



Eggersriet, 11. April 1996

u.Z.
i.Z.

Die Wirtschaft verstehen und begreifen

Stichworte zu den beiden Grundlagenseminaren an der ISG
(Zusatzinformationen zum Aussand der ISG)

Inhalt:

1. Grundlagen B'E Partner, Systeme, Services	Seite 1
2. Kein Mensch braucht ein Auto	Seite 2
3. Das unternehmerische Problem	Seite 3
4. Die Entwicklung der Wirtschaft	Seite 5
5. Was ist eine Firma?	Seite 6
6. Was/Wer ist ein Kunde?	Seite 7
7. Was passiert zwischen Anbieter und Kunde?	Seite 8
8. Zusammenfassung	Seite 9
9. Perspektiven/Anwendung?	Seite 10

Einschränkungen:

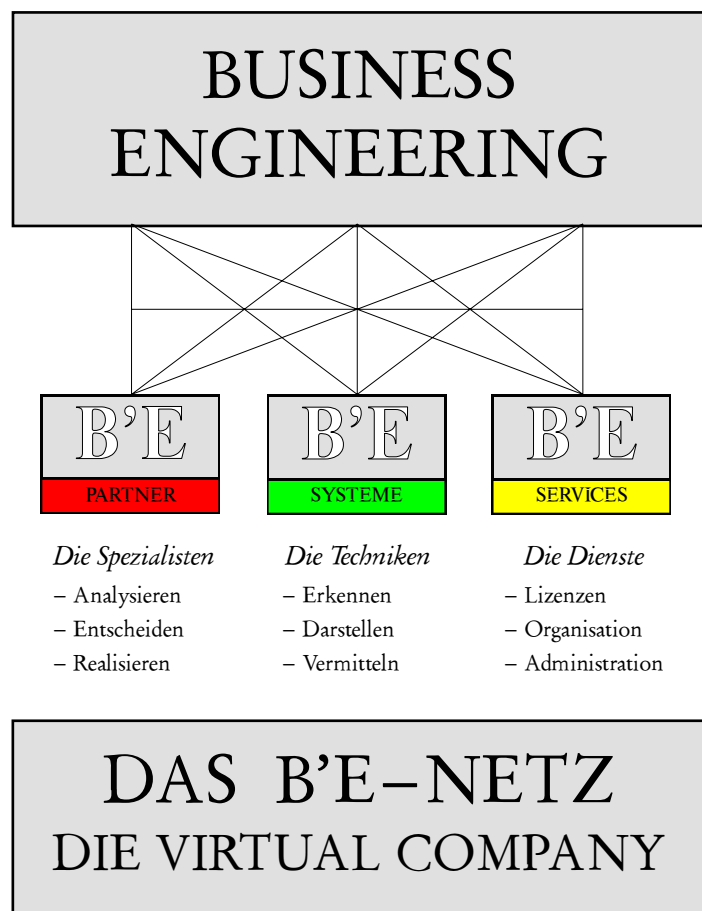
Als Teilnehmer sind Inhaber und Mitarbeiter von produzierenden und dienstleistenden Unternehmen zugelassen. In den Teilnahmegebühren ist die Anwenderlizenz für diesen Personenkreis eingeschlossen.

Berater und Lehrkräfte sind aus urheberrechtlichen Gründen von der Teilnahme an diesen beiden Grundlagenseminaren ausgeschlossen.

1. Grundlagen

Begriff 1987

- Menschen mit Know-How (Partner)
Angestellte und Freelancer, die ihr Know-How temporär zur Verfügung stellen.
Menschen mit ähnlichem Verständnis.
- Visualisierungen für Zusammenhänge (Systeme)
Fokussierung liegt auf den materiellen und immateriellen Ressourcen. Es wird auch ein Massstab für immaterielle Werte eingeführt.
Botschaft: Ressourcen besser nutzen.
- Koordination (Services)



2. Kein Mensch braucht ein Auto

und doch werden viele Autos gekauft.

Warum?

weil mit dem Auto ein Problem gelöst wird.

Das Problem heisst:

Schnell und unabhängig Menschen/Güter von A nach B zu bringen.

Am Anfang stand das Problem!

Dann kam das Auto – als Lösung.

Dann kam der Erfolg.

Dann kamen Wünsche; Anforderungen an das Auto.

Dann kam die Arbeitsteilung.

Damit wurde das Auto zum (internen) "Problem" in Marketing, Entwicklung, Fertigung, Q'Sicherung, Verkauf, Planung & Beschaffung.

Das interne Problem (oder die Aufgabe) besteht nun darin, in einer arbeitsteiligen Welt die notwendigen Ressourcen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort bereitzustellen und auf schnelle reibungsarme Abläufe zu achten.

Ein Problem:

– der Logistik

(Güter, Information . . .)

–der Kommunikation

(gleiche Sprache, gleiches Verständnis . . .)

3. Das unternehmerische Problem:

Man hat eine Vision/Leitbild/Strategie/Vorstellung/Ziel es geht nun darum, diese Vision den Mitarbeitern so beizubringen, dass sie möglichst das Gleiche erfassen, sich damit identifizieren, ihr Wissen und Können zum Nutzen Aller einbringen.

Zusätzlich geht es darum, sich über Arbeiten, Aufgaben, Zuständigkeiten und Abläufe klar zu werden und diese festzuhalten.

Und es geht weiter darum, die notwendigen Ressourcen zu bestimmen und zu beschaffen.

Zu einem bestimmten Zeitpunkt sind Entscheide zu fällen, deren Ergebnis sich erst später auswirken. Die Entwicklung der Firma wird dadurch geprägt.

Grundlagen für Entscheide:

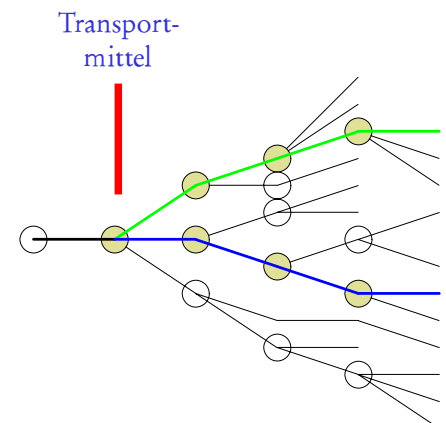
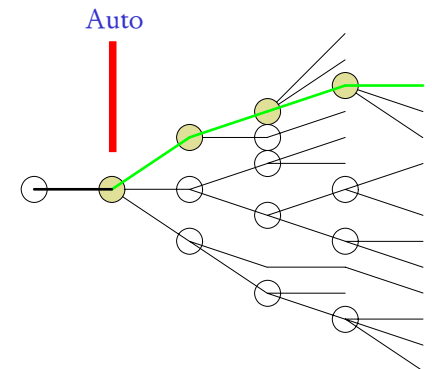
- Vision, Leitbild, Strategie . . (basierend auf Bedarf)
- eigenes Potential (insbes. internes Wissen und Können)
- Entwicklung Technologien
- Entwicklung Techniken
- Entwicklung Gesetze
- Finanzen/Währungsveränderungen

Vor 100 Jahren veränderten sich diese Grundlagen relativ langsam. Die Mitarbeiter waren weniger ausgebildet.

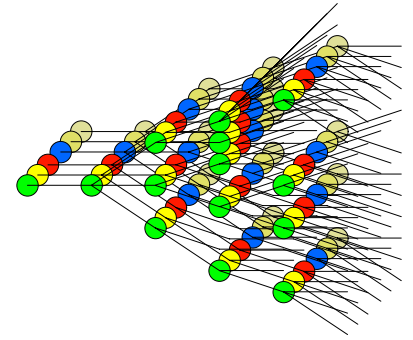
Heute verändern sich die Grundlagen für Entscheide immer schneller. Was Gestern als beste Lösung galt – ist heute nicht mehr so.

Es bestehen gute Gründe, sich den Entscheidungsbaum nochmals anzuschauen. Im Kopf die wesentlichen Meilensteine nochmals durchgehen.

Nicht weil bisherige Entscheide falsch waren, sondern weil sich die Rahmenbedingungen geändert haben und sich neue Optionen auftun.



Entscheidungsvorgänge haben viele Vorstufen und sind in vielen Köpfen verteilt. Die Angelegenheit ist komplex. Niemand kann den Prozess vollständig überblicken oder beherrschen. Es entstehen paradoxe Situationen. Und man ist auf Mitarbeiter angewiesen, die ihr Spezialwissen einbringen und kommunizieren können.



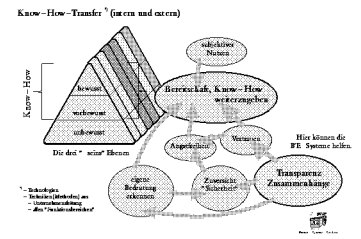
Damit wird, was überall zu lesen ist, der Mitarbeiter zu einem wichtigen Element in einer Unternehmung.

Wenn man etwas genauer hinschaut, wird ersichtlich, dass eine Firma aber nicht am Mitarbeiter interessiert ist – sondern an seinem Wissen und Können.

Es geht daher nicht bloss darum, Mitarbeiter anzustellen, sondern darum, die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass der Mitarbeiter sein Wissen und Können anwendet und weiterentwickelt.

Was ist Know-How?

- bewusst → kann man artikulieren
- vorbewusst → man "weiss es", kann es aber nicht rational begründen.



Die Theoriemacher vernachlässigen in ihrem Weltbild noch das vorbewusste Know-How. Obwohl dies in der Praxis äusserst wichtig ist.

Der normale Mensch kann sich bewusst zur gleichen Zeit nur mit einer Sache beschäftigen. Multitasking ist nur nach gehörigem Training möglich.

Vorbewusst und unbewusst gehts ganz gut. Bloss die Umsetzung ins Rationale klappt nicht immer. Das gibt dann Verständigungsprobleme und Missverständnisse.

Kommunikation ist erschwert; speziell wenn sie bereichsübergreifend stattfindet.

Rote Köpfe, teure Lösungen, Terminverzögerungen.



4. Die Entwicklung der Wirtschaft

- Gestern
- Heute
- Morgen

→ Es wird zu einer betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit und Selbstverständlichkeit, das gesamte Potential einer Firma umfassend und direkt zu nutzen.

Es werden nicht mehr "bloss" Märkte und Kundensegmente definiert um die Firma darauf auszurichten.

Es werden vielmehr zusätzlich, basierend auf dem vorhandenen Potential, neue Kunden gezielt gesucht, gefunden und "Märkte" geschaffen.

Veränderung des Fokus

	Gestern	Heute	Morgen
Fokus	Produkt Produkte Angebot	Was Kunde will Produkte, Dienste Prozesse Angebote & Voraussetzungen	Was Kunde braucht Produkte, Dienste, Rechte Prozesse Ressourcen Angebote & Voraussetzungen & Vor-Voraussetzungen
Frage	Wie Produkte realisieren?	Wie Prozesse vereinfachen?	Wie Ressourcen besser nutzen?
Antworten	Strukturen Arbeitsteilung selber machen	Kosten minimieren automatisieren outsourcing leaner	Erträge maximieren Angebot erweitern insourcing smarter

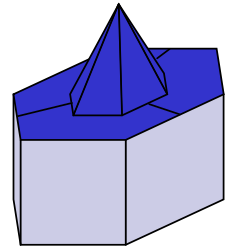
- Je intelligenter Lösungen werden, desto grösser sind die materiellen und immateriellen Vorleistungen.
 - Je kurzlebiger die Angebote werden, desto schwieriger wird es, die Vorleistungen zu amortisieren.
- *Es wird daher zu einer betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit, die gesamte Vorleistung (das gesamte Potential der Unternehmung) umfassend und direkt zu nutzen.*

5. Was ist eine Firma?

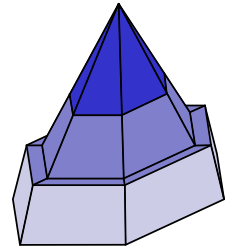
- Juristische Person

Was macht eine Firma?

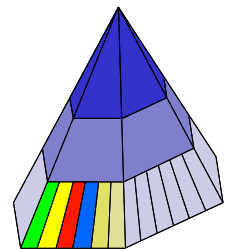
- Sie bietet etwas feil: Produkte, Dienste, Rechte



- Um das reproduzieren zu können braucht es koordinierte Tätigkeiten (Abläufe, Prozesse).



- Um Prozesse aufrecht zu erhalten braucht es Ressourcen.



Es gibt verschiedene Ressourcen (interne, externe).

Der kleinste gemeinsame Nenner sind die Primärressourcen: Produkte, B'Mittel, Dokumente, Know-How, Rechte, Finanzen.

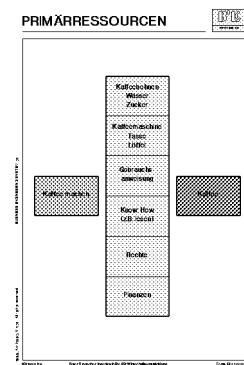
Diese Struktur ist für alle Tätigkeiten gleich. Es ist der "Legostein" für die Planung und Umsetzung aller Aufgaben. Vom Kaffee kochen bis zum Staaten führen.

Dieser Raster hat sich während der Vorbereitung und Realisierung von komplexen Geschäften (T'Transfer) herauskristallisiert.

Die meisten Leute, vom Manager bis zum Fabrikarbeiter (Schweiz, China, Indien) habens verstanden.

Später hat es sich gezeigt, dass dieser Raster neue Geschäfte rational handhabbar macht.

Einfaches Beispiel: Kaffee kochen.



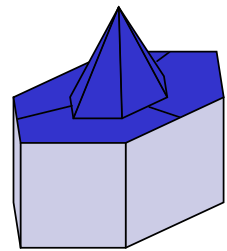
6. Was/Wer ist der Kunde?

Also: Was ist ein Kunde?

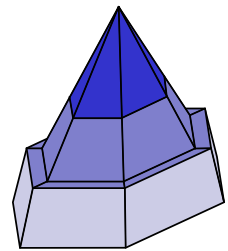
- Eine natürliche oder eine juristische Person

Was macht diese Person?

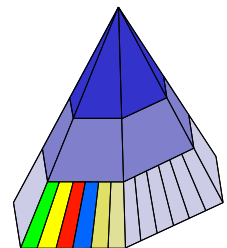
- Sie bietet etwas feil: Produkte, Dienste, Rechte
(Arbeitnehmer: Know-How in Form einer Dienstleistung)



- Um das reproduzieren zu können braucht es koordinierte Tätigkeiten (Abläufe, Prozesse).
(Essen, trinken, fahren . . .)



- Um Prozesse aufrecht zu erhalten braucht es Ressourcen.
(Lebensmittel, Bett, Auto . . .)

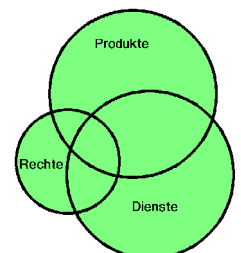


Ein Kunde hat Bedarf an:

- P'Resourcen:
Produkte, B'Mittel, Dokumente, Know-How, Rechte, Finanzen
- In der Form von
Produktlieferungen, Dienstleistungen, Lizenzen.
Einzelnen oder in Kombination.

Produkte
Betriebsmittel
Dokumentation
Know-How
Rechte
Finanzen

Liefergeschäft
Dienstleistung
Lizenzgeschäft



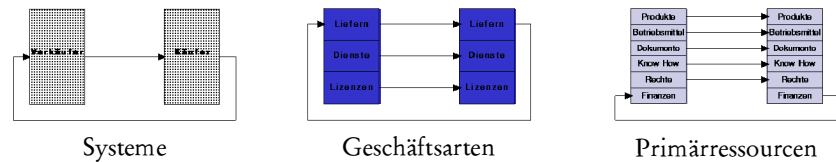
7. Was passiert zwischen Anbieter und Kunde?

Drei Ebenen, die Interaktionen zu betrachten:

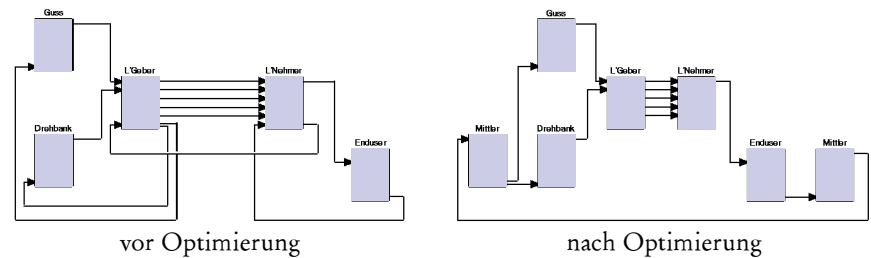
Wozu das Netz?

- Transparenz Gegengeschäfte, Koproduktion, Kompensation
- Steuern reduzieren
(unterschiedliche MwSt auf Güter, Dienste, Rechte)
- Steuervergünstigungen auf Investitionen
- Handelshemmnisse umgehen.

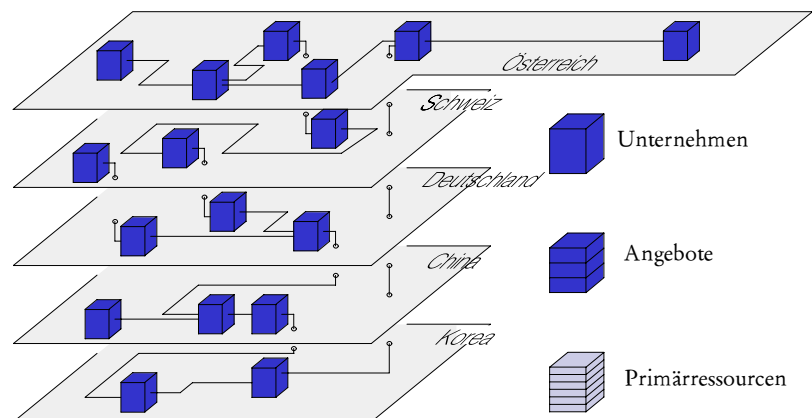
Die kleinsten Regelkreise (zwei Unternehmen, drei Betrachtungsebenen)



Größere Regelkreise (mehrere Unternehmen überlagert und optimiert)



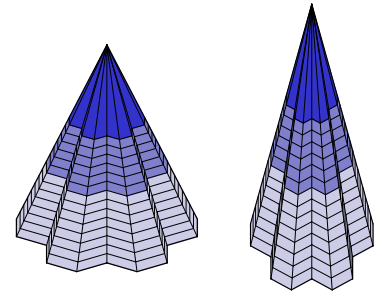
Komplexe logistische Ausgangslage (mehrere Unternehmen und Länder)



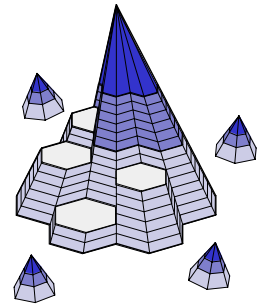
8. Zusammenfassung

Worum geht's?

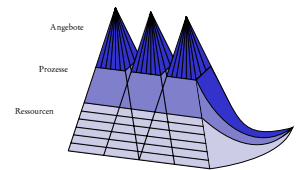
Nicht nur Spitzen spitziger machen.



Nicht bloss Komplexität reduzieren (Konzentration auf "Kernkompetenzen")



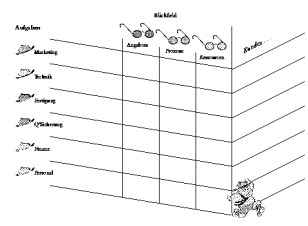
Neue Angebote kreieren, Kunden gewinnen und Märkte schaffen.



Komplexität bewältigen!

Durch transparentes Aufzeigen der Zusammenhänge!

Hilfsmittel für eine gemeinsame Verständigungsbasis schaffen.



9. Perspektiven/Anwendung

Die Fokussierung auf:

Die drei Angebotsarten,

- die Prozesse und
- die P'Ressourcen

zusammen

- mit dem Netzwerk

bringt bisher nicht überblickbare Möglichkeiten für neue Orientierungen, Geschäfte und Einsparungen.

Beispiele:

- Das externe Wertschöpfungsnetz
- Das interne Wertschöpfungsnetz
- Die Bedürfnisse der Kunden und die sieben Märkte
- Von der Standard- zur Ergänzungsstrategie
- Von der Kostenstelle zur Ertragsstelle
- Von der Erfolgsrechnung zum Erfolgsprofil
- Von der Bilanz zum Bilanzprofil
- Über die ganzheitliche Wertschöpfung

Es gibt mehrere Möglichkeiten, Nutzen aus dieser komplementären Orientierung zu ziehen.

Die reine Theorie ist etwas trocken.

Am besten ist es, wenn man sie in der Praxis einfach anwendet.

Vieles wird in der Praxis bereits gemacht.

Es war bisher nur nicht in diesem Zusammenhang sichtbar.

An den beiden Seminaren werden praktische Beispiele erläutert. Kursteilnehmer sind eingeladen ihre Problemstellung vorgängig mit den Referenten abzusprechen.

Wenn es gewünscht wird, werden während der Seminare konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet.