

B'E_{sondere} Denkanstösse No. 9



seit 1988

Das Erfolgsprofil Unternehmerische Werte lokalisieren und marktorientiert aktivieren.

Business Engineering Systeme
Lösungen für komplexe Problemstellungen

Summary:

Jeder Ingenieur kennt den Begriff "Wirkungsgrad eines Systems". Er ist bei physikalischen Systemen ein Massstab dafür, wieviel von der eingesetzten Energie auch genutzt wird.

In der Managementlehre wird seit einiger Zeit auch eine Unternehmung als System betrachtet. Die analoge Frage nach dem "Wirkungsgrad einer Unternehmung" ist daher naheliegend. Die Beantwortung dieser Frage ermöglicht eine differenzierte Beurteilung von Effizienz und Effektivität einer Unternehmung im Hinblick auf das intern vorhandene Potential und die extern wirksamen Angebote. Als ausschlaggebender Parameter für die Verbesserung des Wirkungsgrades einer Unternehmung als "Gesamtsystem" stellt sich letztendlich die intelligente Verknüpfung des Potentials und der sieben Märkte heraus.

Um diese Aufgabe in Unternehmen ab 20 Mitarbeitern überhaupt erfüllen zu können müssen die klassischen Kennzahlen und Orientierungsgrössen neu betrachtet werden. Die übliche Erfolgsrechnung wird durch das Erfolgsprofil ergänzt. Ein solches Profil ermöglicht die Abschätzung wie gut die Ressourcen genutzt werden und zeigt Möglichkeiten zur Ertragsverbesserung.

Dadurch wird das Erfolgsprofil zu einem wirksamen Entscheidungsinstrument für die Verantwortlichen – aber auch für Anleger, Banken, Treuhänder und Vermögensverwalter.

Werte und Massstäbe

Heute wird viel vom "Wertewandel" geredet und geschrieben. Wenn man einmal etwas genauer hinschaut, wird plötzlich ersichtlich, dass ein dadurch implizierter Wandel der Werte nicht stattfinden kann. Denn es sind nicht die Werte, die sich wandeln. Ökologie und Ethik (als zwei aktuelle Beispiele aus der Diskussion) waren schon immer vorhanden. Diese Werte haben sich nicht verändert, wohl aber deren Gewicht und Bedeutung im Entscheidungsprozess. Es ist die "Hitparade" der Werte, die sich ändert. Solche Änderungen sind an und für sich nicht neu. Interessant ist aber, dass auch in der Wirtschaft vermehrt intensiv über Werte gesprochen wird, die sich der Erfassung durch das Rechnungswesen mit den bekannten Kenngrössen entziehen.

Wenn man von Werten spricht, ist es wichtig zu wissen, wer bewertet, in welchem Auftrag bewertet wird und natürlich "was" bewertet wird. Natürliche Personen haben subjektive Massstäbe für die Bewertung einer Sache. Ein Finanzbeitrag von Fr. 50.-- hat für jede natürliche Person einen bestimmten subjektiven Wert. Wenn sich nun jemand entschliesst, für ein Nachtessen diesen Betrag auszugeben, so hat für ihn das Nachtessen als Solches mindestens den gleich hohen Wert wie die Fr. 50.-- in seinem Portemonnaie oder auf dem Bankkonto. Es findet automatisch ein Wertevergleich statt und in diesem Fall ist das Essen den Preis wert ("preiswert" im Volksmund).

Bei den "Juristischen Personen", den Unternehmen, wird es etwas komplizierter. Natürlich stehen auch hinter "Juristischen Personen" natürliche Personen mit ihrer individuellen Wertehierarchie. Aber in der Eigenschaft als Mitarbeiter einer Unternehmung haben sich die anzuwendenden Werte und Massstäbe nach anerkannten Regeln der Betriebswirtschaftslehre (BWL) zu richten. Die BWL ihrerseits hat ihre Grundlage in der Volkswirtschaftslehre (VWL), deren Basis im 18. Jh. grossteils in England gelegt wurde.

Es war damals die Zeit der Postkutschen, des Handwerks und des Handels materieller Güter. Hosenträger gab es noch nicht, sie wurden erst 1792 in Frankreich erfunden, die Reisezeit von Rorschach nach Genf dauerte 40 Stunden, und in der Schweiz wurde die letzte Hexe "verabschiedet".

Zum Verständnis der auch heute noch von der Betriebswirtschaftslehre zur Verfügung gestellten Wertemassstäbe bzw. Zielgrössen ist es sehr hilfreich, sich den damals herrschenden Zeitgeist zu vergegenwärtigen. Alles was zählte war "Hardware", waren materielle Produkte um damit Handel treiben zu können. Der normale Mensch mit seinem immateriellen Potential war nach unserem heutigen

Verständnis wenig gebildet, war im wesentlichen Handwerker und wurde bei nachlassender Leistung schnell ersetzt. Dies hat sich heute etwas verbessert, aber trotz der Fortschritte dieser Lehre und dem Einsatz von Computern ist die damals gelegte Basis auch in der heutigen Ordnungsweise noch zu finden.

Im Besonderen zeigt sie sich auch heute noch einerseits durch die seinerzeit festgelegten drei Produktionsfaktoren "Boden", "Arbeit", "Kapital" und andererseits durch den "materiellen" Wertemassstab, bzw. die daraus abgeleiteten Kennzahlen und Zielgrössen (Bilanzsumme, Umsatz, ROI usw.).

Zwar wird seit einiger Zeit auch von "Human capital", "Information" usw. als Produktionsfaktor gesprochen. Weil sich aber für diese immateriellen Grössen bisher noch kein akzeptabler Wertemassstab etablieren liess, haben sie in den relevanten Kennzahlen im Gegensatz zu "Boden", "Arbeit", "Kapital" noch keinen adäquaten Niederschlag finden können.

Dies hat zur Folge, dass zur Entscheidungsfindung in einer ersten Phase zwar sowohl die immateriellen wie die materiellen Kriterien berücksichtigt werden, im Verlaufe des Entscheidungsprozesses jedoch die materiellen Gegebenheiten den Ausschlag geben.

Der Unterschied zwischen den von der Lehre beschriebenen rationalen Zielgrössen und den heute für die Führung einer Unternehmung relevanten Gegebenheiten in der Praxis wird immer grösser, weil die Beschränkung der für die Steuerung herangezogenen "materiellen Kennzahlen" die "offizielle" Berücksichtigung der immateriellen Werte verunmöglicht. Unter die immateriellen Werte fallen die für einen Unternehmenserfolg ursächlichen Werte wie Erfahrung, Know-How, Klima, Information, Rechte usw. Letztendlich bilden diese immateriellen Werte einen wesentlichen Teil der Voraussetzungen für einen materiellen Erfolg. In besonderem Mass gilt dies für Unternehmen in unserem industrialisierten Teil der Welt. Hier werden Produkte, Produktionsprozesse und die Koordination des unternehmerischen Zusammenspiels immer "intelligenter". Diese "Intelligenz" erfordert eine gesteigerte immaterielle Vorleistung um den Aufwand für eine Reproduktion des Angebotes möglichst niedrig zu halten. Unglücklicherweise werden in dem Kennzahlensystem die Ergebnisse der Vorleistung nicht erfasst – bloss deren Kosten und die gilt es zu reduzieren. Es braucht an dieser Stelle wohl nicht näher erläutert zu werden, warum Entscheidungen, die auf beschränkten Kennzahlen basieren, nur zufällig richtig sein können.

Als drastisches Beispiel für einen systematischen Fehler in der Unternehmensbewertung nach den Zahlen aus dem Rechnungswesen mag dienen, dass durch den

plötzlichen Tod des besten Mitarbeiters in der Entwicklungsabteilung die Lohnsumme reduziert und damit der Jahresabschluss kurzfristig verbessert wird. Dies obwohl Jedermann weiss, dass die Erfahrung des Mitarbeiters nicht ersetzbar ist. Und dass sich der Wert einer Unternehmung dadurch natürlich reduziert. Da nützt auch das noch so minutiöse Beschreiben von Arbeitsabläufen nur wenig.

Diese Einschränkung der Werteerfassung hat schon ihre praktische Auswirkungen. Denn auch die Leistung des Managements wird nur innerhalb dieses unvollständigen Wertesystems gemessen. Es ist daher für einen "Manager" z.B. problemlos möglich, die nicht erfassten ursächlichen Werte einer Unternehmung zu reduzieren, um kurzfristig innerhalb der materiell orientierten Zielgrössen ein "Wachstum" zu erreichen. Leider wird dies durch einen schnellen Wechsel im Management sogar gefördert, denn der Zugang zu den immateriellen Gütern einer Unternehmung erfordert neben meist technischer Sachkenntnis auch einen grossen persönlichen Zeitaufwand, der nicht vollständig delegiert werden kann.

Die Grundlagen einer Lösung zur Quantifizierung immaterieller Werte sind zwar heute vorhanden, doch ist deren Anwendung noch nicht etabliert. Bis diese Lösung sich in der Wirtschaftspraxis auf breiterer Basis durchgesetzt hat, dürften wohl noch einige Jahre verstreichen. Interessenten und Vordenker sind eingeladen, Informationen anzufordern (Stichwort: B'E-System 05).

Zur Zeit erfassen die Massstäbe und Zielgrössen in einer Unternehmung im wesentlichen nur den materiellen Teil der Substanz und der erarbeiteten Ergebnisse. Aber auch mit diesen Kenngrössen gibt es für den Praktiker eine indirekte Möglichkeit, das immaterielle Potential zu lokalisieren und besser zu nutzen.

Neue Einsichten durch neue Fragen

Ein Ausweg aus der vorgängig geschilderten Problematik ergibt sich aus einer erweiterten Fragestellung zur Neuorientierung einer Unternehmung.

Zu diesem Zweck wird unterschieden zwischen

a) dem Potential einer Unternehmung

und

b) der Nutzung des vorhandenen Potentials.

Diese Unterscheidung wird heute noch sehr selten gemacht, obwohl sie für die Beurteilung der Entwicklung einer Unternehmung bereits auf der strategischen

Ebene neue Aspekte bringt. Sie öffnet den Weg, die Chancen einer Unternehmung nicht nur zielgerichtet, sondern auch zweckentsprechend zu nutzen. Ein strategisches Ziel, z.B. die Besten im Bereich der Herstellung von Klebstoffen zu werden, verunmöglicht oder erschwert zumindest die Nutzung von zusätzlichen Ertragsmöglichkeiten. Das Post-it der Firma 3M ist ein klassisches Beispiel. Es ist ein Ausschussprodukt aus der Kleberforschung – ein Nicht-Kleber – ein Misserfolg der Kleberforschung. Und nur durch viele Zufälle und den persönlichen Einsatz einiger Mitarbeiter kam es trotz einhelligem "Grabgesang" der Spezialisten dazu, dass eine Kleberfirma auch "Nicht-Kleber" verkauft. Hier wurde das normalerweise zielgerichtet eingesetzte Potential zweckentsprechend genutzt. Und es hat sich gelohnt, wie bei vielen Produkten die sich als "Abfallprodukt" aus einer zielgerichteten Tätigkeit entwickelten (Dinky-Toys, Leica usw.).

Die Unterscheidung zwischen dem Potential einer Unternehmung und dessen Nutzung dient dazu, sich auf mögliche Ertragschancen zu sensibilisieren und auch die Leistung des Managements zu bewerten.

Es soll hier nicht auf die verschiedenen Arten der Bewertung einer Unternehmung eingegangen werden. Dazu gibt es genügend Veröffentlichungen. Eines haben sie aber alle gemeinsam. Sie basieren auf denjenigen Werten, die in der Buchhaltung erfasst sind und sie erfassen nur das Ergebnis der unternehmerischen Leistung. Dabei handelt es sich im wesentlichen um materielle Werte, die in den fünf nachstehenden "Rechnungssystemen" erfasst werden:

der Erfolgsrechnung

der Bilanz

der Kostenstellenrechnung

der Kostenartenrechnung

der Kostenträgerrechnung

Der Aktionär macht sich ein Bild über "seine" Firma, indem er die Erfolgsrechnung und die Bilanz beurteilt. Im Vergleich mit der Vorjahresrechnung sieht er, ob die Firma erfolgreich wirtschaftete. Er kann dieser Rechnung aber nicht entnehmen, ob die Unternehmung nicht noch besser hätte wirtschaften können. Dieser Informationsmangel wird mit der Beantwortung der zweiten Frage beho-

ben. "Wie gut werden die Ressourcen genutzt?"

Es ist die analoge Frage, die sich ein Ingenieur bei der Konstruktion einer Maschine stellen muss, wenn er ein konkurrenzfähiges Produkt entwickeln will. Er muss insbesondere dafür Sorge tragen, dass er mit dem Einsatz von Ressourcen haushälterisch umgeht und dass die Maschine wenig Reibungsverluste aufweist. Dadurch steigt der Wirkungsgrad eines Systems und bei einem besseren Wirkungsgrad lassen sich auch höhere Anschaffungskosten rechtfertigen.

Um die Frage nach der Nutzung der zugänglichen Ressourcen einer Unternehmung beantworten zu können, ist es notwendig, diese einzuteilen. Die Einteilung erfolgt gemäss B'E-System 01 in die nachstehenden sechs Primärressourcen.

Die Einteilung ist praktisch selbsterklärend, wobei der Inhalt, der den Begriffen zuzuordnen ist, für jede Unternehmung individuell bestimmt werden muss.

Die Einteilung der Primärressourcen lautet wie folgt:

1. Produkte
2. Betriebsmittel
3. Dokumentation
4. Know-How
5. Rechte
6. Finanzen

Produkte
Betriebsmittel
Dokumentation
Know-How
Rechte
Finanzen

Alle sechs sind in jeder Unternehmung vorhanden, gleichgültig in welcher Geschäftssparte (Liefergeschäft, Dienstleistung, Lizenzen) sie tätig ist. Sie werden für jede Tätigkeit benötigt, vom Kaffee kochen bis zum Technologietransfer. Das Angebot einer Unternehmung ergibt sich aus der Art der Kombination verschiedener Primärressourcen.

Anschliessend einige Beispiele zu den Primärressourcen:

Produkte: Autos, Schrauben, Zement, Kopfwehtabletten . . .

Betriebsmittel: Häuser, Liegenschaften, Drehbänke, Bleistifte . .

Dokumentation: Arbeitsvorschriften, Prospekte, Normen, Gebrauchsanweisungen

Know-How: Wissen, Können, Erfahrung, Theorie, Praxis . . .

Rechte: Urheber, Patent, Muster & Modelle, Marken . . .

Finanzen: Währungen, Eigene, Fremde . . .

Die Antwort auf die Frage nach der Ressourcennutzung erhält man durch die rechnerische Zuordnung der Erfolgsrechnung zu diesen Primärressourcen. Für jede der Ressourcen werden Aufwand und Ertrag berechnet. Die graphische Darstellung dieser Zuordnung ergibt dann das Erfolgsprofil.

Das Erfolgsprofil

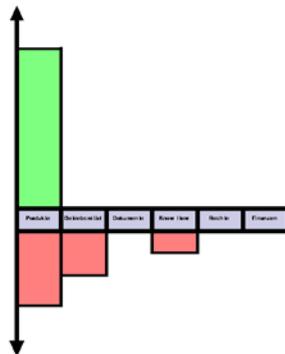
In den Abbildungen 1 bis 4 sind solche Profile dargestellt. Sie zeigen sehr eindrücklich, wie die Ressourcen genutzt werden.

Bei dem Bild 1 handelt es sich um das klassische Bild einer "Low-Tech-Unternehmung". Als Beispiel dient hier der "Holzschnitzer im Berner Oberland". Der Mann kauft Holz, schnitzt die Figur und verkauft sie.

Der Aufwand für Betriebsmittel (Hobelbank, Schnitzmesser, Hammer usw.), Dokumentation (Arbeitsvorschriften, Werbeunterlagen usw.), Know-How (Ausbildung, neue Schnitzverfahren usw.), Rechte (Patente, Lizenzen usw.) und Finanzen (Betriebskapital) ist vernachlässigbar.

Bei einer solchen Low-Tech-Unternehmung wird der Ertrag in jenem Bereich erwirtschaftet, in dem auch der grösste Aufwand erscheint.

Wenn nun der Schnitzer ausgelastet ist und "grösser" werden will, muss er Personal einstellen und/oder in Betriebsmittel investieren. Er muss aber auch mehr planen (Aufwand für Know-How). Dafür reduzieren sich die direkten Produktionskosten. Das Profil ändert sich entsprechend auf der Aufwandseite und ist im Bild 2 dargestellt. Es ist dasjenige einer "vorindustriellen Fertigung".

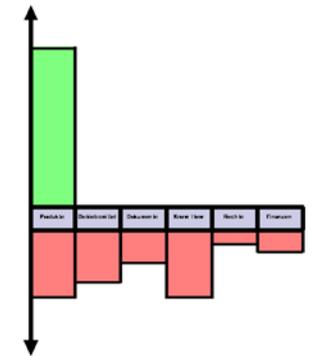


Das Bild 3 zeigt den Schritt zur "industriellen Fertigung".

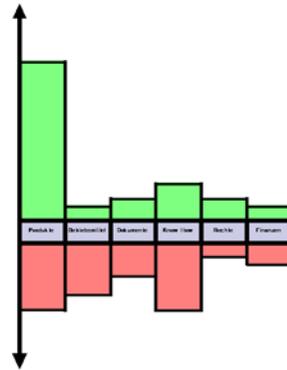
Der Anteil des Kopfwertes vermehrt sich zu Lasten des Handwerkes. Solche Profile sind der Standard bei gewachsenen Unternehmen, deren Gründungsjahr vor ca 1975 liegt. Der direkte Aufwand hat sich zum indirekten Aufwand verlagert, weil "intelligentere" und "intelligenter" gefertigte Produkte grössere Vorleistungen erfordern. Und dies umso stärker, je mehr die Unternehmung rationalisiert und sich Richtung "High-Tech" entwickelt hat.

Der indirekte Aufwand lässt sich den erzeugten Produkten nicht mehr ohne weiteres zuordnen und die alten Faustregeln (z.B. Verkaufspreis = 2,3 x Herstellkosten) verlieren schleichend ihre Gültigkeit.

Weil die Ordnungsstruktur der traditionellen Betriebswirtschaftslehre keine andere Möglichkeit offenlässt und intelligentere Produkte nun halt einmal mehr geistige Vorleistungen benötigen deren Existenz in den Kenn- und Zielgrössen einer Unternehmung noch nicht vorhanden ist, gehen diese Kosten als allgemeine Zuschläge in die Produktkalkulation ein. Im Fachjargon sind das "Gemeinkosten", und diese gelten in der Wirtschaftstheorie als schädlich. Dadurch wird es bei einer angespannten Ertragslage als Norm betrachtet, die Vorleistungen zu reduzieren. Normalerweise wird dies mit einer Gemeinkosten-Wert-Analyse versucht, die allerdings selten den gewünschten Erfolg bringt, weil sie wohl die Kosten, nicht aber die dafür erarbeiteten Werte erfassen kann. Die von McKinsey eingeführte und von vielen "Beratern" abgewandelte und angewandte Methode hatte Mitte der 80er Jahre ihre Sternzeit. Sie ist dann praktisch verschwunden, erlebt jedoch in der heutigen Zeit wieder eine Renaissance, weil sie eine strukturierte Kostenreduktion ermöglicht.



Weil diese Methode aber immer noch bloss die Kosten und nicht die dafür erhaltenen Werte erfassen kann, wird sie auch heute keinen längerfristigen Erfolg aufweisen. Nichts gegen das Sparen, aber eine unternehmerische und mittelfristig erfolversprechendere Lösung ist hier die zusätzliche direkte Nutzung der für die Abwicklung des Hauptgeschäftes aufgebauten und notwendigen Ressourcen (Bild 4). Bei einem produzierenden Betrieb zum Beispiel durch ein ergänzendes Angebot von Dienstleistungen oder Lizenzen.



Eine solche Diversifikation kann recht risikoarm durchgeführt werden, indem zum Beispiel die für den Eigenbedarf entwickelten Verfahren und Prozesse direkt als Problemlösung für ähnlich gelagerte Fälle auf dem Markt angeboten werden. Das einzige Problem, das einer solchen Diversifikation im Wege steht, ist die von der klassischen Lehre verbreitete "Losung", dass Diversifikationen zu 97% scheitern. Das ist wohl richtig für die von Ansoff 1957 definierte Diversifikation von neuen Produkten in neue Märkte. Sie ist aber falsch für die hier im Vordergrund stehende laterale Diversifikation. Bei geeigneter Auswahl ist das Risikopotential einer lateralen Diversifikation praktisch 0%.

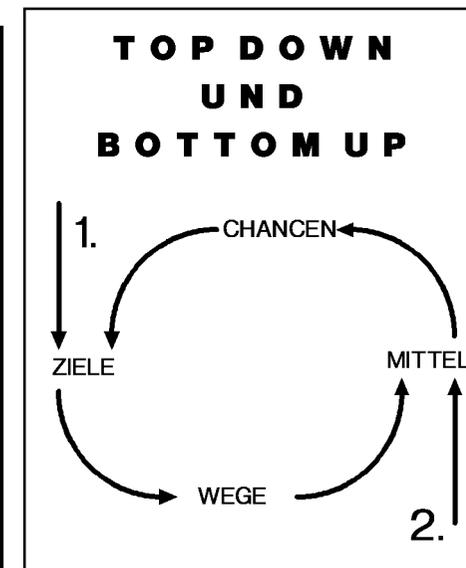
Bei einer lateralen Diversifikation ist das Angebot eine intern bewährte Problemlösung, für die es den entsprechenden "Markt" zu finden und zu bearbeiten gilt. Es ist dies eine Erweiterung des traditionellen strategischen "Top down" Denkrasters durch ein zusätzliches Denken "von unten nach oben" (Bottom up), wie im Bild 5 dargestellt. Während in dem "Top down" Ansatz von einem bestimmten Ziel ausgegangen wird und es darum geht, die besten Wege dazu zu finden und die notwendigen Mittel zu beschaffen, orientiert sich der "Bottom up" Ansatz an den verfügbaren Ressourcen, sucht sich die daraus ergebenden Chancen und übernimmt die erfolversprechendsten wiederum als Ziele. Ein solches Vorgehen zur Ertragsverbesserung lässt sich relativ schnell realisieren, weil sich das zusätzliche Angebot grundsätzlich bereits bewährt hat und das Know-How zu dessen Realisierung vorhanden ist. Dadurch wird es auch recht risikoarm umsetzbar.

Zusammenfassung:

Die Erstellung eines solchen Erfolgsprofils führt, speziell wenn es über einige Jahre erstellt wird, zu einer besseren Transparenz einerseits über das Potential einer Unternehmung und andererseits über dessen Nutzung. Es erlaubt dem Verwaltungsrat, dem verantwortlichen Management und den Kapital- bzw. Kreditgebern eine Abschätzung, wie gut und vollständig die vorhandenen Primärressourcen eingesetzt werden und welche zusätzlich zur Ertragsverbesserung eingesetzt werden können. Dies führt in der Folge zu einer Ergänzungsstrategie, die es erlaubt, die vorhandenen Ressourcen besser zu nutzen.

Bevor Sie das Potential einer Unternehmung reduzieren fragen Sie sich, ob mit den vorhandenen Ressourcen nicht neue Erträge geschaffen werden können.

	Metastrategie	
	Hauptstrategie	Ergänzungsstrategie
Ansatz	Ziele - Wege - Mittel	Mittel - Chancen - Ziele
Strategische Ausgangslage	Absatzmarkt (Geschäftsfelder)	Ressourcenpotential (Wissen, Können)
Strategische Variable	Ressourcen	Absatzmarkt (Kunden)
Struktur	Matrix	Netzwerk
Organisation	Hierarchie	Primus inter pares





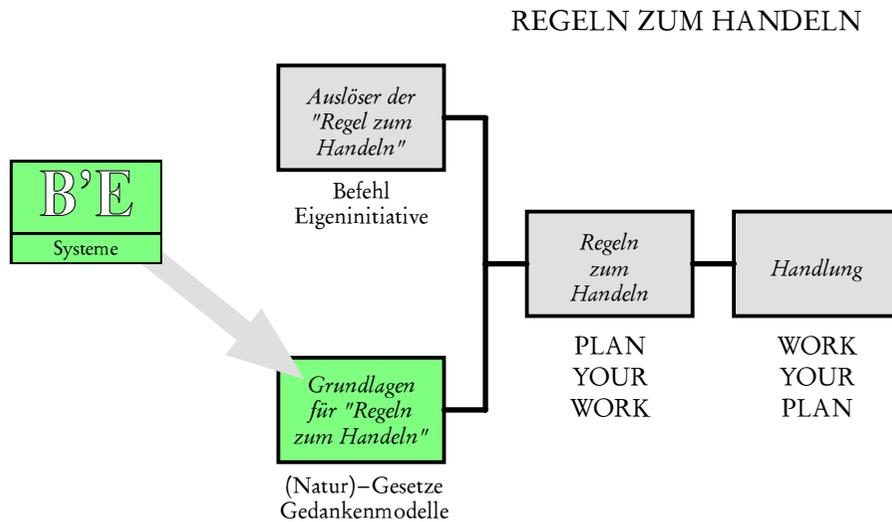
Business Engineering Partner

Die lizenzierten Partner für die Unterstützung in der Einführung und Anwendung innovativer Wirtschaftspraktiken.

Business Engineering Systeme

Grundlagen für innovative Lösungen im Optimieren und Realisieren von nationalen und internationalen Unternehmen und Beziehungen.

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.

BUSINESS ENGINEERING

Business Engineering ist der Begriff für eine ergänzende wirtschaftliche Betrachtungsweise. Sie ist in Modulen, den B'E-Systemen, dokumentiert und wird laufend abgerundet. Ihre Anwendung erhöht die Transparenz über wirtschaftliche Zusammenhänge und ermöglicht die ganzheitliche Planung, Berechnung und Optimierung von Unternehmen und deren Aktivitäten.

Ein erweitertes Denken ist heute besonders notwendig, denn wenn Alle gleich denken, kommt auch das Gleiche heraus. So kann das Verhalten der Konkurrenz mit einer grossen Wahrscheinlichkeit vorausgesagt werden, wenn man weiss, welche Ausbildung die Verantwortlichen abgeschlossen haben und welche Techniken zur Entscheidungsfindung herangezogen werden. Weil sich die traditionellen Methoden im wesentlichen auf das Erfassen der materiellen Ressourcen beschränken und sich die in der Praxis relevanten Gegebenheiten auf der immateriellen Ebene abspielen, können sie für die Probleme der industrialisierten Wirtschaft nur unvollständige Lösungen bieten.

Neue Ansichten, speziell wenn sie bestehende Paradigmen erweitern, führen automatisch zu neuen Einsichten, die ihrerseits bessere Entscheide ermöglichen. Allerdings macht die "Schwerkraft des Denkens und der Gewohnheit" das Berücksichtigen von neuen Perspektiven nicht gerade leicht. Aber wenn der Schritt einmal geschafft ist, können sich viele Probleme, die durch das alte Denken verursacht wurden, plötzlich auflösen.