

Peter Bretscher
Ingenieurbüro für
Wirtschaftsentwicklung
Alpsteinstrasse 4
CH-9034 Eggersriet
071/95 14 11

Institut für Führung und Personalmanagement
Herrn Professor Dr. M. Hilb
Dufourstrasse 48
9000 St. Gallen

Ihr Zeichen:
Votre réf.:

Ihre Nachricht vom:
Votre lettre du:

Unser Zeichen:
Notre réf.:

Bearbeiter:
Responsable:

Datum: **30.10.91**
Date:

"Führung und immaterielle Güter"

Sehr geehrter Herr Professor Hilb

Ich beziehe mich auf Ihr Referat vom letzten Samstag in Rapperswil und möchte mich dafür bedanken. Auch unser Tischgespräch am Mittag habe ich in guter Erinnerung und erlaube mir, Ihnen einige Unterlagen über die B'E-Systeme beizulegen.

Auslöser für diese Dokumente waren meine Erfahrungen als Intrapreneur in der Firma Wild; so würde ich meine "Stellung" zumindest während der letzten vier Jahre bezeichnen, während denen ich beauftragt war, den Know-How- und Technologietransfer in Drittweltländer zu planen und umzusetzen. Weil es dafür noch keine Techniken gibt, musste ich ein methodisches Werkzeugkofferchen zusammenstellen. Nun ist eines der Schlüsselemente von solchen Geschäften das immaterielle Potential einer Unternehmung. Und innerhalb dieses Potentials ist die Erfahrung und das Wissen und Können der Mitarbeiter der grösste Aktivposten. Nachdem solche Kennzahlen in den traditionellen Führungssystemen fehlen, galt es, auch dafür einen rationalen Massstab zu schaffen.

Parallel zu den Erfahrungen mit dem T-Transfer waren zwei Erlebnisse prägend für den Inhalt dieser Dokumentation. Dabei handelt es sich um zwei Todesfälle von mir nahestehenden Familienvätern. Beide hatten während der GWA in der Wild den ersten Herzinfarkt. Der eine war der Chef der Konstruktion und musste 15% der Lohnsumme einsparen – Mitarbeiter entlassen. Der andere war Leiter der Ausbildungsabteilung und verschied kurz vor der Sitzung – im Sitzungszimmer, an der die Schliessung der Werkschule beschlossen werden sollte. Ich habe diese Menschen gut gekannt und bin zu der Ansicht gelangt, dass sie beide an demselben ursächlichen Problem verzweifelt sind. Beide kannten aus Erfahrung den Wert der Mitarbeiter und konnten bei den Diskussionen um die Lohnkosteneinsparung kein rationales Äquivalent an Verlust von immateriellem Potential einbringen. Zur Zeit ist es für das Management noch problemlos möglich, die immateriellen Aktiven zugunsten der kurzfristigen Betriebsrechnung zu verringern. Die Sichtweise, dass z.B. eine Reduktion der Lohnsumme von Fr. 1'000'000.-- pro Jahr in der Entwicklungs-abteilung einer Verringerung der immateriellen Bilanz um 12'354'400 immateriellen Einheiten entspricht, hat sich (noch) nicht etabliert.

BUSINESS ENGINEERING

Unternehmensentwicklung, Management-Systematik, Trainings-Unterlagen, Lizenzen

Wenn wir Ingenieure mit einem Modell arbeiten müssen, das wichtige Parameter nicht berücksichtigt, sprechen wir von einem systematischen Fehler und versuchen, das Modell zu korrigieren. Weil ich die Auswirkungen dieses Fehlers erlebt habe, habe ich mich auf die Socken gemacht, eine Lösung vorzuschlagen.

Der Lösungsweg, den ich eingeschlagen habe, wurde in der Geschichte der Physik und der Ingenieurwissenschaften schon mehrfach besprochen, wenn es darum ging, aufbauend auf dem Bestehenden vorerst Nichtfassbares rational handhabbar zu machen, um Auswirkungen von Ereignissen vorab bestimmen zu können. Die Lösung selbst, die ich gefunden habe, ist eine Analogie zu dem Gebiet der Elektrotechnik, in der unter anderem Scheinwiderstände und -kapazitäten, Halbleiter und andere Elemente den Elektronenfluss beeinflussen und zu deren Beschreibung die "imaginäre Zahlenebene" herangezogen wurde. Ohne diesen mathematischen "Kunstgriff" wäre die gesamte Entwicklung der Elektro- und Elektronikbranche nicht denkbar. In meinem Wirtschaftsweltbild gehe ich auch von den materiellen und immateriellen Ressourcen aus, die in einem Netzwerk der Wirtschaft fließen. Dadurch wird es möglich, komplexe vernetzte Interaktionen innerhalb und ausserhalb einer Unternehmung zu planen, berechnen, optimieren und ganzheitlicher zu entscheiden.

Genauso wie der Handwerker von Zeit zu Zeit neue Betriebsmittel anschaffen und bestehende schärfen muss, ist auch der Kopfwerker gezwungen, seine Techniken griffiger zu machen. Weil die B'E-Systeme aus der Praxis geworden sind, glaube ich schon, dass sie dazu einen Beitrag leisten. Denn sie erweitern den traditionellen Wertebegriff um den bisher fehlenden immateriellen Anteil und geben dadurch auch den Führungskräften von mehrstöckigen Hierarchiegebilden den Zugang zu dem primären Erfolgspotential einer Unternehmung; den Mitarbeitern. Der Stellenwert der "Führung und Betreuung" der Mitarbeiter erhält dadurch endlich einen entsprechenden Platz, wie ich es auch in dem beiliegenden "Unternehmensmodell" zu veranschaulichen suche.

Wohl sind einige Grundlagen gelegt, aber zu deren Ergänzung und Abrundung bin ich immer auf der Suche nach Menschen, die auch daran arbeiten, das Spannungsfeld zwischen den materiellen Wirtschaftszielen und den immateriellen Voraussetzungen zu deren Erreichung zu verringern. Mein Erfahrungsbereich und mein "monetärer Rucksack" sind zu begrenzt. Dadurch geht die Weiterentwicklung nur langsam vor sich.

Die beiliegenden Unterlagen mögen Ihnen einen Einblick in die neue Sichtweise und deren Struktur erlauben. Es ist geplant, vor allem den Block zwei durch neue Aufgabenorientierte Systeme abzurunden. Vielleicht könnten Sie sich die Integration eines Teils Ihrer Methoden in die Systeme vorstellen, evtl. erweitert mit einem rationalen Massstab für immaterielle Werte? Gerne kann ich Sie weiter orientieren. Sei es bezüglich der B'E-Systeme oder ganz einfach über meine Erfahrungen als Intrapreneur in einem ständig wechselndem Umfeld. Da gibts schon einige Musterchen.

Ich freue mich, wenn die Unterlagen Ihr Interesse finden und ich von Ihnen etwas höre.

Freundliche Grüsse

Peter Bretscher