

Perspektiven wechseln

Factory-Modell: Steuerung von internen und externen Ressourcen

Ein Factory-Modell ist zunächst einmal nur ein reines Denkmuster, sprich eine Perspektive, unter der ein Unternehmen jeglicher Branche und Größe, aber auch dessen verantwortliche Manager betrachtet werden. Zusammen mit dem Zielsystem und dem Führungssystem bildet das Factory Modell als Verantwortungsmodell die Grundlage der Unternehmenssteuerung.

Das Zielsystem eines Unternehmens ergibt sich aus einem oder mehreren Zielen, wie beispielsweise „zehnprozentige Umsatzsteigerung“ oder „20-prozentige Kostensenkung“. Es ist die Leitlinie für das Handeln des Managements und soll durch das Führungssystem, das heißt die Motivationsstruktur des Managements, möglichst effizient in Handlungen übersetzt werden. Hierzu bedienen sich Unternehmen zum Beispiel variabler Vergütungssysteme. Das Verantwortungsmodell legt hingegen die Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Kompetenzen der Manager beziehungsweise der von ihnen gesteuerten Bereiche fest.

Konzerne, die global und stark vernetzt auf den Weltmärkten agieren, greifen verstärkt auf das Factory-Modell als Verantwortungsmodell zurück. Da es die vielfältigen Liefer- und Leistungsbeziehungen des Unternehmens transparent macht, ermöglicht es eine besonders effiziente Steuerung der internen und externen Ressourcen. Folgende Rollen sind im Factory-Modell definiert:

Das Produktmanagement ist das Herzstück des Unternehmens. Es beobachtet den Zielmarkt, definiert das Produktportfolio und bündelt die von den sogenannten Factories bezogenen „internen Produkte“ zu „externen Produkten“, die am Zielmarkt über Preismodelle abgesetzt werden können. Damit verantwortet das Produktmanagement den Produkt- und Kunden-Deckungsbeitrag. Factories – und dies

können sowohl externe Dienstleister als auch interne Bereiche sein – beliefern das Produktmanagement mit internen Produkten. Sie verantworten keinesfalls den Deckungsbeitrag eines externen, am Zielmarkt absetzbaren Produkts, sondern vielmehr die Einhaltung der mit ihrem Kunden „Produktmanagement“ vereinbarten Stückkosten respektive -preise sowie die vorab definierten Service Level und Risikofaktoren. Neben den zentralen Rollen Produktmanagement und den diversen Factories kennt das Factory-Modell noch die Corporate Service Center, die interne Services für die Organisationseinheiten liefern, die Corporate Center, die im Wesentlichen die strategischen Voraussetzungen des Unternehmens schaffen, sowie den Vertrieb als Spezialform einer Factory.

Den Perspektivwechsel vollzieht ein Unternehmen, indem es die bestehende Unternehmensorganisation gegen die definierten Rollen im Factory-Modell abgleicht. Oft treten dabei erstaunliche Abweichungen im Selbstverständnis des Managements zutage. Hierzu zwei Beispiele aus der Unternehmenspraxis:

» Ein IT-Dienstleister entwickelt und hostet eine komplexe Anwendung für einen Kunden. Offensichtlich ist der vereinbarte monatliche Preis für die Anwendung so knapp kalkuliert, dass die Kosten des Betriebs gerade eben gedeckt sind. Die Kosten für die laufende Maintenance durch die Entwicklungsabteilung werden durch den erzielten

Preis nicht mehr finanziert, sondern verursachen sogar einen Verlust. Konkret stellt sich die Frage, wer im Unternehmen für die Wirtschaftlichkeit dieses Produkts verantwortlich ist? In diesem Beispiel wird dem Leiter Betrieb vorgeworfen, dass die Betriebskosten zu hoch seien. Wird aber ein Blick durch die Brille des Factory-Modells auf das Unternehmen geworfen, dann kann der Leiter IT-Betrieb gar nicht die Wirtschaftlichkeit dieses Produkts verantworten. Er verantwortet zwar die Kosten für den Managed Server oder die Einheit Managed Speicher, also die internen Produkte, die er für das externe Produkt „Anwendung“ beisteuert. Aber weder hat er die Preisverhandlungen geführt (Verantwortung des Vertriebs nach Vorgabe durch das Produktmanagement), noch kann er die Kosten der Maintenance beeinflussen. Die Verantwortung für den Produkt-Deckungsbeitrag (DB) kann nur der zuständige Produktmanager oder – sofern es diese Funktion nicht gibt – der zuständige Geschäftsführer übernehmen.

» Der Vertriebschef eines Sportgeräteherstellers gerät unter Druck, weil die Margen seit einigen Monaten kontinuierlich sinken. Eine Ursachenanalyse ergibt, dass zum einen Preisnachlässe aufgrund von Qualitätsmängeln und zum anderen Rabattaktionen dazu geführt haben. Im Factory-Modell verantwortet der Vertrieb (gegebenenfalls zusammen mit dem Produktmanagement) lediglich

die rabattbedingten Preisnachlässe, da dies ein von ihm genutztes Vertriebsinstrument ist. Preisnachlässe aufgrund von Qualitätsmängeln hingegen sind zunächst vom Produktmanagement und letztlich von der betroffenen Factory zu verantworten. Dabei spielt es zunächst keine Rolle, ob die Factory ein interner Bereich oder ein externer Lieferant ist.

In vielen Fällen reicht bereits eine erste gemeinsame Diskussion des Factory-Ansatzes mit dem Management, um Transparenz und Klarheit in der täglichen Zusammenarbeit der Unternehmensbereiche zu schaffen und das gemeinsame Verständnis für die Verantwortlichkeiten im Unternehmen zu schärfen. Häufig jedoch will die Unternehmensführung die Steuerungsimpulse aus dem Factory-Modell als dauerhaftes Instrument im Unternehmen etablieren.

In diesem Fall gilt es, mithilfe einer möglichst genauen Beschreibung der internen und externen Produkte und Services die Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens präzise zu definieren. Dabei werden die Liefer-Leistungsbeziehungen festgelegt und – je nach Größe des Unternehmens – in Form von Service Level Agreements verbindlich beschrieben. Darauf aufbauend kann das Steuerungsinstrumentarium angepasst werden:

Im Bereich des Finanzcontrollings werden die neu definierten internen Produkte und Services kalkuliert. Jede Organisationseinheit

erhält eine eigene Centerergebnisrechnung. Sie stellt neben den eigenen Primärkosten (Personal- und Sachkosten) sowohl die Stückkosten der eingekauften internen Produkte und Services als Belastung als auch die Stückkosten der verkauften internen Produkte und Services als Entlastung dar. Im Rahmen der Jahresplanung definiert jede Organisationseinheit, welche Leistungsmengen sie von ihren internen und externen Lieferanten abnehmen wird und kalkuliert gleichzeitig die geplanten Stückkosten für ihre eigenen internen Produkte oder Services.

An dieser Stelle beginnt der systemische Hebel des Factory-Modells besonders offensichtlich zu greifen: Ein Produktmanager, der den Deckungsbeitrag eines externen Produkts verantwortet und vielleicht sogar variabel vergütet wird, hinterfragt beim internen Einkauf der hierzu notwendigen internen Produkte genau, ob diese Komponenten auch zu marktfähigen Konditionen eingekauft werden. Er wird nachhaken,

Benchmarks einholen, Vorschläge zur Prozessoptimierung in den Factories machen und vor allem auch im Jahresverlauf die Stückkosten und Mengenabweichungen im Blick behalten. Kurzum: Er beginnt, sich als Unternehmer zu verstehen und agiert entsprechend.

Dabei wird in einer höheren Ausbaustufe des Factory-Modells die reine Betrachtung der Finanzseite zugunsten einer integrierten Betrachtung von Kosten, Qualität und Risiko erweitert. Letztlich kann beispielsweise das Leistungsergebnis einer Factory nicht nur mit Blick auf die Einhaltung wettbewerbsfähiger Stückkosten beurteilt werden, sondern es müssen zwangsläufig auch die Qualität und das Risiko eines internen Produktes bewertet werden. So interessieren beispielsweise im Fall des oben erwähnten Sportgeräteherstellers nicht nur die Produktions- und Vertriebskosten und der Deckungsbeitrag der Geräte, sondern auch die Fehlerquote oder die Anzahl der Retouren.

Offensichtlich wird hier auch, dass ein Factory-Modell stark auf Außensteuerungsimpulse und die Stärkung der unternehmerischen Verantwortung des Managements von Organisationseinheiten setzt: Beurteilt wird das Ergebnis, nicht der Prozess der Leistungserstellung. Die Prozesse und der Ressourceneinsatz in der Innensteuerung obliegen sinnvollerweise den Managern der Factories oder der Corporate Service Center. Sie sind bewusst nicht Gegenstand des Reportings an die Unternehmensspitze.

Auch kleinere und mittelständische Unternehmen können von einem solchen Denkmuster profitieren. Aus der Erfahrung heraus ist der erste Schritt des Perspektivwechsels der entscheidende: Wer das Denkmuster des Factory-Modells auf sein Unternehmen überträgt, wird sehr schnell feststellen, ob die internen Liefer- und Leistungsströme bekannt und die Verantwortlichkeiten korrekt definiert sind und vor allem auch, ob diese als solche von den einzelnen

Managern wahrgenommen und gelebt werden. Wer dann feststellt, dass alles im Lot ist, muss sich keine Sorgen um die Effizienz der Ressourcennutzung machen. Treten jedoch Unklarheiten und Ungereimtheiten auf, dann ist es höchste Zeit, mit dem Management gemeinsam an einem unternehmensspezifischen Factory-Modell zu arbeiten. Welche der dann möglichen Ausbaustufen bis hin zu einem integrierten Reporting unter Finanz-, Qualitäts- und Risikoperspektiven zuerst umgesetzt wird, ist sicher eine Frage der Größe und Komplexität des Unternehmens. Der entscheidende Schritt bleibt jedoch immer der erste. II

AUTORIN



*Dr. Andrea Marlière
Geschäftsführerin,
NetCo Consulting,
Frankfurt, info@netco.eu*