauftragt, seine Mitarbeiter einzustimmen auf die verabschiedeten strategischen Projekte. Und es wurde beschlossen, die monatlich aktualisierte Balanced Scorecard zusammen mit folgenden fünf Kennzahlen des operativen Tuns im Unternehmen monatlich an alle Mitarbeiter zu verteilen. Jeder sollte wissen, wo er, wo wir stehen.

Die wichtigsten 5 operativen Kennzahlen von *Mykitchen.net*

1. Anzahl verkaufte Küchen
2. Cash-flow des Monats
3. Anzahl Kundenreklamationen
4. Anteil verspätete Auslieferungen
5. durchschnittliche Durchlaufzeit

7.6 Organisation eines nachhaltigen Lernprozesses

Nun waren wir eigentlich am Ziel. Die Führungs-Scorecard war erarbeitet. Alle konnten zur Tat schreiten. Aber ein Quäntchen fehlt noch!

Das Leben macht es uns nicht leicht. Es richtet sich nicht nach unseren Strategien. Das wäre zwar sehr schön, aber es klappt doch allzu häufig nicht. Und so kann es passieren, dass unsere heutigen schönen und hehren Ziele morgen schon „der Schnee von gestern“ sind. Wir sollten uns also darauf einrichten, dass nicht alles so laufen wird, wie wir es uns vorstellen. Dass wir Fehler machen. Und dass wir Lehrgeld bezahlen.

Allerdings, wenn wir aus unseren Fehlern lernen, kann sich das Lehrgeld lohnen. Wenn wir lernen, unsere Fehler nicht zu wiederholen. Wenn wir lernen, unsere Strategien den sich verändernden Lebensbedingungen anzupassen. Wenn wir lernen, in unserem Unternehmen einen strategischen Lernprozess zu organisieren.

So haben wir uns bereits im Herbst 2000 verabredet, nach sechs Monaten zu schauen, was aus unseren Projekten, aus unseren Strategien geworden ist. Gerade im Bereich des e-Commerce wandelt sich die Welt so schnell, da ist ein Jahr eine viel zu lange Zeit.

Und Constanze wurde beauftragt, sich um die monatliche Erstellung der Balanced Scorecard zu kümmern, damit wir ganz aktuell sehen können, ob *MyKitchen.net* auf dem richtigen Weg ist. Denn Kosten, der Aufwand lt. monatlichen Soll-Ist-Vergleich ist eines, aber erreichen wir damit auch unsere Ziele? Die Balanced Scorecard, ob als tabellarische oder Grafikdarstellung, hat die Aufgabe, uns, jedem Einzelnen zu zeigen: „Wir tun das Richtige richtig!“

Und am Ende des beschriebenen Managementprozesses hatten wir dann unsere Führungs-Scorecard, die Constanze monatlich dem Führungskreis präsentierte, die auch monatlich jedem Mitarbeiter zusammen mit der Lohn- und Gehaltsabrechnung als Ansporn für strategisches Handeln übergeben und dann im kleinen Team besprochen wurde:

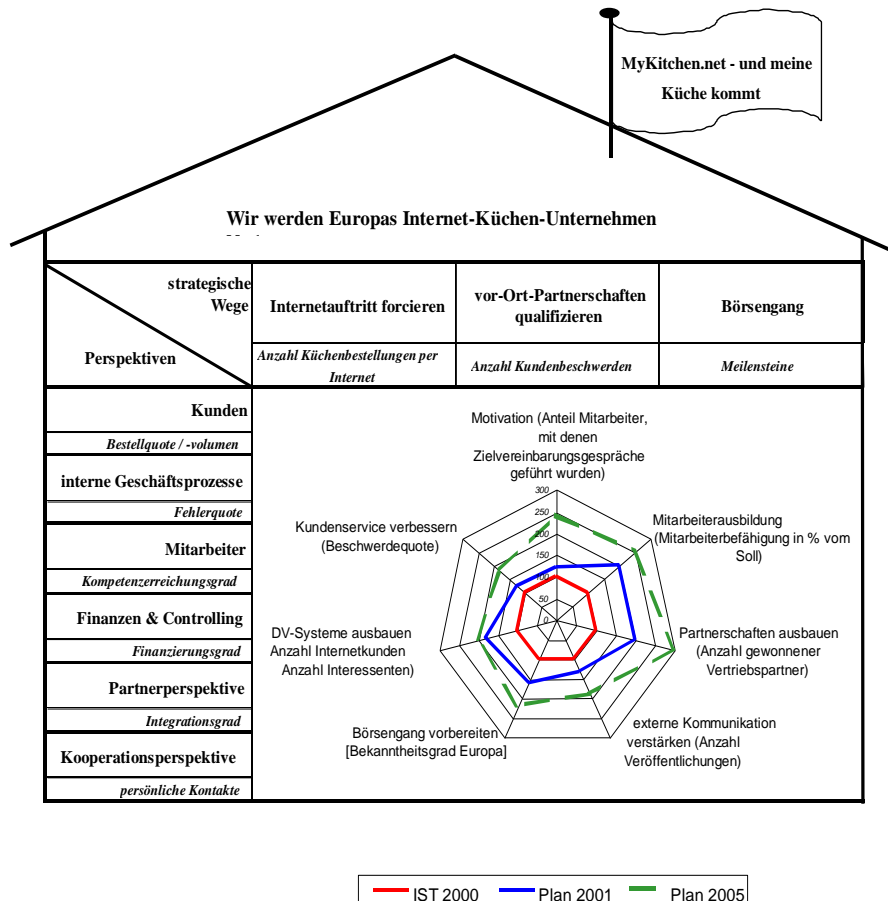


Abb. 82: Führungs-Scorecard der *MyKitchen.net*

Entstanden ist eine unternehmensspezifische Handlungsanweisung für das Management, für alle Mitarbeiter im Unternehmen, die ganz praktisch festlegt, wer wann was und mit welchem Ergebnis für die Erreichung der strategischen Ziele zu tun hat.

Und Kennzahlen aus allen „Perspektiven“ helfen dabei, alle im Unternehmen konsequent an den Erfordernissen der Zukunft auszurichten! Ob die Balanced Scorecard dann als oben dargestellte Excel-Spinne, als klassische Tabelle oder über eine spezielle Softwarelösung dargestellt wird, ist egal. Wichtig ist nur, man tut das, was man sich gemeinsam vorgenommen hat!

Dieser Managementprozess hört damit allerdings nicht auf. Im Gegenteil. Jetzt fängt die eigentliche Arbeit erst an! Jetzt geht es an die praktische Umsetzung der strategischen Projekte. Jetzt hat jeder seine Verantwortung wahrzunehmen. Jetzt muss sich erweisen, ob die von uns ausgewählten Aktionen auch jene Wirkung zeigen, die wir uns von ihnen versprochen haben. Jetzt müssen wir dafür sorgen, dass alle Beteiligten „dran“ bleiben, dass der Prozess nicht erlahmt. Jetzt müssen wir die Kennzahlen auch wirklich erfassen und unsere Arbeit an ihnen messen lassen. Und jedes Jahr sollten die strategischen Ansätze überprüft werden, sollte gemeinsam überlegt werden, „was müssen wir verändern, was haben wir schon erreicht, was können wir an neuen, weiteren Dingen tun, um unser Unternehmensleitziel, unsere Vision zu erreichen“. It's a never ending story, denn wir bewegen uns, unsere Umwelt bewegt sich, daher auch unsere Balanced Scorecard.

7.7 Strategisches Berichtswesen

Führung vor Ort, unternehmerisches Tun allein reicht für ein erfolgreiches Unternehmen nicht aus. Wir brauchen in gleichem Maße die Sicherheit, unsere unternehmerischen Aktivitäten auch jederzeit ausreichend finanzieren zu können. Und diejenigen, die uns das dafür erforderliche Kapital zur Verfügung stellen, haben berechnete Interessen, dass wir ihnen den Erfolg ihres Engagements in überzeugender Weise darstellen können. Ein Erfolg, der sich im Wesentlichen an der Verwertung des eingesetzten Kapitals zu messen hat. Zu diesem Zweck wird insbesondere in Konzernen, aber auch bei vielen zukunftsorientierten kleineren Unternehmen ein strategisches Berichtswesen benötigt, das für Benchmarks, als Vergleichsinstrumentarium dient. Als Vergleichsinstrumentarium im Rahmen des Konzerns oder verschiedener Kapitalanlagen. Und das berichten soll, Auskunft gibt über langfristige Zielstellungen und deren sukzessive Erfüllung.

Anfang November 2000 kam Jim nach Halberstadt, um „nach dem Rechten zu sehen“. Er war doch recht überrascht, als ihm Ernst-Conrad und Constanze erläuterten, warum seine Idee, sein Projekt der Übernahme eines Beschlägeherstellers durch *MyKitchen.net* von der Führungscrew ad acta gelegt worden ist.

Er war sauer. Aber auch fair genug, Ernst-Conrad nicht zu feuern: Ernst-Conrad war Geschäftsführer und konnte die im Leitungskreis erarbeiteten Strategien und strategischen Projekte erläutern. Das war recht zwingend! Und die Führungs-Scorecard entsprach seinem Weltbild, sich Ziele zu setzen und hart daran zu arbeiten. Und für ihn zählten nicht nur Quartalsergebnisse, er hatte den nötigen Weitblick und trug die gemeinsame Vision mit: *MyKitchen.net* wird Europas Internet-Küchen-Unternehmen Nr. 1!“

Im Grunde seines Herzens war er zufrieden mit der strategischen Arbeit seines Halberstädter Teams, auch wenn seine letzte Idee nicht umgesetzt werden sollte. Und das gewählte Modell für die Umsetzung der Strategien gefiel ihm. Das wollte er auch in seinen amerikanischen Unternehmen einführen. Aber wie konnte man die Balanced Scorecards der einzelnen Unternehmen miteinander vergleichen? Und auch seine Kapitalgeber würden doch sicher gern wissen wollen, wie er deren Geld sicher anlegt und vermehrt.

7.8 Erarbeitung einer Berichts-Scorecard

Zusammen mit Constanze, Ernst-Conrad und Jim erarbeiteten wir Anfang des Jahres 2001 eine Berichts-Scorecard. Auch hier galt der Grundsatz „weniger ist mehr“, es sollte kein Zahlenfriedhof werden. Und es sollten auch einige individuellen Informationen aus dem jeweiligen Unternehmen aufgenommen werden: „Business is local“, auch in einer vernetzten Welt! Die gemeinsame Vorgabe war: nicht mehr als 20 strategische Kennzahlen.

Wir haben uns an das „klassische“ System von Kaplan/Norton gehalten. Die Idee, ein Unternehmen aus verschiedenen Sichten zu beschreiben ist gerade aus strategischer Sicht faszinierend. Und sicher kann man für einen Bericht die weiteren, individuell sicher sehr wichtigen Perspektiven auch in den klassischen vier zusammenfassen:

1. Perspektive der Finanzen:
Kapitalverwertung, Liquidität, Kapitalbindung
2. Perspektive der Kunden:
Marktentwicklung, Kundenentwicklung, Image
3. Perspektive der Mitarbeiter:
Befähigung, Motivation, Produktivität, Informationssystem
4. Perspektive der Geschäftsprozesse:

Arbeitsabläufe, Innovationsgrad, Kundennachsorge

Finanzen

	Plan	Ist	
Liquidität	220	221	
Finanzierungsgrad			

	Plan	Ist	
Börsengang	150	175	
Meilensteine			

	Plan	Ist	
Kapitalverwertung	170	150	
EVA nG; EVA Gruppe			

	Plan	Ist	
Kapitalbindung	135	100	
Gesamtinvestitionen			

	Plan	Ist	
Kooperationsperspektive	112	109	
persönliche Kontakte			

	Plan	Ist	
Null-Fehler-Unternehmen	150	175	
Fehlerquote			

	Plan	Ist	

	Plan	Ist	
Effizienz der Arbeitsabläufe	120	115	
Erfüllungsgrad von Standardprozessen			

	Plan	Ist	
Innovation	115	120	
Innovationsgrad (4 Stufen)			

	Plan	Ist	
Strategie 2			
vor-Ort-Partner qualifizieren	116	113	
Anzahl Kundenbeschwerden			

Geschäftsprozesse

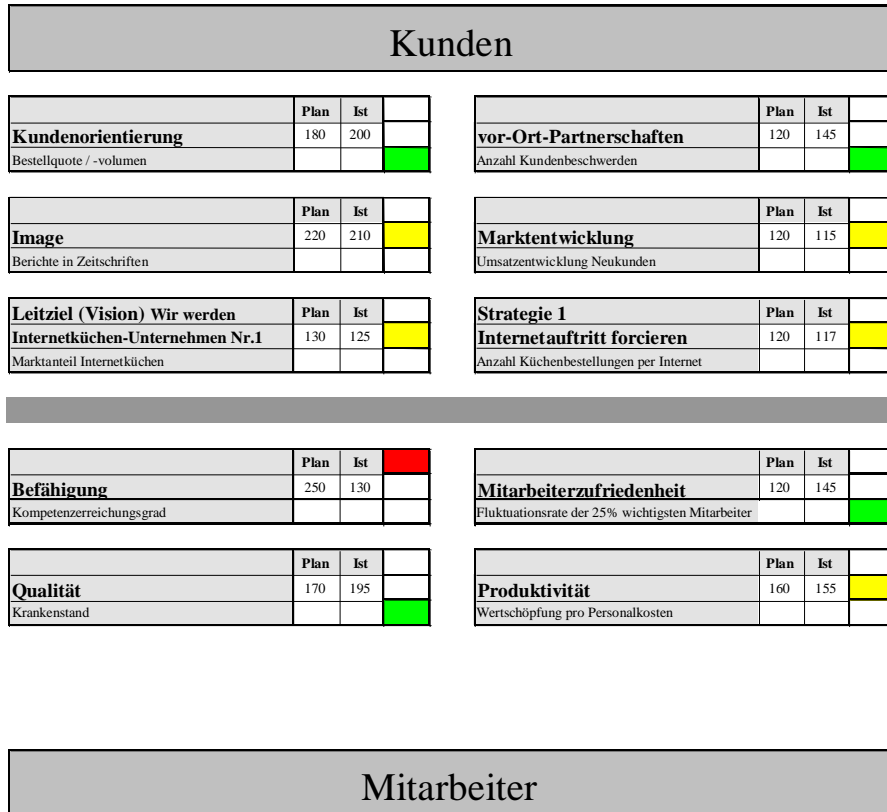


Abb. 83: Berichts-Scorecard

7.9 Können wir uns noch verbessern? Benchmarking mit der Balanced Scorecard

Im Februar und März 2001 wurden auch in den anderen Unternehmen von Jim Balanced Scorecards erarbeitet. Die Herangehensweise in den USA war etwas anders: Erst wurde von einem dortigen Consultingunternehmen die Struktur für eine konzernweite Balanced Scorecard erarbeitet. Es war ein Gerüst aus 20 Kennzahlen, je fünf pro Perspektive. Dies Kennzahlengerüst war gar nicht so verschieden von der Halberstädter Berichts-Scorecard. Aber natürlich ohne jede spezifische Ausprägung. Auch Jim war dieser Ansatz zu

allgemein, zu oberflächlich, zu austauschbar: „Die haben ihren Laptop befragt und aus einer Liste 20 Kennzahlen ausgewählt, von denen sie glaubten, die würden zu uns passen.“

Da war er doch aus Halberstadt anderes von einer Berichts-Scorecard gewohnt. Individueller, aber doch auch allgemein verständlich. So rief er die Geschäftsführer seiner amerikanischen Unternehmen für ein Wochenende zusammen. Ernst-Conrad und Constanze wurden dazu eingeladen. Jim nahm die Consultant-Kennzahlenliste als Basis. Ernst-Conrad erläuterte den amerikanischen Kollegen die Halberstädter Berichts-Scorecard wie auch die Philosophie der Führungs-Scorecard. Und dann forderte Jim seine Geschäftsführer auf, sich gemeinsam auf eine Berichts-Scorecard zu einigen.

Die Diskussion wurde unterstützt von einem Jim nahe stehenden „Banker“, der den Anwesenden die Sicht der Geschäftsbanken nahe brachte. Denn mehr und mehr möchten auch Banken, möchte die Börse wissen, welche Potenziale ihre Kunden, ihre Partner entwickeln – nicht nur, aber auch um die Gewähr für langfristige Sicherheit der eingesetzten Mittel zu erhalten.

Ernst-Conrad und Constanze platzten vor Stolz, als sie aus den Vereinigten Staaten zurückkamen und mir von dem Arbeitswochenende berichteten: Fast unverändert hatte man sich auf die Berichtskennzahlen der Halberstädter Berichts-Scorecard geeinigt. Und war auch überein gekommen, dass jedes der beteiligten Unternehmen maximal über vier spezifische Kennzahlen berichten sollte. Damit Jim als Kapitalgeber erfährt, dass man auf dem richtigen Weg ist, dass man die richtigen Dinge richtig tut.

Nun war es Aufgabe einer „Task Force“, für alle Unternehmen in Jims Verbund die Kennzahlen exakt zu definieren, die Rechenvorschriften festzulegen, damit Äpfel und Birnen verglichen werden können. Leiterin dieser Task Force war ... Constanze.

7.10 Aus der Vergangenheit lernen, in der Gegenwart tun, für die Zukunft leben

Controlling basiert immer auf den Erfahrungen der Vergangenheit. Und wenn wir uns im Unternehmen ausrichten wollen auf die Zukunft, so ungewiss und offen sie auch sei, dann müssen wir Annahmen treffen. Dies kann allein im Stübchen geschehen. Aber wahrscheinlich besser ist die Diskussion der Voraussetzungen und Folgewirkungen im Kreis engagierter Kollegen. 10, 12 oder 15 sehen mehr als einer!

Und diese gemeinsame Diskussion hat einen weiteren Vorteil: Hinterher wissen alle Beteiligten, worum es geht, welche Richtung man einschlagen möchte, wer was zu tun hat.

Natürlich, auch eine Gruppe kann sich irren, aber – und die Erfahrung habe ich öfter gemacht – in der Gruppe irrt es sich leichter! Man ist viel eher bereit, aus Erfahrungen zu lernen, ist weniger statisch.

Man kann nicht behaupten, dass ohne den Managementprozess Balanced Scorecard Unternehmer nicht zielgerichtet ihr Unternehmen in die Zukunft führen können. Vielleicht würde es *MyKitchen.net* auch ohne die Balanced Scorecard schaffen. Aber nicht jeder Mitarbeiter der „Meine Küche GmbH“ hat das richtige Gefühl im Bauch, hat die nötige Erfahrung und Fortune – da kann die Balanced Scorecard helfen. Helfen durch den erweiterten Horizont, helfen auch durch frühe, durch aktuelle Maßgrößen. Und „weiche“ Kennzahlen, das hat Ernst-Conrad sehr schnell gelernt, sind mindestens ebenso „hart“ wie Gewinn, Cash-flow etc. Nur eben früher – meistens, nicht immer!

Zukunft kann mit der Balanced Scorecard angepackt werden. Sie löst keine Probleme. Aber diese Managementmethode zwingt durch ihre Konsequenz zu entsprechendem Handeln. Wenn man es denn will! Und Ernst-Conrad und sein Team wollten und hatten Erfolg.

Wo kaufen Sie Ihre nächste Küche? Schauen Sie doch mal rein, vielleicht bietet Ihnen *Mykitchen.net* ein attraktives Angebot?

8 Versuch eines Fazits – Ortsbestimmung für den Controllerservice im e-Business

Auf einen Blick:

- ⇒ e-Controlling, wirklich etwas Neues?
- ⇒ Die Grundsätze des Controlling bleiben, ihre Inhalte aber ändern sich.
- ⇒ Die vier neuen Aspekte des e-Controlling.
- ⇒ e-Controlling schärft uns den Blick für die Zukunft.

Nun sind wir am Ende unserer Geschichte angelangt. *MyKitchen.net* ist auf einem guten Weg. Ernst-Conrad und Constanze auch. Und ein neues Controlling ist entstanden – **e-Controlling** eben. Aber ist es wirklich so neu? Ist der Controllerservice ein anderer geworden?

Vielleicht stimmen Sie mit mir überein, dass diese Frage nicht mit einem einfachen „ja“ oder „nein“ beantwortet werden kann.

Wenn wir die grundlegenden Aufgaben des Controlling betrachten, so können wir eindeutig „nein“ sagen. Auch im Zeitalter des e-Business wird der Controllerservice die drei großen Aufgabenkomplexe miteinander kombinieren müssen:

- „sozialer“ Informationsverarbeiter zu sein,
- für Transparenz zu sorgen und
- Zukunftsorientierung in ausgewogener Weise mit der Analyse der Vergangenheit zu verbinden.

Vielleicht können sich dank e-Business mehr Unternehmen als bisher den „Luxus“ eines Controllerservice leisten. Der Luxus wird zur Notwendigkeit.

8.1 Verkürzung der Kommunikation auf technischen Informationsaustausch

Die Geschichte der „Meine Küche GmbH“ zeigt uns wie viele andere Beispiele auch: Durch die moderne Kommunikationstechnik, die Nutzung von Internet, Intranet, Extranet – und welche Kreationen uns noch beglücken werden – haben die Kommunikationsmöglichkeiten enorm zugenommen. Wir tauschen Informationen in großer Menge, mit hoher Geschwindigkeit und sehr zeitnah aus. Entfernungen sind auf ein Minimum zusammenschmolzen.

Zugleich nimmt die zwischenmenschliche Kommunikation ab. Wenn wir nicht aufpassen. Denn technischen Informationsaustausch sollten wir nicht mit Kommunikation verwechseln. Er unterstützt die Kommunikation, ist zu einem wichtigen Teil der Kommunikation geworden.

Aber wirkliche Kommunikation entsteht erst durch persönlichen Kontakt. Wir sind nun einmal sinnliche Geschöpfe der Natur. Um uns „ein Bild zu machen“ brauchen wird neben den technischen auch die sinnlichen Informationen. Erst wenn wir auch sehen und hören können, rundet sich unser Bild zu einem Urteil. Wir sehen die Körpersprache. Wir hören den Tonfall. Und mitunter können wir den anderen „nicht riechen“. Der Beispiele gibt es viele.

Wenn mit dem e-Business der technische Informationsaustausch durch zurückgehende persönliche Kontakte ersetzt wird, dann haben wir nichts erreicht, wenig gelernt. Die Kommunikation verkümmert.

Und genau da sollte der Controllerservice ansetzen. Richtig verstanden muss es dem Controller darum gehen, die soziale Seite des Informationsaustausches zu fördern. Indem er persönliche Kontakte sucht, als Coach fungiert, Gespräche organisiert und moderiert. So kann er Kommunikation am Leben erhalten, verstärken und ein effektiveres Miteinander im Unternehmen gestalten.

8.2 Informationsverlust durch wachsende Datenflut

Die moderne Informationsverarbeitung ist auch in anderer Hinsicht Segen und Fluch zugleich. Sie hat technische Entwicklungen ermöglicht, von denen

wir vor einigen Jahren nicht einmal geträumt haben. Zugleich hat sie uns eine Datenflut beschert, in der wir allzu leicht untergehen können.

Wenn wir die Datenmengen nicht mehr bewältigen, wird die Wirksamkeit unserer Datenströme eingeschränkt. Manchmal sogar generell infrage gestellt. Solange wir nur geringe Mittel dafür aufwenden, mag uns das nicht weiter berühren. Aber in vielen Fällen sind die eingesetzten Mittel zur Datenbeschaffung und -aufbereitung nicht gerade gering. Dann sollte die Frage nach dem praktischen Nutzen, den wir daraus ziehen, schon erlaubt sein.

An dieser Stelle könnten wir die Dienste eines erfahrenen Controllerservices vorteilhaft einsetzen. Seine Fähigkeit, Transparenz zu schaffen, komplexe Zusammenhänge zu strukturieren. Gedanken, Entscheidungen, Gesprächsresultate „in Form“ zu bringen.

So benötigen wir das Controlling, um die enormen Datenmengen „in Form“ zu bringen, zu reduzieren, zu strukturieren, transparent zu halten. Um die relevanten Informationen für die erforderlichen Entscheidungen im Unternehmen heraus zu filtern.

Damit entsteht – so ganz nebenbei – eine veränderte Situation. Ohne dass wir es so recht bemerken, erreicht die Verantwortung des Controllerservice eine neue Dimension. Die Art und Weise, die Kriterien seiner Datenauswahl bestimmen in gravierendem Maße die zu treffenden Entscheidungen.

Solange die zur Verfügung stehenden Daten und Informationen von den Managern noch überschaubar waren, war eine Trennung von Entscheidungsverantwortung beim Management und Transparenzverantwortung beim Controlling sinnvoll. Und nicht zu selten wurden die Controller zu einfachen „Zahlenknechten“ degradiert, ließen sie sich zu Kontrolleuren der Geschäftsführung machen.

Nun aber kann es schnell passieren, dass ohne den Controllerservice keine rationalen Entscheidungen mehr getroffen werden können. Weil vor lauter Datenmengen die entscheidenden Faktoren nicht mehr sichtbar sind. Wenn wir diesen Punkt erreichen, wird die strikte Trennung von Entscheidungs- und Transparenzverantwortung allmählich obsolet. Ohne in die wichtigsten Entscheidungsprozesse eingebunden zu sein, kann der Controllerservice die Kriterien seiner Datenauswahl und Datenverdichtung nicht mehr sinnvoll bestimmen. Und wenn ihm diese Kriterien lediglich vorgegeben werden, wird er diese nicht in vollem Umfang verstehen können. Andererseits, ohne die Prozesse der Datenauswahl und Datenverdichtung halbwegs zu verste-

hen, kann das Management immer weniger rationale Entscheidungen treffen. Wir werden immer mehr zu eigenständigen Vorstands- oder Geschäftsführungsbereichen „Controlling“ kommen!

Die eingangs benannten Aufgabenfelder (soziale Informationsverarbeitung, Gewährleistung von Transparenz und Zukunftsorientierung) bleiben zwar nach wie vor das spezifische Gebiet des Controllerservice. Er wird keine Führungsaufgaben wahrnehmen. Das bleibt die ureigenste Bestimmung des Managements. Der Controllerservice hat demgegenüber die Funktion eines Dienstleisters. Aber seine Verbindung mit dem Management erhält immer stärker die Merkmale einer unmittelbaren Integration.

Insofern verleiht das e-Business dem Controllerservice die Stellung eines besonderen Dienstleisters. Er wird zu einem, wenn nicht gar zu dem entscheidenden Knoten im Netzwerk der Beziehungen, die Entscheidungen und praktisches Handeln eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen. Weil der Controller in einer unüberschaubaren Flut von Daten Transparenz vermittelt.

8.3 Orientierungsverlust durch Schnelligkeit und Kurzlebigkeit der Prozesse

Die Erkenntnis ist nicht neu, dass e-Business die Schnelligkeit und Kurzlebigkeit unternehmerischer Prozesse vorantreibt. Längst heißt es: Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen. Allerdings scheinen die Schnellen sich auch nur nachhaltig durchsetzen zu können, wenn sie eine gewisse kritische Größe erreicht haben.

Das soll uns aber hier nicht interessieren. Für den Controllerservice ist eine ganz andere Frage interessant. Wie erhalten wir dem Unternehmen ein ausreichendes Gefühl für die Zeitabläufe? Wenn die Abläufe immer schneller, die Zyklen immer kürzer und die Berichtszeiträume immer enger werden, dann verlieren wir allmählich den Blick sowohl für die Vergangenheit (aus der wir kommen) als auch für die Zukunft (in die wir wollen).

Die Vergangenheit erscheint uns immer weniger wichtig, weil durch die ständigen Veränderungen die Zahlen von gestern immer weniger vergleichbar für die Strukturen von heute sind. Und die Zukunft wird aus unseren Gedanken verdrängt, weil wir beherrscht sind von den Anforderungen des laufenden Tages, des laufenden Quartals. Wir verkürzen unser Denken auf

die Gegenwart und vergessen die Binsenweisheit, dass die Gegenwart nur der Verbindungspunkt zwischen Vergangenheit und Zukunft ist.

Dass sich dann mitunter das Gefühl der Orientierungslosigkeit und Fremdbestimmtheit einschleicht, ist in diesem Kontext nicht verwunderlich.

Auch hier ist jedes Unternehmen gut beraten, das sich ein Controlling leistet, das in der Lage ist, Vergangenheit und Zukunft in ausgewogener Weise miteinander zu verbinden: In der Vergangenheit liegen unsere Wurzeln. Das hat weniger mit Daten zu tun. Die mögen in der Tat nicht vergleichbar sein.

Das hat vor allem mit den Menschen in unserem Unternehmen zu tun. Mit ihren Erfahrungen, mit der Kultur des Umgangs miteinander, mit den internen und externen Machtstrukturen und den daran gebundenen Interessen. Gerade in unserer schnelllebigen Zeit kommt es auf die Fähigkeiten der Menschen in unserem Unternehmen an. Ob sie ausreichen, um den Veränderungen im Umfeld unseres Unternehmens gerecht zu werden.

Und jeder sollte wissen, welche Fähigkeiten in der Zukunft erforderlich sind, Damit man sich und sein Unternehmen zielgerichtet entwickeln kann. Ein Management, das über intime Kenntnisse der Vergangenheit und zugleich über eine breit kommunizierte Strategie für die Zukunft verfügt, wird eher in der Lage sein, ein Unternehmen im Zeitalter des e-Business zu führen.

8.4 Und wo bleibt das Neue am e-Controlling?

Schauen wir noch einmal auf die Geschichte, die ich erzählt habe. Auf die Geschichte, die auch die Story von Constanze ist. Von ihrem Bemühen, den Controllerservice der „Meine Küche GmbH“ auf die neuen, die wachsenden Anforderungen des e-Business einzustellen.

Dabei ging es nicht nur darum, die Verantwortung für soziale Information, Transparenz und Zukunftsorientierung unter veränderten Bedingungen wahrzunehmen. Das hat Constanze nach meinem Empfinden ganz gut gemeistert.

Wenn wir genau hinschauen werden wir bemerken, dass sich die Objekte des Controlling zum Teil verändert haben. Teilweise sind sogar völlig neue Objekte hinzugekommen. In diesem Sinne ist e-Controlling in der Tat etwas

Neues, fügt es dem klassischen Controlling neue Aspekte hinzu. Es orientiert unser Denken auf neue bzw. veränderte Sachverhalte und Zusammenhänge:

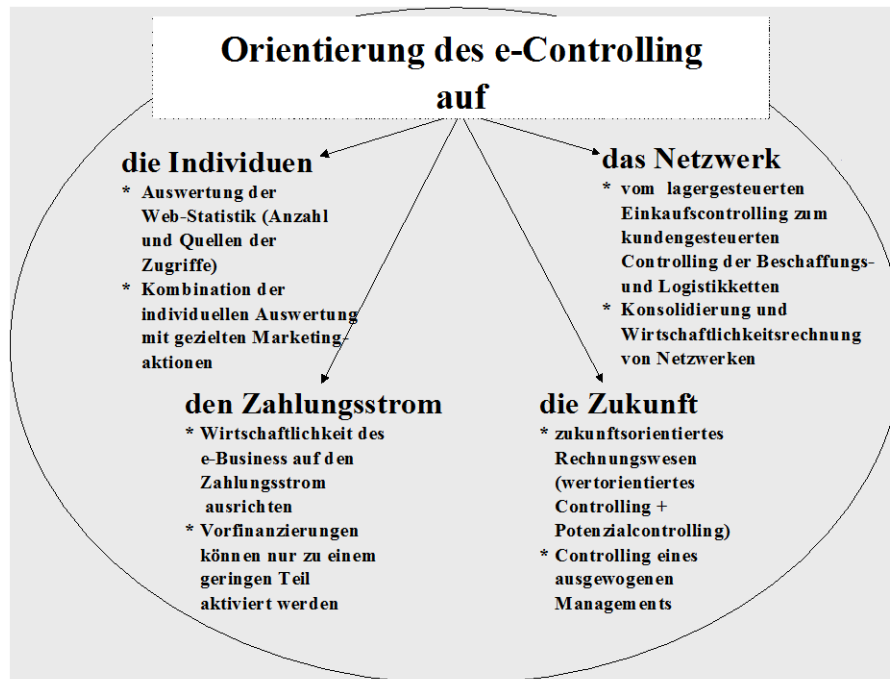


Abb. 84: Neue Aspekte des e-Controlling

8.4.1 Controlling der Individualität

Das e-Business verschafft uns in einer vorher nicht gekannten Weise Informationen über die Individualität unserer Kunden oder – sofern wir ein Netzwerk verwalten – über die Kunden unserer Kunden und über unsere Partner in unserem Netzwerk.

Mit Hilfe der Web-Statistik können wir beispielsweise erfahren,

- woher unsere Kunden kommen,
- für welchen Teil unseres Angebots sie sich speziell interessieren,
- von wem sie zu uns gekommen sind.

Wir können unseren Kunden die Möglichkeit geben, unmittelbar mit uns in Kontakt zu treten, Meinungen, Interessen und Wünsche zu äußern. Wir können individuelle Angebote unterbreiten.

Wir können ganz gezielt die Wirksamkeit von Marketingaktionen verfolgen. Indem wir auswerten, ob eine Bannerwerbung oder eine regionale Anzeigenkampagne oder andere geeignete Maßnahmen zu vermehrten Zugriffen auf unsere Website geführt haben. Und wie sich die Relation zwischen Zugriffen, Anfragen und Bestellungen ändert.

Wir können aber auch die Aktionen unserer Partner verfolgen. Das Portal *MyKitchen.net* ermöglicht beispielsweise,

- die Bewegungen der Logistikpartner zu verfolgen,
- die Terminplanung der Montagefirmen einzusehen oder
- die Lagerbestände ausgewählter Lieferanten zu kennen.

Mit den möglichen Web-Statistiken erhält das Controlling ein neues Instrument und zugleich einen neuen Gegenstand (vgl. Kapitel 2 und 3).

8.4.2 Controlling von Netzwerken

Das e-Business fördert eine Vielzahl neuer und teilweise auch untereinander verwobener Netzwerke. Dabei sind Netzwerke keine Erfindung des e-Business. Aber das e-Business bedient sich dieser Form der Zusammenarbeit in einem früher nicht gekannten Umfang.

Viele dieser Netzwerke sind von eher zufälliger Natur. Sie sind kurzlebig, haben häufig eine wechselnde Zusammensetzung und sind mitunter mehr von Neugierde und Informationsbedürfnis als von wirtschaftlichen Interessen getrieben. Oder wirtschaftliche Interessen spielen eine nur nebensächliche Rolle.

Andere Netzwerke (beispielsweise *MyKitchen.net*) haben es allerdings zu beträchtlicher Stabilität gebracht. Sie erlangen durchaus nennenswertes wirtschaftliches Gewicht. Und ab einem bestimmten Punkt wird ein solches Netzwerk zu einem eigenständigen wirtschaftlichen Faktor. Es wird zur Quelle der Wertschöpfung. Und damit, zumindest potenziell zu einem Objekt der Begierde des Controlling.

Dabei geht es vor allem um drei miteinander verknüpfte Probleme (vgl. Kapitel 4 und 5):

1. Controlling der gesamten Wertschöpfungskette (Supply-Chain-Management),
2. Wirtschaftlichkeitsrechnungen für das gesamte Netzwerk und
3. Konsolidierung des Netzwerkes.

8.4.3 Controlling von Zahlungsströmen

Das e-Business ist häufig mit Projektarbeit verbunden. Die vorzufinanzierenden Aufwendungen für Projekte sind in der Regel außerordentlich hoch. Dabei führt nur ein Teil dieser Projekte zu aktivierbaren Investitionen. Die Entwicklung eigener Software, die Fortbildung der Mitarbeiter, die Markterschließung, all das sind immaterielle Aufwendungen, die in den Kosten verschwinden. Es entstehen zwar Potenziale, in denen Kapital gebunden ist, aber diese Kapitalbindung wird nicht sichtbar.

Die Projekte verlaufen im Zeitablauf selten parallel. Daraus ergeben sich unterschiedliche Zahlungsströme. Projekten die noch Finanzbedarf haben, stehen anderen gegenüber, die bereits Zahlungsüberschüsse erwirtschaften.

Je mehr Projekte finanziert werden müssen, je mehr Flexibilität mit den Projekten verbunden ist, je enger die finanziellen Rahmenbedingungen sind (z.B. Begrenzungen der Eigenkapitalgeber und der Banken), umso mehr wird es wichtig, die unterschiedlichen Zahlungsströme, die Cash-to-Cash-Zyklen aufeinander abzustimmen.

Das ist eigentlich nichts Neues. Cash-flow-Rechnungen gehören schon immer zum Projektcontrolling. Sie sollten es zumindest. Das e-Business verstärkt jedoch diese Tendenz.

Heute betrachten wir die Cash-flow-Rechnung als ein Nebenprodukt der Gewinn- und Verlustrechnung. Und für viele Bereiche unseres Unternehmens können wir sie gar nicht realisieren, weil wir die Finanzströme in einem gesonderten Rechnungskreis abwickeln. Eine Zuordnung dieser Finanzströme zu den sie verursachenden Leistungsprozessen erfolgt nicht.

Zukünftig – wenn die Aktivitäten unser Unternehmens maßgeblich von Projekten bestimmt sind – wird es erforderlich sein, die Zahlungsströme originär mit den Leistungsprozessen zu verknüpfen, um eine wirksame projektbezogene Projektkoordination zu ermöglichen. Insofern führt das e-Business in der Tendenz dazu, dass die Zahlungsstromorientierung des Projektcontrollings allmählich für das gesamte Controlling im Unternehmen bestimmend wird (vgl. Kapitel 5 und 6).

8.4.4 Controlling der Zukunft

Wie kaum eine Entwicklung zuvor hat uns das e-Business vor Augen geführt, in welchem starkem Maße unsere Wirtschaftskraft heute von der Nutzung immaterieller Werte bestimmt wird. Immaterielle Werte, deren Potenzial darin besteht, zukünftige Einzahlungsüberschüsse, zukünftige Gewinne zu generieren. Insofern ist es notwendig, dass die immateriellen Werte immer stärker vom Controlling berücksichtigt werden.

Zum einen versuchen wir Controller, uns dieser Problematik mit Hilfe der Wertorientierung zu nähern. Zum anderen gibt es bereits seit vielen Jahren Ideen, das Problem mit Hilfe einer Potenzialrechnung anzugehen. Beiden Wegen gemeinsam ist der Versuch, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Prognose zukünftiger Entwicklungen und der Analyse unserer Vergangenheit zu erreichen (vgl. Kapitel 6 und 7).

Für den Erfolg eines Unternehmens ist es wichtig, nicht wahllos alle möglichen Potenziale zu entwickeln. Es sollte ausgewählt werden, welche Potenziale, welche immateriellen Werte in der Zukunft entscheidend sind. Potenzialentwicklung ist eine Frage der Strategie. Dabei erzeugt das e-Business einen starken Druck auf die konkrete Umsetzung strategischer Orientierungen in möglichst kurzer Zeit.

Das alles geht am Controlling nicht spurlos vorüber. Die Zukunftsorientierung wird zur Tagesaufgabe. Strategische Zielsetzungen werden unmittelbar mit dem Budget verbunden (Stichwort: Balanced Scorecard). Und schließlich rücken wir den Zukunftsgedanken direkt in das Zentrum der Aufmerksamkeit, indem wir die vergangenheitsorientierte Rechnungslegung um eine zukunftsorientierte Potenzial- und Wertrechnung erweitern.

8.5 Schlussgedanke

Wenn wir also ein Fazit ziehen wollen, dann dies:

1. e-Controlling ist kein grundsätzlich neues Controlling. Die Aufgaben des Controllerservice, als sozialer Informationsverarbeiter für Transparenz und Zukunftsorientierung zu sorgen, bleibt unverändert bestehen. Die neuen Technologien erweitern die Möglichkeiten, Controlling umzusetzen. Sie erschweren diesen Prozess aber auch.

2. Controlling erhält unter den Bedingungen des e-Business ein verändertes Gewicht. Seine Wirkungen beeinflussen in viel stärkerem Maße als früher die Entscheidungsfindung des Managements. Das e-Controlling wird diesbezüglich – ob wir wollen oder nicht – zu einem unmittelbaren Teil des Managements. Wir sollten es daher auch so behandeln.
3. Durch das e-Business erlangen Individualität, Netzwerke, Zahlungsströme und zukunftsorientierte Rechnungslegung eine solche Bedeutung, dass daraus neue Objekte für das Controlling entstehen können bzw. schon entstanden sind. Insofern ist e-Controlling auch neues Controlling. Es konfrontiert uns mit Fragen, die wir früher so nicht kannten bzw. nicht gestellt haben. Und konsequenterweise erfordert es die adäquate Entwicklung und Nutzung neuer bzw. modifizierter Instrumente.

Es lohnt sich also, sich mit e-Controlling zu befassen. Denn e-Business kommt auf uns alle zu. Ob auf einen Schlag oder wie für Ernst-Conrad in kleinen Schritten. Ob schon heute oder erst in einigen Jahren. Je eher wir uns mental darauf einstellen, umso besser werden wir in der Lage sein, unsere zukünftigen Probleme zu bewältigen.

Und wer, wenn nicht die Controller, sollte sich dieser Aufgabe stellen?

Es hatte sich schon angedeutet. Im Mai 2001 fand in Halberstadt eine große Fête statt: Constanze und Ernst-Conrad haben geheiratet! Es war ein tolles Fest. Alle Mitarbeiter waren eingeladen, dazu die Honorationen von Halberstadt, Jim war aus den USA eingeflogen und auch ich konnte zugegen sein.

Ernst-Conrad hielt eine kleine Rede, in der er die Verwandlung der „Meine Küche GmbH“ in *MyKitchen.net* beschrieb und dankte seinen Mitarbeitern für deren Engagement. ... und abschließend erwähnte Ernst-Conrad so nebenbei, dass nicht nur sein Unternehmen sich erfolgreich entwickelt hat.

Auch die Abnabelung vom Vater sei nun endlich von allen akzeptiert. Das hätte er ganz einfach gemerkt. An seinem Spitznamen. War er früher der „kleine Trolli“, so rufen ihn heute alle einfach ECon, ECon Trolling. Oder lag das am Einfluss seiner Controllerin, von Constanze, also **Ernst und Constanze Trolling?**

Also die ganze Geschichte hat wohl doch etwas zu tun mit e-Controlling!

– oder?

9 Glossar

Mit dem Glossar wollen wir keine neuen Begriffsdefinitionen herleiten, sondern eine Verständnishilfe zu Begriffen im Umfeld des e-Business an die Hand geben. Es orientiert sich daher teilweise an Definitionen aus dem Buch „e-Profit: Controlling-Instrumente für erfolgreiches e-Business“ von Arno Müller und Lars von Thienen (Haufe Mediengruppe, Freiburg, 2001, ISBN 3-448-04485-7).

Auktion (Auction)

Die Auktion im Umfeld des e-Business ist ein Transaktionsmechanismus auf virtuellen Marktplätzen, bei dem Waren in Form eines Bietverfahrens versteigert werden. Die Zulassung zum Bietprozess setzt i.d.R. eine Registrierung bei dem entsprechenden (virtuellen) Auktionshaus voraus. Insbesondere die „Reverse Auction“ (umgekehrte Auktion) zur Senkung von Einkaufspreisen gewinnt im e-Business zunehmend an Bedeutung. Bei der „Reverse Auction“ werden fallende Gebotspreise durch die einzelnen Bieter (Lieferanten) abgegeben. Im Idealfall erhält der Bieter mit dem niedrigsten Preis den Zuschlag (für den Lieferauftrag).

Benutzerprofil

Das Benutzerprofil stellt eine Zusammenfassung aller benutzerspezifischen Informationen dar, die auf Grundlage der personenbezogenen Aktivitäten im Internet und deren Protokollierung erfasst werden können. Auf Benutzerprofilen basieren die Personalisierungsfunktionalitäten einzelner Webseiten sowie zahlreiche Kundenbindungskonzepte.

Blueprinting (e-Business)

Das e-Business-Blueprinting ist ein dynamischer Planungsprozess mit Feedback, in dem aus den vorher definierten Maßnahmen zielorientiert konkrete e-Business-Lösungen erarbeitet werden. Das e-Business-Blueprinting stellt damit die Schnittstelle zwischen Maßnahmenplanung und operativer Implementierung dar. Blueprinting stellt im Allgemeinen eine Methode dar, die Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens durch eine systematische Analyse und entsprechende grafische Aufbereitung transparent zu machen versucht.

Browser

Basisssoftware für die Aufbereitung und Darstellung von Informationen des WWW im HTML-Format auf einem PC, z. B. Netscape Navigator oder Microsoft Internet Explorer.

Business Process Reengineering

Business Process Reengineering bedeutet in seiner ursprünglichen, radikalen Version ein fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit. Heute liegt entgegen des ursprünglichen radikalen Gedankenansatzes das Hauptaugenmerk auf der „Prozessorientierung“. Im Mittelpunkt des Reengineering steht also der Unternehmensprozess. Es geht beim Reengineering heute weniger um die Radikalität als vielmehr um „das Denken in Prozessen“.

Business-to-Business (B2B)

Geschäftsabwicklung zwischen Unternehmen durch Nutzung elektronischer Interaktionen, in der Regel als Ergebnis formaler, vertraglicher Vereinbarungen. B2B-Funktionen umfassen hoch entwickelte e-Business-Systeme mit einer Überwachung des Preisangebots, der Vertrags- und Contentinformationen für jeden Partner sowie personalisierte Kataloge mit Kundeninformationen. B2B stellt den größten Transaktionssektor im Internet dar.

Business-to-Consumer (B2C)

Geschäftsabwicklung zwischen Unternehmen und Endkunden durch Nutzung von e-Business-Anwendungen. B2C kann formale Beziehungen beinhalten.

Channel Conflict (Direktvertrieb im Internet)

Die Ausschaltung von Zwischenstufen, z. B. des Handels, in bestehenden Vertriebsstrukturen durch direkten Zugang der Endverbraucher zum jeweiligen Anbieter über e-Business-Anwendungen verärgert den Zwischenhandel (Konflikt) und kann den Absatz über diese traditionellen Vertriebswege (Channel) beeinträchtigen.

Chat

Ein textbasiertes Kommunikationssystem im Internet für den Informationsaustausch zwischen mehreren Teilnehmern. Die Interaktion bzw. Kommunikation der Teilnehmer erfolgt zeitgleich (in Echtzeit), was zur Folge hat, dass die Inhalte eines Chats in der Regel nicht archivierbar sind. Im Gegensatz zu Videokonferenzen oder zum Telefon erfolgt der Chat nicht visuell oder verbal, sondern rein schriftlich. Moderierte ChatSysteme finden insbesondere im Bereich virtueller Communities Verwendung.

Community (virtuelle)

Virtuelle Gemeinschaft, die zum Zweck der Zusammenarbeit und des Ideenaustauschs über e-Business-Anwendungen gebildet wird. Communities vergrößern ihre kollektive Stärke durch Zusammenarbeit an einem Thema von gemeinsamem Interesse, durch Verkürzung der Zeit zwischen Mitgliederinteraktionen (d. h. Kommunikation in Echtzeit) und durch Nachrichten, die potenziell mehrere Teilnehmer erreichen und mehr Reflexionszeit als Echtzeitinteraktionen ermöglichen. Communities organisieren sich über eine zentrale Community Site.

Content

Inhalt eines Internetangebots.

Content Management System

Softwarelösung zur Eingabe, Pflege und Verwaltung von Inhalten eines Internetangebots.

Cookie

Eine kleine Datei, die beim Aufruf einer bestimmten Internetseite von dieser auf der Festplatte des Nutzers abgelegt wird. Dort werden nun von dem Cookie Informationen über die Online-Aktivitäten des Nutzers gespeichert. Beim nächsten Aufruf dieser Webpage durch den User kann sie die entsprechenden Informationen dann wieder abrufen. Cookies stellen eine Möglichkeit dar, Benutzerprofile zu erstellen, sind aber aufgrund Bedenken bezüglich des Datenschutzes bei Anwendern umstritten.

Coopetition

Partnerschaftliche Zusammenarbeit unterschiedlicher Unternehmen, die sich gleichzeitig als Zulieferer, Käufer, Konkurrenten oder Partner gegenüberstehen; Aufhebung der klassischen Trennung von Kooperation und Wettbewerb.

CRM (Customer Relationship Management)

Softwarelösung zur Pflege von Kundenbeziehungen. Erfasst alle Geschäftsvorgänge und Informationen eines Kunden.

Cross Media Marketing

Die Marketingaktivitäten beschränken sich nicht allein auf das Internet. Cross Media Marketing stellt eine Kombination aus offline- und online-Marketingaktivitäten dar. Beispielhaft können Aktivitäten wie Bannerwerbung im Internet und klassische Werbung in Printmedien miteinander verknüpft werden.

Customer Self Service

Unter Customer Self Services werden Dienste verstanden, mit denen ein Kunde Produkte über ein elektronisches Medium administrieren kann. Administration bedeutet dabei, dass Parameter von Produkten über elektronische Medien an die persönlichen Bedürfnisse des Nachfragers adaptiert werden können.

Datawarehouse

Integrierte, nach Sachzusammenhängen geordnete, mehrere Jahre umfassende Sammlung unterschiedlicher Datenbestände. Die aus mehreren (internen und externen) Quellen generierten Daten werden im Datawarehouse miteinander verknüpft, ausgewertet und für die spezifischen Anforderungen des Managements nutzbar gemacht. Das Datawarehouse liefert die Basis für das Datenmanagement, das Wissensmanagement und das Informationsmanagement.

Electronic Business (e-Business)

Unter e-Business verstehen wir den Einsatz von internetgestützten DV-Technologien in den Geschäftsprozessen des Unternehmens. Hierbei ist e-Business eine Erweiterung der bestehenden Datenverarbeitungssysteme wie z. B. ERP durch die Internettechnologie mit Kommunikationsschnittstellen zur Außenwelt. Die Internettechnologien erweitern die bestehenden DV-Systeme um Informationsschnittstellen und ermöglichen damit die vereinfachte Kommunikation und Transaktion zwischen Menschen unter Einsatz von Computersystemen. Durch diese Entwicklung verändern sich Datenverarbeitungssysteme hin zu Prozessbearbeitungssystemen.

Electronic Commerce (e-Commerce)

Summe der Möglichkeiten der Vertriebsunterstützung und Umsatzgenerierung über e-Business-Systeme (elektronischer Handel).

Electronic Customer Relationship Management (e-CRM)

Zentrales Merkmal des Customer Relationship Management ist im Perspektivenwechsel von einer isolierten Betrachtung hin zu einer Analyse der einzelnen Austauschprozesse im Verlauf einer Geschäftsbeziehung zu sehen. Damit wird die Geschäftsbeziehung zu einem Einzelkunden zum zentralen Analysegegenstand des CRM durch Einbindung von Vertriebs-, Marketing- und Serviceprozessen.

Elektronischer Markt (virtueller Marktplatz)

Elektronische Märkte realisieren den Begegnungsraum, in welchem sich Marktakteure bzw. ihre elektronischen Stellvertreter treffen und austauschen können. Gleichzeitig werden im elektronischen Markt die Dienste der Transaktionsphasen – Wissensphase, Absichtsphase, Vereinbarungsphase und Abwicklungsphase – in diesem neuen Medium realisiert. Gemäß diesem weitgehenden Verständnis des elektronischen Marktes ermöglicht es dieser dem Marktteilnehmer, unabhängig vom Ort, an dem sich der einzelne Akteur gerade befindet, den virtuellen Marktplatz zu betreten und Handelstransaktionen anzubahnen und durchzuführen. Die Transaktion selbst ist (möglichst) vollständig elektronisch unterstützt.

Electronic Procurement (e-Procurement)

Elektronische Beschaffung. Elektronischer Einkauf von Waren- und Dienstleistungen über das Medium Internet. e-Procurement-Anwendungen finden vor allem auf virtuellen Marktplätzen bzw. elektronischen Marktplätzen Verwendung.

Electronic Profit (e-Profit)

Steigerung des Unternehmenserfolgs durch den Einsatz von e-Business-Systemen. Der Begriff e-Profit steht sowohl für Gewinne, die im e-Business erzielt werden, als auch für die Steigerung des Unternehmenswertes infolge der Prozessoptimierungen, Imagewirkungen und Wachstumsleistungen. Nicht Electronic Business an sich führt zu einem e-Profit, sondern nur die Art und Weise, in der diese Technologie eingesetzt, betrieben und verwaltet wird.

Electronic Roadmap (e-Roadmap)

Traditionell: elektronische Straßenkarte. Im verwendeten Sprachgebrauch stellt die e-Roadmap eine Landkarte zur Navigation durch die hohe Komplexität und Unsicherheit im Umfeld des e-Business dar. Sie bietet ein Phasenmodell zur prozessorientierten Planung und Umsetzung der e-Business-Strategie. Siehe www.e-roadmap.de.

Electronic Sales (e-Sales)

Informationstechnologische Unterstützung von internen und externen Abwicklungsaufgaben im Rahmen aller Phasen des Verkaufsprozesses. Electronic Sales umfasst die Gesamtheit an zentraler und dezentraler Computerunterstützung für alle am Verkaufsprozess direkt oder indirekt beteiligten Personen.

Electronic Supply (e-Supply)

Die Verschmelzung von e-Sales, e-Procurement und virtuellen Marktplätzen zu ganzheitlichen Systemen zur Optimierung von Zuliefererketten. Die externen Dienstleister im virtuellen Marktplatz werden mit sehr geringen Transaktionskosten in die Geschäftsprozesse im Einkauf und Verkauf integriert. Es werden in e-Supply-Netzwerken nicht nur rein transaktionsorientierte Dienste über e-Business-Systeme abgewickelt, sondern es findet eine ganzheitliche Unterstützung der Vertriebs- und Beschaffungsprozesse der beteiligten Unternehmen statt. Hierdurch verändern sich Abläufe tief greifend, und neue Transaktionsmechanismen werden plötzlich zum Standard.

Elektronische Vernetzung (EDI, XML)

Unter elektronischer Vernetzung wird der automatisierte Datenaustausch zwischen Geschäftspartnern verstanden, wobei die Daten ohne Medienbruch per Datenfernübertragung vom Anwendungssystem des Senders zum Anwendungssystem des Empfängers übermittelt werden. Die bekannteste Form elektronischer Vernetzung ist EDI (Electronic Data Interchange), die zur Harmonisierung der elektronischen Datendarstellung beim Dokumentenaustausch sorgt. Der neue XML-Standard wird auf mittelfristige Sicht den veralteten EDI-Standard aufgrund seiner technischen Überlegenheit ablösen.

Elektronischer Produktkatalog (e-Catalog)

Ein Sammelmechanismus, durch den Waren oder Dienstleistungen zum Verkauf präsentiert werden und Benutzern der Kauf von Waren oder Dienstleistungen auf unterschiedlichen e-Business-Handelsplattformen ermöglicht wird. Elektronische Produktkataloge sind interaktive und multimediale Schnittstellen zwischen Anbieter und Nachfrager im Internet, welche das Management von Produktinformationen und die Suche von Produkten unterstützen.

ERP (Enterprise Resource Planning)

Oberbegriff für Softwarelösungen, die alle Geschäftsabläufe eines Betriebes steuern und verknüpfen.

e-request for information (E-RFI)

Informationsbeschaffung und anschließende Sortierung von potenziellen Lieferanten auf elektronischem Weg.

e-request for quotation (E-RFQ)

Abbildung der kompletten Anfrage und des Angebotsprozesses auf elektronischem Weg.

Extranet

Firmenübergreifendes Netzwerk, welches auf der Technologie und dem Konzept des Internets beruht. Extranets stellen Erweiterungen von Intranets dar. Das Extranet ist, im Gegensatz zum Intranet, auch außerhalb des Unternehmens für fest definierte Benutzergruppen zugänglich.

Horizontale Marktplätze

Horizontale Marktplätze sind branchenübergreifend angelegt. Die auf ihnen gehandelten Produkte gehören im Wesentlichen zu den C-Klasse-Artikeln. Praktische Beispiele sind Marktplätze für Bürobedarf.

Internet

International Network, weltweites, dezentrales Computernetzwerk auf TCP/IP-Basis, das sich aus vielen Unternetzen zusammensetzt. Da jeder private oder kommerzielle Rechner prinzipiell ins Internet integriert werden kann, ist das Internet selbst weder kommerziell noch verfügt es über eine zentrale Verwaltung, Koordination oder Struktur.

Intranet

Firmeninternes Netzwerk, welches auf der Technologie und dem Konzept des Internets beruht. Das Intranet ist im Gegensatz zum Extranet nur innerhalb des Unternehmens verfügbar.

Logfile

Das Logfile ist eine Datei auf dem Webserver, in der alle einzelnen Abrufe und Aktivitäten von Internetnutzern auf den eigenen Webseiten aufgezeichnet werden. Mit speziellen Analyseprogrammen lassen sich im Weiteren aus diesen Basisdaten aussagefähige Kennzahlen erstellen. Ein Logfile kann beispielsweise Informationen über die Nutzer und die von ihnen aufgerufenen Dateien oder die zeitliche Verteilung der Aufrufe liefern.

make or buy

Entscheidung, ob ein Teil/ein Artikel/eine Dienstleistung vollständig in Eigenleistung erstellt wird oder komplett fremdbezogen wird.

M-commerce

Elektronischer Handel mit mobilen Endgeräten, insbesondere Handys, Palms.

One-to-One-Marketing

Marketingansatz, bei dem sowohl die strategischen als auch die operativen Marketingaktivitäten auf die individuellen Bedürfnisse und Besonderheiten des einzelnen Kunden über e-Business-Funktionalitäten ausgerichtet sind. Eine Form hochgradig individualisierter Marktsegmentierung. Kontinuierliche Anpassung von Content, Services und Interaktionen an einen Kunden zur Lieferung genau dessen, was er benötigt.

Portal

Ein Portal stellt einen Ausgangspunkt für das Suchen im Internet nach bestimmten Interessengruppen dar. Die meisten Portale verfügen über Links zu einer Reihe von interessanten Seiten und zu bestimmten Suchmaschinen oder Internetverzeichnissen. Sie bieten Verzeichnisse an, welche nach bestimmten Themen geordnet sind. Portale wollen dem Nutzer einen möglichst gut strukturierten und komfortablen Zugang zum Internet bieten und sich auf diese Weise als bevorzugte Seiten der Nutzer etablieren. Beispiele für bekannte Portale sind beispielsweise Yahoo, Lycos und AOL.

ppm

Maßgröße, bei deren Ermittlung die in einem Produktionsprozess aufgetretenen Fehler auf eine Million produzierte Teile hochgerechnet werden.

reverse auction

Verfahren der umgekehrten Auktion, bei dem mit fortschreitender Auktionsdauer der Preis der Güter sinkt.

supply chain management

Management des Geflechts aufeinander folgender Unternehmen, die in der Summe die gewünschte Leistung des Endkunden erbringen.

TCP/IP

Transmission Control Protocol/Internet Protocol: Protokollreihe, die der Datenübertragung im Internet zugrunde liegt.

Vertikale Marktplätze

Vertikale Marktplätze sind im Gegensatz zu horizontalen Marktplätzen auf spezielle Branchen fokussiert. Üblicherweise werden ganze Produktionsprozesse über derartige Marktplätze abgedeckt.

Virtueller Agent

Bezeichnung für benutzergesteuerte Softwareroutinen im Internet zur automatischen Informationsbeschaffung und -auswertung. Ein virtueller Agent könnte zum Beispiel selbstständig das Internet nach dem günstigsten Preis für ein bestimmtes Angebot durchsuchen und dem Nutzer die Ergebnisse samt Bezugsquelle liefern.

Virtuelle Wertschöpfung

Durch den Einsatz der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien werden neue organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen, die bestehende Strukturen von Unternehmen und deren Geschäftsprozesse verändern. Dabei spielt der Produktionsfaktor Information eine immer bedeutendere Rolle. Insbesondere wenn es gelingt, die internen und externen Leistungen/Produkte durch digitale Informationen (Bits) zu ersetzen, bewirken die neuen Kommunikationstechnologien im Rahmen des e-Business die größten Auswirkungen. Kommunikations- und Transaktionsbeziehungen mit der Übertragung und Verteilung von Daten bieten sehr große Einsparpotenziale. Die entsprechende Überprüfung, ob die Funktionalität ihrer heutigen Geschäfte durch eine neue digitale Form ersetzt werden kann, ist für die Unternehmen strategisch von zentraler Bedeutung. Ist dies möglich, sprechen wir von virtueller Wertschöpfung.

WWW

World Wide Web, Dienst des Internets, der auf dem HTML-Format basiert und so die multimediale Darstellung von Daten und ihre Verknüpfung durch sog. Hyperlinks ermöglicht. Aufgrund der hohen Benutzerfreundlichkeit des WWW durch Browser und der Integration weiterer Internetdienste wie e-Mails, Newsgroups etc. entwickelt es sich zum dominanten Internetdienst und wird häufig mit dem Internet gleichgesetzt.

10 So nutzen Sie die Anwendungen auf der CD-ROM

Die beigelegte CD-ROM enthält folgende Elemente:

- ⇒ eine Excel-Datei mit allen Tabellen aus dem Buch
- ⇒ eine Excel-Datei mit allen Grafiken aus dem Buch
- ⇒ eine Software zur Erstellung einer Balanced Scorecard
- ⇒ eine umfangreiches Literaturverzeichnis zu e-Business und e-Controlling

⇒ **Excel-Datei mit allen Tabellen aus dem Buch**

Mit dieser Datei stehen Ihnen die Tabellen aus dem Buch für den Einsatz im eigenen Unternehmen zur Verfügung. Sie können diese Ausgangsdatei ganz einfach anpassen, indem Sie Spalten und Zeilen umbenennen, hinzufügen und löschen. Wir haben die Anwendung bewusst einfach gestaltet, damit sie von jedem Excel-User eingesetzt werden kann.

⇒ **Excel-Datei mit allen Grafiken aus dem Buch**

Hier finden Sie die Grafiken, um sie für den Einsatz im eigenen Unternehmen anzupassen. Insbesondere die Darstellung der Strukturen und Prozesse können Ihnen die Arbeit erheblich erleichtern.

⇒ **Software zur Erstellung einer Balanced Scorecard**

Mit dieser Software wird besonders kleinen Unternehmen sowie Unternehmen, die den Einstieg in die Balanced Scorecard mit einem Pilotprojekt (z.B. in einer Abteilung) beginnen möchten, einen kosten- und risikolosen Start ermöglichen.

Diese Version kann nur eine Hierarchieebene und eine eingeschränkte Anzahl an Perspektiven und Kennzahlen verwalten können, verfügt jedoch ansonsten über die volle Funktionalität zur Vollversion.

- ⇒ eine umfangreiches Literaturverzeichnis zu e-Business und e-Controlling
- ⇒ Den Kontakt zu Autoren und zur Redaktion

Installationsanweisung für die CD-ROM:

1. Zur Installation der Dateien legen Sie die CD-ROM in das Laufwerk ein.
2. Aktivieren Sie dann im Start-Menü die Schaltfläche „Ausführen“.
3. Geben Sie dann im Eingabefeld „D:\setup“ ein, wobei D der Laufwerksbuchstabe Ihres CD-ROM Laufwerks ist und drücken die Eingabetaste.
4. Folgen Sie den Anweisungen des Installationsprogramms.

Systemvoraussetzungen:

Betriebssystem: Windows 95/98/2000/ME/NT

Anwendungssoftware: Microsoft Excel 97 oder höher.

Hardware: mind. Pentium 100 Prozessor mit 32 MB Arbeitsspeicher und 20 MB freiem Festplattenspeicher

Systemvoraussetzungen für die Balanced-Scorecard-Software:

Betriebssystem: Windows 95/98/2000/NT

Hardware: mind. Pentium 100 Prozessor mit 16 MB Arbeitsspeicher und 20 MB freiem Festplattenspeicher. Empfohlene Auflösung 1024 x 768 Pu

11 Literaturverzeichnis

Diese Literaturübersicht wurde unter aktiver Mithilfe von **Stefanie Hettich** zusammengestellt. Sie enthält einen Auszug von wichtigen aktuellen Veröffentlichungen zu den zentralen Themen, die im vorliegenden Buch angesprochen werden. Eine ausführlichere Literaturübersicht finden Sie auf beiliegender CD.

Albers, Sönke; Clement, Michel; Peters, Kay; Skiera, Bernd: eCommerce. Einstieg, Strategie und Umsetzung im Unternehmen; F.A.Z.-Institut GmbH; Frankfurt am Main; 2000; ISBN 927282820

Aust, Eberhard; Diener, Wolfe; Engelhard, Peter: ePurchasing. Im B2B eCommerce ist der Kunde wieder König; Verlag Oliver Lüth; 2000; 3932213017

Bamberger, Ingolf: Strategische Unternehmensberatung. Konzeption - Prozesse - Methoden; Gabler Verlag; Wiesbaden; 2000; 3409230653

Barowski, Mike; Müller, Achim: Online-Marketing; Cornelsen Verlag; Berlin; 2000; 3464490718

Berberich, Frank: eCommerce; RKW-Verlag; 1999; 3896441159

Born, Karl. Rechnungslegung international; Schäffer-Poeschel Verlag; Stuttgart, 2000; 3791013327

Booz Allen & Hamilton. 10 Erfolgsfaktoren im e-business - Die Strategie der Gewinner. Eine Analyse neuer Geschäftsansätze im Internet.; F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH; Frankfurt am Main; 2000; 3-934191-32-0

Bruhn, Manfred; Lusti, Markus; Müller, Werner: Wertorientierte Unternehmensführung; Th. Gabler; Wiesbaden; 1998; 3409187618

Cichon, Caroline: Internetverträge. Verträge über Internet-Leistungen und ECommerce; O. Schmidt; Köln; 2000; 3504680245

Edvinsson, Leif; Brünig, Gisela: Aktivposten Wissenskapital. Unsichtbare Werte bilanzierbar machen; Th. Gabler; Wiesbaden; 2000; 3409115404

Ehrmann, Harald: Marketing-Controlling; Friedrich Kiehl Verlag; Ludwigs-hafen; 1999; 3470433739

- Evans, Philip; Wurster, Thomas S.: Web Att@ck - Strategien für die Internetrevolution; Carl Hanser Verlag; München; 2000; 3446213481
- Fink, Dietmar H.: Management Consulting Fieldbook - Die Ansätze der großen Unternehmensberater; Vahlen-Verlag; München; 2000; 3800625687
- Friedag, Herwig R.; Schmidt, Walter: My Balanced Scorecard; Haufe Verlag; Freiburg i. Br.; 2000; 3-448-04317-6
- Friedag, Herwig R.; Schmidt, Walter: Balanced Scorecard - Mehr als ein Kennzahlensystem; Haufe Verlag; Freiburg i. Br.; 1999; 3-448-04061-4
- Gora, Walter; Mann, Erika: Handbuch Electronic Commerce. Kompendium zum elektronischen Handel; Springer-Verlag; Berlin, Heidelberg; 2000; 3540660089
- Gosh, Shikhar: Rein ins Internet - aber wie?; Carl Hanser Verlag; München; 1999; 3-446-21350-3
- Hildebrand, Knut; Lawrenz, Oliver; Nenninger, Michael: Supply Chain Management; Vieweg; Wiesbaden; 2000; 3528057424
- Hoffmann, Anke; Zilch, Andreas: Unternehmensstrategie nach dem E-Business-Hype - Geschäftsziele, Wertschöpfung, Return on Investment; Galileo Press GmbH; Bonn; 2000; 3934358594
- Horváth, Péter: Das Controllingkonzept - Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem; Beck-DTV; München; 2000; 3423058129
- Jakubowicz, Viktor: Wertorientierte Unternehmensführung; Dt. Universitätsverlag; Wiesbaden; 2000; 3824472937
- Janetzko, Dietmar: Statistische Anwendungen im Internet - Daten in Netzwerkkumgebungen erheben, auswerten und präsentieren; Addison-Wesley Verlag; München; 1999; 3-8273-1431-3
- Judson, Bruce: E-Commerce - Elf Siegerstrategien für den Hyperwettbewerb; mi Verlag; Landsberg/Lech; 2000; 3-478-24450-9
- Kairies, Peter: So analysieren Sie Ihre Konkurrenz. Konkurrenzanalyse und Benchmarking in der Praxis; Expert Verlag; Renningen; 2001; 3816919774

- Klingbiel, Norbert: Performance Measurement - Grundlagen - Ansätze - Fallstudien; Th. Gabler Verlag; Wiesbaden; 1999; 3409123008
- Köhler, Thomas; Best, Robert: Electronic Commerce. Konzipierung, Realisierung und Nutzung im Unternehmen; Addison-Wesley Verlag; München; 2000
- Koster, Kai: Informations- und Kommunikationstechnologien; Carl Hanser Verlag; München; 1999; 3-446-21218-3
- Kralicek, Peter; Böhmendorfer, Florian; Kralicek, Günther: Kennzahlen für Geschäftsführer; Wirtschaftsverlag Ueberreuter; Wien; 2001; 3706407108
- Lampe, Frank: Unternehmenserfolg im Internet - Ein Leitfaden für das Management kleiner und mittlerer Unternehmen; Vieweg Verlag; Braunschweig; 1998; 3528155442
- Lippert, Werner: Online- Strategien. Den vernetzten Kunden erreichen; Metropolitan Verlag; Düsseldorf; 2000; 3896232460
- Lister, Michael; Schierenbeck, Henner: Value Controlling. Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung; Oldenbourg; München; 2001; 3486246135
- Ludwig, Marc Alexandre: Beziehungsmanagement im Internet; Josef Eul Verlag; Lohmar; 2000; 3890127320
- Mena, Jesus: Data Mining und E-Commerce - Wie Sie Ihre Online-Kunden besser kennen lernen und gezielter ansprechen; Symposium Publishing; Düsseldorf; 2000; 3-933814-12-X
- Müller, Armin: Strategisches Management mit der Balanced Scorecard; W. Kohlhammer; Stuttgart; 2000; 3170164856
- Müller, Arno; von Thienen, Lars: e-Profit: Controlling-Instrumente für erfolgreiches e-Business; Haufe Verlag; Freiburg; 2001, 3-448-04485-7
- O'Boyle, Thomas F.: Jack Welch. Im Hauptquartier des Shareholder Value; Deutsche V.-A; Stuttgart; 1999; 3421051992
- Pförsch, Waldemar A.: Mit Strategie ins Internet - Qualifizierung als Chance für Unternehmen; Bildung und Wissen Verlag; Nürnberg; 2000; 3821476036

- Pritsch, Gunnar: Realooptionen als Controlling-Instrument; Dt. Universitätsverlag; Wiesbaden; 2000; 382447235X
- Rapp, Reinhold: Customer Relationship Management - Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehung; Campus Verlag; Frankfurt a. M.; 2000; 3-593-36553-7
- Rappaport, Alfred: Shareholder Value. Ein Handbuch für Manager und Investoren; Schäffer-Poeschel Verlag; Stuttgart; 3791013742
- Rengelshausen, Oliver: Online-Marketing in deutschen Unternehmen - Einsatz - Akzeptanz - Wirkungen; Gabler Verlag; Wiesbaden; 2000; 3824471264
- Ritter, Michael: Kapitalkostenermittlung im Shareholder Value-Konzept mit Hilfe optionspreistheoretischer Ansätze; Josef Eul Verlag GmbH; Lohmar; 2000; 3890128165
- Schäfer, Burkhard; Schäfer, Harald: Einkaufsdienstleistungen via Internet. ; Dt. Wirtschaftsdienst; Kassel; 2001; 3871563293
- Scheer, August-Wilhelm; Köppgen, Alexander: Consulting - Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung; Springer Verlag; Berlin; 2000; 3540667679
- Schenker, Amanda: Internet-Konzept - Leitfaden für erfolgreiche Geschäfte im Internet; SmartBooks Publishing AG; Kilchberg; 2000; 3908489954
- Schwetz, Wolfgang: Customer Relationship Management; Gabler-Verlag; Wiesbaden; 2000; 3-409-19568-8
- Seybold, Patricia B., Marshak, Ronni T.: koenig.kunde.com; Econ Verlag; München; 2000; 3430183782
- Shapiro, Carl; Varian, Hal R.: Online zum Erfolg. Strategie für das Internet-Business; Wirt.-V. Langen-M; München; 1999; 3784473954
- Sharma, R.; Sharma, V.: eCommerce Websites; Addison-Wesley; München; 2001; 3827317673
- Siebert, Andrea: eCommerce: Wettbewerbsvorteile per Mausklick; Falken Verlag; Niedernhausen/Ts.; 1999; 3-635-60562-X
- Steimer, Fritz: Mit eCommerce zum Markterfolg - Multimedia und Internet in Unternehmen; Addison-Wesley; München; 2000; 3-8273-1545-X

- Stolpmann, Markus.: Kundenbindung im E-Business - Loyale Kunden - nachhaltiger Erfolg; Galileo Press; Bonn; 2000; 3-934358
- Stolpmann, Markus: Online-Marketingmix - Kunden finden, Kunden binden im E-Business; Galileo Press; Bonn; 2001; 3934358721
- Tapscott, Don: Erfolg im E-Business; Carl Hanser Verlag; München; 1999; 3-446-21350-3
- Werner, Hartmut: Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling; Th. Gabler; Wiesbaden; 2000; 3409116354
- Wöhe, Günter; Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; Verlag Franz Vahlen, München; 2000; 3800625504
- Special: Controlling und E-Business - Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung; C. H. Beck, Vahlen; München; 2000; 12. Jahrgang, Heft 8/9, August/September 2000
- e-business - Die Schlacht zwischen Innovation und Tradition; F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH; Frankfurt am Main; 2000; 3927282512
- Strategien und Prozesse für neue Geschäftsmodelle - Praxisleitfaden für E- und Mobile Business; Springer Verlag; Berlin; 2001; 3540412956
- Wettbewerbsvorteile durch Online-Marketing - Die strategischen Perspektiven elektronischer Märkte; Springer Verlag; Berlin; 2000; 3540670726
- Handbuch Relationship Marketing - Konzeption und erfolgreiche Umsetzung; Vahlen-Verlag; München; 1999; 3-8006-2410-9