

Fit für den Wettbewerb:

# Mehr Unternehmergeist in die Führungsetagen!

Die Verrechnung von internen Leistungen ist für viele Manager nicht mehr nachzuvollziehen – somit fehlt auch die Transparenz in den Kostenstrukturen. Unternehmen ersticken an der Last ihrer Gemeinkosten, die unternehmerische Motivation bei den Führungskräften wird untergraben. Ingo Kett und Sandro Principe erläutern das Konzept des internen Marktes, das Unternehmen in kleine, flexible und in ihren Entscheidungen freie Einheiten zerlegt. Die Einführung des Konzepts soll einen Ansporn für den Wettbewerb sowohl nach innen als auch nach außen sein.

Im Zuge immer größer werdender Organisationseinheiten – verbunden mit wachsenden Gemeinkosten und der zunehmenden Forderung nach mehr Kundenorientierung – optimierten Vorstände immer häufiger ihre Unternehmen nach Reengineering-Rezepten. Damit ließen sich in der Vergangenheit erstaunliche Kostensenkungspotentiale erschließen, doch leider waren viele Kostensenkungen nicht von Dauer. Schnell keimten die alten Bereichsgeismen wieder auf, gerade erst abgebaute Polster wuchsen wieder, z. T. sogar noch schneller als vor dem Cost Cutting

## Die Revolution der Führungsphilosophie durch Einführung von Wettbewerbsprinzipien

Eine anhaltende Verbesserung der Wettbewerbsposition kann aber nur durch die dauerhafte Mobilisierung des gesamten Unternehmens erreicht werden. Ziel einer solchen Mobilisierungsoffensive ist es, „Entrepreneurs“ zu entwickeln, die Markt- und Wettbewerbsveränderungen antizipieren und sich proaktiv verhalten. Der dynamische Unternehmer im

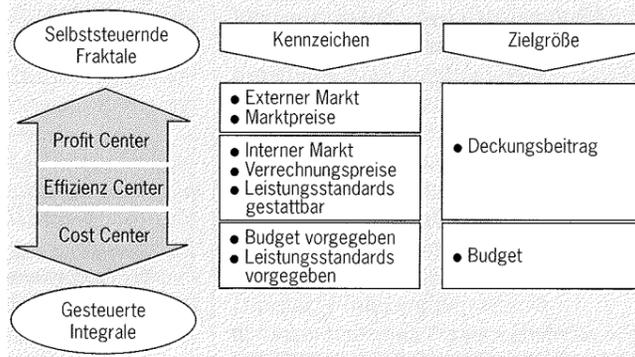
Schumpeterschen Sinne ist gefragt. Eine so verstandene, wettbewerbsorientierte pretiale Lenkung läßt ein fraktales Unternehmen entstehen, in dem jeder Entscheidungsträger ein „Unternehmer im Unternehmen“ ist. Ein solches fraktales Unternehmen garantiert, daß sich jedes einzelne Fraktal – allerdings unter gleichzeitiger Beibehaltung der rechtlichen Unternehmensstruktur – zum Wohle des Ganzen verhält. Anstelle umfassender Überwachungssysteme, die das Zusammenspiel der einzelnen Fraktale optimieren sollen, bietet das Konzept des „internen Marktes“ ausreichend Anreizmechanismen, um die gesamtunternehmerischen Ziele effektiver und nachhaltig effizienter zu erreichen. Am „internen Markt“ bieten Fraktale, die in Centern organisiert sind, ihre Produkte und Serviceleistungen

anderen Centern zu wettbewerbsfähigen Preisen an. Dabei sind grundsätzlich sowohl der Ersteller als auch der Besteller einer Leistung im Rahmen der Unternehmensstrategie frei, diese innerhalb oder außerhalb des Unternehmens zu vermarkten oder zu beziehen, sofern die betreffende Leistung nicht als wettbewerbskritisch oder marktunfähig eingestuft wird. Entscheidend ist in diesem Konzept ferner, daß ohne Abnehmer keine Leistung erbracht wird.

## Die Bildung von Centern – das fraktale Unternehmen

Was sind nun aber solche Center und wie können sie gebildet werden? Als Center qualifizieren sich zielgesteuerte organisatorische Einheiten, deren Ziele wertmäßig vereinbart und deren Leistungen – definiert als Produkte – wertmäßig erfaßt werden können. Center werden, basierend auf der bestehenden Unternehmensorganisation, nach dem Identitätsprinzip gebildet, d. h., daß innerhalb eines Centers die Aufgaben, die Kompetenz und die Verantwortung übereinstimmen. Grundsätzlich sollen die in den Centern verursachten Kosten durch die abzugebenden Leistungen gedeckt werden und nicht etwa durch vorgegebene Kostenbudgets. Eine derartige Denkweise verwandelt die klassische, inputorientierte Budgetierung in ein modernes, outputorientiertes Steuerungskonzept. Im Prozeß der Center-Bildung, dem ersten Schritt zu einer Center-Erfolgs-Rechnung, stellt sich erfahrungsgemäß immer

### Die Center-Typen auf dem „internen Markt“

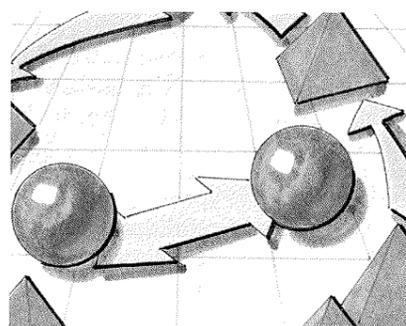


die Frage, ob sich jede Kostenstelle oder nur Divisionen, Sparten oder sonstige größere Unternehmensbereiche als Center eignen. Die Beantwortung dieser Frage hängt von zahlreichen Faktoren ab. Primär ist dabei entscheidend, ob eine organisatorische Einheit mindestens ein klar differenzierbares, marktfähiges Produkt erstellt. Gleichzeitig gilt es zu berücksichtigen, daß die Anzahl der Center innerhalb eines Unternehmens einerseits ausreichend groß genug sein muß, um dem Ziel „mehr Markt im Unternehmen“ gerecht zu werden, andererseits aber gleichzeitig eine überschaubare Anzahl nicht übersteigt.

## Centerbildung bietet manchen ...

Es empfiehlt sich daher, bei der Einführung einer Center-Organisation unbedingt mit einer limitierten Anzahl zu beginnen. Erfahrungsgemäß korreliert die Unternehmensgröße – gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter – mit der Anzahl der zu bildenden Center. Als grobe Richtschnur bei der Zerlegung der Unternehmung in Center kann die folgende Tabelle dienen:

Mitarbeiter in Tsd.	Anzahl Center
bis 5	20 – 50
5 – 20	50 – 150
20 – 100	100 – 300
ab 100	>200



**Kooperation**  
Mit Netzwerkkompetenz zu virtuellen Strukturen S. 12  
Kooperation mit Technologie S. 16  
Mehr Unternehmergeist S. 20  
Bürokratien überwinden S. 24



Ingo Kett, Andersen Consulting, Sulzbach, (links) und Sandro Principe, Andersen Consulting, Zürich, (rechts) arbeiten in der West Europa Strategie Gruppe von Andersen Consulting. Sie haben das Konzept des „internen Marktes“ bei großen Unternehmen unterschiedlicher Branchen entwickelt und eingeführt.

Da sich organisatorische Einheiten in der Marktfähigkeit ihrer Produkte und der Fähigkeit zur Selbststeuerung differenzieren, wird zwischen Profit-Centern, Effizienz-Centern und Cost-Centern unterschieden.

**Profit-Center – Unternehmen im Unternehmen**  
Profit-Center agieren in ihren Leistungsbeziehungen völlig frei. Erfolgsmaßstab ist ausschließlich ihr Deckungsbeitrag. Sie sind gekennzeichnet durch:

- ergebnisorientierte und marktnahe Führung,
- weitgehende organisatorische Selbstständigkeit,
- wettbewerbsfähige interne und externe Leistungsbeziehungen,
- Verkauf bzw. Verrechnung der Produkte zu Marktpreisen,
- eigene Ergebnisverantwortung.

## ... Fraktale die Möglichkeit zu einem permanenten Benchmarking

Profit Center sind solche Unternehmen im Unternehmen, die ihre Produkte zu wettbewerbsfähigen Marktpreisen verrechnen und deshalb die Möglichkeit zu einem permanenten Benchmarking besitzen.

**Effizienz-Center – Interne Dienstleister**  
Effizienz-Center arbeiten nur für das Unternehmen; ihre Leistungen werden obligatorisch von innen bezogen, nicht jedoch von außen nachgefragt. Erfolgsmaßstab ist hier ebenfalls ein Deckungsbeitrag. Effizienz-Center sind gekennzeichnet durch:

- ergebnisorientierte sowie bedarfsgesteuerte Führung,
- weitgehende organisatorische Selbstständigkeit,
- obligatorische interne Leistungsbeziehungen,
- Verrechnung ihrer Produkte zu verhandelten Preisen,
- eigene Ergebnisverantwortung.

Effizienz-Center sind interne Dienstleister, die ihre Produkte zu ausgehandelten Verrechnungspreisen verkaufen.

## Cost-Center – Erbringer der unternehmerischen Basisleistungen

Cost-Center sind Center, deren Leistung auf dem internen Markt nicht sinnvoll „verkaufbar“ ist, weil den Leistungsströmen kein eindeutiger Empfänger zugeordnet werden kann oder weil ihre Leistungen nicht nachgefragt werden. Erfolgsmaßstab ist ihre Budgeteinhaltung: Sie verrechnen ihre Planbudgets und verantworten die Abweichungen zu den tatsächlich angefallenen Kosten. Sie sind gekennzeichnet durch:

## Die Identifikation von Produkten, Dienstleistungen und Preisen

- kostenorientierte Führung,
- organisatorische Abhängigkeit,
- vorgegebene Leistungsstandards,
- Verrechnung, basierend auf geplanten Budgets,
- eigene Budgetverantwortung.

Cost-Center sind interne Dienstleister, die zu geplanten Budgets verrechnen. Eventuelle Abweichungen zwischen dem Planbudget und den tatsächlich angefallenen Kosten werden hier jedoch nicht nachverrechnet.

Die Definition der Leistungsbeziehungen, der zweite Schritt zu einer Center-Erfolgs-Rechnung, erfolgt, indem für jedes Center geprüft wird, welche Produkte und Dienstleistungen dieses Profit-Cen-