

Wissensbilanz 2004/2005



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Arbeit

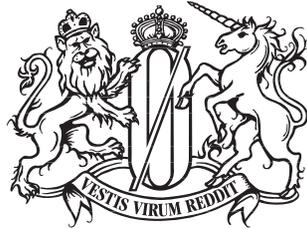


Fraunhofer Institut
Produktionsanlagen und
Konstruktionstechnik

Abschlussbericht der SØR-Wissensbilanz 2004/2005

hrsg. von Thomas Rusche

Oelde i. Westf. 2004



Vestis virum reddit – Das Kleid macht den Mann
Quintilian

2. Auflage

Inhalt

	Bilanzierungsrealität	5
	Projektrealität	7
1.	Ausgangssituation der SØR Rusche GmbH	9
1.1	Geschäftsumfeld	11
1.2	SØR-Philosophie	12
1.2.1	SØR-Tradition	12
1.2.2	SØR-Vision	14
1.2.3	SØR-Sortiment	15
1.2.4	SØR-Distribution	16
1.2.5	SØR-Infrastruktur	17
2.	Erstellung und Analyse einer Wissensbilanz	20
2.1	Wissensziele	21
2.2	Einflussfaktoren	22
2.2.1	Definition	22
2.2.2	Wechselbeziehungen	24
2.2.3	Wirkungsnetze	25
2.3	Humankapital	27
2.4	Strukturkapital	31
2.5	Beziehungskapital	33
3.	Maßnahmen zur Zukunftsgestaltung	36
3.1	Einfluss des Wissenskaptals auf den Geschäftserfolg	36
3.2	Diagrammanalysen	38
3.3	Zukunftsperspektiven und Maßnahmen	44
3.4	Indikatorenansammlung	48
4.	Anhang	
4.1	Indikatoren	49
4.2	Protokollsätze	51
4.3	Abkürzungsverzeichnis	61
4.4	Quellenverzeichnis	61

Bilanzierungsrealität

*Investition in
Wissen zahlt die
besten Zinsen*

*(Benjamin
Franklin)*

In unserem Zeitalter ist *Wissen* zu einer bedeutenden *Währung* geworden. Das immaterielle Wissenskapital wird immer mehr zu einem erfolgsrelevanten Aktivposten, der über die Zukunftsfähigkeit einer Unternehmung Auskunft gibt. Wissensunterschiede entscheiden den Wettbewerb! Für den Unternehmenserfolg wird die Bilanzierung des Wissens damit zu einer Überlebensfrage. Traditionelle Modelle der Buchführung und Bilanzierung haben es bisher jedoch nicht vermocht, diese intangiblen Vermögenswerte realistisch zu bewerten und abzubilden. Deshalb können die bilanzierten Buchwerte oftmals keinen *true and fair view* über die tatsächliche Vermögenssituation einer Unternehmung vermitteln.

§ *Personalität: SØR stellt den Menschen in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns und verpflichtet sich zur Entwicklung der menschlichen Potentiale durch kreative Arbeit (6. ethischer Führungsgrundsatz).*

So werden Mitarbeiter in vielen Unternehmenscommuniqués als das *wertvollste Kapital* bezeichnet, obwohl sie als Personalaufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung den Jahresüberschuss mindern und den Bilanzgewinn belasten.

Marken- und Warenzeichen werden vielfach als Vermögenswerte zu historischen Kosten verbucht und bis auf *Null* abgeschrieben, obwohl sie im Laufe der Zeit zumeist wertvoller werden. Das grundlegende Paradoxon der gegenwärtigen Bilanzierungsrealität besteht eben darin, dass Unternehmen, die in ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit investieren, indem sie Mitarbeiter schulen oder Imagepflege betreiben, eine kurzfristige Verschlechterung ihrer Gewinn- und Verlustrechnung erleiden und damit den Buchwert der Unternehmung reduzieren, d. h. je mehr ein Unternehmen in seine Zukunft investiert, desto geringer ist sein aktueller Tageswert.

Smørebød ...

1967 gerät SIR durch einen Markenrechtsprozess mit der Firma 4711 in Bedrängnis, die aufgrund ihrer gleichnamigen Herrenduftserie originäre Markenrechte einklagen will. Beim morgendlichen Frühstück, das in ostwestfälischer Bescheidenheit zumeist mit Knäckebröt eingenommen wird, kommt Egon Rusche beim Smørebød der entscheidende Gedankenblitz. Er schlägt ein Vergleichsverfahren vor: SIR soll aufgrund der lautschriftlichen Verwandtheit nunmehr SØR buchstabiert werden. 4711 willigt ein! Heute ist das skandinavische Ø der prägnanteste Bestandteil des einzigartigen SØR-Logos!

Bilanzierungsrealität

Diese offensichtliche Lücke zwischen dem vergangenheitsorientierten Buchwert und dem zukunftsorientierten Marktwert soll durch die Bilanzierung des Wissenskapitals geschlossen werden. Dabei führt dieser dynamische Problemkreis der Wissensbilanzierung zu einer Reihe von Anregungen und Fragen, die es für jede erfolgsorientierte Unternehmung zu klären gilt.

Die traditionelle Bilanzierungspraxis steht im Spannungsfeld ständig steigender Anforderungen an das Kreditgeschäft seitens der Gesetzgeber und Aufsichtsbehörden; so werden die Spielregeln der Kreditvergabe durch die Basel II-Vorschriften neu definiert: Beim Unternehmensrating stehen neben den harten Fakten der Bilanzrealität nunmehr auch die weichen Faktoren der Managementqualität und das immaterielle Vermögen der Unternehmung im Fadenkreuz der Analyse. Von besonderer Bedeutung ist die strategische Positionierung der Unternehmung angesichts der Marktentwicklung und des Wettbewerbersverhaltens. Nur wenn strategische Erfolgspotentiale vorhanden sind, die vom Management als operative Wettbewerbsvorteile reaktionsschnell und dauerhaft ausgespielt werden, kann die Unternehmung ihre Überlebensfähigkeit unter Beweis stellen und damit die Kreditausfallwahrscheinlichkeit reduzieren. So führt die Realisierung von Wissensvorteilen zu einer nachhaltigen strategischen Erfolgsposition im Wettbewerb.

Originäre strategische Erfolgspotentiale beruhen aber zumeist auf dem bisher nicht bilanzierten Human-, Struktur- und Beziehungskapital der Unternehmung. So entscheiden im Einzelhandel hochqualifizierte Verkäufer und Manager (Humankapital), erstklassige Standorte und Warenwirtschaftssysteme (Strukturkapital) sowie leistungsstarke Lieferanten und zufriedene Stammkunden (Beziehungskapital) über den Unternehmenserfolg. Um die zunehmende Veränderungsdynamik unseres globalisierenden Wirtschaftssystems meistern zu können, bedarf es der systematischen Analyse und Bewertung dieses bisher nicht bilanzierten Unternehmenskapital sowohl für die Unternehmenssteuerung als auch für die Unternehmensbewertung durch das Management und die Finanzmärkte!



Toleranz: Untereinander respektieren wir abweichende innere Überzeugungen und Wertvorstellungen (10. ethischer Führungsgrundsatz).

Projektrealität

von links oben
nach rechts unten:

Lars Beusker
Dipl. Designer
Kommunikationsleitung
31 Jahre, seit 1998
im Unternehmen



Silke Bornhöft
Betriebsfachwirtin
Niederlassungsleitung
34 Jahre, seit 1999
im Unternehmen



Michael Greiff
Warenwirtschaft, Logistik
37 Jahre, seit 1986
im Unternehmen



Thomas Knoerich
Einkaufs-, Vertriebsleitung
49 Jahre, seit 2000
im Unternehmen



Thomas Rusche
Dr. rer. pol. Dr. phil.
Dipl. Kfm./CH, MA
Geschäftsführer
41 Jahre, seit 1984
im Unternehmen

Bernd Sauer (o. Abb.)
Bereichsleitung
38 Jahre, seit 1998
im Unternehmen

Christoffer Siebert
Dipl. Betriebswirt
Kaufmännische Leitung
41 Jahre, seit 1998 im
Unternehmen

Thomas Waldmann
EDV, Immobilien
41 Jahre, seit 1985 im
Unternehmen

Gaby Weber
Sekretärin, *Projektassistentin*
43 Jahre, seit 1995
im Unternehmen

Angesichts dieser wachsenden Herausforderungen hat sich die SØR Rusche GmbH im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung des Bundeswirtschaftsministeriums am 16.01.04 neben 60 anderen Unternehmen um die Teilnahme an dem Projekt *Fit für den Wissenswettbewerb* beworben. Entsprechend eines anspruchsvollen Kriterienkatalogs (Innovationskraft, Wertschöpfung, Best Practice, Erfolgswahrscheinlichkeit etc.) wurde SØR als einziges Einzelhandelsunternehmen neben 14 weiteren mittelständischen Firmen aus dem gesamten Bundesgebiet ausgewählt. Die SØR Rusche GmbH darf stolz darauf sein, nach intensiven Vorabinterviews und Unternehmensanalysen auf Empfehlung des Fraunhofer-Instituts vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit als innovatives Pilotunternehmen in den Arbeitskreis Wissensbilanz berufen worden zu sein.

Eine realitätsnahe Bilanzierung des Wissenskaptals einer Unternehmung steht und fällt mit der Zusammensetzung des Projektteams. Mitarbeiter aller Regionen und Sparten werden deshalb an der Analyse und Evaluation des Wissenskaptals sowie der Aufstellung der Wissensbilanz und der Ableitung notwendiger Maßnahmen beteiligt. Die Auswahl der Teilnehmer wurde nach folgenden Kriterien getroffen: Fachwissen, Kreativität, Teamfähigkeit, zeitliche Verfügbarkeit und Umsetzungsfähigkeit. Quer durch die Hierarchie umfasst das Projektteam Mitglieder der Geschäftsleitung, Bereichsleitung und Niederlassungsleitung (siehe linke Spalte).

Projektrealität

Die Zusammensetzung der Projektgruppe aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen hat dazu beigetragen, sachliche Vorurteile auszuräumen, wechselseitige persönliche Vorbehalte abzubauen und die schleichende *Betriebsblindheit* zu überwinden. Trotz der anspruchsvollen Thematik war die Diskussion durch eine große *Bodenhaftung* und *Praxisorientierung* gekennzeichnet. Bereits die Analyse und Evaluation des immateriellen Vermögens während der drei Projektsitzungen am 24.05.04, 17.06.04 und 28.06.04 erweist sich als Katalysator für die weitere Unternehmensentwicklung. Überraschenderweise konnte trotz der heterogenen Zusammensetzung des Teams zumeist eine konsensuale Einschätzung der Wissensfaktoren erzielt werden. Durch die Moderation wurde sichergestellt, dass nicht einzelne Personen die Diskussion dominieren, sondern eine ausgeglichene Evaluationsperspektive aus allen Bereichen der Unternehmensorganisation entstehen konnte.

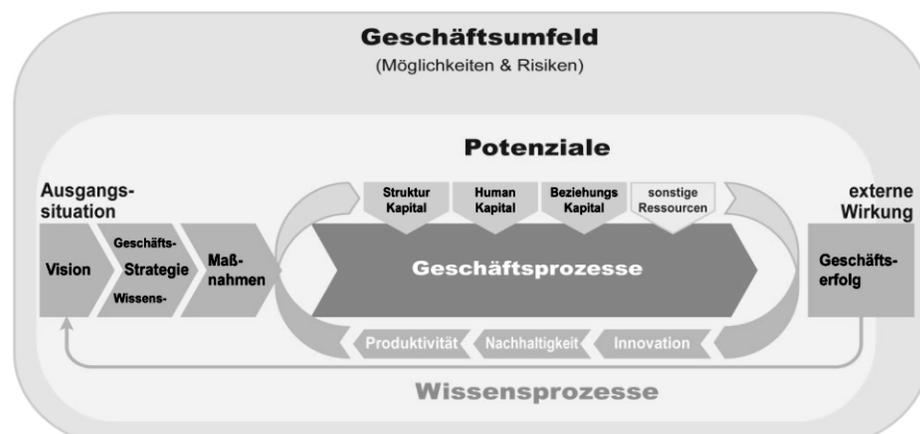


Offenheit: Etwas sagen und Sich etwas sagen lassen sind Ausdruck der aktiven und passiven Kritikfähigkeit und wechselseitige Voraussetzung für offene konsensbezogene Klärung und Auseinandersetzung (5. ethischer Führungsgrundsatz).

Wessen wir am meisten im Leben bedürfen ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.

(Ralph Waldo Emerson)

Angesichts des methodischen Neulands und des großen Diskussionsbedarfs war die kompetente Projektleitung durch externe Spezialisten für die realistische Einschätzung des Wissenskapitals der SØR Rusche GmbH von besonderer Bedeutung. Ein herzlicher Dank gilt Herrn Dipl.-Ing. Kay Alwert (Fraunhofer Institut) und Herrn Dipl.-Kfm. Mart Kivikas (Wissenskapital E & K GmbH), die den Erstellungs- und Einführungsprozess der SØR Wissensbilanz mit *straff-lockerer* Führung begleitet haben. Das professionelle Projektmanagement des Fraunhofer Instituts und deren exzellente Beratung und Betreuung haben maßgeblich zum Erfolg beigetragen.



1. Ausgangssituation der SØR Rusche GmbH

Mit 25 Niederlassungen von München bis Sylt ist SØR laut Boston Consulting Group der deutsche Marktführer im Premium Segment der Herrenausstatter.¹

Der Latte-Macchiato-Index

Seit der Juniorchef zur Überraschung seiner westfälischen Eltern eine Mailänderin geheiratet hat, die ihn auf den Geschmack des Latte Macchiato bringt, kann er nicht mehr ohne: Zur Wendezeit fährt er regelmäßig in die neuen Beitrittsgebiete, um nach potentiellen Standorten Ausschau zu halten. Damals haben sich die westdeutschen Einzelhändler mit teuersten qm-Preisen überboten, um in Deutschlands neuer Mitte Geschäfte zu eröffnen. Was jedoch fehlte, waren Kunden mit Kaufkraft und westlicher Lebensart – der Latte Macchiato hatte in den Cafés der öden Fußgängerzonen des Ostens noch keinen Einzug gehalten.

Hätte SØR auf Banken, Lieferanten und Immobiliengurus gehört, wären damals in allen ostdeutschen Großstädten SØR-Häuser eröffnet worden, doch der Latte-Macchiato-Index hat das Unternehmen davor bewahrt: Wo frequentierte Straßencafés mit dem Ausblick auf gut gekleidete 'Beautiful People' fehlen, ist es für SØR eben noch zu früh – der Latte-Macchiato-Index vermittelt seitdem bei Standortentscheidungen zwischen Bauch und Ratio!

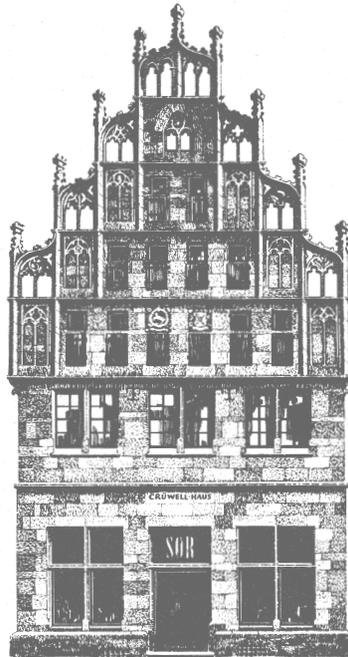
Die Standorte der SØR Herrenausstatter:

1956 Bielefeld	(U 1965; A 1984)	1975 Nürnberg	(G 1914; U 1995)
1957 Hannover I	(G 1950; A 1999)	1979 Münster	
1958 Hannover II	(A 1978)	1979 Oldenburg	(G 1905; A 1990)
1959 Gelsenkirchen	(S 1983)	1985 Düsseldorf	(G 1919; U 2004)
1959 Minden	(G 1934; A 1977)	1988 Frankfurt a.M. I	(G 1801; V 1997)
1959 Osnabrück	(U 1986)	1988 Mannheim	(A 1990; U 2002)
1964 Essen I	(A 1992; S 2002)	1989 Berlin	
1968 Oelde I	(S 1975)	1990 Bremen	(G 1936; U 2000)
1968 Hamburg I	(G 1897; U 1982)	1992 Krefeld	
1969 Essen II	(S 1985)	1995 Hamburg II	
1969 Paderborn	(G 1963; U 1996)	1996 Frankfurt a.M. II	
1970 Würzburg	(G 1928; S 1998)	1999 SØRVICECENTER Oelde	(U 1969)
1971 Hannover III	(G 1932; U 1984; S 1991)	2000 Keitum/Sylt	
1971 Oelde II	(G1 1911/G2 1928; A2001)	2001 Köln	
1972 München	(G 1934; A 1992)	2002 Timmendorf	
1973 Wiesbaden	(G 1879; A 2002)	2003 Norderney	

Legende: A = Ausbau; G = Gegründet; S = Schließung; U = Umzug; V = Verpachtung

1. Ausgangssituation der SØR Rusche GmbH

§ SØR ist Ausdruck einer lebendigen Klassik! Neue Lebensstile werden durch traditionelle Formen und Farben kultiviert und in gültige Herrenausstattungen umgesetzt, deren Wertbeständigkeit durch hochwertige Verarbeitung und edle Materialien gesichert ist (2. Satz des SØR-Leitbildes).



Historisches
Crüwell-Haus,
SØR Bielefeld

SØR weist als einziger deutscher Herrenausstatter bis auf Stuttgart eine flächendeckende Distributionsstruktur auf und ist auch in den kaufkräftigen Oberzentren präsent.

SØR ist es gelungen, aus seinem Geschäftsnamen eine profilierte Kollektionsmarke im Premiumsegment zu entwickeln. Der Eigenmarkenanteil beträgt derzeit über 50 % des Sortiments.

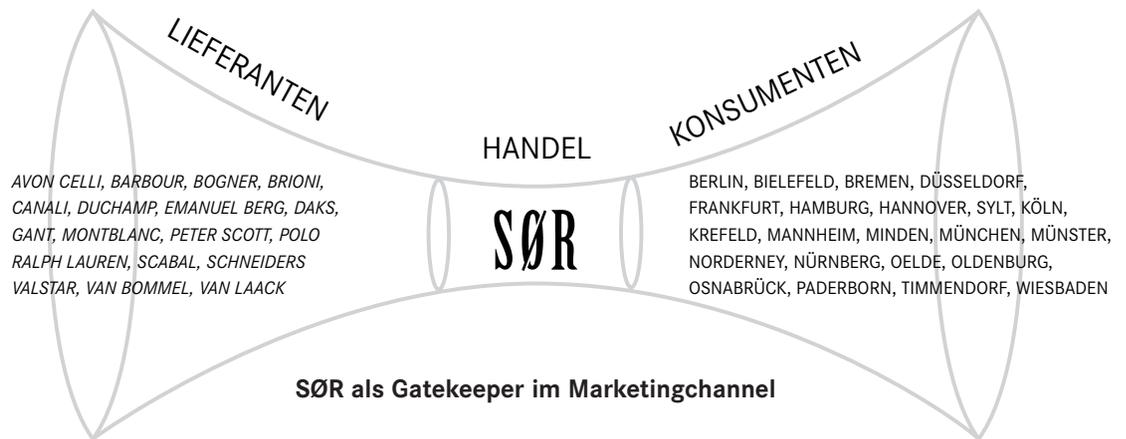
Insolvenz (Teil 1)

»Dieser Tage hat sich alles mächtig verändert. In den Schaufenstern eines gut etablierten Konfektionsgeschäftes am Kurfürstendamm (eines Herrenausstatters, wie man früher sagte) waren von einem Tag zum anderen keine Sakkos mehr zu sehen, auch keine Hemden oder Krawatten. Stattdessen hing ein gewaltiges Transparent im Schaufenster mit dem Aufdruck: 'Wegen Insolvenz geschlossen'. Sollte man annehmen, dass die Besitzer des Ladens gerade zu stolz waren, ihren Konkurs an die große Glocke zu hängen oder sollte die Ankündigung 'Wir sind jetzt Pleite' eine sensible Form des Protestes sein, des Protestes gegen die allgemeine wirtschaftliche Misere, die dazu führte, dass sie den Schlüssel des Geschäftes jetzt unter die Tür legen mussten?«

1.1 Geschäftsumfeld

Ein Problem kann man nicht mit der Art des Denkens lösen, das es erschaffen hat (Albert Einstein).

Die kontinentaleuropäische Textilbranche befindet sich in einer bedeutenden Umbruchphase: Steigender Preis- und Margendruck, neue Vertriebskanäle und hybride Kundenansprüche verändern die Wettbewerbslandschaft dramatisch. Der gesättigte Bekleidungsmarkt verzeichnet seit Jahren Umsatzrückgänge. Unzureichende Managementqualifikation und fehlende Nachfolgeregelungen sowie ungenügende Kapitalausstattung und Ertragskraft erzwingen den Marktaustritt zahlreicher mittelständischer Textilunternehmen.



Diese fortschreitende strukturelle Marktberreinigung hat eine starke Schwächung des unabhängigen textilen Facheinzelhandels zur Folge. Der Verdrängungswettbewerb im Textilhandel führt ähnlich der Lebensmittelbranche zu einer Konzentration im Handel und zu einer verstärkten Marktposition der verbleibenden Anbieter als *Gatekeeper* im *Marketingchannel*.

Insolvenz (Teil 2)

»Die Menschen, die vorbeigingen, schüttelten den Kopf. Insolvenz, Insolvenz, was soll das heißen, fragte eine Frau ihren Mann, und der erklärte ihr umständlich: 'Ja, das ist so etwas Ähnliches wie Inventur. Insolvenz ist als Kontrolle des Lagerbestandes vorgesehen.'

Eine andere Frau meinte: 'Insolvenz – das muss eine Form von Werbung sein. Die wollen unbedingt, daß man reingeht, um was zu kaufen. Reinsten Bauernfang, aber so dumm bin ich nicht.'« (Heinz Berggruen, Insolvenz, FAZ vom 09.09.04).

1.1 Geschäftsumfeld

Die unprofilierten Anbieter der mittleren Preissegmente sitzen zwischen den Stühlen und verlieren zugunsten der Premium- und Billigsegmente. Fachgeschäfte im hohen Preissegment mit erstklassigem Service, Top-Qualität und reichhaltiger Auswahl entsprechen den Präferenzen der anspruchsvollen deutschen Verbraucher. Profilierte Handelskonzepte, die einen begehrenswerten Lebensstil repräsentieren, können sich trotz der allgemeinen Konsumzurückhaltung erfolgreich entwickeln.

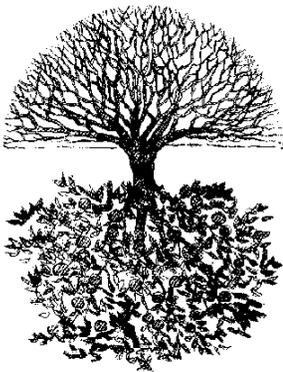


SØR-Kunden erwarten von uns zu Recht außerordentliche Leistung zu einem angemessenen Preis (7. strategischer Leitsatz).

1.2 SØR-Philosophie

Der Beginn jeder Philosophie ist das Staunen über die Vielfalt der Wirklichkeit. Die Wirklichkeit einer Unternehmung wird durch ihre Traditionen, Visionen und Strategien wesentlich geprägt.

1.2.1 SØR-Tradition



Die Tradition ist der Wurzelgrund einer Unternehmung. Wer die zukünftige Lebenskraft von Unternehmen evaluieren will, muss sich mit der Qualität dieses Wurzelsystems befassen. So wie die Entwurzelung eines Baumes zumeist die Folge geschädigter Wurzeln ist, belastet die Vergangenheit oftmals die Unternehmenszukunft. Deshalb greift eine Unternehmensanalyse ohne Blick auf die Tradition zu kurz.

Die SØR Rusche GmbH ist ein traditionsreiches Familienunternehmen, das in vierter Generation mit Textilien handelt und im Laufe eines turbulenten Jahrhunderts kaufmännisches Talent und modisches Gespür bewiesen hat. Angesichts der vermögensvernichtenden Herausforderungen von zwei Währungsreformen und Weltkriegen hat die Familie eine große Erfahrungssicherheit aufgebaut: *Kaufmannsgut ist Ebbe und Flut*. Dieser Leitspruch steht für die Bereitschaft, die wachsenden Herausforderungen der globalen Wirtschafts-

1.2.1 SØR-Tradition

gesellschaft anzunehmen und darauf vertrauen zu können, es unter widrigsten Umständen immer wieder geschafft zu haben.

Vom Knabbelkrüstken

»Ab und zu kam der Heinrich Rusche mit seinem Lakenwagen und Pferd von Oelde nach Ostenfelde. Er sammelte altes Eisen, Lumpen und Knochen, und wir hatten immer von allem etwas. Wir durften dann auf seinen Wagen steigen und uns das schönste Knabbelkrüstken aussuchen. Dazu gab es noch ein Fähnchen und wir waren glücklich« (Änne Probst, Erzählungen aus Alt-Ostenfelde).

*Diene einer Idee,
die größer ist als
Du selber!*

Bereits Gründervater Heinrich Rusche (* 1885) fährt als 15-jähriger mit der alten Postkutsche seines Vaters Anton I (* 1839) über Land, um Waren aller Art zu verkaufen oder gegen alten Hausrat einzutauschen. Damals wird der Grundstock einer umfangreichen Kunst- und Antiquitätensammlung gelegt. Zeitgleich eröffnet Oscar Lenius im Jahre 1897 seinen luxuriösen Herrenausstatter in Hamburg, der später von der Familie Rusche übernommen wird. 1911 entsteht unter Heinrich Rusche das erste stationäre Textilhaus in Oelde. Wie all seine Geschwister steigt auch der älteste Sohn Anton II in die Textilbranche ein und eröffnet 1928 sein eigenes Textilgeschäft. Als Repräsentanten der dritten Generation entwickeln Doris und Egon Rusche 1956 das einzigartige SØR-Konzept und eröffnen ihre erste Niederlassung in Bielefeld. Die Einzelfirma wird bald darauf zur expandierenden Rusche KG, aus der 1967 die SØR Rusche GmbH herausgegründet wird. Heute führt Thomas Rusche das Familienunternehmen als alleiniger geschäftsführender Gesellschafter und hat die persönliche Vision, der heranwachsenden 5. textilen Generation ein ertragreiches, finanzstarkes und strategisch erfolgreich positioniertes Unternehmen übergeben zu können.

Am ersten Tag des im Mai 1956 neu eröffneten SIR Herrenausstatters im Bielefelder Ratscafé wurden zur Enttäuschung der Familie trotz der generalstabsmäßigen Eröffnungsvorbereitungen zu Pfingsten nur zwei Paar Strümpfe für 12,40 DM verkauft. Es hat dann jedoch nur wenige Saisons gedauert, bis SIR in Bielefeld mit klassisch-britischer Kleidungskultur dank des unermüdlichen Engagements der jungen Leiterin Doris Rusche den höchsten qm-Umsatz der Branche erzielen konnte.



1.2.2 SØR-Vision

Neben der Tradition bilden die ethischen und kulturellen Werte den Wurzelgrund einer Unternehmung, aus der heraus sich die Visionen entwickeln. Die SØR-Vision einer *Tradition mit Zukunft* setzt auf den innovativen Ausgleich von Wandel und Bewahren in allen Fragen der Kleidungskultur.



SØR fühlt sich der Kleidungskultur unseres Kontinents verpflichtet (1. strategischer Leitsatz).

Die Werte einer Unternehmung spiegeln sich auch in ihrem Anekdotenschatz wider. Anekdoten im Unternehmen dienen der Vermittlung von Wissen. Oftmals vermittelt eine Geschichte, in der die Mitarbeiter einen Ausschnitt ihrer Unternehmen wiederfinden können, ein größeres Verständnis als so manche Organisationsanweisung und Traditionsbroschüre. *Story-telling* wird so zu einer neuen Aufgabe des Managements, um deren Bedeutung die Alten mit ihren Märchen und Mythen immer schon wussten.



(fußt auf ethischem SØR-Codex und strategischem SØR-Leitbild)⁹

*Nur wer das,
was er tut,
wirklich will,
kann sich
entscheiden,
etwas anderes
zu tun und zu
neuen Ufern
aufzubrechen.*

- > SØR besteht aus
25 % Kultur, 25 % Seele, 25 % Luxus, 25 % Stil
- > Kleidungskultur seit 4 Generationen
- > Im deutschen Premiumsegment der Herrenausstatter sind WIR die Stärksten
- > Klassische Kleidungskultur wird zum modernen Kleidungskult
- > Kernkompetenz: SØR zieht Männer besser an

*Jens Corssen,
SØR-Führungs-
seminar
12.02.2001*

Ausgehend von den seit 1984 systematisch erarbeiteten und schriftlich formulierten unternehmenspolitischen Grundsatzdokumenten werden in revolvierenden strategischen Planungsrunden, die u. a. auch von *Droege & Co.* moderiert werden, funktionale Strategien für das *Sortiment*, die *Distribution* und die *Infrastruktur* der Unternehmung erarbeitet:

1.2.3 SØR-Sortiment



SØR-Klassik ist international! SØR-Ausstattungen kleiden den Herrn grenzenlos gültig. Sie sind keine Frage des Alters – Anspruch und Anlass entscheiden (3. strategischer Leitsatz).

Die Entwicklung der profilierten SØR-Sortimentstrategie wird durch permanente Markt- und Wettbewerbsanalysen abgesichert. Zielsetzung ist eine unverwechselbare Kombination aus Kontinuität und Wandel, um die langfristige Zielgruppenakzeptanz des SØR-Sortimentes sicherzustellen.

SORTIMENTSSTRATEGIE

- > Faszinierendes Sortimentsmix aus SØR-Produkten und Weltmarken (Brioni, Canali etc.)
- > Straffung des Lieferantenrahmens entsprechend des Supplier-Ratings
- > Ausbau der PWS-Partnerschaften (Pay-When-Sold)
- > SØR als prestigeträchtige Marke für Business und Sportswear
 - von derzeit über 50 % auf 70 % Anteil des Gesamtsortiments
 - von derzeit 60 % auf 70 % Abschlagskalkulation
- > SØR Klassiker bilden die zeitlos gültige Basisgarderobe des international gekleideten Herrn
- > Alle SØR-Produkte werden auf höchstem Qualitäts- und Fertigungsniveau gefertigt – Luxus seit 1897
- > Die SØR Businessabteilung kombiniert britisches Understatement mit italienischer Raffinesse und erzielt 50 % des Gesamtumsatzes
- > SØR-Sportswear, ungezwungen sportiv, technisch-funktionell mit leichten fließenden Verarbeitungsqualitäten wird zur 2. Umsatzsäule (50 %) entwickelt
- > Schrittweise Erhöhung des Modegrads
- > Konsequente Erhöhung der Durchschnittspreislage in den einzelnen Warengruppen

Sortimentsspezifische Innovationsprozesse sind im Handelsunternehmen immer auch an die Distributionsstrategie und die Infrastrukturvoraussetzungen der Unternehmung geknüpft:



SØR-Ausstattungen werden in einer tiefen Sortierung ständig angeboten, um eine wirkliche Auswahl an Farben, Formen und Größen zu ermöglichen (4. strategischer Leitsatz).

1.2.4 SØR-Distribution

Die SØR-Kollektion wird ausschließlich in den firmeneigenen SØR-Häusern vertrieben, deren Gestaltung von erfolgskritischer Bedeutung ist. Franchise- und Lizenzrechte werden nicht vergeben. In der Distributionsstrategie wird die Gestaltung der SØR-Niederlassungen im Spannungsfeld von Personal, Werbung und Merchandising festgelegt.



- > Ausweitung der Marktführerschaft auf 3 % (HaKa-Markt) und 10 % (HaKa-Topmarkt) im Jahre 2006
- > Ausbau der Wettbewerbsstärke jeder NL als dominanten Anbieter
- > Inneres Wachstum durch konsequente Optimierung des Filialbestandes
- > Ausweitung der Sportswear-Häuser in Ferienebenen
- > Hohe Wiedererkennbarkeit der SØR-Häuser durch selbstständige CD-Entwicklung
- > Distributionslücke in Stuttgart schließen
- > Höchsten SØR-Ansprüchen gerecht werden
- > Proaktives Verkaufsmanagement, Crossselling durch Coaching erhöhen
- > Floormanagement optimieren; Steuerung durch harte Kennzahlen
- > Professionelles Merchandising-Konzept der SØR-Erlebniswelten
 - Marken-, Farb- und Saisonthemen
 - Ware inszenieren; Themen dramaturgisieren
- > Stärkung der SØR-Markenkommunikation
 - Direct Mail-Frequenz erhöhen
 - VKF-Maßnahmen professionalisieren
 - SØR als Werbepattform vermarkten

Angesichts der zunehmenden Marktberreinigung aufgrund des Verdrängungswettbewerbs im Textilhandel macht sich nun das flächendeckende Distributionsnetz der SØR Herrenausstatter bezahlt, das in den 80er und 90er Jahren während der Expansionsphase geknüpft wurde und seit dem Jahre 2000 um die erfolgreiche Entwicklung der Sportswear-Shops ergänzt wird, die aufgrund der geringen Flächen-, Kapital- und Personalintensität bereits im ersten Jahr positive Deckungsbeiträge erwirtschaften.

1.2.5 SØR-Infrastruktur

Aufgrund von konsequent eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen kann die Infrastruktur des Unternehmens sukzessive den wechselnden wirtschaftlichen Bedingungen angepasst werden. Herausgefordert durch die erodierende wirtschaftliche Bilanzoberfläche zahlreicher Handelsunternehmen, die seit Jahren Ertragsverluste mit Personal- und Serviceabbau bekämpfen, gilt es für SØR, eine flexible anpassungsfähige und serviceorientierte Infrastruktur zu schaffen, die sich fließend den Umweltveränderungen anpasst. So ist es SØR in den Jahren der Konsumkrise gelungen, eine bemerkenswerte Kostenreagibilität zu erreichen, um auch bei unerwarteten Umsatzverläufen positive Ergebnisse zu erzielen, ohne den hohen SØRvice-Standard aufzugeben: An der Front pushen und im Hintergrund sparen ist die Devise der Organisationsentwicklung! Durch die notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen hat SØR deutliche Kostenvorteile gegenüber vergleichbaren Wettbewerbern errungen und versucht mit seinem Geschäftskonzept den Konkurrenten stets um eine Nasenlänge voraus zu sein.

INFRASTRUKTUR-STRATEGIE

- > Finanzwirtschaftliche Strategien
 - Konsolidierung: Wir finanzieren unser zukünftiges Wachstum aus den Erlösen von heute; es wird nicht mehr investiert als verdient wird
 - Ertragsziele: Durch eine zurückgenommene Investitionsneigung wird der kontinuierlich steigende EBITDA neu verteilt; Zinsbelastung und Abschreibungen sinken, der ausgewiesene Gewinn wird permanent erhöht
 - Liquiditätsziele: Erhöhung der Liquidität durch Abbau der Warenvorräte, Verringerung der Außenstände
 - Kapitalstruktur: Aufgrund der konsequenten Bilanzsummenreduktion und der kontinuierlich erzielten Jahresüberschüsse steigt die Eigenkapitalquote im Jahre 2006 auf 40 %.
- > EDV-Strategie
 - die IT-Voraussetzungen (Hardware, Software, Orgware) für ein informatives Viereck (Sortiment – Niederlassung – Mitarbeiter – Kunde) schaffen
 - Verzahnung des informatorischen Vierecks mit dem Controlling, um ein MIS für die Sortiments- und Vertriebssteuerung aufzubauen
- > Logistikstrategie
 - Vom Lieferanten ausgezeichnete Ware wird direkt ins Regal geliefert und per EDI nachbestellt

1.2.5 SØR-Infrastruktur

§ Unsere Kunden schätzen unseren SØRVICE, den wir beständig verbessern. Unsere Werkstätten ermöglichen es, auch zukünftig traditionelle, handwerkliche Dienste zu erbringen! (5. strategischer Leitsatz)



§ SØR wird seine Organisation beständig weiterentwickeln und neue Angebotsformen erschließen. Unsere Ertragskraft möchten wir kontinuierlich verbessern, um auch morgen leistungsfähig zu sein (9. strategischer Leitsatz).

1.2.5 SØR-Infrastruktur

SØR entwickelt sich von der traditionellen Handelsfirma zum virtuellen Markenunternehmen, ohne dabei in kostenträchtige Produktionsstrukturen investieren zu müssen. Ganz im Gegenteil: Die verlustträchtigen deutschen Maßwerkstätten wurden geschlossen oder *outsourct*, die SØR-Kollektion wird in Lohn via Agenten weltweit *off-shore* entsprechend der SØR-spezifischen Standards ohne jegliche Abstriche am luxuriösen Qualitätskonzept preisgünstig produziert und mit wachsenden Kalkulationsmargen vertrieben. Damit wandelt sich auch die intellektuelle Mitte der Unternehmung: Als Markenunternehmen bedarf SØR der Wissenskompetenz, um seine Luxusmarke emotional aufzuladen, produkttechnisch zu gestalten und strategisch zu vermarkten. SØR entscheidet sich damit für eine wissensbasierte Innovationsstrategie, die sich nicht auf das *Erfinden* neuer Ideen beschränkt, sondern durch konsequentes *Umsetzen* der Visionen gekennzeichnet ist.

*SØR in der
Modehauptstadt
Düsseldorf:
seit dem 16.
August 2004 in
unmittelbarer
Nähe der
Königsallee.*



2. Erstellung und Analyse einer Wissensbilanz

Die SØR Organisation besteht aus zahlreichen miteinander kommunizierenden produktiven Mitarbeitern, die ein Netzwerk von Lieferanten- und Kundenbeziehungen pflegen, um dadurch eine höchstmögliche Wertschöpfung zu erzielen. Mit der Wissensbilanzierung werden alle Wertschöpfungsaktivitäten der Unternehmung auf den Prüfstand gestellt.

Im vorliegenden Abschlussbericht zur Erstellung einer Wissensbilanz wurde zunächst die Ausgangssituation der SØR Rusche GmbH analysiert, welche durch die SØR-Philosophie mit ihren Traditionen, Werten, Visionen und Strategien determiniert wird. Die Implementierung der strategischen Maßnahmen konkretisiert sich in den Geschäftsprozessen, deren Optimierung oftmals ohne Berücksichtigung des intellektuellen Kapitals betrieben wird. Bleiben diese intellektuellen Wissensprozesse jedoch unberücksichtigt, kann der Geschäftserfolg nur suboptimal erzielt werden.

Die Bilanzierung des intellektuellen Kapitals ist für jede Organisation ein Lernprozess, der die ganzheitliche Betrachtung aller Faktoren voraussetzt, die den größten Einfluss auf die Leistungserstellungsprozesse der SØR Herrenausstatter haben. Die komplexen Zusammenhänge werden dem Bilanzierungsteam oftmals erst während der Diskussionen mit den Fachkollegen deutlich. Immer wieder tauchen neue Argumente und Anpassungsvorschläge auf, die zu einer Vertiefung der Analyse und Präzisierung der Evaluation führen. Derartige iterative Verfahrensschlaufen mögen zunächst irritieren, sind aber für den Realitätsabgleich von entscheidender Voraussetzung. Die Wissensbilanz ist eben mehr als eine Momentaufnahme, sondern ein argumentativ aufbereitetes Dokument, dessen Ergebnisse jederzeit auch von neutralen Dritten nachvollziehbar sein sollte.

Der Prozess der Wissensbilanzierung ist einem intellektuellen Radar vergleichbar, das die Unternehmenssteuerung neben den quantitativen Messgrößen wie z. B. Umsatz, Liquidität und Ertrag um qualitative Steuerungsdimensionen ergänzt, damit der Entwicklungspfad des Unternehmens optimal ausgestaltet werden kann. Um für die Unternehmenssteuerung zusätzliche Erkenntnisse zu gewinnen, ist der neue Blickwinkel entscheidend, nämlich die Unternehmung so zu betrachten, als würde sie wesentlich aus Wissensstrukturen bestehen und nicht so sehr aus den traditionell bilanzierten Kapitalien!

2.1 Wissensziele 2004/2005

Für die zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung der SØR Rusche GmbH gilt es Wissensziele zu definieren, um so die Geschäftsprozesse der Unternehmung unter Berücksichtigung der intellektuellen Kapitalressourcen optimieren zu können:

Wissensbilanzierung

1. Wissensbilanzierung

Das Konzept der Wissensbilanz intellektuell besser verstehen und als Managementinstrument anzuwenden lernen, um die Geschäftsprozesse erfolgsorientiert optimieren zu können (Metaziel).

Innere Führung

2. Innere Führung

Welche Maßnahmen sind zur effizienten Integration aller Unternehmenssparten und Bereiche zu ergreifen, damit wir alle engagierten Mitarbeiter auf dem Weg der kundenorientierten Wertschöpfungssteigerung mitnehmen können?

Markenentwicklung

3. Markenentwicklung

Es gilt, das Wissenskapital zu identifizieren und Schnittstellen im Netzwerk zu definieren, um die Luxusmarke SØR emotional aufzuladen, produkttechnisch zu gestalten und strategisch zu vermarkten.

Proaktives Verkaufen

4. Proaktives Verkaufen

Wie können wir die Kundenbeziehungen wissensbasiert systematischer gestalten und trotz der Veränderungswiderstände in den Niederlassungen ein kassengestütztes proaktives Kundenbeziehungsmanagement aufbauen?

Expansions-Know-how

5. Expansions-Know-how

Wie kann sich SØR das notwendige Expansions-Know-how verschaffen, um nach Abschluss der Konsolidierungsphase systematisch neue Märkte zu erschließen?

2.1 Wissensziele 2004/2005



SØR-Kunden werden mit fachlicher Kompetenz freundlich und höflich beraten! SØR erwartet von allen Mitarbeitern Bereitschaft zur ständigen, persönlichen Weiterentwicklung, damit wir unseren Kunden qualifiziert dienen können. Unser Handeln wird von der Verantwortung für unseren Kunden getragen (8. strategischer Leitsatz).

In mehr oder weniger (un-)systematischer Art und Weise wurden die Wissensfragen 2–5 von der Unternehmensführung bereits in der Vergangenheit gestellt und zu klären versucht. Mittels des neuen Metaziels eines besseren Verständnisses der Wissensbilanzierung soll es nun gelingen, den Schatz des intellektuellen Kapitals der Unternehmung zu heben und für die Gestaltung der Geschäftsprozesse fruchtbar zu machen, deren zukünftige Wertschöpfung ganz wesentlich von der Lösung der Wissensfragen abhängen wird.

2.2 Einflussfaktoren

Es gilt zu untersuchen, welche Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals für die Ausgestaltung der Geschäftsprozesse besonders risikofähig oder stabilisierend sind. Wie lassen sich die Stellschrauben des Managements identifizieren, mit denen der zukünftige Erfolg der Unternehmung im besonderen Maße beeinflusst werden kann?

2.2.1 Definition

Die Definition der erfolgskritischen Einflussfaktoren verdeutlicht zugleich die intellektuellen Kernbereiche des SØR-Know-hows und gliedert diese entsprechend der Dimensionen des intellektuellen Kapitals (HK, SK, BK). Im Rahmen der Wissensbilanzierung wurden für SØR folgende Einflussfaktoren ermittelt und definiert:

- HK1 Kreativität**
Mitarbeiter als strukturierte Querdenker, unkonventionell, Innovationstalent, laterales Denken, Detailfaszination.
- HK2 Faktor Mensch**
Dialog, Offenheit, Fairness, Menschlichkeit, Kritikfähigkeit, authentische Vorgesetzte, Verlässlichkeit, Begeisterung, emotionale Intelligenz, Freundlichkeit, keine Seilschaften, Teamgeist, soziale Kompetenz.
- HK3 Durchsetzungsfähigkeit**
Veliebt ins Gelingen, Execution, Konsequenz, Ehrgeiz, Kampfgeist, Erfahrungssicherheit, Durchsetzungsstärke, Verhandlungskompetenz, strukturiertes Handeln, Step by Step (keine Hammelsprünge).
- HK4 Fachliche Qualifikation**
Verkaufskompetenz, Mitarbeiter mit Sonnenscheingesicht, Einkaufskompetenz, Marktkenner, Trendsetter, Trends erkennen und umsetzen, geschulte MA.
- SK1 Führungskultur**
Ethischer Führungscodex, strategisches SØR-Leitbild, Werte, Führungsstil, Vorbildfunktion, Glaubwürdigkeit, Erfolgsbeteiligung, Mitarbeitermotivation, Sinnvermittlung, MA-Führung, MA-Zufriedenheit.
- SK2 Kommunikation**
Interne Kooperation und Kommunikation zwischen den Abteilungen im SCO, dem SCO und den NL; zwischen Führung und NL, zwischen MA, zwischen GL und der NL, das SCO als Dienstleister für die NL als roter Faden der Zusammenarbeit.
- SK3 Wissensaustausch**
Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen SØR und allen Partnern, zwischen GL und allen Abteilungen und MA auf allen Ebenen transparent gestalten: Weitergabe von Unternehmensinfos, Lieferanteninfos, Produktinfos etc.
- SK4 SØR Kollektion**
Innovative Entwicklung der SØR-Kollektion im 'Laboratorium' durch klassischen Einkauf, kreative Designer und Inhaber als 'Modemacher' - Markierte, profilierte SØR-Produkte mit unverwechselbarem Branding.
- SK5 Entscheidungsprozesse**
Verbesserung der Entscheidungsprozesse, Schnelligkeit, Transparenz, Nachvollziehbarkeit, Erfolgsorientierung.
- SK5 Logistik**
Organisation des Logistikprozesses, Verteilung von Warenbeständen, Warenaustausch, Warenversorgung der NL gesteuert durch das SCO, optimale Standortsortierung: Die richtige Ware zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort.
- SK6 Standort**
Standortpräsenz: In kaufkräftigen Städten jeweils in den richtigen Lagen mit adäquater Fläche; am jeweiligen Ort der dominante Anbieter sein und danach streben, Platzhirsch zu werden.
- BK1 Image**
Imagepflege bei Kunden, Lieferanten, (neuen) Mitarbeitern, allen weiteren Stakeholdern; Marketingmix zur Imagesteigerung.
- BK2 Lieferantenbeziehungen**
Beschaffungsprozesse und Lieferantenbeziehungsmanagement, strukturiertes Sortimentsmanagement, Lieferant als modularer Partner, Category Captains, Supplier Rating, PWS-Partnerschaften, Informationsaustausch, Offenheit für neue Beschaffungspartner.
- BK3 Kundenbeziehungen**
Absatzprozesse und Kundenbeziehungsmanagement, strukturiertes Handelsmarketing, Kommunikation zu Kunden, Kundennähe, Kundentransparenz (welche Kunden wollen was), Kooperation mit Kunden, positive Erlebnisse für Kunden. Der Kunde kann uns erreichen wann und wo er will.
- GE1 Marktführer**
Marktführerschaft im HaKa Topmarkt ausbauen, SØR als Marke stärken; Shop als Markenerlebnis, Markenkommunikation professionalisieren.
- GE2 Rendite**
EBITDA, Gewinn nach Steuern.

2.2.2 Wechselbeziehungen der Einflussfaktoren

Legende: 0 = keine Beeinflussung, 1 = geringer Einfluss, 2 = starker Einfluss, 3 = sehr, starker Einfluss

Kann über den EF beeinflusst werden ...wird beeinflusst von...	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	28.	29.	AS
Ursache 6	1.	n	0,5	0	0,5	0,5	0,5	3	1,5	1	1,5	1,5	1	1	1,5	1	15,50
1. Kreativität	1.	n	0,5	0	0,5	0,5	0,5	3	1,5	1	1,5	1,5	1	1	1,5	1	15,50
2. Faktor Mensch	2.	1	n	0	2	3	2	1	2	2	2	1	2	1	0	0,5	20,50
3. Durchsetzungsfähigkeit	3.	1	1	n	0	2	2	1,5	2	3	2	2,5	2	1,5	1,5	1	24,50
4. Fachliche Qualifikation	4.	1	1	1	n	1,5	1,5	2	1,5	1	1	1	1	2	1	1	18,50
5. Führungskultur	5.	2	3	3	2	n	2	2	0	2	1	2	1	0,5	1	1	23,50
6. Kommunikation	6.	1	2	1,5	1	0,8	n	2,5	0	2	1	1	1	1	1	1	17,75
7. Wissensaustausch	7.	0,8	2	0,9	1	2	2	n	1	2	1	1	1	1,5	1	1	19,13
8. SØR Kollektion	8.	1	1	1	1	0,5	0,5	1	n	1,9	2	2	0,5	0	2	2	17,38
9. Entscheidungsprozesse	9.	1	1	0,6	0,5	1	1	1	0	n	0	1	1,63	1	1	1	12,76
10. Image	10.	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	n	1,1	1	0,5	1,5	2	14,82
11. Lieferantenbeziehungen	11.	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	2,5	1	1	n	2	1,5	1,5	1	14,00
12. Kundenbeziehungen	12.	0,5	1	0	1	0,5	0,5	0,5	2	0,5	3	2	n	1,5	3	2	20,00
13. Logistik	13.	0	0	0,5	0	0	1	0	0	0	0,5	1,5	2	n	2	0,5	10,00
14. Standort	14.	3	1	0	0	0	0	1	0	3	2	3	1	n	3	3	20,00
28. Marktführer	28.	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0,8	2	2	1	3	n	20,75
29. Rendite	29.	1	0	1	1,3	1	1	1	0,8	1	1	1	1	1	3	1	16,00
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	28.	29.	PS
	16	16	14	11	14	17	16	18	19	20	22	25,1	15,5	22,5	20	22,2	285,09

Um die Wechselwirkungen der Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals zu ermitteln wird vom Wissensbilanzteam eine Matrix erstellt. Diese Einflussfaktorenmatrix bewertet die Stärke und Sensitivität der einzelnen Faktoren auf den Geschäftserfolg und analysiert die Vernetzung der Faktoren untereinander.

Die Einflussfaktorenmatrix (siehe Abb. links) verdeutlicht den großen Einfluss der Kreativität der Mitarbeiter auf die erfolgreiche Gestaltung der SØR-Kollektion (Wert 3, Matrixfeld 1,8).

Der Einflussfaktor Mensch hat einen sehr starken Einfluss auf die Kommunikation (Wert 3, Matrixfeld 2,6). Die Durchsetzungsfähigkeit ist für die Entscheidungsprozesse in höchstem Maße erfolgsrelevant (Wert 3, Matrixfeld 3,9). Mit einer Zeilensumme von 24,5 Punkten ist der harte Einflussfaktor der Durchsetzungsfähigkeit gemeinsam mit dem weichen Einflussfaktor der Führungskultur (Zeilensumme 23,5) von größter erfolgskritischer Bedeutung. Die Führungskultur hat einen sehr starken Einfluss auf den Faktor Mensch (Wert 3, Matrixfeld 5,2) und auf die Durchsetzungsfähigkeit (Wert 3, Matrixfeld 3,3). Bemerkenswert ist dabei das Wechselverhältnis von *Führungskultur*, *Faktor Mensch* und *Durchsetzungsfähigkeit*, wobei die Durchsetzungsfähigkeit selbst wiederum einen starken Einfluss auf den Faktor Mensch ausübt (Wert 2, Matrixfeld 3,2).

2.2.2 Wechselbeziehungen der Einflussfaktoren

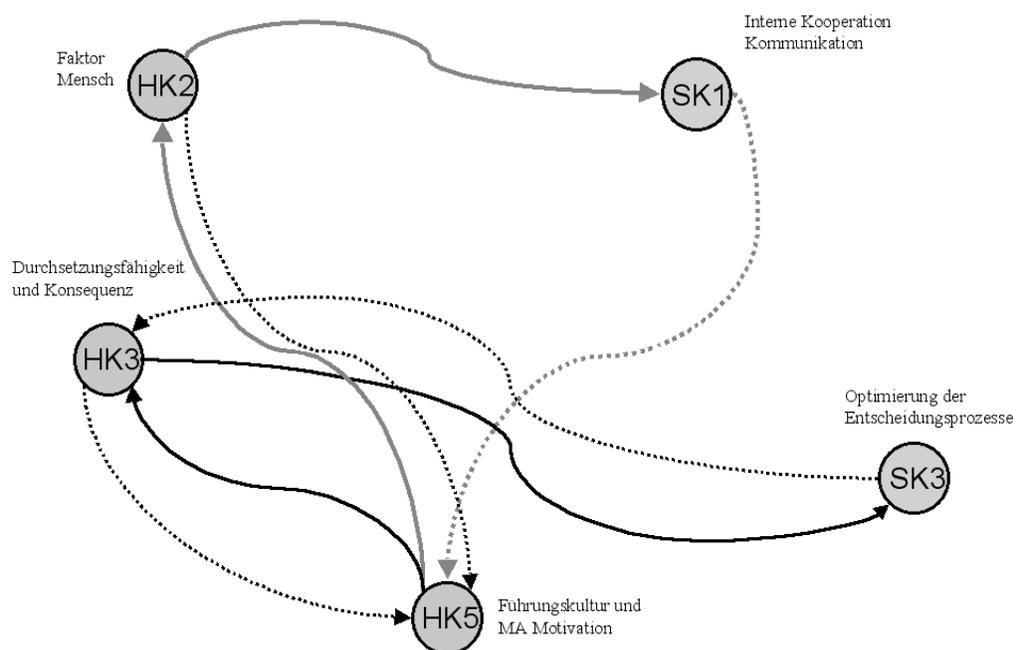


Beteiligung: Vor Entscheidungen sind die Betroffenen zu hören und an der konsensualen Entscheidungsfindung möglichst zu beteiligen (1. ethischer Führungsgrundsatz).

Hier besteht eine starke Wechselwirkung im Sinne einer Rückkoppelung zwischen den Faktoren. Derartige überproportionale Wirkungsbeziehungen sind für den Führungsprozess von großer Bedeutung: Offensichtlich bestärken sich soziale Kompetenz und Teamgeist, Dialog und Fairness, Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit gegenseitig. Derartig ausgeprägte Wechselwirkungen können durch ein Wirkungsnetz dargestellt werden:

2.2.3 Wirkungsnetz der Einflussfaktoren

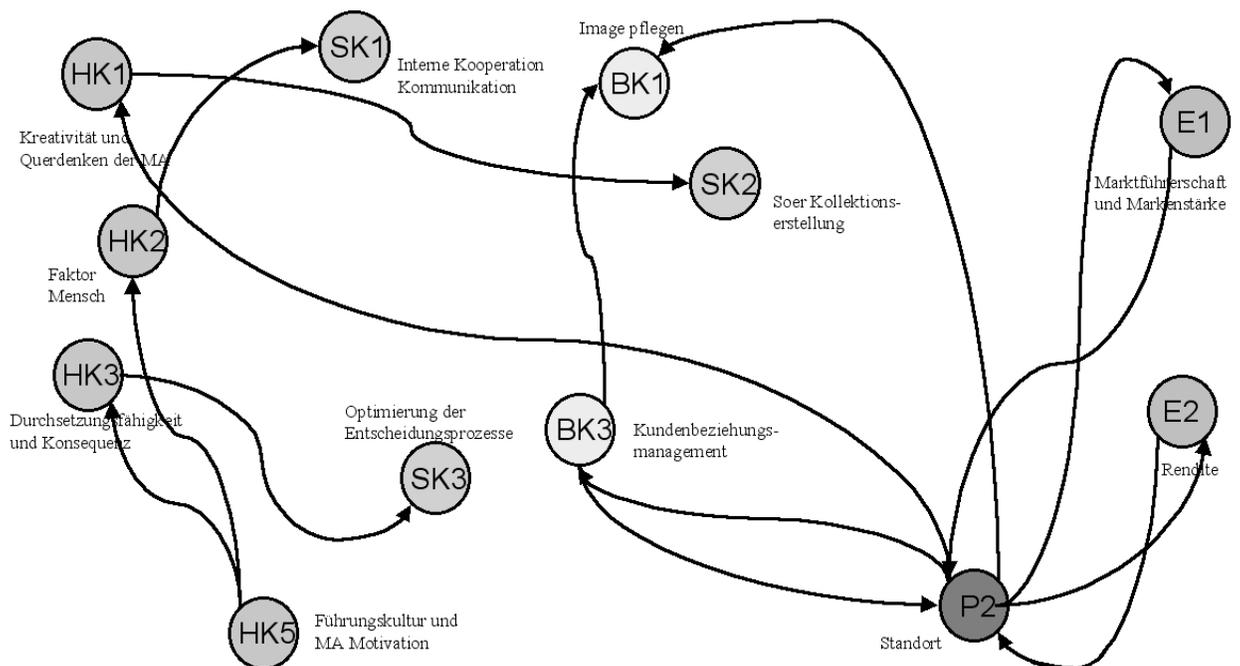
SØR-Wirkungsnetz Mensch und Kultur



Einfühlen/Vertreten: Die Betroffenen sind von den Entscheidungsträgern advokatorisch zu vertreten, wenn ihre Argumente aufgrund von Zeit- und Handlungsdruck nicht gehört werden können (2. ethischer Führungsgrundsatz).

2.2.3 Wirkungsnetz der Einflussfaktoren

Elementares SØR Wirkungsnetz



Die Ergebnisse der Einflussfaktorenmatrix werden in einem Wirkungsnetz visualisiert. Die grafischen Linien stellen im Wirkungsnetz die Verkopplungen der Einflussfaktoren dar. Offensichtlich sind manche Faktoren mehr oder weniger intensiv mit anderen verknüpft.



Rollentausch: Konsensorientierte Unternehmensführung verpflichtet zum idealen Rollentausch, zur einführenden Parteinahme von Alter und Ego (3. ethischer Führungsgrundsatz).

Angesichts der Komplexität des totalen Wirkungsnetzes aller Einflussfaktoren, empfiehlt sich eine Reduktion der Ergebnisse auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren. Dieses vereinfachte Wirkungsnetz ergibt für die SØR Rusche GmbH neben der bereits bilanzierten Bedeutung der Faktoren *Mensch* und *Kultur* für die *Durchsetzungsfähigkeit* und die *Entscheidungsprozesse* eine große Erfolgsrelevanz des *Standorts* sowohl für das *Image* und die *Kundenbeziehungen* der Unternehmung als auch für die Zielgrößen *Marktführerschaft* und *Unternehmensrendite*.

2.2.3 Wirkungsnetz der Einflussfaktoren

Die kardinale Bedeutung des Standortes konnte aus der Zeilensumme der Einflussfaktorenmatrix (Wert 20) nicht unmittelbar abgeleitet werden. Kein anderer Einflussfaktor hat jedoch auf alle Dimensionen des Geschäftserfolges einen so starken Einfluss wie der Standort. Damit sind bereits die wesentlichen Stellschrauben für die Unternehmenssteuerung benannt, um die Geschäftsprozesse zukünftig noch erfolgreicher auszugestalten:

- > **Etablierung einer neuen Führungskultur**
- > **Ausweitung und Optimierung der Standorte**

Je nachdem wie es der Unternehmensführung gelingt, diese erfolgskritischen Faktoren zukünftig auszugestalten, werden die Wechselwirkungen von *Mensch* und *Standort* den zukünftigen Erfolg des Unternehmenssystems beschleunigen oder dämpfen.

Die Erstellung einer Wissensbilanz dient also der Identifikation von kritischen Einflussfaktoren auf den zukünftigen Unternehmenserfolg. Wie können die Geschäftsprozesse zur Umsetzung der Vision und Strategien des Unternehmens durch die Berücksichtigung der relevanten Faktoren des Human-, Struktur- und Beziehungskapitals optimiert werden? Mittels der Analyse der Wissensprozesse und Wirkungsnetze dieser intellektuellen Kapitalfaktoren soll die Unternehmensperformance ein höheres Erfolgsniveau erreichen.

2.3 SØR-Humankapital

Das Humankapital einer Unternehmung bewertet die sozialen Kompetenzen und fachlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter.



Sozialität: Durch kollegiale Zusammenarbeit wird allen Mitarbeitern das wechselseitige Aufeinander angewiesen sein der Menschen in unserem Unternehmen bewusst (7. ethischer Führungsgrundsatz).

Die erfolgsentscheidende Rolle der Entscheidungsträger und Macher, der *alten Hasen* und *jungen Füchse* mit ihren unterschiedlichsten Ausbildungswegen und Lebenserfahrungen kann nicht unterschätzt werden – auf ihr Know-how wird die Zukunft der Unternehmung gebaut: Unsere Zukunft steckt in den Köpfen der Mitarbeiter, in ihrem Intellekt!

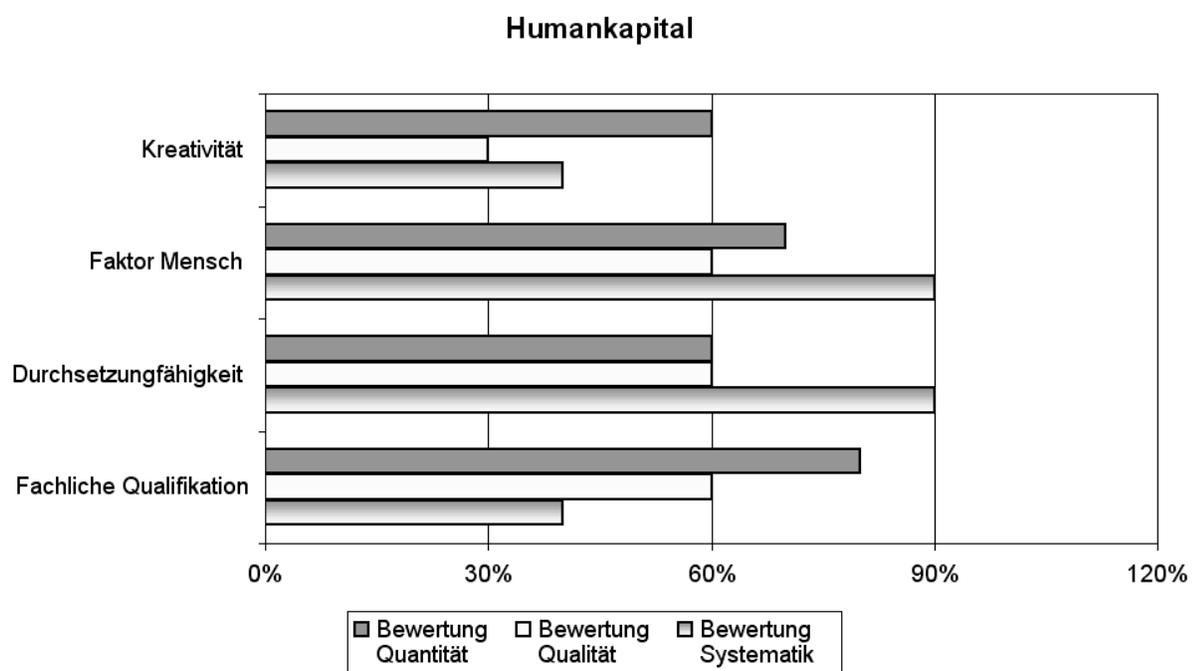
2.3 SØR-Humankapital

Das Humankapital ist zugleich auch die Summe des geistigen und körperlichen Potentials aller Mitarbeiter, das latent vorhanden, aber niemals umfassend genutzt wird. Die Wissensbilanzierung dient eben dem Zweck, diese ungenutzten Humanpotentiale zu erkennen und für den Unternehmenserfolg fruchtbar zu machen. Zugleich ermöglicht es jedem Mitarbeiter, sich im tätigen kreativen Arbeitsvollzug weiterzuentwickeln, neue Möglichkeiten zu entdecken und so als Mensch im Leben und als Mitarbeiter im Unternehmen voranzukommen.



Subsidiarität: Zur Entfaltung der menschlichen und unternehmerischen Potentiale wird jedem Mitarbeiter ein größtmöglicher Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum ermöglicht und die notwendige Unterstützung zugesichert (9. ethischer Führungsgrundsatz).

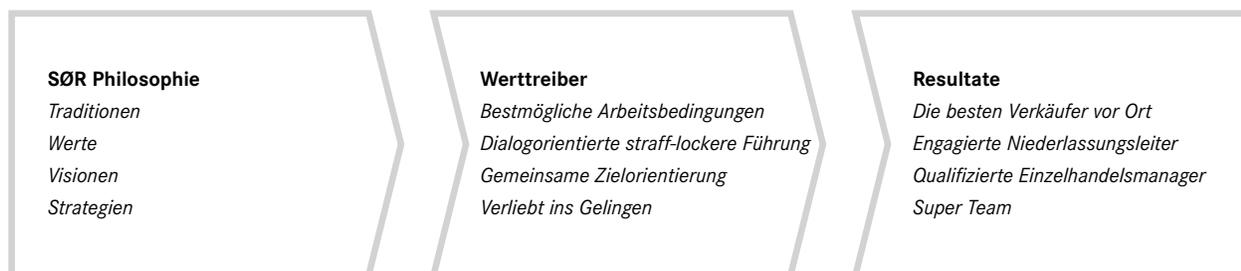
Für den Erfolg des Unternehmens werden vom Bilanzteam folgende Einflussfaktoren des Humankapitals definiert und bewertet:



2.3 SØR-Humankapital

Das Humankapital ist allerdings mehr als die Summe der Qualifikation aller Menschen im Unternehmen. Vielmehr bedarf es eines organischen Miteinanders, eben der Organisation des Wissenskaptals, um dieses für die dynamischen Veränderungsprozesse der Unternehmenslandschaft fruchtbar zu machen. Dabei geht es um das Zusammenspiel unterschiedlichster Qualifikationen und Kompetenzen, insbesondere auch um die Bereitschaft, in einem heterogenen Team mit unterschiedlichen Wissensvoraussetzungen vorbehaltlos zusammenzuarbeiten.

Humankapital in der Wertschöpfungskette



Solidarität: Solidarität bedeutet gegenseitige Unterstützung und Hilfsbereitschaft von Alter und Ego, wenn dieser der Unterstützung bedarf und jener dazu in der Lage ist. Solidarität verpflichtet das Unternehmen zur Verantwortung für die Mitarbeiter und schließt die Verantwortung der Mitarbeiter für die Unternehmung ein (8. ethischer Führungsgrundsatz).

2.3 SØR-Humankapital

SØRVICE

Herr Meyer, SØR Kunde, fährt morgen in den Urlaub und stellt vor dem Kleiderschrank fest, dass seine beigefarbene Baumwollhose zu eng geworden ist. In der gewünschten Größe ist diese Hose nur im SØR-Haus in Nürnberg bevorratet. Auf seiner Rundreise durch die Niederlassungen wird der Geschäftsführende Gesellschafter in Nürnberg von diesem Kundenwunsch benachrichtigt. Selbstverständlich nimmt er die Hose für Herrn Meyer mit und liefert diese nach Rücksprache mit dem Kunden abends um 22.00 h rechtzeitig vor Urlaubsbeginn 350 km entfernt aus: Vorgelebter SØRVICE!

Das SØR-Humankapital ist durch ein hochqualifiziertes Managementteam und langjährige Stammverkäufer in den Niederlassungen gekennzeichnet. Mit einer durchschnittlichen Beschäftigungsdauer von 9,29 Jahren werden hohe Kundenbindungswerte generiert. Immer wieder erzielen SØR-Verkäufer in den BBE-Testkaufstudien Bestwerte². Auch in schwierigen Phasen der Konsumzurückhaltung haben sich die Mitarbeiter ihr offenes Lächeln bewahrt – sie tragen das Herz auf dem richtigen Fleck – und entsprechen damit den hohen Ansprüchen der SØR-Kunden, die sich in unseren Herrenausstattungen einfach nur wohlfühlen wollen.

2.4 SØR-Strukturkapital

Das Strukturkapital ist stabiler als das flüchtige Humankapital, da es unabhängig von der Mitarbeiterfluktuation im Unternehmen verbleibt. Das stabile Strukturkapital ist jedoch ohne starkes Humankapital wertlos, weil die erfolgsrelevanten Strukturen ohne qualifizierte Menschen nicht unternehmerisch genutzt werden können.

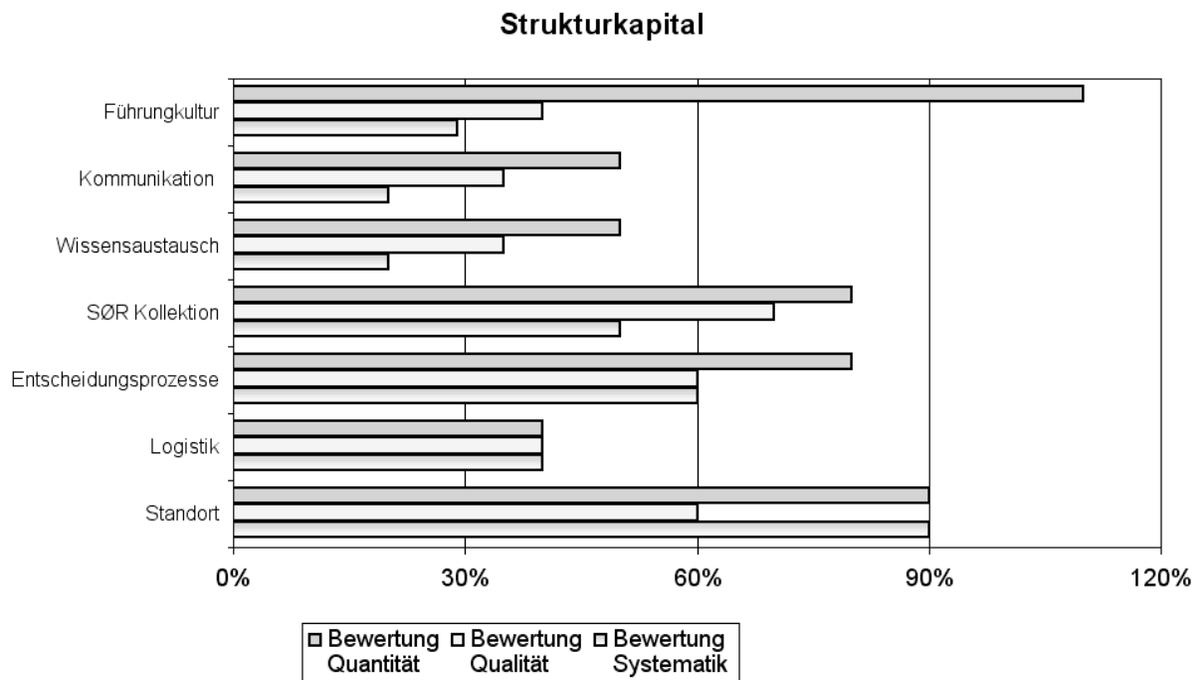
Das Strukturkapital umfasst alle organisatorischen Instrumente der Unternehmensführung. Es ist die latent vorhandene, zumeist auch systematisierte oder codifizierte Fähigkeit der Unternehmung, das Humankapital produktiv einzusetzen und in wertschöpfende Beziehungen zu allen weiteren Stakeholdern zu treten.

Vom chinesischen Tellerdreher

Hochwertige Herrengeschäfte werden zumeist als Detailgeschäfte von engagierten Familien betrieben, deren Mitglieder persönlich hinter der Ladentheke stehen. Die konzeptionelle Filialisierung von luxuriösen Herrengeschäften erscheint deshalb zunächst so schwierig wie eine Quadratur des Kreises, fehlt doch die tägliche Präsenz der Inhabersfamilie vor Ort. Der chinesische Tellerdreher zeigt jedoch, wie man auch mit zahlreichen Tellern Erfolg haben kann. Jede Niederlassung ist einem solchen chinesischen Teller vergleichbar, der auf einem Stab in Schwung gebracht werden muss, damit er sich dauerhaft drehen kann. Der dauerhafte Vertriebsschwung setzt allerdings ein großes Fingerspitzengefühl voraus. Deshalb hat der langjährige Geschäftsführer Egon Rusche seine Bereichsleiter immer wieder an den chinesischen Tellerdreher erinnert: Seit zur Stelle, wenn der Teller Anschlag braucht – nie zu viel, um die Eigendynamik zu stärken, nie zu wenig, denn sonst geht der Niederlassungsteller zu Bruch!

Mittels des Strukturkapitals wird die Qualität der Prozessabläufe sichergestellt. Das Strukturkapital organisiert den Wissens- und Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter. So dient das Strukturkapital der infrastrukturellen Unterstützung des Humankapitals und ermöglicht den Menschen in der Unternehmensorganisation ihren Wissensschatz in den Wertschöpfungsprozess einzubringen.

2.4 SØR-Strukturkapital



SØR-Kunden fühlen sich nicht nur in unseren Herrenausstattungen wohl, sondern auch in der angenehmen und gepflegten Atmosphäre unserer SØR-Häuser, in denen wir klassische Einrichtungskultur bewahren (6. strategischer Leitsatz).

Die SØR-Standorte bilden das wichtigste Strukturkapital der Unternehmung. SØR ist im Durchschnitt seit über 24 Jahren an einem Standort präsent und kann dadurch eine hohe Kundenbindung aufbauen. Die SØR-Geschäfte überzeugen durch eine große Selbstähnlichkeit, dank eines über Jahrzehnte entstandenen genetischen Codes, der sich in kreativer Auseinandersetzung mit aktuellen Store-Design-Tendenzen innovativ weiterentwickelt. Die einzigartige Wiedererkennbarkeit der SØR Herrenausstatter wird wesentlich durch die CI-Faktoren *schwarzweißer Marmor, englische Eiche, handbrüniertes Messing* und *englische Original-Antiquitäten* des 17. - 19. Jahrhunderts geprägt.

Herausragend ist auch die Modedatei von SØR, die eine kostümhistorische Dokumentation vom 16. Jahrhundert bis zur Neuzeit mit Originalgemälden, Grafiken, Fotografien, Modebüchern, Musterbüchern und Modekatalogen umfasst. So kann es SØR Jahr für Jahr gelingen, aus der Modegeschichte zu schöpfen, um angesichts aktueller Modetendenzen zukunftsorientierte Kollektionen von langlebiger Gültigkeit zu erstellen.

Die SØR-Software besteht neben einer hochentwickelten EDV-gesteuerten Warenwirtschaft aus seit Jahrzehnten gewachsenen Organisationsanweisungen und

2.4 SØR-Strukturkapital

Verfahrensabläufen, die alle Unternehmensbereiche umfassen, um höchste Effizienz mit größtmöglicher Flexibilität zu verbinden, damit vor Ort dem Kunden jeder gewünschte SØRvice geboten werden kann. Halbstrukturierte zentrale Vorgaben sind der Rahmen, den die Mitarbeiter in den SØR-Häusern flexibel ausfüllen, um die Kundenwünsche jederzeit befriedigen zu können.

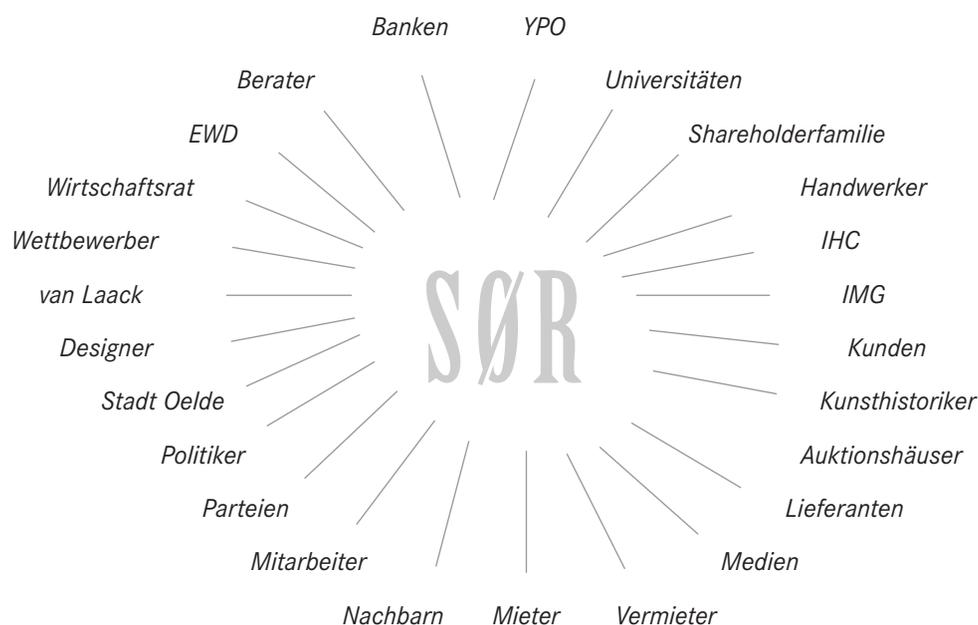
2.5 SØR-Beziehungskapital

Die wertschöpfungsrelevanten Geschäftsprozesse der Unternehmung unterliegen einer Vielzahl von Einflüssen aus dem Geschäftsumfeld, das von allen Interessens- und Anspruchsträgern der Unternehmung (Stakeholdern) gebildet wird.



Unseren Mitarbeitern, Partnern und Institutionen bieten wir eine loyale Zusammenarbeit an, die von Offenheit und Vertrauen geprägt sein möge (9. strategischer Leitsatz).

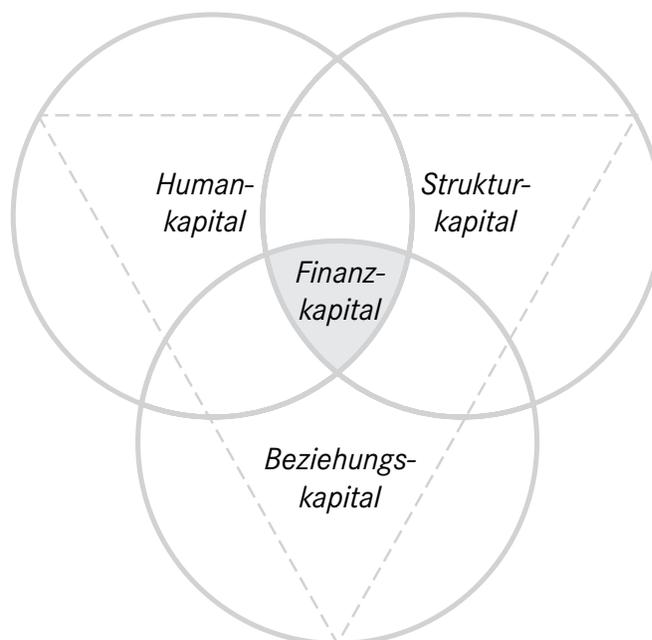
SØR-Stakeholderübersicht



2.5 SØR-Beziehungskapital

Das Beziehungskapital umfasst alle erfolgskritischen Beziehungsverhältnisse der Unternehmung zu ihren externen Stakeholdern, insbesondere den Kunden und Lieferanten. Die Bewertung des Beziehungskapitals gibt Auskunft darüber, wie diese Beziehungspartnerschaften aufgebaut und gepflegt werden. Welche Wissensquellen stehen für ein Monitoring der Beziehungsverhältnisse zur Verfügung? Welche Instrumente werden eingesetzt, um die beziehungsrelevanten Kapitalfaktoren konsequent für den Unternehmenserfolg zu nutzen?

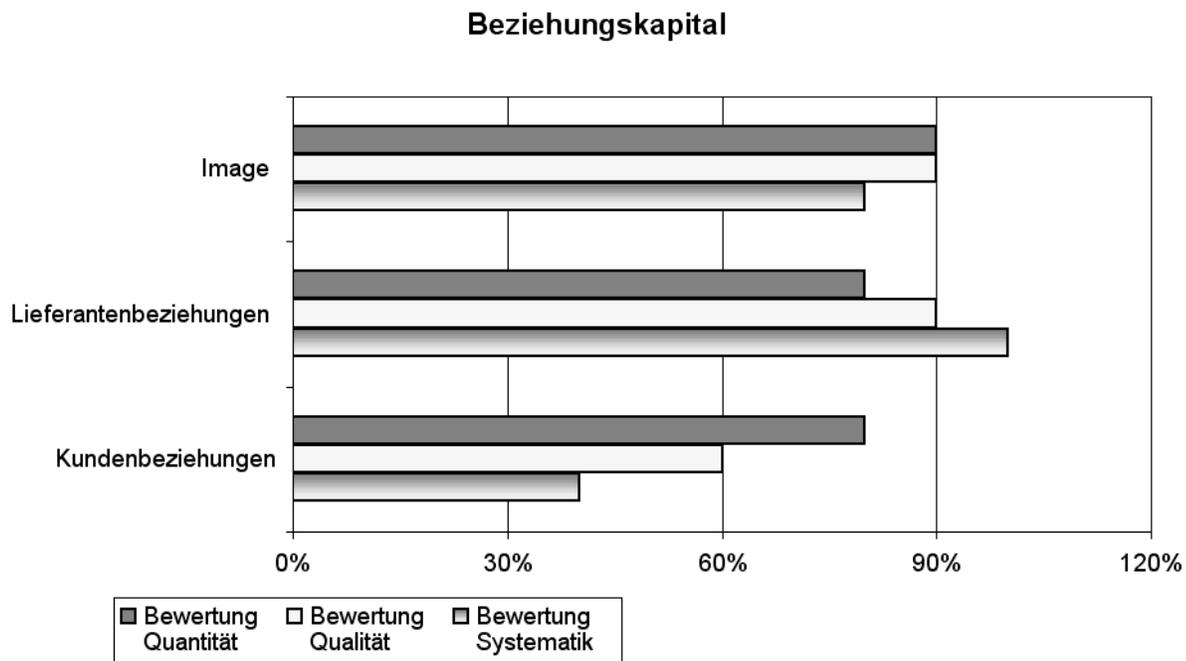
Die Dimensionen des Unternehmenswerts⁷



Kinderarbeit - Kinderurlaub

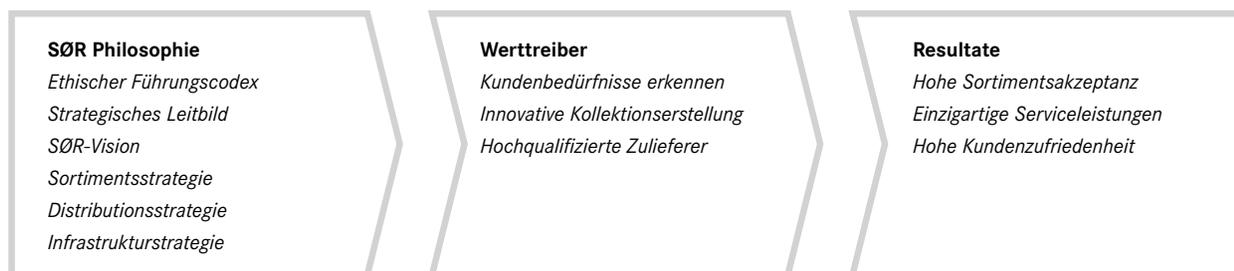
Meinen letzten »Kinderurlaub« durfte ich mit 16 Jahren auf Juist erleben. Da ich jedoch abends erst nach der verordneten Sperrzeit aus dem Köbes ins Kurhaus kam, begann für mich in den darauffolgenden Ferien die »Kinderarbeit«: Pullover stricken bei Peter Scott in Schottland, Irish Popeline weben bei Atkinson in Belfast, heiße Sommer bei Burberrys und Daks in London, Münchener Wochen bei Bogner und Kohnen Während meiner Ferienfreizeiten sind viele wertvolle Beziehungen entstanden, die bis heute durchtragen – die Kinderarbeit hat sich nicht nur menschlich bezahlt gemacht!

2.5 SØR-Beziehungskapital



Viele Mitglieder der gesellschaftlichen Führungsschicht gehören zur imagefördernden Kundenstruktur. Viele bekennen sich in Familie und Bekanntenkreis zu SØR und fördern damit die Mund-zu-Mund-Propaganda.

Beziehungskapital in der Wertschöpfungskette



Die vertrauensbasierte Zusammenarbeit mit den SØR-Lieferanten hat sich gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten bewährt. Die Lieferanten setzen auf SØR als dominanten Distributeur im Hochpreissegment der Herrenausstatter und schaffen mit ihren Produktlieferungen die Voraussetzungen für eine erfolgsorientierte Ausgestaltung des Wertschöpfungsprozesses im textilen Marketing Channel.

3. Maßnahmen zur Zukunftsgestaltung

Mit der Definition aller erfolgskritischen Einflussfaktoren der quantitativen, qualitativen und systematischen Bewertung und Analyse durch das Bilanzierungsteam konnte die Rohbilanz erstellt werden. Nun gilt es, die Wissensbilanz auszuwerten, die Ergebnisse zu evaluieren und Maßnahmen für die Unternehmenssteuerung abzuleiten:

Welchen Einfluss haben die Kapitalfaktoren auf den zukünftigen Geschäftserfolg?

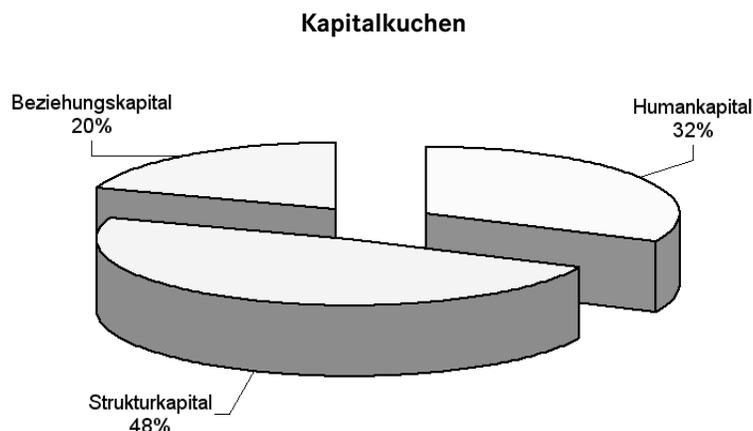
Welche konkreten Maßnahmen zur Zukunftsgestaltung sind wie zu definieren?

Welche Indikatoren für die Überprüfung der Zielerreichung können abgeleitet werden?

Worin bestehen für SØR die Zukunftspotentiale?

Wie sind diese zu bewerten und innerhalb welcher Zeit zu realisieren?

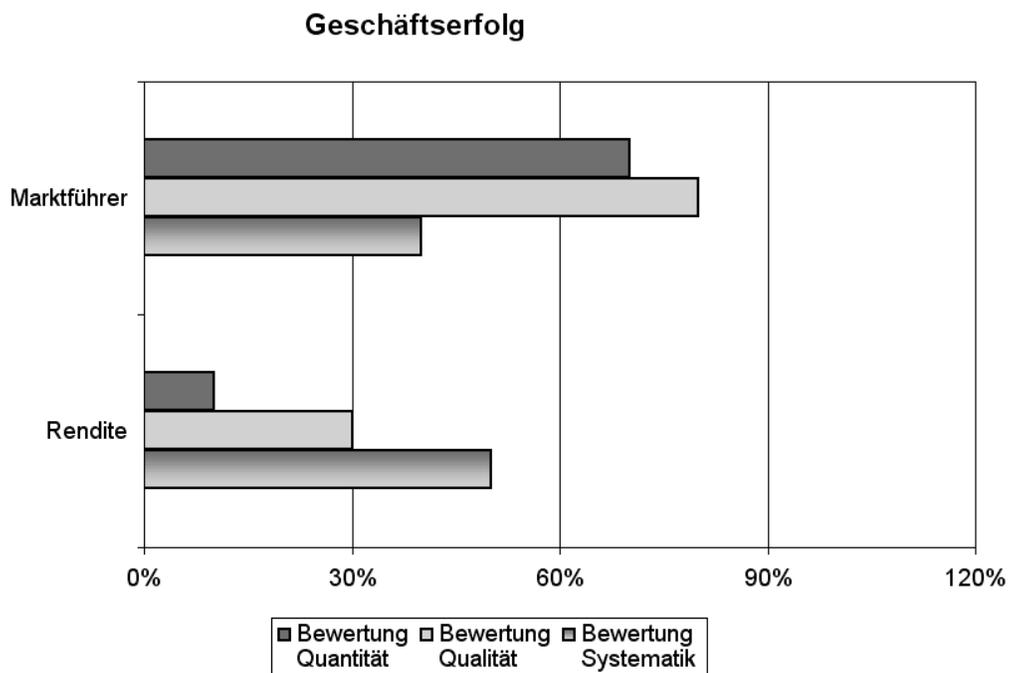
3.1 Einfluss des Wissenskaptals auf den Geschäftserfolg



3.1 Einfluss des Wissenskapitals auf den Geschäftserfolg

Die gewichtete Auswertung und Zuordnung der kritischen Einflussfaktoren der SØR-Wissensbilanz führt zu einer aussagekräftigen Visualisierung des Kapitalkuchens.

Hervorzuheben ist der mit 48 % große Anteil des Strukturkapitals, das unabhängig von wechselnden Mitarbeitern und Umfeldbeziehungen im Unternehmen verbleibt, jedoch der Mitarbeiter (Humankapital) und Geschäftspartner (Beziehungskapital) bedarf, um erfolgsrelevant sein zu können. Wie beim Kuchenbacken ergibt sich der Erfolg eben durch das Zusammenspiel aller Zutaten in der richtigen Gewichtung.



Die Herausforderungen durch Basel II hat das Unternehmen angenommen und sich finanzbilanziell neu aufgestellt. Seit Jahren wächst die Eigenkapitalquote durch stetig steigende Jahresüberschüsse und eine konsequente Bilanzverkürzung durch Abbau der Warenvorräte und eine Rücknahme der Investitionsbereitschaft. Auch in schwierigen Jahren konnte ein ordentlicher EBITDA erzielt werden, der nunmehr bei sinkenden Zinsen und Abschreibungen zugunsten des ausgewiesenen Gewinnes neu verteilt wird.

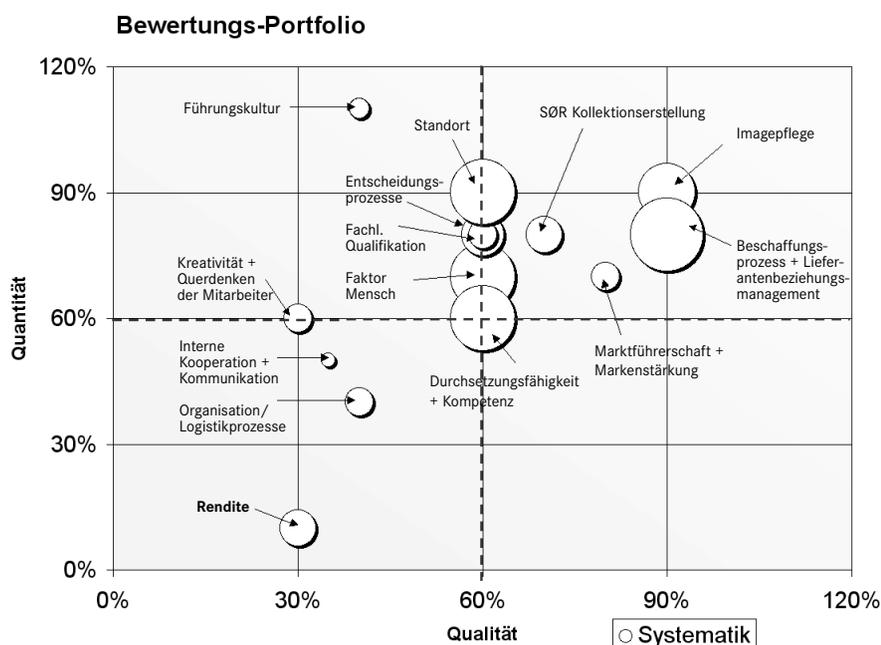
3.1 Einfluss des Wissenskapitals auf den Geschäftserfolg

Von großer strategischer Bedeutung ist die bereits vor Jahren errungene Marktführerschaft im HaKa-Topsegment, die durch das rezessionsbedingte Wegbrechen der Wettbewerber weiter gestärkt wurde.

Als unangefochtener Marktführer wird SØR in allen Städten und Regionen vor Ort die Vertriebsdominanz in Deutschland ausbauen!

3.2 Diagrammanalysen

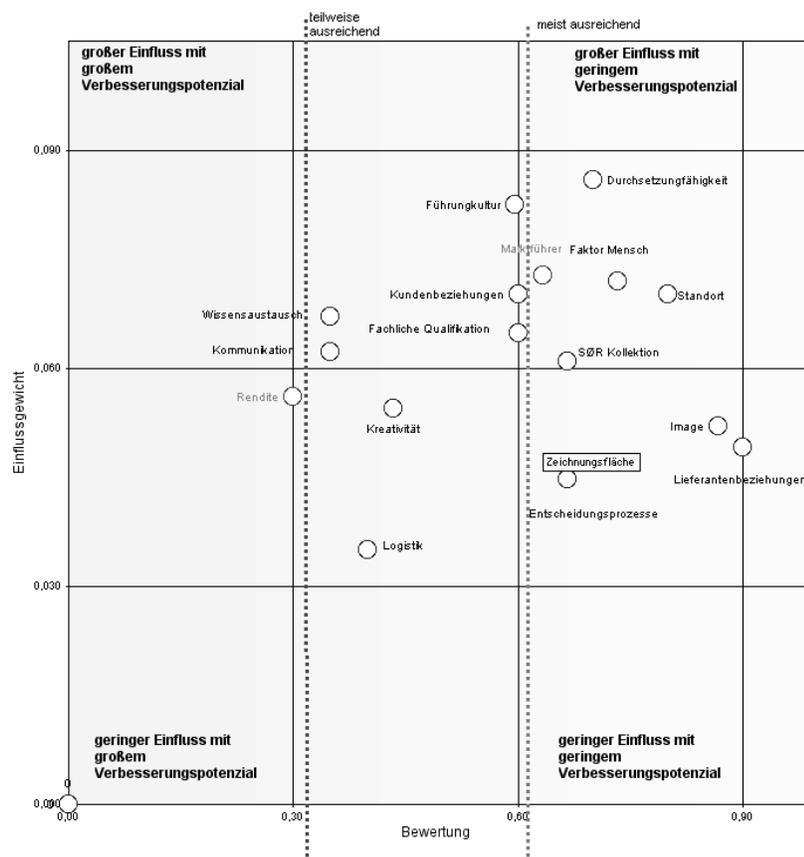
Entsprechend der Beurteilungsergebnisse aller Einflussfaktoren des Wissenskapitals können Diagramme erstellt werden, welche die Systemzustände und Wirkungszusammenhänge visualisieren. Mittels dieser Diagramme werden die Wissenserkennnisse der Bilanzanalyse stark erweitert. Für die Formulierung von zielführenden Maßnahmenbündeln ist die visuelle Erfassung und Analyse der Wissensstrukturen von großem Informationsgehalt.



3.2 Diagrammanalysen

SØR verfolgt eine konsequente Ausschöpfung seines überlegenen Branchenwissens und großen Vorsprungs als Marktführer der Premium-Herrenausstatter. Die Wettbewerbsvorteile beruhen auf Könnerschaft und Distributionsmacht; dabei sind die einzigartigen Kompetenzen von SØR tief in den Strukturen, Menschen und Beziehungen der Unternehmung verankert. Das Bewertungsportfolio zeigt dabei die großen Unterschiede hinsichtlich der Quantität und Qualität der Erfolgsfaktoren auf einen Blick. Der Unternehmensführung ist es bis heute noch nicht gelungen, alle relevanten Erfolgsfaktoren mit derselben Systematik zu steuern.

Bewertungs-Diagramm



Das Bewertungsdiagramm verdeutlicht den Einfluss und das Verbesserungspotenzial der unterschiedlichen Wissenskapitalfaktoren. Alle Kapitalgrößen sind zumindest gut bis ausreichend geratet. Bei zwei Faktoren gibt es jedoch dringenden Handlungsbedarf:

- > **Wissensaustausch**
- > **Kommunikation**

3.2 Diagrammanalysen

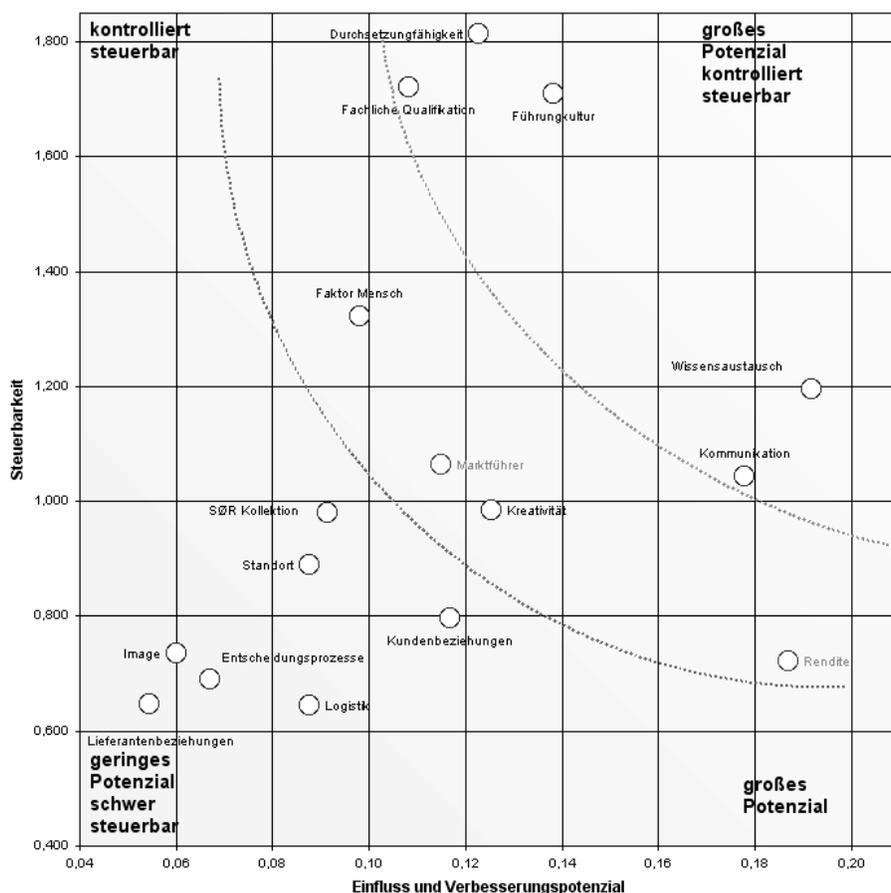


Wahrhaftigkeit: In der Kommunikation verpflichten wir uns zur Wahrhaftigkeit (4. ethischer Führungsgrundsatz).

Diese zwei Faktoren des Strukturkapitals sollten schnellstens durch Verbesserungsmaßnahmen unterstützt werden, da diese für den Unternehmenserfolg entscheidenden Einflussgrößen ein erhebliches Verbesserungspotential aufweisen!

SØR erwartet durch die Entwicklung einer kommunikativen Führungskultur, die auf Wissens- und Erfahrungsaustausch beruht, eine erhöhte Wertschöpfung aufgrund informeller Teamverbindungen und Lösungskombinationen. Die steilere Lernkurve wird zu einer Verkürzung der Implementierungszeit von erfolgsnotwendigen Steuerungsmaßnahmen beitragen. Dabei wird die konsequente Filialisierung zu weiteren Skalenvorteilen als quantitativem Werttreiber führen. Durch die Entwicklung neuer Standorte wird eine Wachstumsspirale angestrebt, die unter Berücksichtigung aller kritischen Erfolgsfaktoren auf einen sicherheitsgenerierenden, sich selbst tragenden, Wachstumspfad führt.

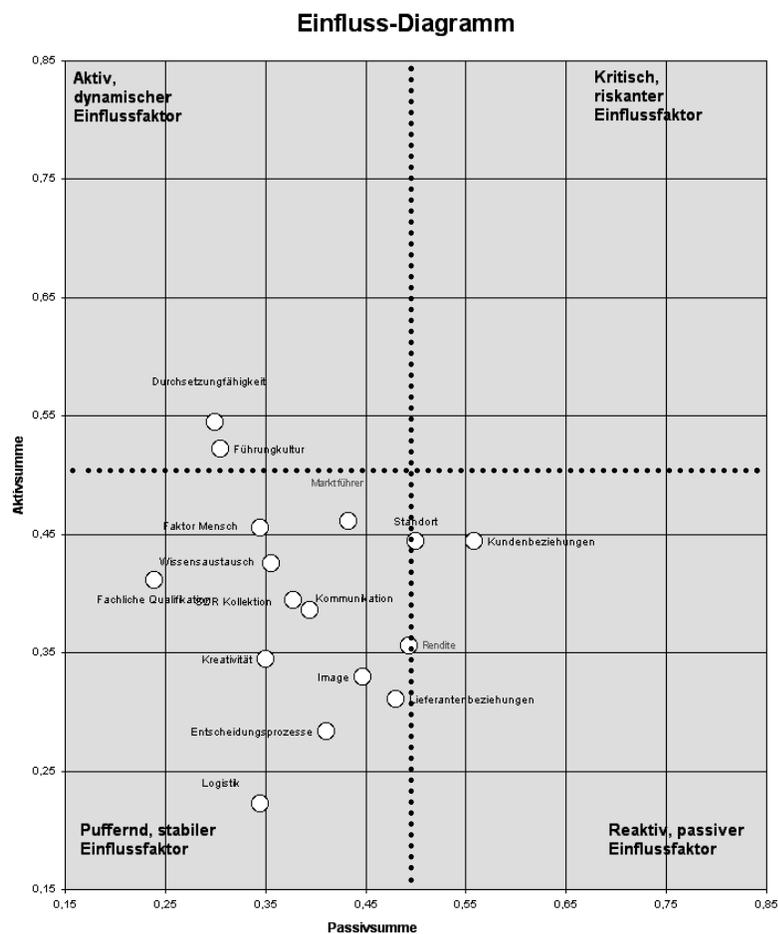
Potenzial-Diagramm



3.2 Diagrammanalysen

Das Einfluss- und Verbesserungspotential, das sich aus dem Bewertungsdiagramm ergibt, besagt jedoch noch nichts über die Steuerbarkeit der Einflussgrößen durch das Management aus. Diese für die Unternehmensführung kritische Problematik untersucht das Potential-Diagramm. Hier ergibt sich für SØR, dass sowohl die verbesserungswürdige Kommunikation als auch der Wissensaustausch kontrolliert steuerbar sind und damit eine hohe Managementpriorität hat. Angesichts der extrem hohen Steuerbarkeit und der gegebenen Potentialreserven sind für folgende erfolgskritischen Faktoren der SØR Rusche GmbH Entwicklungsmaßnahmen einzuleiten:

- > **Führungskultur**
- > **Fachliche Qualifikation**
- > **Durchsetzungsfähigkeit**



3.2 Diagrammanalysen

*Verfolge Dein
Ziel, als ob Du es
nicht hättest und
tue das, was Du
tust, so gut Du
heute kannst.*

*Jens Corssen,
SØR-Führungs-
seminar,
12.02.2001*

Ein einzigartiges Bild bietet das Einfluss-Diagramm. Alle Erfolgsfaktoren liegen außerhalb des kritischen Risikobereichs. Nur die Durchsetzungsfähigkeit der Mitarbeiter und die Führungskultur des Unternehmens sind aktiv und dynamisch ausgeprägt, die Kundenbeziehungen hingegen sind durch reaktive und passive Einflusswerte gekennzeichnet: eine Aufforderung zum Handeln, damit ein proaktives Kundenbeziehungsmanagement die Unternehmung voranbringen kann. Während der Wissensbilanzierung wurden bereits neue kundenrelevante Indikatoren ermittelt. Bei 157.000 Kundentransaktionen im Jahre 2003 werden nur 3.500 (2,2%) kundenspezifische Extrabestellungen entgegengenommen. Angesichts der zunehmenden Individualisierung des Konsums bedarf es hier einer deutlichen Ausweitung.

Bei 44.000 Adressen werden bisher nur 160 Kundenprofile angelegt, obwohl die Hard- und Softwarevoraussetzungen bestens für eine genaue Kundenumsatzanalyse geeignet sind. Angesichts der großen Umsetzungsprobleme in den Niederlassungen bedarf es hier verstärkter Durchsetzungsmaßnahmen:

> Proaktives Kundenbeziehungsmanagement

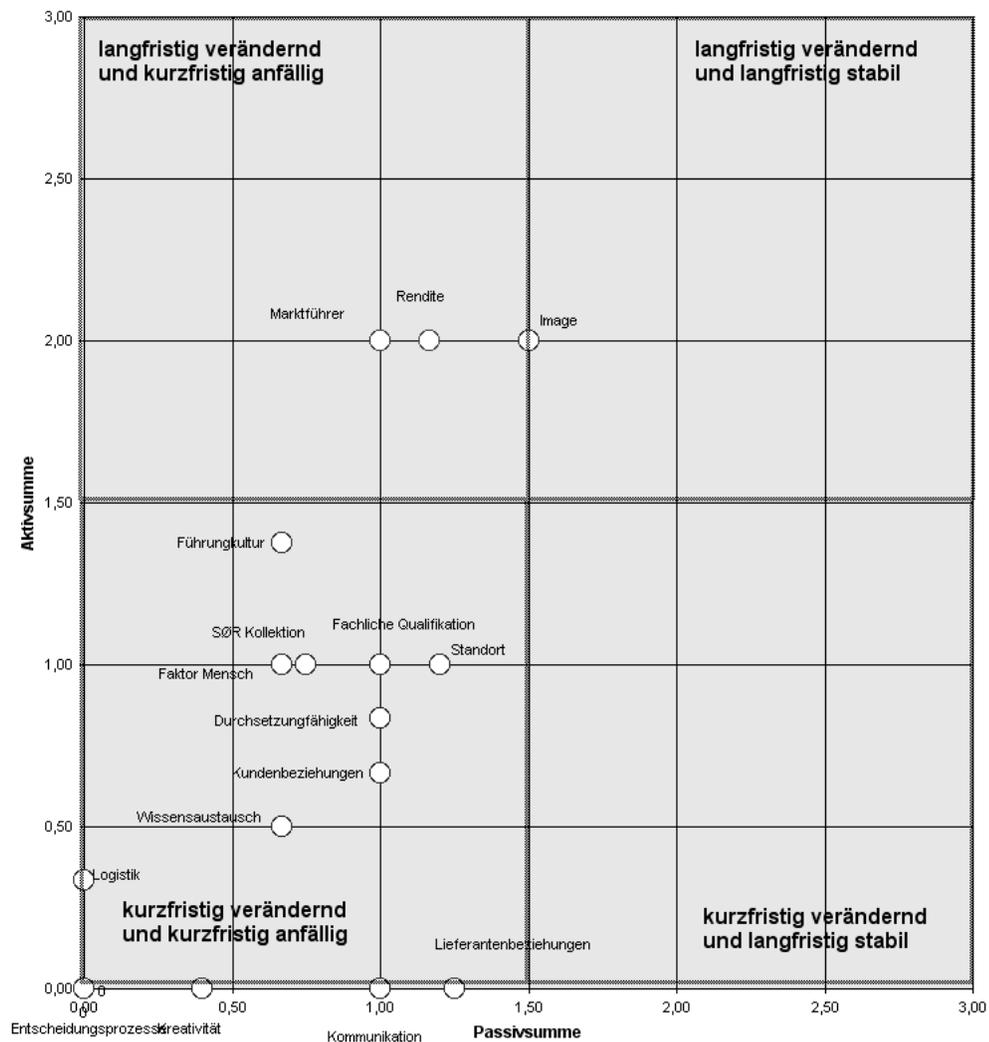
Die zahlreichen stabilen Pufferfaktoren sind für ein traditionsreiches Unternehmen, das seit Generationen Bestand hat, typisch. Zugleich ist die Vermeidung jeglichen Risikos Ausdruck der Konsolidierungsstrategie, die sich das Management in den vergangenen Jahren angesichts der krisenhaften Branchenherausforderungen verordnet hat. Die Verdichtung der erfolgskritischen Faktoren ist offensichtlich gelungen. In dem Maße, wie die finanzielle und organisatorische Konsolidierung auf den Weg gebracht ist, muss nun aber angesichts der großen Potentiale des SØR-Konzepts ein Ausblick auf die zukünftigen Wachstumsziele gewagt werden.



Fairness: Unsere Führungsgrundsätze gelten für alle in gleicher Weise und verpflichten durch ihre Beachtung zur fairen Zusammenarbeit (11. ethischer Führungsgrundsatz).

3.2 Diagrammanalysen

Zeit-Diagramm



Das Zeitdiagramm verdeutlicht, dass alle kritischen Einflussfaktoren kurzfristig veränderbar und zugleich anfällig für Veränderungen sind. Nur die Faktoren *Image*, *Marktführer* und *Rendite* bedürfen der langfristigen Veränderungsorientierung. Angesichts der Potentialanalysen und Wirkungszusammenhänge empfiehlt es sich für das stabile System SØR angesichts der vielfältigen kurzfristig wirksamen Steuerungsmöglichkeiten sofort bei den kritischen Erfolgsfaktoren Standort und Führung anzusetzen, um den Geschäftserfolg schnellstmöglich zu steigern:

- > Standort
- > Führung

3.3 Zukunftsperspektiven und Maßnahmen



Zukunftsverantwortung: Die Macht der Zukunftsvernichtung verpflichtet uns zur Zukunftsverantwortung für unsere eine Welt und ihre zukünftigen Bewohner in Nord und Süd, Ost und West (12. ethischer Führungsgrundsatz).

Die Zukunft unseres Unternehmens kann nur gewonnen werden, wenn wir unser Wissenskapital mehren und eine proaktive Wertschöpfung betreiben. Dabei beruht der von SØR gewählte strategische Wachstumspfad auf seit Generationen erlernten Kompetenzen, die innovativ ausgespielt und wissensbasiert vorangetrieben werden. Die Analyse der Einflussfaktoren der Wissensbilanz hat bereits folgende Maßnahmenswerpunkte ergeben:

> Etablierung einer neuen Führungskultur

- Intensivierung des Wissensaustauschs
- Erhöhung der Kommunikationsdichte
- Stärkung der Durchsetzungsfähigkeit
- Förderung der fachlichen Qualifikation

> Optimierung und Ausweitung der Standorte

- Eröffnung neuer Sportswearläden
- Übernahme von Inhaber geführten Top-Läden
- Expansion nach Stuttgart und ins deutschsprachige Ausland

> Proaktives Kundenbeziehungsmanagement

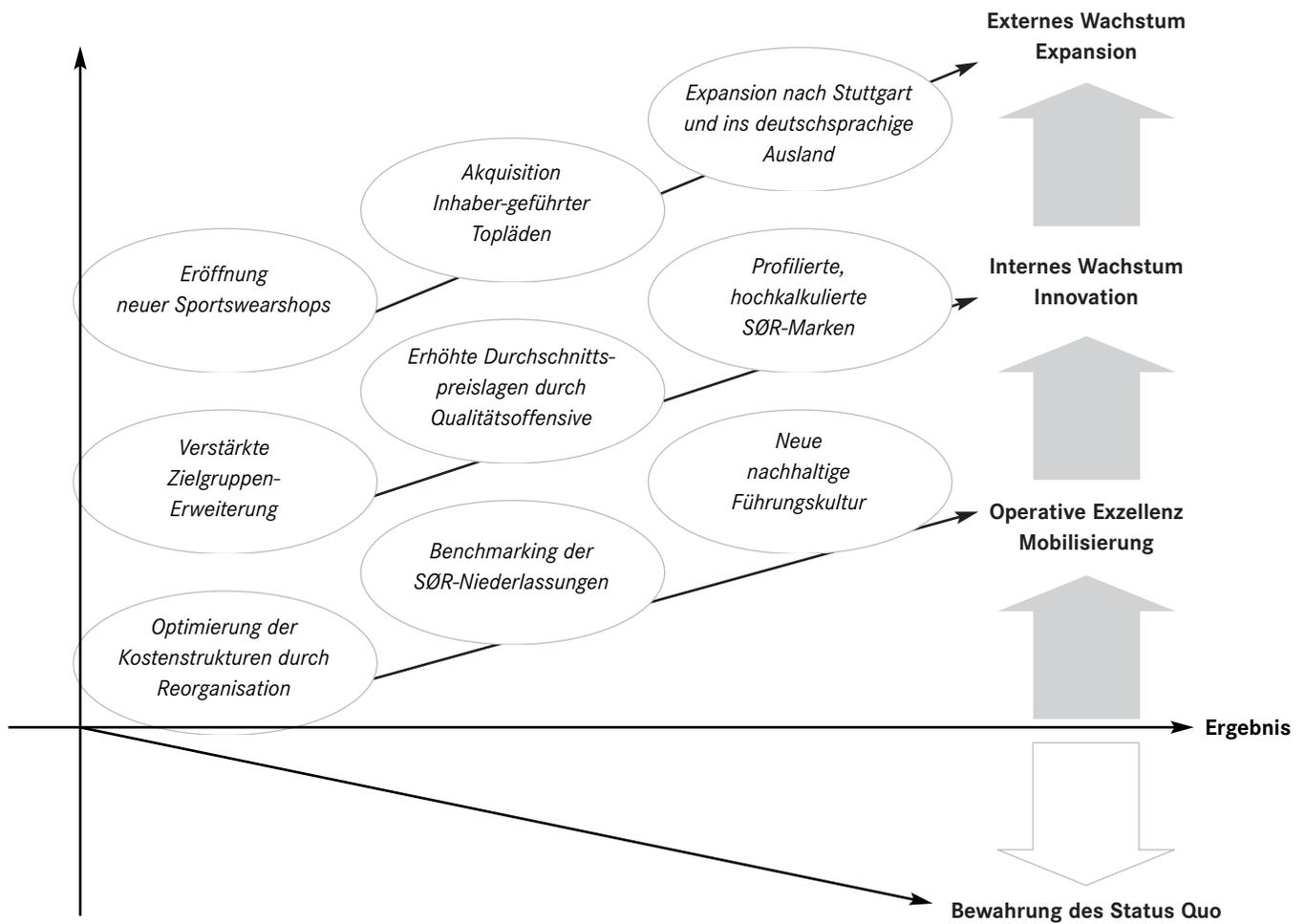
- Coaching der Bedienabläufe
- Intensive Betreuung der Stammkunden
- Öffnung für hedonistische Zielgruppen
- IT-unterstützte Kundenkartei und Next Step-Methode

> SØR-Kollektionsentwicklung

- Steigende Durchschnittspreislagen durch Qualitätsoffensive
- Erhöhung des Modegrads
- Ausweitung der SØR-Sportswearkollektion mit profiliertem Branding

3.3 Zukunftsperspektiven und Maßnahmen

Entwicklungspfad der Zukunftsgestaltung



Wir möchten unsere Dienste und Leistungen ohne geographische Grenzen erbringen und vertrauen dabei auf die internationale Gültigkeit der Institution SØR (10. strategischer Leitsatz).

3.3 Zukunftsperspektiven und Maßnahmen

EINFLUSSFAKTOR	MASSNAHMEN
Kreativität	SØR Laboratorium der Kollektionsgestaltung als Kreativitätsschule nutzen.
Faktor Mensch	Soziale Kompetenz vorleben, die MA durch straff-lockere Führung fordern und fördern.
Durchsetzungsfähigkeit	Führungskräfte dürfen keine Zweifel an ihrer Bereitschaft lassen, alles zu tun, um die SØR-Ziele mittels operativer Maßnahmen durchzusetzen.
Fachliche Qualifikation	Durch berechenbares Verhalten der Führungskräfte Vertrauensklima erzeugen. Die Fähigkeiten und Kompetenzen der MA besser managen. SØR stellt sich dem Wettbewerb der besten Köpfe im Einzelhandel, um die anspruchsvolle Unternehmensstrategie durchsetzen zu können.
Führungskultur	Höchstmaß an Eigenverantwortung stärken – Konzept der angestellten Unternehmer; Fairness durch klare Spielregeln; unmissverständliche Definition von Spielregeln (Disziplin, Termine, Führungsverständnis, Sanktionierung etc.). Ethische Grundsätze vorleben. Entwicklung einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur. Weiterentwicklung der Teamfähigkeit quer durch die Hierarchie.
Kommunikation	Maßnahmen abstimmen, die seitens des LKT und der BL sicherstellen, dass alle MA die aktuellen Prioritäten in der Unternehmung verstehen. Die Kommunikation der SØR-Mission und Strategie muss im täglichen Doing verbessert werden, damit alle MA erkennen, dass SØR eine klare Strategie besitzt, die langfristig zum Erfolg führen wird. Klare Definition von Kommunikationswegen und Kommunikationsverhalten. Eine Information ist sowohl eine Hol- als auch eine Bringschuld.
Wissensaustausch	Die Rückkoppelung zwischen dem SCO und den NL erhöhen. MA umfassend informieren und Erfahrungsaustausch organisieren.
SØR Kollektion	Für alle Warengruppen Schnittstellen mit Zulieferanten definieren, um eine margenintensive Kollektion zu gestalten. Durch Innovation am Markt überzeugen; Exklusivität der SØR-Kollektion als Vorteil vermarkten; Branding-Baukasten weiter entwickeln und für alle Warengruppen nutzen.
Entscheidungsprozesse	Die Transparenz der Entscheidungsprozesse muss erhöht werden. MA quer durch die Hierarchie müssen nachvollziehen können, warum sich die getroffenen Entscheidungen in Zukunft auszahlen werden. Eindeutige Abgrenzung von Entscheidungskompetenzen, Zuständigkeiten und Verantwortung (Prinzip der Eindeutigkeit).
Logistik	Das SCO als Dienstleister für die NL durchorganisieren. Optimierung der IT-Systemunterstützung; Erhöhung der logistischen Schlagkraft durch Optimierung der Prozesse.
Standort	Intensivierung der Standortsuche in Feriengebieten; Objektdefinition in Stuttgart; Gestaltung der NL-Standorte entsprechend der Kundenerwartungen von der Ansaugzone über die Schaufenster, dem Faszination Point bis hin zu den einzelnen Regaleinheiten im Geschäft optimieren.
Image	Kleidungskult kommunizieren; SØR darf nur mit solchen Werbepartnern zusammenarbeiten, die einen positiven Image-transfer ermöglichen. Anzahl der Werbepartner erhöhen.
Lieferantenbeziehungen	Bestandsoptimierung durch einen am Kaufverhalten ausgerichteten Einkauf; zurückhaltende Limitausschöpfung, um während der Saison flexibel reagieren zu können. Berücksichtigung der Nachhaltigkeit bei Zulieferern.
Kundenbeziehungen	Kassensysteme nutzen, um elektronische Kundendatenbank aufzubauen; höchste Qualitätsstandards und Servicelevel als Maßstab für die tägliche Arbeit formulieren; regelmäßige Performance-Messung der MA und NL intensivieren; den Einsatz der Balanced-Score-Card evaluieren; nachhaltiges Kundenkontaktmanagement; die Kundenkontakte qualifiziert auswerten; Kundenbeziehungsmanagement in den NL verständlich herüberbringen.
Marktführer	Konsequente Marktanteilswachstumsstrategie, Eröffnung neuer Sportswearläden, Expansion nach Stuttgart.
Rendite	Straffes Kostenmanagement, konsequente Ausweitung der Margen.

3.3 Zukunftsperspektiven und Maßnahmen

Alle Workshop-Teilnehmer verstehen sich persönlich als Motoren der notwendigen Veränderungsprozesse im Unternehmen. Wichtig dabei ist ein konsequentes abgestimmtes Handeln, das zu sichtbaren und nachvollziehbaren Ergebnissen führt. Es gilt, das Unternehmen durch strukturiertes Wissen und konsequentes Machen zu verändern: Wissen ist Macht! Diese Wissensmacht ist hier und jetzt einzusetzen, um das Unternehmen *Fit für die Zukunft* zu machen: Trau Dich – Sei mutig!

Trau Dich

Am Abend als SØR den Zuschlag für das Wissensbilanzprojekt erhält, wird auf einem Konzert das vertonte Gedicht 'Trau Dich' von Christian Morgenstern vorgetragen:

*Soll i aus meim Haus raus?
Soll i aus meim Haus nit raus?
Einen Schritt raus?
Lieber nit raus?
Hausenitraus -
Hauseraus
Hausenitraus
Hausenaus
Rauserauserauserause...*

Die Schnecke verfängt sich in ihren eigenen Gedanken. Die Entscheidung der Frage ob sie sich traut, bleibt unbeantwortet, Maßnahmen werden nicht ergriffen, Zukunftsperspektiven ausgeschlagen. Die Schnecke bleibt lieber in ihrem Haus ... Hausenitraus!

SØR verlässt sein Schneckenhaus und öffnet sich für die Zukunft – mit Perspektiven und Ideen ... Hauseraus!

3.4 Indikatorenansammlung

Um die Optimierung der Geschäftsprozesse wissenschaftlich vorantreiben zu können, bedarf es geeigneter Meßgrößen und Zielwerte. Was nicht gemessen werden kann, ist nur schwierig zu managen! Die herkömmlichen Steuerungsinstrumente des Managements fokussieren sich auf quantifizierbare Größen und vernachlässigen qualitative Elemente. Da das Wissenskapital nicht ohne weiteres quantifizierbar ist, wird es vernachlässigt und bei der Unternehmenssteuerung und Bewertung oftmals kaum berücksichtigt. Wenn sich aber die Unternehmensführung ausschließlich auf das unmittelbar Quantifizierbare ausrichtet, kann dies zu kontraproduktiven Steuerungsmaßnahmen führen.

Auch wenn die Wissensbilanz keine harten Kennziffern wie die traditionelle Unternehmensbilanz liefert, sind die Kenngrößen nicht der Beliebigkeit preisgegeben. Aus den unterschiedlichen erfolgskritischen Organisationsbereichen der Unternehmung wird für das Human-, Struktur- und Beziehungskapital eine Indikatorenansammlung angelegt, die latent unvollständig ist und einer ständigen Erweiterung bedarf.

Der wahre Wert einer Unternehmung ist zu einem großen Teil unterhalb der traditionellen Bilanzierungsrealität verborgen. Mittels der wissenschaftlich bilanzierten Indikatorenansammlung gilt es, diese Werte zu erheben und für die Unternehmensführung steuerbar zu machen. Der Cash-flow einer Unternehmung wird nicht in der Buchhaltung generiert. Deshalb gilt es, mittels der Indikatorenansammlung alle wertschöpfungsrelevanten Prozesse quantitativ abbildbar zu machen, um diese zuverlässig steuern zu können.

4.1 Indikatoren der Wissensbilanz 2004/2005

Humankapital	2003	Bewertung	Ziel
Anzahl der MA gesamt:	182	☹	↔
Teilzeitkräfte (Anzahl Köpfe)	62	☺	↗
Frauenanteil (bezogen auf Anzahl MA gesamt):	69,8%	☺	↔
Durchschnittsalter	44,05	☹	↔
Altersverteilung bis 25	11,0%	☹	↗
ALTERSVERTeilUNG 26-35	17,0%	☹	↗
ALTERSVERTeilUNG 36-45	23,6%	☹	↔
ALTERSVERTeilUNG 46-67	48,4%	☹	↔
MA-Anteil unter 40 Jahren	41,4%	☹	↗
MA-Fluktuation	3,0%	☺	↔
Dienstjahre im Unternehmen	9,3	☹	↔
MA-Fehlzeiten in Tagen	6,5	☹	↔
Akademiker	4	☹	↔
Anzahl Führungskräfte	8	☹	↔
Fachkräfte	161	☹	↔
Ungelernte Arbeitskräfte (Studium ohne Abschluss)	6	☹	↘
Auszubildende	11	☹	↗
Übernahmequote bei Lehrlingen, Praktikanten	1,1%	☹	↗
Weiterbildungskosten pro Kopf in €	100	☹	↔
Weiterbildungstage pro MA	0,5	☹	↔
Bildschirmarbeitsplätze/Laptops	32	☹	↔
Erfolgsabhängige Vergütung MA Vertrieb	75,2%	☹	↗
Erfolgsabhängige Vergütung MA total	63,3%	☹	↗

Strukturkapital	2003	Bewertung	Ziel
Standorte	25	☹	↗
Durchschnittliche Standortpräsenz in Jahren	24,17	☹	↗
Standortqualität (14 NL in klassifizierten Top-Lagen) in %	58,3	☹	↗
Produktsegmente	24	☹	↔
SØR Eigenmarkenanteil	56,0%	☹	↗
Anzahl Markenpatente	5	☹	↔
Anzahl Domains	22	☹	↔
Logistikdurchlaufkosten pro Stück in Euro	0,46	☹	↘

Beziehungskapital	2003	Bewertung	Ziel
Konsumenten, die SØR kennen ³	4 Mio.	☹	↗
Konsumenten, die etwas von SØR besitzen ³	250.000	☹	↗
Konsumenten, die etwas von SØR besitzen möchten ³	400.000	☹	↗
Anzahl bereinigter Kundenadressen	43.655	☹	↔
Anzahl Neukunden	4.800	☹	↗
Anzahl Verlorene Kunden	2.900	☹	↘
Stammkundenanteil ⁴	94,0%	☹	↗
Stammkunden seit mehr als 10 Jahren ⁴	62,0%	☹	↗
Kunden des gesellschaftlichen Leitmilieus ⁵	45,0%	☹	↗
Mainstream-Kunden ⁵	25,0%	☹	↔
Kunden des hedonistischen Milieus ⁵	20,0%	☹	↔
Kunden des traditionell-konservativen Milieus ⁵	10,0%	☹	↔
Kunden jünger als 49 Jahre ^{4/6}	29,0%	☹	↗
Kunden transaktionen	156.714	☹	↗
Kundeneinzelbestellungen	3.498	☹	↗
Kundenzufriedenheit: (sehr) gutes Gesamturteil ⁴	95%	☹	↗
Kundenreklamationen	1.400	☹	↘
Reklamationsquote	0,9%	☹	↘
Zukünftige Kaufabsicht	94%	☹	↗
Anzahl Werbekooperationspartner	39	☹	↗
Anzahl Lieferanten	101	☹	↘
Anzahl EDI-Anbindungen mit Lieferanten	2	☹	↗
SØR Vorträge	6	☹	↔
SØR-Kunstaustellungen	2	☹	↔
SØR-Konzerte	13	☹	↔
SØR-Presse-Publikationen-Interviews	32	☹	↗

Geschäftserfolg	2003	Bewertung	Ziel
Bundesweiter Marktanteil ¹	1,70%	☹	↗
Regionaler Marktanteil ¹	14,00%	☹	↗
Marktanteil HaKa-Topmarkt ¹	8,40%	☹	↗
Marktanteil im klassisch-hochwertigen Topmarkt ¹	30,00%	☹	↔
EBITDA	7,80%	☹	↗

4.2 Protokollsätze

		Ausprägung des Einflussfaktor (EF) in %		Systematik im Umgang mit dem EF (in %)		
	Quantität	Begründete Bewertung	Qualität	Begründete Bewertung	Systematik	
Kreativität		Wir haben ein großes kreatives Potenzial... Wir nutzen die Ressource nicht richtig. Querdenker haben wir jedoch definitiv zu wenig... Die, die wir haben, werden nicht gehört, vor allem weiter unten... wir haben diese vor allem auch in der Führung... Oben muss kreativ und quergedacht werden.		Die Kreativen werden oft übersehen. An vielen Stellen wird quergedacht, aber durch unsere Organisation wird das platt gemacht... In den letzten 2 Jahren hat sich viel geändert... wir sind schon auf gutem Weg. Alles wird zentralisiert. Es wird viel und Notwendigkeit von Kreativität wird nicht genug vermittelt...	Wir haben zu wenig getan, um die Kreativität zu heben und deren Bedeutung zu kommunizieren. In einzelnen Bereichen wie z. B. Marketing und Führung wird mit Kreativität bereits systematischer umgegangen als in anderen (60%). Beim Gros der MA ist die Kreativität noch sehr unsystematisch... Die Führungsebene geht jedoch schon relativ systematisch mit Kreativität und Querdenken um... Man sollte stärker die Kreativideen der MA berücksichtigen und diese einfördern...	
Faktor Mensch	60%	Gerade auch in den Niederlassungen ist es ein großes Gut, dass wir Menschen haben, die ihre Arbeit mit Begeisterung machen... In zahlreichen SÖR-Häusern liegt der Faktor Mensch schon bei 90 %...	30%	Die soziale Kompetenz ist qualitativ zumeist auch ausreichend. Es gibt auch ganz schön viel furchtbares, das ist nicht alles super... Es passieren jeden Tag Dinge, die nicht passieren dürfen... wir sollten uns jedoch nicht am Paradies messen, sondern mit anderen Unternehmen vergleichen. Wir waren mal bei 30% sind inzwischen bei 60 %... es hat sich viel verbessert.	40%	Wir legen hier einen großen Wert darauf, dass die soziale Kompetenz ausgeprägt ist... Wir stellen die Mitarbeiter auch nach diesen Faktoren ein... Wir verzichten auf Urlaubs- und Weihnachtsgeld, das tut Druck aus... Ganz hoch aufgehängt haben wir bereits vor 10 Jahren den Faktor Mensch. Wir fragen uns permanent, wie wir das auch in den NL hinkriegen. Es ist jedoch nicht sicher, ob das bis unten ankommt... Teilweise versuchen wir gezielt, entsprechende Miesmacher zu entfernen...
Durchsetzungsfähigkeit	70%	Trotz alledem gibt es noch viele alte "Köpfe", denen die Konsequenz im Handeln fehlt... zu viele machen "nur" ihren Job, ohne vor Ehrgeiz zu brennen... Wir sind jedoch auf einen guten Weg...	60%	Die Konzerndenke der alten Führungsclique konnte durch eine schnelle mittelständetypische Durchsetzungsfähigkeit überwunden werden. LKT strahlt Optimismus aus und stärkt damit die Moral der Tuppe.	90%	Wir haben in den letzten drei Jahren große Fortschritte bei der Durchsetzungsstärke gemacht... In schwierigen Zeiten haben wir eine enorme Kampfkraft gezeigt... Auch bei den Verhandlungen mit Lieferanten, Banken und Vermietern...
Fachliche Qualifikation	80%	Wenn wir es für das gesamte Unternehmen beurteilen, haben wir zumeist ausreichende fachliche Qualifikation. ... Aber in manchen Bereichen und auf manchen Positionen fehlt es noch immer ... Verbesserungsfähige Anreize und Laufbahnpolitik...	60%	Die Qualität ist zumeist ok... Exzellente ausgebildete Fachkräfte... SÖR belohnt die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter durch Erfolgsbeteiligung und Erfolgsboni... Personelle Restrukturierungsmaßnahmen haben zu einem Team von hochqualifizierten Fachleuten geführt ... Mit knapper Mannschaft und größerem persönlichen Einsatz werden unter hohem Zeitdruck innovative Ideen fachgerecht umgesetzt...	90%	Die Entwicklung der fachlichen Kompetenz ist eher zufällig, oftmals sogar nachlässig... Wir ergreifen schon Maßnahmen zur Vermittlung von fachlichen Hintergründen... Wenn Mängel auftauchen, werden diese auch besprochen, aber das ist noch nicht vollkommen ausreichend... In der Fortbildung haben wir schon eine gewisse Systematik... Früher haben wir mehr externe Schulungen gehabt. Das war jedoch nicht wirklich erfolgreich... eher Strohfleureffekte... Heute verstärkt Lieferantenseminare... Wir haben ein System von unterschiedlichen Training on the Job-Maßnahmen... Es geht schon bei den AZUBIS los, hier ist sicher Systematik drin, aber ausbaufähig...

- 0% 0 = nicht ausreichend
- 30% 1 = teilweise ausreichend
- 60% 2 = meist ausreichend
- 90% 3 = ausreichend
- 120% 4 = besser als erforderlich

		Ausprägung des Einflussfaktor (EF) in %		Systematik im Umgang mit dem EF (in %)		
	Quantität	Begründete Bewertung	Qualität	Begründete Bewertung	Systematik	
Führungskultur		Wir haben eine nachvollziehbare Hierarchie, klare Vorgaben, gemeinsam erarbeitete Leitbilder, schriftlich ist alles klar definiert... Die Geschäftsleitung wurde in den letzten Jahren von 8 auf 3 Mitglieder reduziert... Vom abgehobenen Wasserkopf kann also keine Rede sein... Nicht alle Mitarbeiter bekommen von ihren Vorgesetzten eine klare Richtung vorgegeben. Es wird schon im Sinne von Ethik-Code und SQR-Leitbild gehandelt, geführt und angewiesen, das ist jedoch mehr Quantität.		Weitmeier im Formulieren, in Paragrafen sind wir super, aber in der Umsetzung sind durchwachsen... In der Qualität sind wir noch zu unsystematisch... Wir leben in einer ganz eigenen SQR-Welt... Die idealen Führungsgrundsätze machen deutlich, dass unsere Realität häufig eine ganz andere ist. Der Führungscode hat schon eine funktionale Auswirkung... im Vergleich zu anderen ist unsere Führungskultur schon sehr gut entwickelt... Der Durchsetzungsgrad dieser hohen Ansprüche ist jedoch mehr oder weniger gering... Obwohl alle wissen, wie wichtig Führungskultur ist, besteht ein großer Nachholbedarf in der qualitativen Umsetzung...	In der Theorie und auf dem Papier wird die Führungskultur systematisch gepflegt... In der praktischen Umsetzung sind wir mehr oder weniger weit gekommen... Oftmals klaffen Anspruch und Wirklichkeit auseinander... Es kommt noch zu wenig bei den MA an... Wir sollten immer wieder darüber reden... Die Führungsspitze versucht, die ethischen Grundsätze vorzuleben... Die Führungsgrundsätze werden auch eingefordert... Das allerdings nur in einem kleinen Kreis... Die weitere Durchdringung ist nicht gegeben... Es gehört zur Kultur, dass sie auch subkulturell wirkt... Unternehmenskultur muss auch Freiheiten lassen... Nicht alle Regeln können jeden Tag zehn mal herumgebetet werden... Bei der Systematik über alle Ebenen hinweg ist das allerdings nicht konsequent genug... Die Definition der Führungsregeln sind schon ein paar Jahre alt... Es ist aber immer noch nicht nachhaltig umgesetzt... Wir müssen lernen, wie wichtig unser persönliches Auftreten und Handeln für die Führungskultur ist...	
Kommunikation	110%	Es wird sehr viel kommuniziert, tendenziell zu viel Papier produziert... Trotzdem ist die Kooperation allerdings viel zu gering ausgeprägt... Oftmals werden wichtige Informationen nicht an alle relevanten Personen weitergeleitet... Das große Kommunikationsmanko aller Tage ist jedoch aus der Welt... Die Kommunikation im Unternehmen ist schon sehr viel besser geworden.	40%	Die Qualität der Kommunikation ist jedoch geringer als die große Quantität, oftmals unpräzise und sich widersprechende Anweisungen... Fehlende oder zu spät eintreffende Informationen...	29%	Die Kommunikationsstrukturen sind vorhanden... Es gibt Internet und Intranet... Zahlreiche Arbeitsplätze sind mit E-Mail-Funktion und Internetausschluss ausgestattet... Mit den Niederlassungen wird per Fax, Telefon und Briefverkehr kommuniziert... Das interne Kommunikationssystem wurde permanent weiterentwickelt... Fehlende Schulung der kommunikativen Kompetenz. Es fehlen klare Regeln der Organisation von Kommunikation und Kooperation... Zwischen den Filialen herrscht eher "Stille Post" und "Buschthrommelkommunikation".
Wissensaustausch	50%	Wissensaustausch ist mehr zufällig, zu wenig systematisch... Es fehlt das Konzept... Deutlich verbessert ist der Wissensaustausch zwischen LKT-BL-NL-Liefer... intensiver Erfahrungsaustausch zwischen SQR und den Lieferanten...	35%	Die Qualität des Wissensaustausches ist noch nicht so gut ausgeprägt wie die Quantität... Eigentlich findet ständig Wissensaustausch statt, es kommt jedoch zu wenig über. Oftmals haben MA den Eindruck, nicht über alle nötigen Informationen zu verfügen, um einen guten Job zu machen... Exzellenter Wissenstransfer auf dem Gebiet von Mode und Management durch Internationales Networking... Permanentes Benchmarking mit den weltweit besten Hermausstattern... Managementerfahrungsaustausch durch Mitgliedschaften in IMG, YPO, Wirtschaftsrat, EWD, imug, Lehrtätigkeit am Lehrstuhl Markt und Konsum der Universität Hannover.	20%	Der Wissens- und Erfahrungsaustausch müsste systematischer gestaltet werden... Es steht und fällt mit dem Einzeinen, wie er den Wissensaustausch innerhalb der Unternehmung und mit den externen Partnern organisiert... Offenheit wird angestrebt, aber nicht wirklich gelebt... Langjährige strategische Partnerschaften mit (internationalen) Lieferanten im regelmäßigen Wissensaustausch.
	50%		35%		20%	

		Ausprägung des Einflussfaktor (EF) in %		Systematik im Umgang mit dem EF (in %)		
	Quantität	Begründete Bewertung	Qualität	Begründete Bewertung	Systematik	
SÖR Kollektion		An der Entwicklung der hausgemachten SÖR-Kollektion sind wir seit Jahren irgendwie dran... Hier machen wir sehr viel... Permanente Weiterentwicklung und Detaillausstattung der Produkte... Entwicklung eines modularen Baukastens zur Ausstattung der SÖR-Produkte... Dieser ist quantitativ ausreichend... Auch der Anteil der Eigenmarke und der angestrebte Ausweitungssgrad auf 70% ist stimmig.		In vielen Bereichen, insbesondere Sportswear, ist die SÖR-Kollektion immer noch zu schwach profiliert... Eine besondere Stärke hat SÖR in der Konfektion... Nicht in allen Warengruppen hat die SÖR-Kollektion das wünschenswerte Niveau... Wir sind jedoch offensiv dran... Hohe Kompetenz in den Kernsortimenten, Top-Qualität (110 %).	Für ein besseres Profil bedarf die SÖR-Kollektion eines roten Fadens... Nicht aus jedem Dorf einen Köler... Das haben wir erkannt. Es gibt noch viel zu tun... Es fehlt an systematischer Kollektionserstellung... Bei Produkt, Design, Produktionsressourcen müssen wir noch die Schrittelein definieren. Es fehlt dem Handelskaufsteam an vorstufiger Produktentwicklungserfahrung...	
Entscheidungsprozesse	80%	Regelmäßig trifft sich einmal pro Woche das LKT... Die Regelmäßigkeit, Entscheidungspremium lagt, ist groß... Unregelmäßiger und seltener trifft sich die nachgeordnete Ebene der BL... Auch auf NL-Ebene gibt es immer wieder einen Entscheidungsgestau.	70%	Es gibt zu viele Entscheidungen, die nicht wirklich erklärt werden... Oftmals entsteht der Eindruck, die Gremien seien ein Debatteclub... Es kommt nicht immer rüber, dass die Entscheidungen auch klar umgesetzt werden... Das LKT mag ja schnell entscheiden und konkret umsetzen, dies gilt aber nicht für alle Entscheidungsinstanzen im Unternehmen... Oftmals fehlt es auch an Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen... Warum ist etwas so und nicht anders entschieden worden und wird zu wenig vermittelt...	50%	Es gibt viele einzelne Anweisungen, ohne klare Entscheidungsregeln. Wir überlassen nicht alles dem Zufall... Trotzdem werden jeden Tag falsche Entscheidungen getroffen... Fehlentscheidungen werden oftmals nur zufällig entdeckt... In den letzten Jahren sind wir ein gutes Stück weitergekommen... Entscheidungstransparenz und Erfolgskontrollen wurden eingeführt... Die Führungsspitze hat die zunehmende Zentralisierung der Entscheidungen... Der "Mittelbau" ist nicht mehr so stark an der Entscheidungsfindung beteiligt... Es bedarf einer klar nachvollziehbaren Entscheidungsstruktur.
Logistik	80%	Großer Aufwand bei der Warensteuerung... Hohe Handlungskosten durch Umlagerungen... Warenrückgaben... in der Logistik sind wir nicht so effizient wie bei der Steuerung der Absatzprozesse... Viel Ware muss erst durch das Oeldler Nadellöhr... Zu wenig Ware kommt direkt vom Lieferanten ins Regal...	60%	In der Logistik sind wir nicht effizient genug... Wir sind zu träge, reagieren zu spät... Die optimale Standortversorgung wird zu wenig EDV-gestützt betrieben...	60%	Die Logistik wird zu stark aus dem Bauch betrieben... Zu wenig Systematik...
Standort	40%	Mit einem Netz von 25 Standorten sind wir der einzige Herrenausstatter, der in Westdeutschland komplett vertreten ist... Ausweitung in die Ferengebiete für alle Häuser sehr fruchtbar... Quantität der NL großer Wettbewerbsvorteil.	40%	Die Qualität der Standorte ist nicht so gut wie die Quantität... Wir sind nicht in allen Städten in 1a-Lagen... Die zahlreichen 1b-Standorte rechnen sich aber wiederum im Verhältnis von Mietpreis zur Frequenz... Positiv ist die Präsenz zur Frequenz... Oberziehen... SÖR ist damit auch in der Fläche illustriert und erreicht dort kaufkräftige Kunden... Hohe Distributionsqualität.	40%	Wir arbeiten hoch systematisch, um Standorte auszuwählen... Grundlage sind jährliche Reiseerfahrung und ausgeprägte Zielorientierung... Langfristige Verträge mit einseitigen Kündigungsoptionen... Hohe Investitionen pro Geschäft verlangen nach dieser Vertragsstruktur... Wir schließen Verträge nur zu besten Konditionen ab... Wir haben viel Geduld und treffen keine Entscheidung aus Lust und Laune oder unter Druck...
	90%		60%		90%	

- 0% 0 = nicht ausreichend
- 30% 1 = teilweise ausreichend
- 60% 2 = meist ausreichend
- 90% 3 = ausreichend
- 120% 4 = besser als erforderlich

		Ausprägung des Einflussfaktor (EF) in %			Systematik im Umgang mit dem EF (in %)	
	Quantität	Begründete Bewertung	Qualität	Begründete Bewertung	Systematik	Begründete Bewertung
Image	90%	Große Verbreitung innerhalb der Zielgruppe... Uns kennen sehr viele (potentielle) Kunden im gesamten Bundesgebiet... SQR ist jedoch eine Insidermarke... Außerhalb der Zielgruppe ist SQR kaum bekannt.	90%	Kundenbefragungen zeigen immer wieder sehr gute Bewertungen... Unser Image ist bei den Zielgruppen sehr gut... Zahlreiche langjährige Stammkunden... Unser Image wird zunehmend aktueller und auch von den Jüngeren geschätzt... Aufgrund des Image entdecken immer mehr Partner SQR als Werbeplattform...	80%	Wir spielen hier die ganze Klaviatur der systematischen Imagepflege... Kundenbefragungen... Marktanalysen... Tun wir evtl zu viel des Guten?
Lieferantenbeziehungen	80%	Mit knapper Mannschaft, d. h. einem kleinen Einkaufsteam, holen wir hier viel raus... Professionelles Sortimentsmanagement... Eine Vielzahl qualifizierter und an SQR hoch interessierter Lieferantenpartner... Wir bekommen sehr gute Konditionen.	90%	Wir haben sehr gute partnerschaftliche Beziehungen... Die Lieferanten gehen mit uns durch dick und dünn... Aufgrund eines einzigartigen Distributionsnetzes ist SQR für die Lieferanten der bevorzugte Handelspartner im deutschen Premium Markt... Gutes Mix aus langjährigen Stammlieferanten und einem innovativen Pool von neuen Lieferanten... Neuer Qualitätsschub im Einkauf durch die Reorganisation vor 4 Jahren... Partner schätzen an SQR die Kontinuität...	100%	Permanente drehen wir dieses Thema links und rechts rum... Intensiv arbeiten wir daran, die Lieferantenbeziehungen zu verbessern und intensiver zu gestalten... Systematisch laterales Lernen vom Lebensmittelhandel... Konsequentes Supplier Rating... Lieferanten sind von unserer Fähigkeit zur kooperativen Systemlösung beeindruckt...
Kundenbeziehungen	80%	80-90% im Unternehmen wird ein sehr hoher Aufwand in Sachen Marketing betrieben... Großer Materialeinsatz... Große Kundenorientierung vor Ort... Es fehlt an Systematik und EDV-Unterstützung... Oftmals werden Kundenwünsche nur aus dem Bauch ermittelt und nicht in ein System überführt (Kundenkarte...) SQR ist nicht vom Wohlergehen weniger Großkunden abhängig, sondern hat das Ausfallrisiko extrem verteilt.	60%	SQR kennt seine Kunden aufgrund zahlreicher Marktersuchungen... Face-to-Face-Relations, die sich über 100 Stammverkäufer im Laufe von Jahrzehnten erworben haben... Langjährige Stammkundenbindungen... hohe SQRViceorientierung der MA... Fehlende Aggressivität und Professionalität bei Zusatzverkäufen... Es fehlt ein qualitatives schriftliches Kundenprofil... Die Adressdatei geht zumeist nicht über die Kundenadresse hinaus... Der Stammverkäufer glaubt, hier auch so alles zu wissen.	40%	Die systematische Steuerung der Kundenbeziehungen lässt zu wünschen übrig... Wir müssen lernen, schneller auf geänderte Kundenanforderungen zu reagieren... Wir vertrauen stark auf die einzelnen Mitarbeiter... Es fehlt ein proaktives Marketing, das auf den einzelnen Kunden fokussiert ist... Starke Unterstützung durch allgemeine VKF-Aktionen, Mailings etc....

0% 0 = nicht ausreichend
30% 1 = teilweise ausreichend
60% 2 = meist ausreichend
90% 3 = ausreichend

		Ausprägung des Einflussfaktor (EF) in %		Systematik im Umgang mit dem EF (in %)	
	Quantität	Begründete Bewertung	Qualität	Begründete Bewertung	Systematik
		S&P hat in der Wettbewerbschlicht die Marktführerschaft errungen... Die meisten Mitbewerber brechen weg... Die wenigen, die übrig bleiben sind entweder kleine Anbieter oder großflächige anonyme... S&P geht gestärkt aus der Konsumkrise hervor...		... Da, wo wir sind, wird S&R geliebt und geschätzt.	
Marktführer	70%	Angesichts des schwierigen Handelsumfeldes konnte in den letzten Jahren ein ordentlicher Cash-Flow und EBITDA erwirtschaftet werden; der zu versteuernde Gewinn wird jedoch angesichts der Herausforderungen durch die Finanzmärkte deutlich steigen müssen...	80%	Für das schwierige Umfeld, in dem viele Mitbewerber liquidieren, hat S&R in den vergangenen Jahren erstaunliche Ergebnisse erzielen können...	40%
Rendite	10%				50%

- 0% 0 = nicht ausreichend
- 30% 1 = teilweise ausreichend
- 60% 2 = meist ausreichend
- 90% 3 = ausreichend
- 120% 4 = besser als erforderlich

4.3 Abkürzungsverzeichnis

BBE	Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle Einzelhandel
BK	Beziehungskapital
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
EBITDA	Earnings before Interest Tax and Amortisation
EDI	Electronic Data Interchange
EF	Einflussfaktoren
EWD	Ethik und Wirtschaft im Dialog
GL	Geschäftsleitung
HaKa	Herrenbekleidung
HK	Humankapital
IHC	Industrie- und Handelsclub
IMG	International Menswear Group
imug	Institut für Markt, Umwelt und Gesellschaft
LKT	Lenkungsteam
MA	Mitarbeiter
MIS	Management Informations-Systeme
muk	Markt und Konsum
NL	Niederlassung
SCO	SØRVICECENTER
SK	Strukturkapital
VKF	Verkaufsförderung
YPO	Young Presidents Organisation

4.4 Quellenverzeichnis

- 1 Boston Consulting Group: Studie über den europäischen Textilmarkt, 1990; Droege & Comp.: Strategische Weiterentwicklung SØR Rusche GmbH, 1999
- 2 Testkaufstudie des BBE 1995–1997, 1999, 2001 (Fair Care-Testkaufstudie Düsseldorf)
- 3 Spiegel-Outfitanalyse, Nr. 5, 2002
- 4 Imug-Analyse zur Kundenzufriedenheit SØR Rusche GmbH, Ergebnisband 1999
- 5 Sinus-Milieu-Studie SØR/Gesamtdeutschland 2002
- 6 Kundendatenanalyse AZ Direct Marketing Bertelsmann: Ergebnisse der Regio-Profilanalyse für die SØR Rusche GmbH, 1997
- 7 Edvinsson, L. (u. a.) Aktivposten Wissenskapital, Wiesbaden 2000
- 8 Rusche, Thomas: Aspekte einer dialogbezogenen Unternehmensethik, EWD Band 4, Münster 2002