

bengin

High Technology ist wichtig
High Techniques sind ebenso wichtig

Wir zeigen sie Ihnen,
die Wirtschaftslogik der neuen Generation.

Damit auch die nichtfinanziellen Werte zählen.

Reprint der Version von 1995

für Auskünfte und Fragen:
peter.bretscher@bengin.com

<http://www.bengin.com>



– Partner – Systeme – Services –

BUSINESS ENGINEERING

Das Seminar

Bausteine für
ein neues
Wirtschaftsverständnis

Damit aus Kosten Erträge werden

Business Engineering, Das Seminar

| | Seiten |
|---|---------|
| Block 0: Gemeinsame Basis und Übersicht schaffen | |
| 1. Begrüssung Vorstellung | |
| 2. Thema für 1 1/2 Tage: Business (Re)Engineering Erwartungen? | |
| 3. Vorgehen und Struktur der 6 Blöcke | |
| Block 1: Die Realität und unser klassisches Bild | 4 - 6 |
| 1. Der Mensch als Know-How-Träger | |
| 2. Paradoxien, links-rechts, Denkblockaden, Prägungen, selektives Wahrnehmen | |
| 3. Unterschied Theorie und Praxis | |
| 4. Grundlagen der Lehre, Entwicklungen, die neuen Gurus | |
| Block 2: Grenzen der klassischen Lehre und Lösungen | 8 - 10 |
| 1. Paradigmen erweitern | |
| 2. Die heutige Wirtschaft | |
| 3. Core Business – Core Competence – Core Resources | |
| 4. Nachdoppeln drei Ebenen | |
| 5. Schlüsselfragen | |
| 6. Kenngrößen | |
| 7. Übergang zum Re-Engineering | |
| Block 3: Re-Engineering | 12 - 13 |
| 1. Geschichte | |
| 2. Inhalt | |
| 3. The real definition | |
| 4. Fehler in der Umsetzung | |
| 5. Was in der Praxis passiert | |

| | |
|--|---------|
| Block 4: Das Wertschöpfungsnetz | 14 |
| 1. Logistik | |
| 2. Probleme – Lösung | |
| 3. Die drei Ebenen bei Lieferant, Produzent, Käufer | |
| 4. kleines Netz | |
| 5. Beispiel (Fallstudie 16) | |
| Block 5: Die unternehmerischen Fokussierungen | 16 - 17 |
| 1. Aufbau- und Ablauforganisation 3D, Muster | |
| 2. Die sechs Dimensionen einer Unternehmung Pentavolume | |
| 3. Strategische Planung klassische und komplementäre | |
| 4. Beispiel für B'Esondere Strategie | |
| Block 6: Nach Bedarf, Rückblick | |
| 1. Gewerbliche Schutzrechte | |
| 2. Innovationen | |
| 3. Technologietransfer | |
| 4. Paralleles Projektmanagement | |
| 5. Vertiefung Themen aus Block 1 bis 5 | |
| 6. – | |
| 7. Zusammenfassung | |

Dieser Raster mit den nachfolgenden Stichworten bildet die Grundlage für die Ausbildung im Nachdiplomstudium zum Wirtschaftsingenieur.

Die Realität und unser klassisches Bild

1. Der Mensch als Know-How-Träger

- a) use-how, make-how, think-how
- b) lernen und lehren
 - praktisches lernen
 - Lernen über Theorie
- c) Form und Inhalt
 - bewusst – vorbewusst – unbewusst
- d) Erstausbildung und Weiterbildung
- e) Anweisung an den menschlichen Geist

2. Paradoxien, links-rechts, Denkblockaden, Prägungen, selektives Wahrnehmen

- a) zwei Denkspiele
 - neun Punkte, vier Linien
 - Gärtner mit vier Bäumen
- b) zwei Denkblockaden
 - Was schwerer als Luft ist kann nicht fliegen
 - Sonne dreht sich um die Erde oder?
- c) Form und Inhalt (Tango tanzen)
- d) Vordergrund und Hintergrund (Buchstaben)
- e) Täuschungen
 - Männer im Kanal
 - Kreis und Spirale
- f) nur eine Fokussierung möglich
- g) Bild und Realität



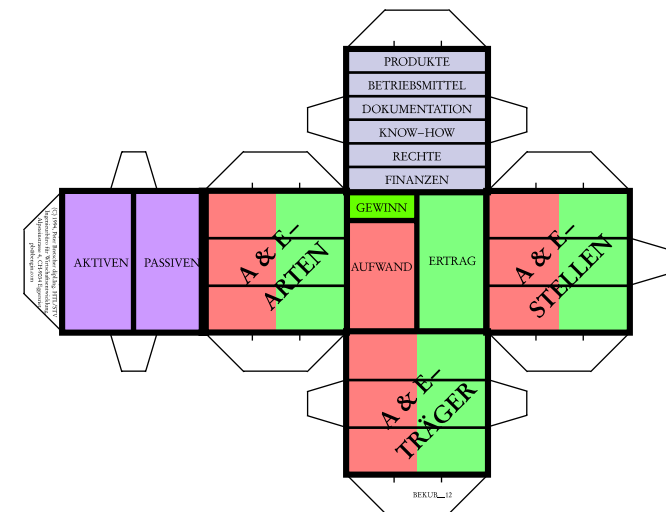
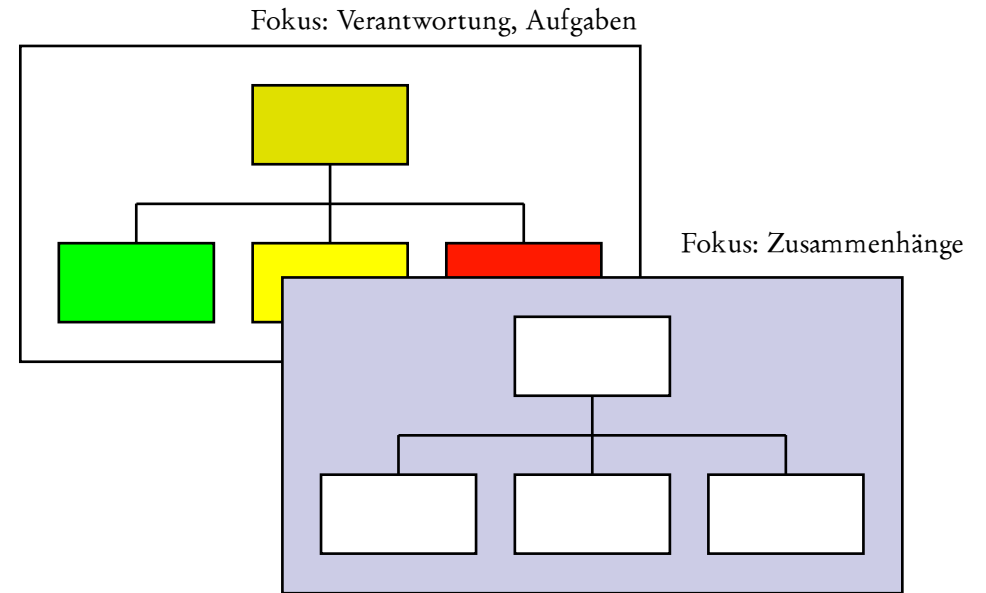
3. Unterschied Theorie und Praxis

- a) In der Theorie versucht man:
 - die Realität zu beschreiben
 - Zusammenhänge zu erkennen
 - Schlüsse zu ziehen
 - zukünftiges Handeln verbessern
- b) Bild CI000011 erarbeiten
- c) Es gibt keine vollständige Theorie
 - Theorien sind ein Produkt des menschlichen Geistes
 - Paradigmen sind Grenzen des Verständnisses
- d) Beispiel 1995: 4,7fache Lichtgeschwindigkeit
- e) Suche nach der Beschreibung der Realität geht weiter
 - es wird Wissen geschaffen
 - es wird Wissen geklaut
- f) Es gibt über das Gleiche verschiedene Ansichten
 - trotzdem braucht keine davon falsch zu sein (zwei Weltkarten)

4. Grundlagen der Lehre, Entwicklungen, die neuen Gurus

- a) 200 Jahre in der Geschichte zurück
 - Merkantilismus (Handel)
 - Hausarbeit, Handwerk, wenig Bildung, Lebenserwartung 35 Jahre, Hexenverbrennungen, Rorschach nach Genf braucht zwei Tage
- b) Adam Smith legt 1776 die Basis für die klassische Wirtschaftslehre (Volks- & Betriebswirtschaft)
 - Buch: Wohlstand der Nationen
 - Boden, Arbeit, Kapital
 - Arbeitsteilung
 - Diskussion über den Wert der Arbeit
- c) Auf dieser Basis wurde weiterentwickelt. Heute gibt es:
 - an die 20 Management by's
 - über 30 Management-Modelle (siehe "Konstruktion der Wirklichkeit")

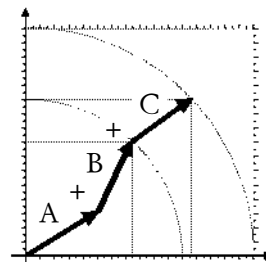
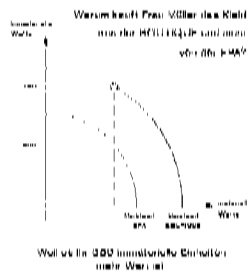
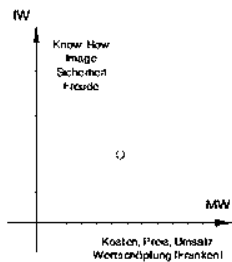
- d) Das St. Galler Modell ist m.E. das Beste. Hans Ulrich brachte den Menschen in "das System Wirtschaft".
- Fehler in der Grundannahme: Eine Unternehmung ist nicht zwingend ein soziales System. (Briefkastenfirma?) Firma ist primär eine juristische Konstruktion. Sie kann sowohl ein soziales als auch ein asoziales System sein. Je nach Orientierung der Verantwortlichen.
- e) Bild Grundraster (Ulrich) erarbeiten
- Leistungs-, Finanz-, Soziales Konzept
 - Ziele, Mittel, Verfahren
- f) Bild der Marktpartner erarbeiten
- g) Zusätzlich zu den Management by's und Modellen:
- Unmengen von Analysetechniken und Rezepten
 - "richtige" und falsche
 - Und abgeschrieben
- h) Fünf neue Gurus sind heute absehbar, und diese prägen die Entwicklung voraussichtlich für die nächsten 15 Jahre.
- Peter Senge: Die lernende Organisation
 - Michael Hammer: Re-Engineering
 - Gary Hamel: Core Competences
 - David Nadler: Organisational Architecture
 - George Stalk: Time-Based Competition
- i) Gemeinsames und Ausblick
- Gemeinsam ist allen:
 - > Grundlage: Boden – Arbeit – Kapital
 - > ungelöste Wertediskussion
 - > Statistiken und Kenngrößen sind unvollständig
 - Ausblick
 - > Informatikwelle rollt weiter, vermehrt Simulationen
 - > Fokus auf immateriellen Teil der denkbaren Welt
 - > Fokus auf Zusammenhänge
 - > Zusammenhänge greifbar machen



Grenzen der klassischen Lehre und Lösungen

1. Paradigmen erweitern

- a) Klassische und neue Orientierung (siehe Denk No.3)
 - Boden - Arbeit - Kapital
 - Voraussetzungen - Ergebnisse - Werte
- b) Begriff Wertschöpfung?
 - Definition
 - Diskussion, eindimensionalität aufzeigen
 - objektive und subjektive Werte (siehe CI05TR01)
- c) Kennzahlen
 - klassische
 - Beispiel "Umsatz zu Bilanz"
 - Auswirkungen
- d) immaterielle Werteskala
 - mathematische Grundlagen
 - Quantensprung in der Physik
 - Der Wert als Vektor
 - Beispiel: Boutique/Epa
 - Beispiel: Wertschöpfung
 - Beispiel: Automatisierung
 - Beispiel: Firmenbewertung
 - Beispiel: Addition in Wertschöpfungskette

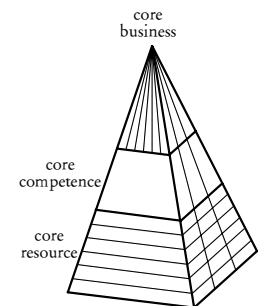


2. Die heutige Wirtschaft

- a) Die drei Orientierungen
 - Ergebnisse - Prozesse - Voraussetzungen
 - Angebot - Arbeitsabläufe - Ressourcen
 - Produkt - Fertigungsplan - Stückliste
 - Ziele - Wege - Mittel
 - Core Business - Core Process - Core Ressources
- b) Die drei möglichen Angebote
 - Produkte liefern
 - Dienste leisten
 - Rechte (Lizenzen) verkaufen
- c) Die Eigenarten der drei Angebotsmöglichkeiten
 - Produkte liefern: Nach dem Verkauf sind sie weg. Immer mehr austauschbar.
 - Dienste leisten: Kontakt Person zu Person. Beschränkter geographischer Raum.
 - Lizenzen verkaufen: man verkauft sie und hat sie immer noch.
- d) Visualisierung verpackte Pyramide
 - erste Ebene: Angebote
 - zweite Ebene: Prozesse
 - dritte Ebene: Ressourcen
 - sechs Seiten: Primärressourcen, E-Projekte, Länder, Lieferanten, Kunden/Vertrieb, Aufgaben/Funktionen

3. Core Business - Core Competence - Core Resources (Analogie zu den Fraktalen, Mandelbrot)

- a) Core Business(es)
- b) C'B ist das Integral der Core Competences
- c) C'C ist das Integral der Core Resources (primary resources)



4. Nachdoppeln auf den drei Ebenen (siehe Denk No. 5)

– nur eine Fokussierung ist gleichzeitig möglich

- a) Ergebnisse sind: Produkte, Dienste, Rechte
- b) Prozesse sind Voraussetzungen
- c) Ressourcen sind Voraussetzungen für Prozesse

5. Schlüsselfragen

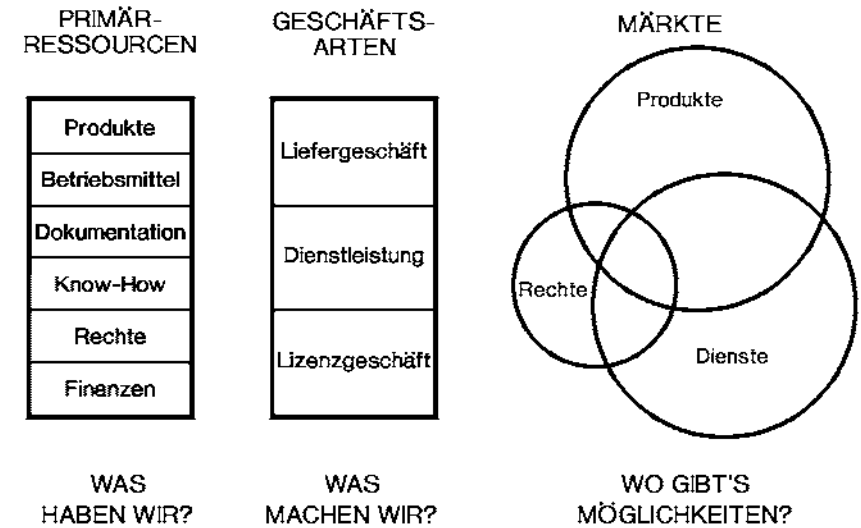
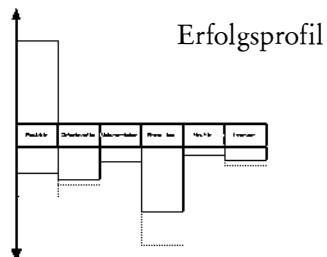
- a) Welche Märkte, welche Produkte?
 - Welche Ziele? – Wie realisieren? – Was braucht's?
- b) Welche Primärressourcen; Chancen für Marktnischen?
 - Was haben wir? – Was lohnt sich? – Was packen wir an?

6. Kenngrößen

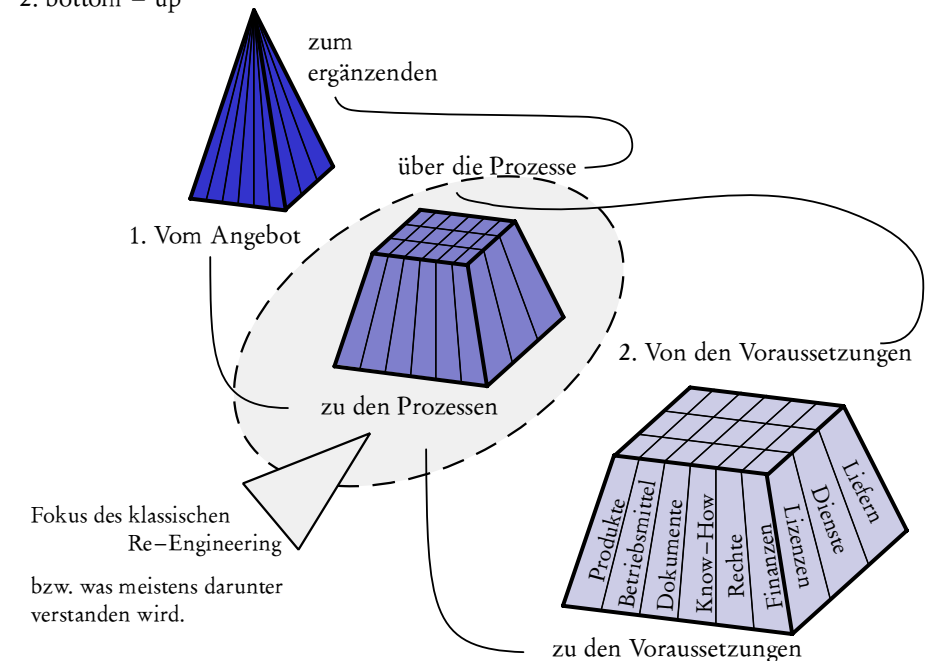
- a) Wie wird die Arbeit eines Managers gemessen?
 - Erfolgsrechnung, Bilanz
 - jährlich, vierteljährlich
 - Form der Kennzahlen?
 - Inhalt der Kennzahlen?
- b) Von der Erfolgsrechnung zum Erfolgsprofil
 - Geschichte der Wirtschaft
 - Erfolgsprofile low bis high-Tech

7. Übergang zum Re-Engineering

- Unternehmen hat drei Ebenen
- Re-Engineering klopft den Nagel bei den Prozessen ein.
- Angebot wird normalerweise nicht in Frage gestellt, allenfalls eingeschränkt. (Klassische Orientierung)
- Ressourcen werden angepasst (reduziert)



- 1. top – down
- 2. bottom – up



1. Geschichte

- a) Re-Engineering als Begriff
- b) Michael Hammer, Background
- c) Erster Artikel 1990
- d) Chames Champy, CSC Index
- e) Bücher
 - H&C, Reengineering the Corporation, englisch, 1993
 - H&C, Business Reengineering, deutsch, 1994
 - C, Reengineering Management, englisch, 1995
 - C, Reengineering im Management, deutsch, 1995
- f) Bücher als Verkaufsförderung
 - how to create a best-seller
 - CSC Index, Wiersema, Bilanz, Business Week
 - Discipline of Market Leaders, englisch, 1995
 - Marktführerschaft, Wege zur Spitze, deutsch, 1995

2. Inhalt

- a) Einführung aus Business Reengineering
- b) Beispiele
 - Aufbauorganisation, Ablauforganisation
 - IBM Credit Checking
 - Gummi Engineering



Hammer and Company
One Cambridge Center
Cambridge, Massachusetts
02142
Tel 617.354.5555

3. The real definition

- a) Das Original von Hammer
- b) Fokus
 - business processes
 - job definition
 - organisational structures
 - management and measurement systems
 - values and beliefs
- c) Schema für Vorgehen
 - Mobilisation; get organized
 - Diagnosis; get oriented
 - Redesign; get crazy
 - Transition; get real

4. Fehler in der Umsetzung

- a) falsche Ausgangslage
- b) unvollständige Informationen
- c) Angst bei Mitarbeitern

5. Was in der Praxis passiert

- a) Was Berater daraus machen
 - Probleme der Beratergilde
- b) Übersicht der CSC Index
 - Wer initiiert? Warum? Resultate?

Block 4 Das Wertschöpfungsnetz

1. Logistik

- a) Die Logik der Güterströme
- b) Die Regelkreise
- c) Gegengeschäfte, Kompensation (Leistung und Gegenleistung)

| | | | | | | |
|----------|----------------|---------------|----------------|-----------|----------|--------|
| | | Gegenleistung | | | | |
| | | Produkte | Betriebsmittel | Dokumente | Know-How | Rechte |
| Leistung | Produkte | | | | | ✓ |
| | Betriebsmittel | | | | | |
| | Dokumente | | | | | |
| | Know-How | ✓ | | | | |
| | Rechte | | | | | |
| | Finanzen | | | | | |

2. Probleme – Lösung

- a) Zölle/Steuern in der Wertschöpfungskette
- b) Reduktion durch neue Angebote
- c) Grenzen durch die WTO

3. Die drei Ebenen bei Lieferant, Produzent, Käufer

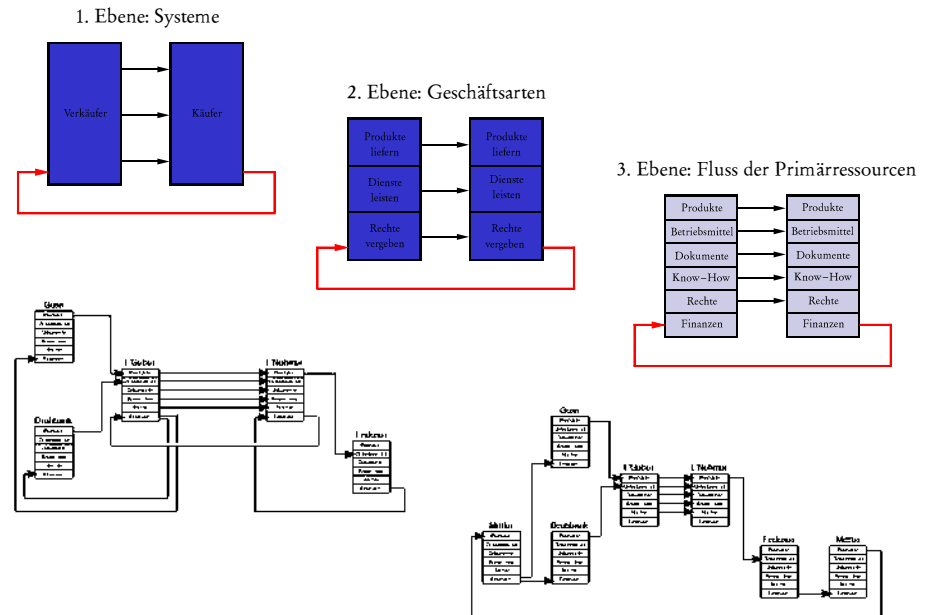
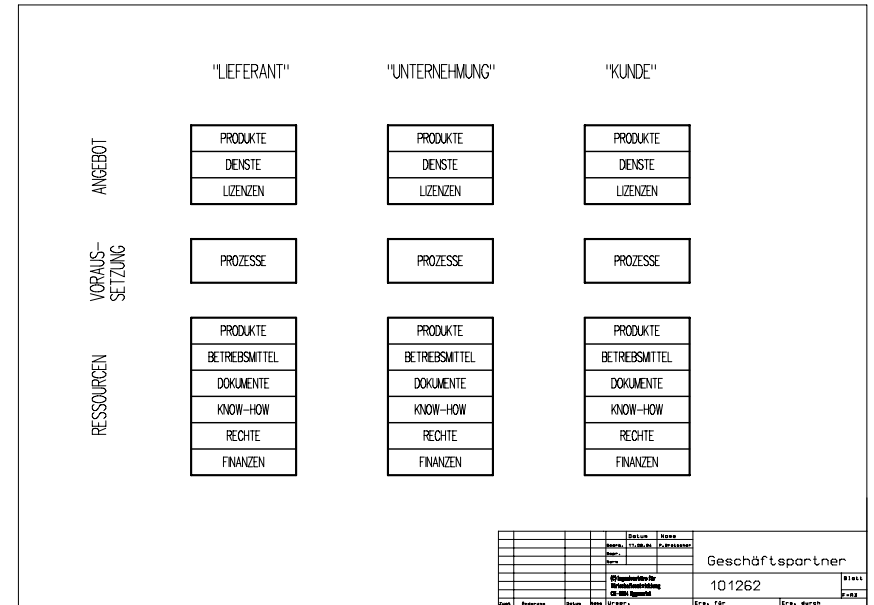
- a) Reale und potentielle Angebote
- b) Prozesse
- c) Ressourcen

4. kleines Netz

- a) Erste Ebene: Systeme
- b) Zweite Ebene: Geschäftsarten
- c) Dritte Ebene: Ressourcenströme

5. Beispiel (Fallstudie 16)

- Möbelhandel, Computerhandel, Autogarage
- Alle drei Ebenen, Zahlungen kürzen, erhöhen
- Zweite und dritte Ebene, Angebote bzw. Zahlungen verlagern in steuergünstigere Kategorien



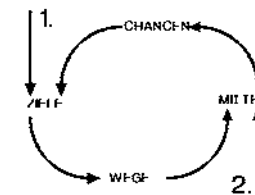
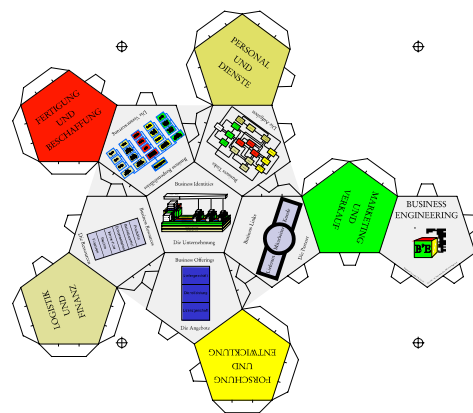
Die unternehmerischen Fokussierungen

1. Aufbau- und Ablauforganisation; 3D, Muster

- a) Was ist eine Firma?
- b) Aufbauorganisation (Verantwortung)
- c) Ablauforganisation (Prozesse)
- d) 3D-Kombination Verantwortung, Prozesse, Ressourcen

2. Die sechs Dimensionen einer Unternehmung; Pentavolume

- a) Aufgaben
- b) Unternehmen/Identität
 - Form und Inhalt
 - soziales oder asoziales System?
- c) Verantwortung
- d) Ressourcen
- e) Angebot
- f) Partner
 - natürliche Personen
 - juristische Personen
- g) Pentavolume
 - innen die sechs Dimensionen
 - aussen die Aufgabenbereiche

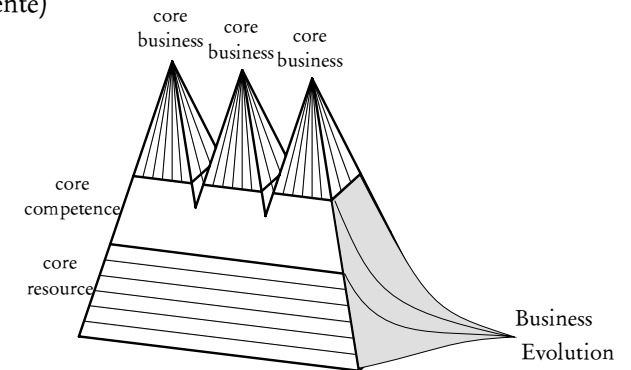


3. Strategische Planung

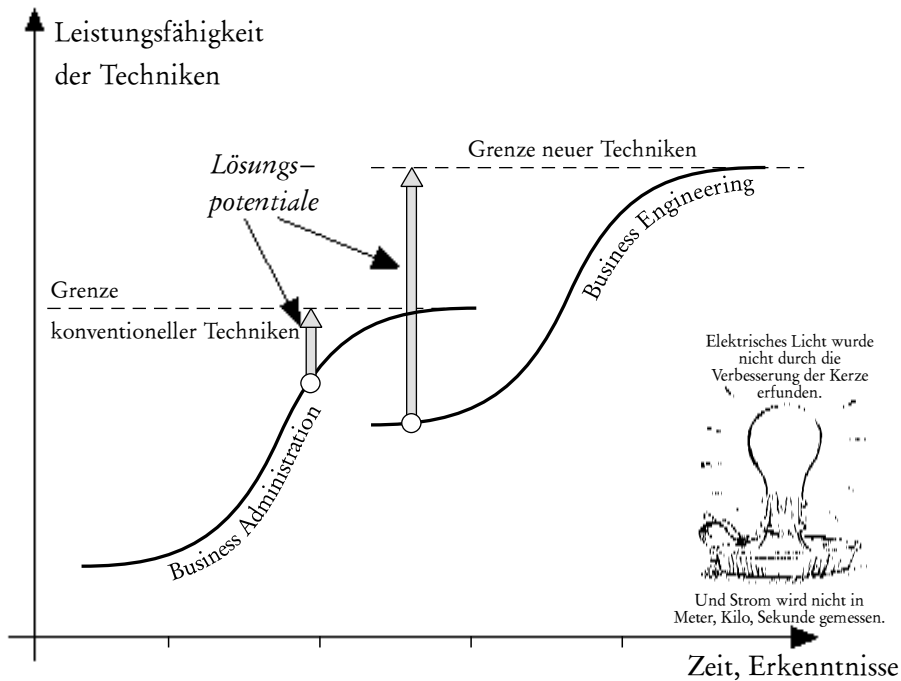
- a) klassische strategische Planung
 - Markt ist Ausgangslage, Ressourcen sind Variable
 - Der Markt als imaginäres Gebilde
 - Zeitbedarf Strategie bis Geld in der Kasse
- b) komplementäre strategische Planung
 - Ressourcen sind Ausgangslage, Markt ist Variable
 - Zeitbedarf Strategie bis Geld in der Kasse
- c) Auswirkungen auf Erfolgsprofil

4. Beispiel für B'Esondere Strategie

- a) Strategie (Absichtserklärung) bezüglich
 - Liefergeschäfte
 - Dienstleistungen
 - Lizenzgeschäfte
- b) potentielle Angebote
 - liefern, Dienste, Rechte
- c) offizielle Angebote
- d) Kunden (Segmente)



Techniken zur Wirtschaftsentwicklung



Eigenschaften:

- Ergänzt klassische Wirtschaftslehre (voll kompatibel)
- Ermöglicht bisher undenkbare Lösungen
- Verbessert Transparenz in Planung und Realisierung unternehmerischer Aufgabenstellungen.

Anwendung:

- Produzierende und dienstleistende Unternehmen
- Öffentliche Institutionen, Staat, Region, Gemeinde

Kennzahlen:

- seit 1988, rund 120 Anwenderlizenzen
- über 200 Konzentrate, mehr als 10 Modelle
- Entwicklungsinvest grösser 1 Mio. Franken, registered Copyright.

Konzentrate

B'E-Systeme

- Grundlagen (Systeme 01 – 20)
- Anwendungen (ab System 21)

3D – Modelle (sw oder color)

- 3D – Würfel, diverse
- 3D – Zylinder, gross, klein
- 3D – Pyramide, 3-teilig, gross, klein
- 3D – Pentavolume, gross, klein
- 3D – Workflow und Hierarchie
- 3D – St. Galler Modell

Kurzbeschreibungen

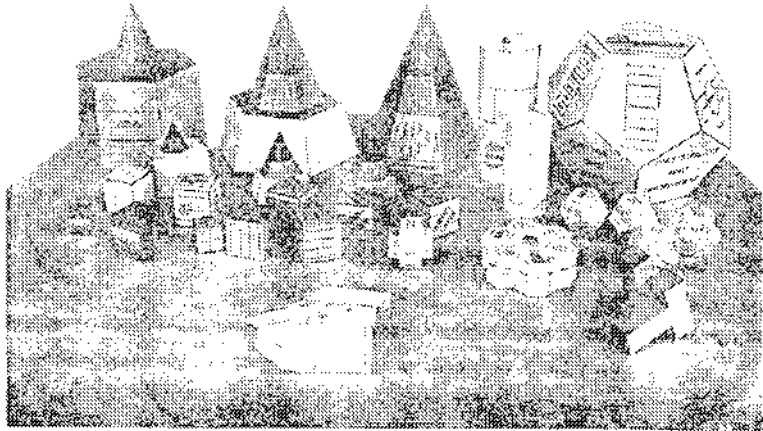
- Projekt Business Engineering
- Business Engineering für Dienstleister
- Business Engineering, aber mit System
- B'E – Systeme, das Produkt
- B'E – Systeme, Wirkungsgrad
- B'E – Systeme, Ressourcen und Netzwerk

B'Esondere Denkanstösse

- No. 3: Paradigmen erweitern
- No. 4: Zölle, Steuern reduzieren
- No. 5: Technologietransfer
- No. 6: Logistik
- No. 7: Potentiale nutzen
- No. 8: Immaterielle und materielle Werte

Artikel:

- Das Erfolgsprofil
- Oekometrie (in Vorbereitung)



– Partner – Systeme – Services –

bengin

Die Partner unserer Organisation unterstützen die Mitarbeiter Ihrer Unternehmung in der Lösung von anspruchsvollen Aufgaben.

Verlangen Sie weitere Informationen.

Die B'E-Systeme und -Modelle basieren auf Lösungen von Problemstellungen, welche sich mit der klassischen Wirtschaftslehre nicht bewältigen lassen. Diese Erkenntnisse wurden und werden weiterentwickelt und in das B'E-Gesamtwerk integriert. Sowohl für das Gesamtwerk als auch für die einzelnen Elemente und die damit verbundene Anwendung sind alle Rechte vorbehalten. Das Copyright ist registriert (Nummer TXu 512 154). Es darf nur von lizenzierten Personen verwendet werden. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt. Auch das Erstellen von Werken zweiter Hand bedarf der vorgängigen schriftlichen Genehmigung.

Peter Bretscher, Ingenieurbüro für Wirtschaftsentwicklung,

Alpsteinstrasse 4, CH 9034 Eggersriet, Tel 071/877 14 11, pb@bengin.com