

Business Engineering No. 003

Re-Inventing Business Administration

Summary

Exposé

diverse Beilagen

Der Grundlagenartikel



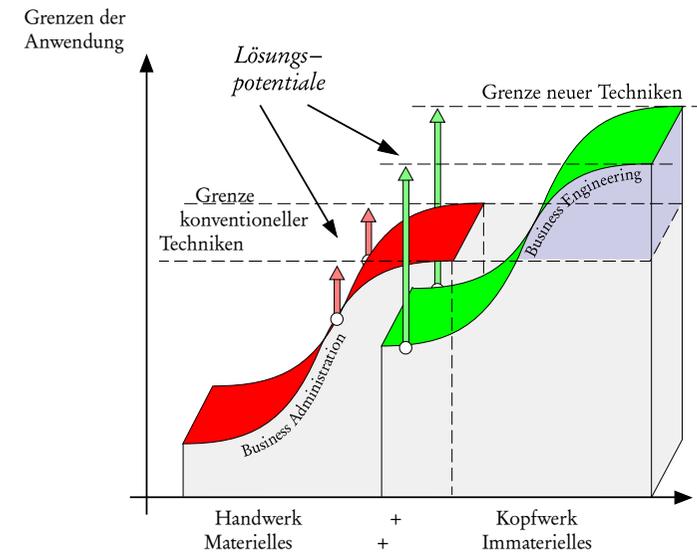
Summary

Title: Business Engineering
(Re-Inventing Business Administration)

Inhalt:

Die Grundlagen der Wirtschaftslehre sind über 200 Jahre alt. Trotz ihrem Alter sind sie weltweit auch heute noch das "Betriebssystem für Manager und Ökonomen". Aus historischen Gründen bietet das alte System zum Verständnis der Wirtschaft nur Kennzahlen für materielle Werte. Jede Schraube zählt – aber das "Know-How" wird vernachlässigt. Dieser systematische Fehler wirkt sich negativ aus, wenn die Lehre bei Unternehmen angewendet wird, die intelligente Produkte und Dienstleistungen anbieten.

Mit Business Engineering werden die alten Grenzen überwunden und der blinde Fleck der Lehre eliminiert. Auf dieser neuen Basis wird die Realität der modernen Wirtschaft besser abgebildet und verstanden. Es werden Wege aufgezeigt, wie durch ingenieurmässiges Denken immaterielle Werte quantifiziert, Handelshemmnisse reduziert und Erträge verbessert werden.



Content:

Classic Business Theory as a product of mind has reached top of S-Curve. Rethinking the basic assumption led to additional insights and new rules in quantifying immateriel means. The result is a compatible instruction set for mind which enables a quantum leap in modelling todays Business Real Reality. This new generation of Business Virtual Reality supports the responsible people in understanding, creating and communicating innovative ways in managing todays complexity.

The Documentation:

The Tools are documented in the B'E-Systems, a well structured and extensive collection of 3D-Models, charts and text.

Since 1987 they are in a consecutive development process in order to enable new dimensions in Business Development.

Registered Copyrights TXu 512 154, March 20. 1992, Washington D.C.

Title of registered work: Business Engineering Systems

Alternative Title: Tools for Business Administration

Business Engineering[©]

(Re-Inventing Business Administration)

Vorabversion

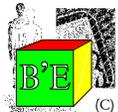
Eine Einführung in neue Sichtweisen

Inhalt:

1. Zur Lehre über die Wirtschaft	Seite	1
Die Krise der Ökonomie	Seite	1
Produkte, Innovationen, Sättigung	Seite	2
Klassische Lehre,	Seite	3
ein Produkt in der Sättigung	Seite	4
Die zwei Farben der ökonomischen Landkarte	Seite	5
2. Zum Fokus der Wirtschaftspraxis	Seite	6
Der zukünftige Leitsatz	Seite	6
Die zukünftigen Aufgaben aller Stufen	Seite	6
3. Tools zur Wirtschaftsentwicklung	Seite	7
Der Aufbau einer Firma	Seite	7
Regelkreise und Wertschöpfungsnetz	Seite	9
4. Erklärte Welt, Ausblick	Seite	11
Quantifizierung immaterieller Werte	Seite	12
Unternehmensbewertung, Ökometrie	Seite	13
Ressourcen, Märkte, strategischer Zirkel	Seite	14

Beilagen:

Theorieentwicklung; Fokus; Kompass; Triple – A – Strategie; immaterielle Werte UBS; Controllers Map



1. Zur Lehre über die Wirtschaft

Die Krise der Ökonomie (Spitzen des Eisbergs)

«Die Probleme, die uns heute beschäftigen, sind das Resultat einer überholten Denkweise. Wir können sie nicht mit der gleichen Denkweise lösen.»

Albert Einstein

- Der Konsens der Wirtschaftswissenschaftler ist zerbrochen. Der Unmut der Ökonomen wächst. Ihre Modelle sind immer komplexer, ihre Prognosen jedoch kaum treffsicherer geworden. (WirtschaftsWoche, 15.05.92)
- Die «Sekte» der Ökonomen, Deutungswissenschaftler auf der Suche nach Profil. (NZZ, 30.01.93)
- Die Nationalökonomie braucht ein intelligentes Betriebssystem (Weltwoche, 9.12.93)
- Neues Denken ist gefragt (Cash, 13.01.95)
- Arbeitgeber wollen den Leistungslohn – doch sie verschweigen, dass sie Leistung gar nicht messen können. (Weltwoche, 21.11.91)
- Gescheiterte Reanimation des Keynesianismus (NZZ, 29.04.89)
- Siebentausend NationalökonomInnen im Elfenbeinturm (NZZ, 10.01.91)
- Ratlosigkeit unter Wirtschaftspolitikern: Die monetaristischen Konzepte greifen nicht mehr. Die Geldmengentheoretiker in den USA haben ausgedient. (Cash, 22.01.93)
- Die Theorie von Ricardo stösst an Grenzen. (Cash, 10.12.93)
- Lost in the Wilderness of Economic Theory (Business Week, 25.10.93)
- Die Welt ist ständig in Bewegung – aber nicht die Theorie (Weltwoche, 9.12.93)
- Die ökologische Blindheit der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (NZZ, 21.06.91)
- Die Arroganz der Wirtschaftstheorie, Ökonomische Rechenkünste im Zwielficht (NZZ, 31.08.91)

Die Ökonomen wissen es schon längst, zum Beispiel aus dem Buch "Berühmte Denkfehler der Nationalökonomie" (Ernst Wagemann, Francke Verlag, 1951). Mit den klassischen Lehren allein lässt sich die Wirtschaft nicht (mehr) erklären. Relativ neu ist, dass die Diskussion über Unzulänglichkeiten der Theorie breiteren Kreisen zugänglich wird.

Wenn Theorie und Praxis nicht übereinstimmen – um so schlimmer für die Praxis. (Zitat eines Praktikers)

Unruhen in der Gesellschaft und der Wirtschaft sind sichtbare Resultate der in die Jahre gekommenen Wirtschaftslehre. Wirtschafts-

lehre wird zwar vielerorts als Wissenschaft bezeichnet und erhält daher einen Nimbus des "Wahren" und des "Unantastbaren". In der Realität sind die Wirtschaftslehre und die damit verbundenen Rezepte aber zu einem normalen, "standardisierten" Produkt menschlichen Geistes geworden, das an Schulen und in Seminaren verbreitet wird.

Eine Lehre ist ein Produkt. Etwas genauer; eine Lehre ist ein immaterielles Produkt. Ein Produkt des menschlichen Geistes. Eine Vorstellung, nach welchen Regeln die Realität funktioniert und wie sie sich darstellt (ohne ISO 9000 Zertifikat).

Die Lehre als Produkt ist eine "Anweisung an den menschlichen Geist" des Lernenden, wie die Realität zu verstehen und zu "simulieren" ist.

Der Lehrer "programmiert" den Lernenden (EPROM = Erasable Programmable Read Only Memory).

Die Lehre als Produkt ist ein Programm (ein Betriebsmittel) für Kopfwerker.

Wie entsteht und entwickelt sich ein Produkt?

Die Produktentwicklung geht immer von einem Problem aus. Das Produkt selbst ist eine mögliche Lösung für das Problem. Das bestehende Produkt wird ständig den neuen Anforderungen angepasst. Der Entwicklungsaufwand für die Verbesserung des Produktes steigt überproportional und es lassen sich nurmehr geringe Fortschritte erreichen.

Nur neue Denkansätze zur Lösung des ursprünglichen Problems lassen Quantensprünge zu, mit denen die alten Grenzen übersprungen werden können.

Beispiel:

Problem = schmutzige Zähne.

Lösung = Zähne putzen, Zahnbürste als Werkzeug (Betriebsmittel).

Mit der Zeit hat die Zahnbürste einen Reifegrad erreicht, der mit klassischen Mitteln kaum mehr verbessert werden kann.

Der Reifegrad einer Zahnbürste ist in die Sättigung gekommen. Produkte (Lösungen), die in der Sättigung sind, sind Kandidaten für echte Innovationen.

Jedes Produkt wird irgendwann durch ein besseres abgelöst oder ergänzt.

Beispiel Segelschiff:

Segelschiff wurde weiterentwickelt; grössere Segelfläche, grössere Rumpflänge. Es geriet in die Sättigung, wurde unhandlich. Weiterentwicklung lohnt sich nicht. Segelschiff wurde weitgehend abgelöst durch Motorschiff.

Beispiel Propellerflugzeug:

Propellerflugzeug wurde weiterentwickelt; grössere Tragflächen, grössere Propeller, wurde unhandlich. Weiterentwicklung lohnte sich nicht. Propellerflugzeug wurde weitgehend abgelöst durch Düsenflugzeug.

Neue innovative Ansätze wurden zur Lösung einer alten Problemstellung herangezogen.

Neue **Technologien** eignen sich hervorragend, solche Quantensprünge zu erzielen. Quantensprünge sind notwendige Voraussetzung. Verbesserungen allein (Zierlisteninnovationen) genügen nicht mehr.

Das Feuerzeug wurde auch nicht durch die Weiterentwicklung des Streichholzes erfunden.

Neben Innovationen durch die Anwendung neuer Technologien sind **Inkongruenzen** zwischen der Wirklichkeit und den darüber bestehenden Annahmen ein Nährboden für Innovationen mit "Sprungpotential".

Inkongruenzen zwischen Land und Landkarte.

Zum Beispiel Inkongruenzen in der Wirtschaftstheorie.

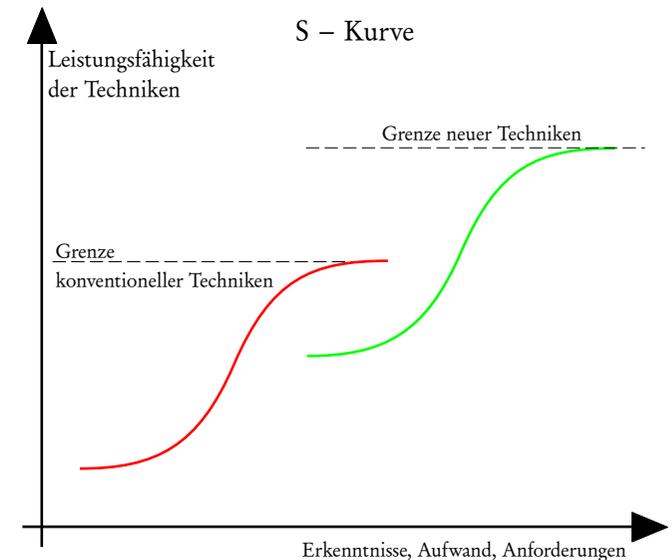
«Inkongruenzen sind Widersprüche zwischen Sein und Schein, Ungereimtheiten, Unterschiede, Dissonanzen zwischen dem, was ist und dem, was "sein sollte", zwischen dem was ist, und dem, was alle glauben. Es mag durchaus sein, dass wir die Gründe nicht begreifen. Häufig gelingt es uns nicht, das Rätsel zu lösen.

Dennoch ist eine Inkongruenz Symptom für eine **Chance zur Innovation. Sie deckt eine unterirdische "Verwerfung" auf, wie der Geologe sagen würde.»**

(Peter F. Drucker, Innovationsmanagement, Econ, 1985)

Solche "Verwerfungen" sind in den Grundlagen der Wirtschaftswissenschaften vorhanden.

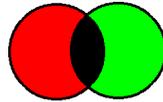
Die klassischen Annahmen genügen nicht mehr, das Geschehen der heutigen Wirtschaft mit der notwendigen Vollständigkeit und Präzision abzubilden.



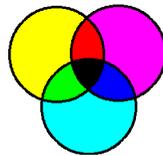
Auch das elektrische Licht wurde *nicht* durch die Verbesserung der Kerze erfunden.

Die Entwicklung der klassischen Lehre ist in die Sättigung gekommen. Spätestens seit der Einführung und der Verbreitung des PC, mit dem sich die Art der industriellen Arbeit wesentlich verändert hat.

Es ist als ob für das Zeichnen der Karten nur zwei Farben zur Verfügung stehen würden. Rot und grün. Das darstellbare Spektrum ist recht beschränkt.



Um die Realität naturgetreuer abbilden zu können braucht es ganz einfach mindestens drei Farben. Yellow, Magenta, Cyan. Schwarz verbessert die Qualität. Jeder gelernte Drucker weiss das.



Es braucht auch in der Wirtschaft neue Farben. Zum Beispiel einen kompatiblen Masstab für immaterielle Güter, der das Überspringen der klassischen Paradigmen ermöglicht. Schon allein durch diese Massnahme lässt sich die Wirtschaft wesentlich naturgetreuer abbilden und verstehen.

Galileo Galilei (1564 – 1642)

- Zähl' – was zählbar ist,
- Miss – was messbar ist,
- **Mach messbar, was nicht messbar ist.**

Die ersten beiden Zeilen wurden von den klassischen Wirtschaftswissenschaften zur Perfektion gebracht.

Heute geht es darum, die dritte Zeile umzusetzen und die Voraussetzungen dafür zu schaffen.

Die in den klassischen Paradigmen denkenden Vertreter der Ökonomie meinen zwar, dass dies nicht möglich sei. Originalausspruch:

„Was man nicht sieht, kann man nicht messen“.

Mit solchen Leuten ist schwerlich zu argumentieren.

Der Physiker Max Plank (1858–1947) soll einmal gesagt haben:

«Neue Theorien setzen sich nicht deshalb durch, weil die lebenden Physiker davon überzeugt sind, sondern weil sie aussterben.»

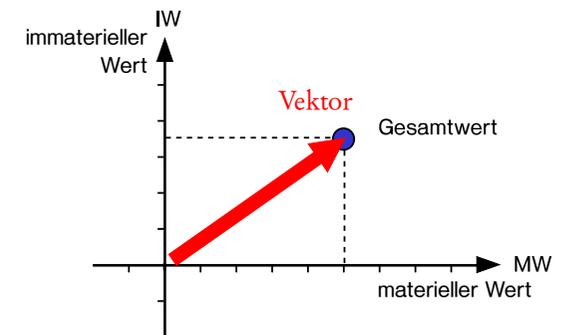
Das Gleiche gilt bei den ökonomischen Theorien. Es setzt den unbelasteten Betrachter in Erstaunen, mit welcher Konsequenz die klassische Lehre mit dem systematischen Fehler weiter verbreitet wird. Gefördert durch staatliche Subventionen. Die innovativen Anstrengungen gehen intensiv in das „Fund-Raising“, zum Beispiel aus den Förderprogrammen für die Wirtschaft. Ein Grossteil der Gelder geht an die Schulen. Auch dort ist abschreiben und kopieren „ökonomischer“ als selber denken. Wie weit geht eigentlich die Sorgfalts- und die Produkthaftpflicht der Lehrenmacher?

Ein kleiner Blick über den Röstigraben der Fachbereiche täte gut. Denn **die Physiker haben schon mehrmals in ihrer Geschichte solche Denkhürden übersprungen und das „Nicht-Fassbare“ in ihr rationales Weltbild integriert.**

Elektrizität hat noch niemand gesehen, trotzdem kann man sie messen. Vor Celsius konnte man die Temperatur nicht messen. Vor Curie konnte man die Röntgenstrahlung nicht messen. Von Magnetismus nicht zu reden – und vor der Einstein'schen Relativitätstheorie konnte man viele Phänomene nicht erklären.

Mit Analogen Prinzipien lassen sich auch immaterielle Werte in ein neues rationales Wirtschaftsweltbild einordnen, das sogar kompatibel zu der klassischen Lehre ist (siehe S. 12f).

Dazu genügen die Einführung einer zweiten Werteachse für die „immateriellen Werte“ und eine mathematische Verbindung der beiden Achsen.



2. Zum Fokus der Wirtschaftspraxis

Der Fokus der Wirtschaftspraxis verändert sich im Laufe der Zeit. Ebenso die Fragestellungen und die Antworten. Eine A4-Darstellung liegt dem Artikel bei.

Die heutigen Antworten, vielfach "Standardrezepte", erfüllen vorwiegend kurzfristige Interessen (Beispiel "Shareholder Value" => Rendite für eingesetztes Kapital).

Der Shareholder will wohl Rendite – aber er braucht auch die Gewissheit, dass nicht seine ganze Investition falsch ist.

Es stellt sich vermehrt die Frage, ob mit den Ressourcen (im weitesten Sinne) haushälterisch umgegangen wird. Und ob die Unternehmensleitung die Zeichen der Zeit erkannt hat oder ob sie betriebswirtschaftliche Fassadenmalerei betreibt und mit teuren Beratern das Potential reduziert.

Verstärkt und immer mehr kommt in den Vordergrund, dass nicht mehr "nur" Märkte und Kundensegmente definiert werden, um die Firma im Sinne einer "Top-down-Strategie" darauf auszurichten.

Es werden vielmehr zusätzlich, basierend auf dem vorhandenen Potential, neue Kunden gezielt gesucht, gefunden und "Märkte" geschaffen. Die ureigene Aufgabe eines Unternehmers gewinnt an Bedeutung. Um diese anspruchsvolle Aufgabe wahrnehmen zu können braucht es neben dem Weitblick zusätzlich vertiefte Kenntnisse über das vorhandene Potential. Weil diese in den Landkarten der klassischen Lehre nur marginal erscheinen, und der direkte Kontakt der Geschäftsleitung zur Basis nur in wenigen Fällen gegeben ist, braucht es zu deren Lokalisierung bessere Instrumente.

	Gestern	Heute	Morgen
Fokus	Produkt	Was der Kunde will	Was der Kunde braucht
- Angebote	Produkte	Produkte, Dienste	Produkte, Dienste, Rechte
& Voraussetzungen		& Prozesse	& Prozesse
& Vor-Voraussetzungen			& Ressourcen
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

Nachfolgende Elemente prägen die Richtung:

→ Es wird anspruchsvoller und komplexer, die zugänglichen Informationen auf eine konsensfähige Basis zu bringen. Es müssen neue Formen zur Verbreitung der Vorstellungen und Orientierungen in einer "lernenden Organisation" gefunden werden. Die Mitarbeiter sind bis zu einem hohen Alter lernfähig. Allerdings werden sie kritischer und hinterfragen die organisatorischen Modeströmungen.

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

→ Die staatlichen und handelsrechtlichen Rahmenbedingungen werden zur Optimierung der unternehmerischen Tätigkeiten und zum Marktauftritt aktiv (aus)genutzt.

Es entwickelt sich ein grundsätzlich neues Verständnis einer Firma.

Im Vordergrund steht dabei das gesamte Wertschöpfungsnetz – von den Rohstoffen über die Lieferanten der Lieferanten bis zu den Kunden der Kunden.

Eine Firma kann bestimmte (oder alle) Aufgaben innerhalb des Wertschöpfungsnetzes selbst erbringen. In der Unternehmensführung geht es dann darum, die reproduzierbaren Prozesse reproduzierbar zu machen und die verfügbaren Ressourcen intelligent zu nutzen.

- Nicht nur zielgerichtet, sondern auch zweckentsprechend nutzen.
- Nicht nur effizient, sondern auch effektiv nutzen.

Die Anforderungen an das Management und die Instrumente zur Modellierung von Wirtschaftssystemen werden wesentlich grösser und umfangreicher.

- Der zukünftige Leitsatz lautet:
Wir setzen unsere gesamten Ressourcen nicht nur mittelbar (Entwicklung, Produktion, Verkauf) sondern zusätzlich unmittelbar ein.
- Die Aufgaben aller Stufen lauten:
Anvertrautes Potential bestmöglich nutzen. Eine Schlüsselrolle für diese Aufgabe kommt dabei dem heute vielfach unterschätzten mittleren Management zu.

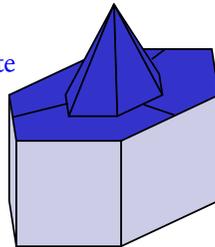
3. Tools zur Wirtschaftsentwicklung

Es bedarf wohl keiner weiteren Erläuterung, dass wir uns für die Planung mentaler Werkzeuge aus dem Bereich der Wirtschaftslehre bedienen. Nachdem deren Grundlagen aus dem 17. Jahrhundert stammen (ein Kopf genügt für 1'000 Hände), und sich die Rahmenbedingungen seither geändert haben, ist ein neues Wirtschaftsverständnis angezeigt.

Das neue Firmenmodell hat drei Ebenen:

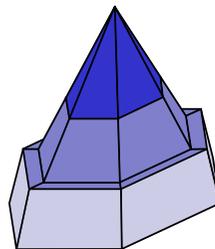
1. Die Angebots – Ebene

- Eine Firma kann: **Produkte, Dienste** oder **Rechte** – oder alle drei Arten in beliebiger Kombination anbieten.



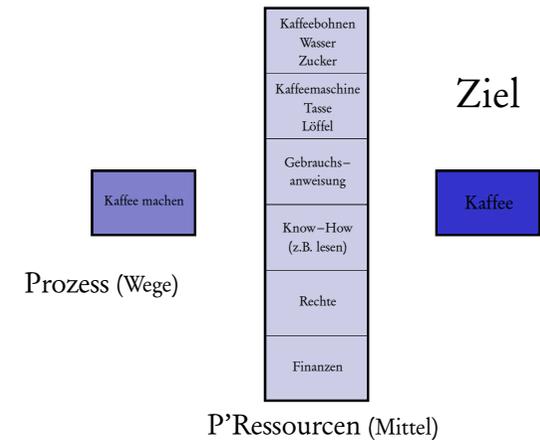
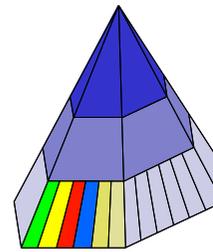
2. Prozess – Ebene

- Um ein Angebot reproduzieren zu können braucht es koordinierte Tätigkeiten (Abläufe, Prozesse).
- Es gibt drei Arten von Prozessen:
 - A: Unternehmen führen ("Management")
 - B: Angebot erstellen – Produkte – oder/und Dienste – oder/und Rechte
 - C: Hintergrund (Voraussetzungen) pflegen



3. Ressourcen – Ebene

- Spezialisten sind dafür besorgt, dass die vielfältigen Aufgaben (Prozesse) fach- und zeitgerecht erledigt werden. Für Spezialisten steht ein Teilaspekt im Vordergrund, der einem der sechs Ressorts zugeordnet werden kann. Diese Ressorts sind primär Teil der "Aufbauorganisation" mit ihren spezifischen Kompetenzen.
- Um Prozesse aufrecht zu erhalten braucht es nicht nur Spezialisten und "Ressorts", sondern in erster Linie Ressourcen. Davon gibt es verschiedene. Je nach Quelle sind es "Boden, Arbeit, Kapital" und neuerdings "Information", oder "erneuerbare" und "nicht erneuerbare", "interne" und "externe" usw. Über deren Ordnung und Bedeutung wurden viele Werke geschrieben. In der Praxis hat sich ein Raster von sechs Ressourcen herausgebildet, die als Primärressourcen bezeichnet werden. Sie bilden den kleinsten gemeinsamen Nenner für das Verständnis der heutigen Arbeit. Die sechs P'Ressourcen (Produkte, Betriebsmittel, Dokumente, Know-How, Rechte, Finanzen) sind die "Atome" für die Planung und Umsetzung aller Aufgaben. Je nach Art der Aufgabe ist deren Zusammensetzung ("Moleküle") unterschiedlich.
- Das "Denkwerkzeug" der sechs Primärressourcen erleichtert in substantiellem Ausmass die Planung und Vorbereitung von Aufgaben in der modernen arbeitsteiligen Wirtschaftswelt. Vom Kaffee kochen über die Entwicklung von neuen Angeboten, Strategien, Ko-produktionen, Kompensationsgeschäften, unternehmensübergreifenden Projekten und internationalen Joint Ventures bis zum Staaten führen.



Das obige Beispiel "Kaffee" zeigt das Prinzip am Beispiel einer einfachen Anwendung. Ziel ist "eine Tasse Kaffee".

Der dazu "notwendige Prozess" heisst:

Kaffee machen.

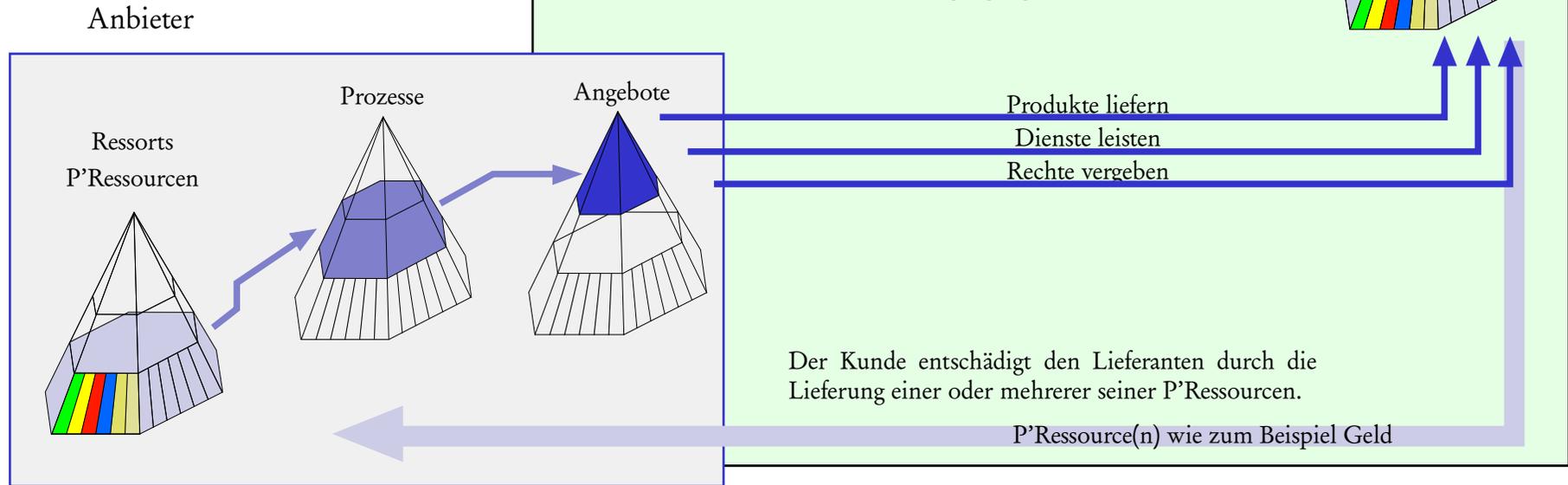
Er beinhaltet verschiedene Aufgaben in einer zeitlichen Abfolge.

Für die Planung dieses Prozesses müssen die notwendigen P'Ressourcen (Produkte, Betriebsmittel, Dokumente, Know-How, Rechte, Finanzen) vorgängig bekannt sein und berücksichtigt werden.

Dem "Mann vom Mars" ist dabei die Kenntnis der P'Ressourcen und des damit verbundenen Prozesses ungleich wertvoller als dem passionierten Kaffeetrinker.

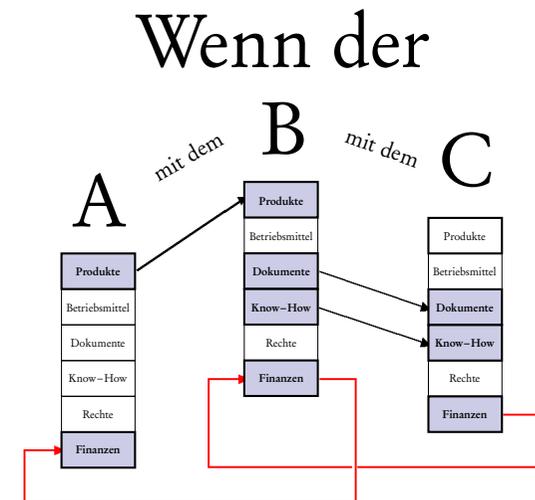
Der Analogieschluss zu Aufgaben und Problemen in der Wirtschaft fällt leicht. Bei neuen Vorgaben und innovativen Projekten müssen neue Wege begangen werden. Dabei wird die Kenntnis aller Voraussetzungen von entscheidender Bedeutung. Das gilt erst recht bei unternehmensübergreifenden Aufgaben. Der Raster hilft dabei, möglichst wenig zu übersehen und erleichtert die gemeinsame Verständigung zur Lösung komplexer Vorhaben.

Ein Unternehmen (Anbieter) erstellt, ausgehend von seinen P'Ressourcen (Produkte, Betriebsmittel, Dokumente, Know-How, Rechte, Finanzen) über mehr oder weniger geordnete Prozesse ein Angebot (Produkte, Dienste, Rechte).



Dergestalt ist der kleinste Regelkreis für das Verständnis einer Geschäftsbeziehung. Komplexere Vorhaben und umfangreiche Wertschöpfungsnetze, beispielsweise Joint Ventures, lassen sich durch das Überlagern von solchen Regelkreisen zu Wertschöpfungsnetzen in beliebigem Umfang planen und nach verschiedenen Kriterien optimieren. Von wachsender Bedeutung sind solche Wertschöpfungsnetze für die Planung und Realisierung "derivativer" Geschäfte.

Nebenstehendes Beispiel zeigt den Ressourcenfluss von drei Firmen. Mit dieser Art von "Flussdiagramm" lassen sich beispielsweise die Interaktionen nach verschiedenen ökonomischen Kriterien optimieren. Dabei drängen sich die Finanzströme (rot) als gemeinsamer Nenner auf. Weitere Prinzipskizzen folgen auf den nächsten Seiten.



Wenn man die Wirtschaft als vernetztes Gebilde von überlagerten Regelkreisen versteht, lassen sich die Beziehungen und das Funktionieren besser überblicken, planen und optimieren.

Es gibt drei Arten von solchen Netzwerken. Wir bezeichnen sie als Wertschöpfungsnetze (nicht Wertschöpfungsketten).

1. Art: Unternehmen
2. Art: Geschäftsarten
3. Art: Primärressourcen

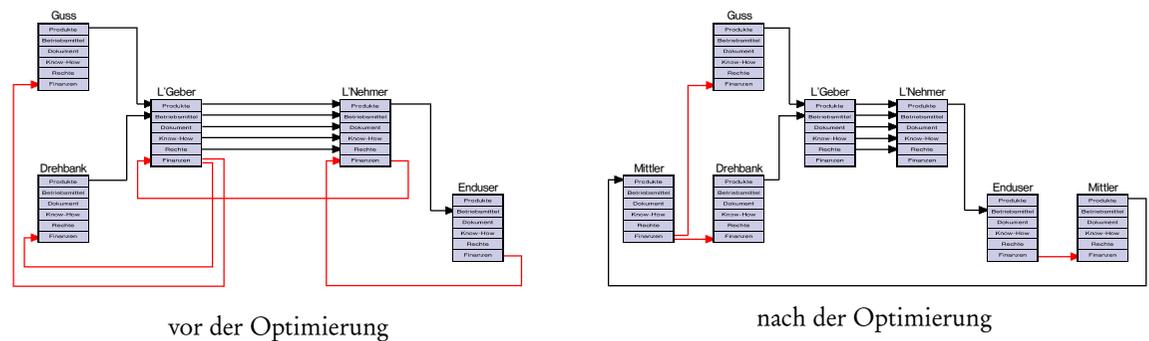
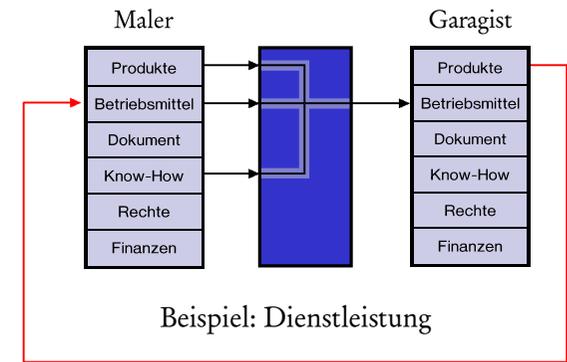
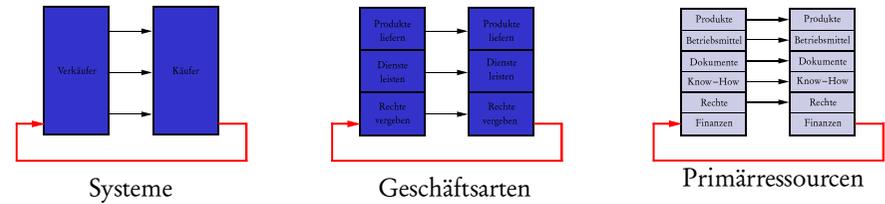
Je nach Aufgabenstellung gelangt eine oder mehrere der drei Arten zur Anwendung.

Beispiel: Geldströme reduzieren.

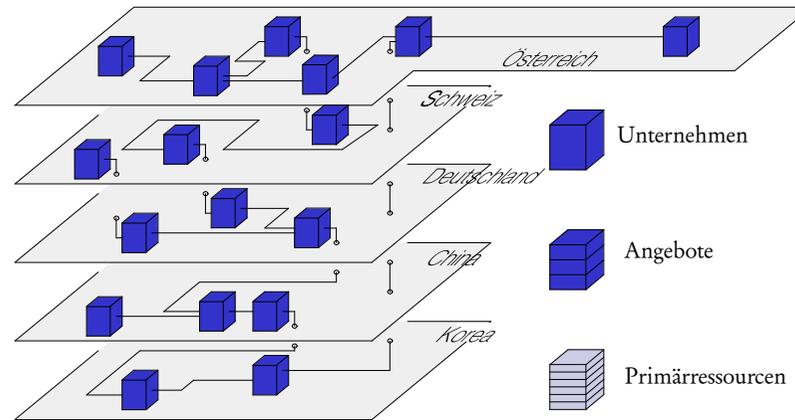
Schwarz ist Ware (materiell, immateriell).
Rot ist Geld.

Die aufgezeigte Entflechtung eines Technologietransfers ist nur eine von vielen Varianten.

In dieser ging es darum, den Finanzstrom weitestgehend zu reduzieren. Aus handels- und steuerrechtlichen Gründen ist das normalerweise nicht so vollständig machbar. Das nebenstehende Beispiel soll in erster Linie das Prinzip zum Reduzieren von Abgaben aufzeigen, die normalerweise auf den fakturierten Preisen basieren.



Finanziell interessant wird es speziell dann, wenn eine Vielfalt von Lieferanten und Kunden berücksichtigt werden. Die ursprünglichen Geschäftsabläufe lassen sich nach einer Optimierung nicht mehr rekonstruieren. Länderübergreifende Geschäftsbeziehungen machen die Angelegenheit zwar etwas komplexer – dafür aber auch lukrativer.



Aber auch innovative Ausweitung/Veränderung der Angebotspalette zeigt schnelle Resultate.

Fiktives Beispiel Mercedes:

Die Garage verkauft ein Auto.

Die Garage wird zum "Buchhändler".

Die Garage wird zum "Fahrlehrer".

Fiktives Inserat

Wir lassen mit uns handeln:

Neue Mercedes nach Wahl:

a) 1 Mercedes	Fr.	50'000.--
(inkl. Gebrauchsanweisung)		
	6.5% MwSt. Fr.	3'250.--
Nettopreis:	Fr.	53'250.--
b) 1 Gebrauchsanweisung	Fr.	50'000.--
(inkl. Mercedes)		
	2% MwSt. Fr.	1'000.--
Nettopreis:	Fr.	51'000.--
c) 5 Fahrstunden à Fr. 10'000	Fr.	50'000.--
(inkl. Mercedes & Geb'anw.)		
	0% MwSt. Fr.	0.--
Nettopreis:	Fr.	50'000.--

Sie sparen: Fr. 3'250.--

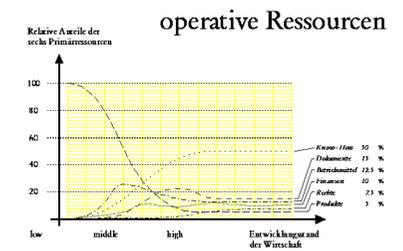
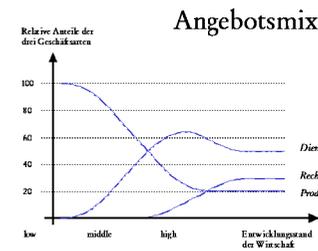
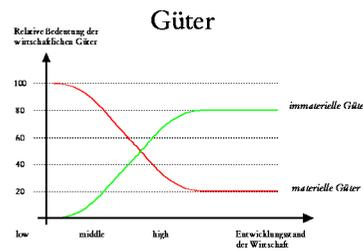
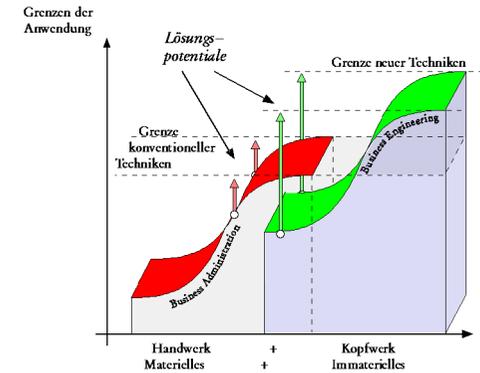
4. Ausblick (Entwicklung und Anwendung)

Sir Karl Popper hat in seinem Bemühen um objektive Erkenntnis das Bild der drei Welten entwickelt.

- "Welt 1" ist die real existierende Welt.
- "Welt 2" ist die erlebte, subjektive Welt.
- "Welt 3" ist die erklärte Welt, die Welt der Lehren.

Wenn wir die Entwicklung der realen Wirtschaftswelt (Welt 1) mit der Entwicklung der Lehren über deren Funktionieren (Welt 3) vergleichen, wird schnell klar:

- Dass mit den klassischen Lehren, in deren 200-jährigen Grundlagen die Ressourcen noch aus Boden, Arbeit und Kapital bestehen, die heute wichtigen immateriellen Güter nicht abgebildet werden können.
- Dass ein Handlungsbedarf geboten ist, wenn nicht weiterhin auf Kosten kurzfristiger monetärer Gewinne das immaterielle Potential unserer (Volks-)Wirtschaft geopfert werden soll.



Ausblick in der Modellbildung

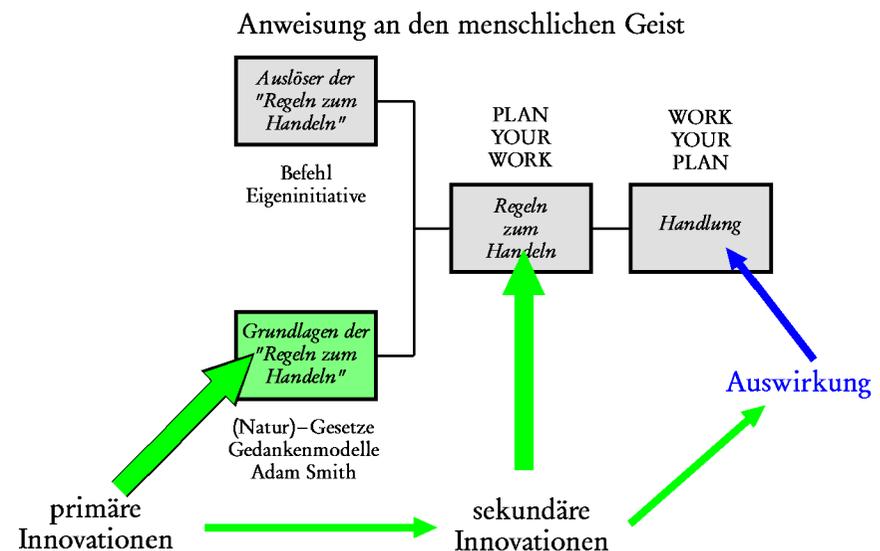
Die Sättigung der klassische Lehre wird mit innovativen Grundlagen übersprungen.

Es entsteht eine neue "virtuelle Realität" (Welt 3), in der die "reale Realität" (Welt 1) besser abgebildet ist.

Die Ansatzpunkte und Auswirkungen der Innovation

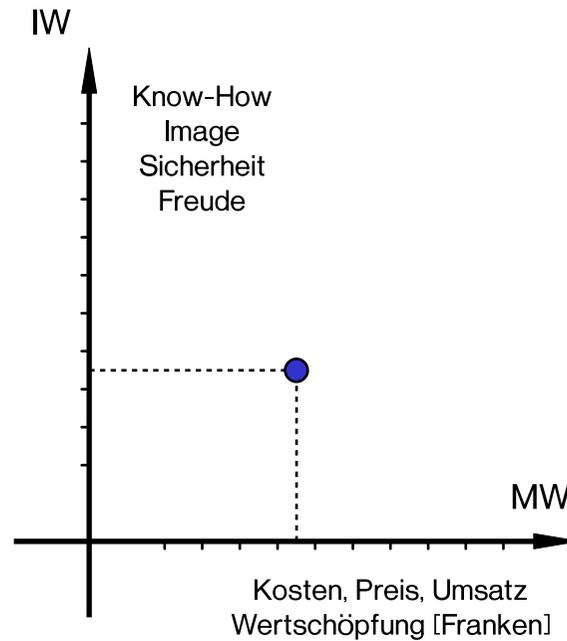
Die primären Ansatzpunkte liegen in den Grundlagen des gelehrten Verständnisses über die Wirtschaft und über den Menschen.

Mit den neuen Grundlagen können Paradigmen der klassischen Lehre elegant übersprungen werden. Und es öffnen sich bisher undenkbbare neue Freiheiten in der Wirtschaftsentwicklung.



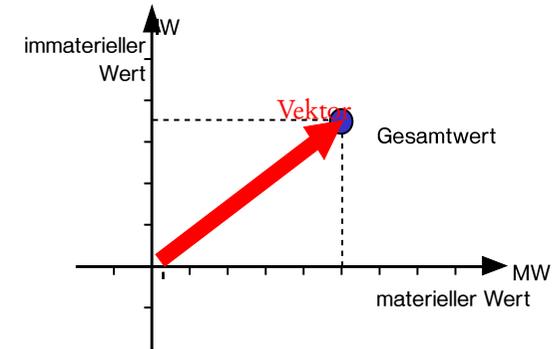
Die immateriellen Güter werden quantifiziert.

In der neuen Generation der BWL und der VWL wird in bewährter Anlehnung an Methoden in der Physik mit Vektoren gerechnet. Dadurch lassen sich die immateriellen Werte in ein kompatibles quantitatives Weltbild einordnen, in dem die Realität der modernen Wirtschaftspraxis vollständiger abgebildet und verstanden wird.



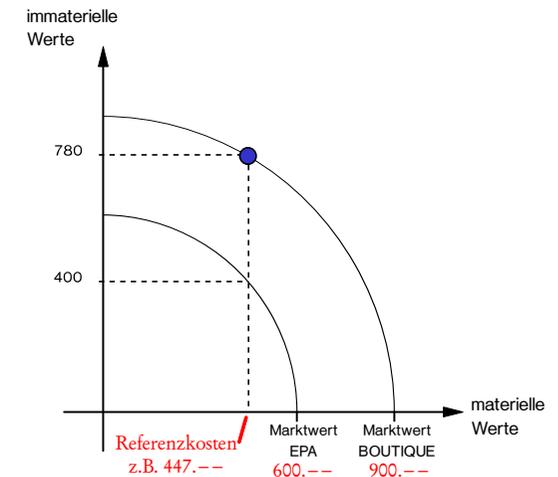
Grundsätzliche Fragen,
die sich bisher nicht lösen liessen,
können quantifiziert beantwortet werden.

Beispielsweise:
Warum kauft Frau Müller das Kleid in der Boutique und
nicht im Warenhaus?
(Obwohl sie es für 447.-- herstellen könnte.)



mathematische Verknüpfung der beiden Achsen

Gesamtwert	=	MW + IW
Marktwert	=	$\sqrt{MW^2 + IW^2}$
Kaufwert	=	$\sqrt{MW^2 + IW^2_{\text{Käufer}}}$
Verkaufswert	=	$\sqrt{MW^2 + IW^2_{\text{Verkäufer}}}$

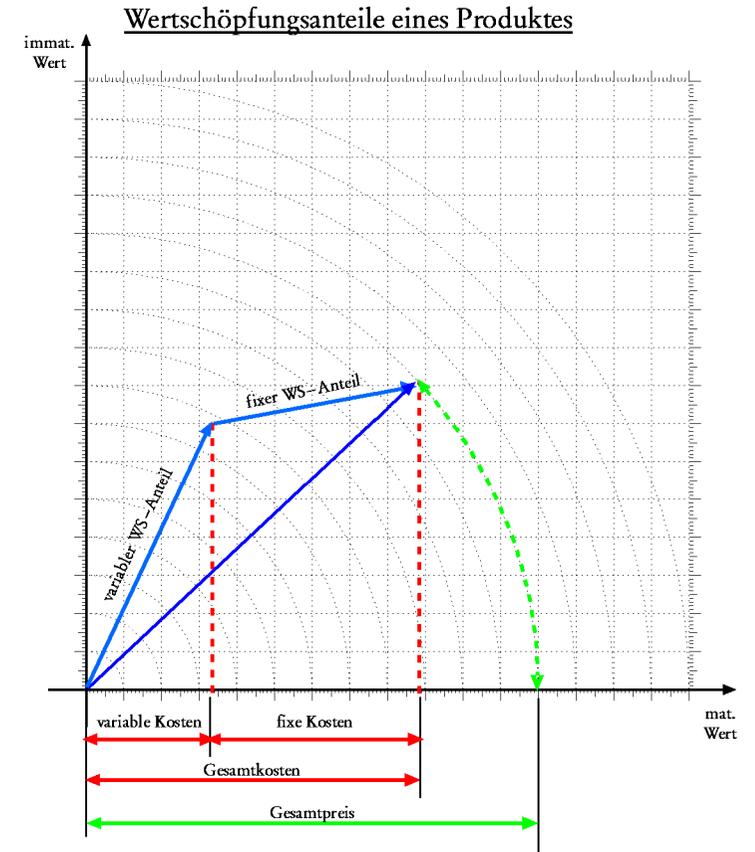
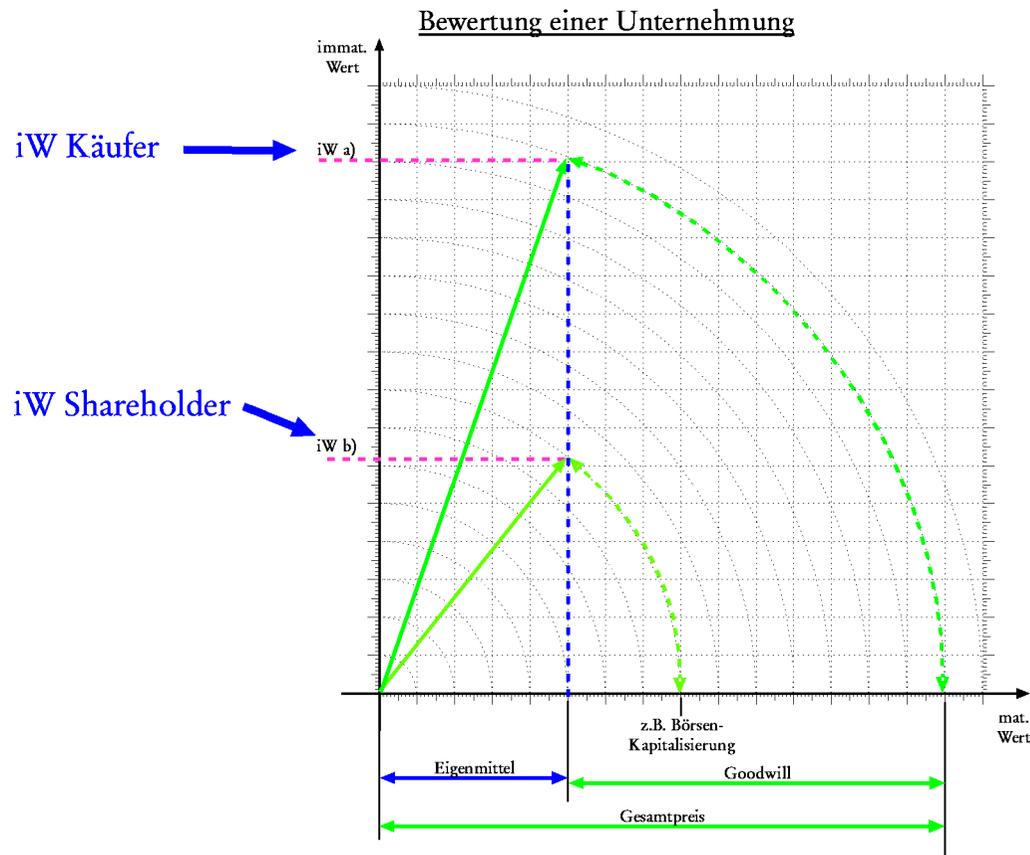


Weil es ihr 380 immaterielle Einheiten
mehr Wert ist. *in diesem Beispiel*

Wie rechnet sich die Bilanz der immateriellen Güter?

Wie setzt sich die Wertschöpfung eines Angebotes zusammen?

Warum bezahlt ein Käufer für eine Unternehmung mehr als die Börsenkapitalisierung ergibt?



Mit diesem "Werteweltbild" wird ein systematischer Fehler der klassischen Wirtschaftslehre eliminiert.
 (Weitere Grundlagen in dem Artikel "Die Ökometrie", Techniken zur rationalen Erfassung ganzheitlicher Werte, Referenz Nr. BE_IG003).

operative Ressourcen

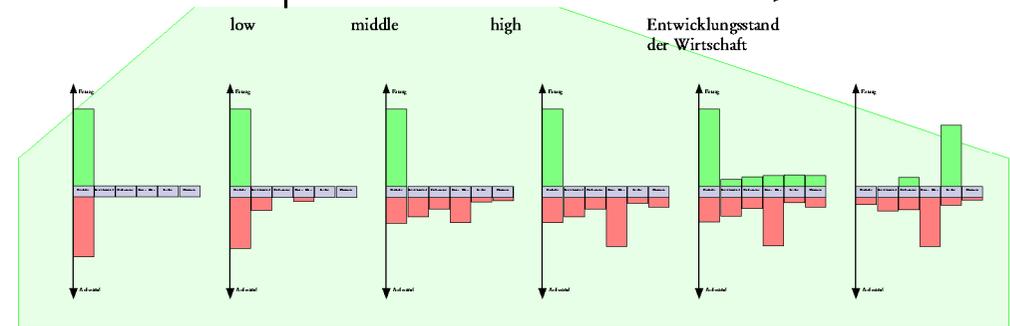
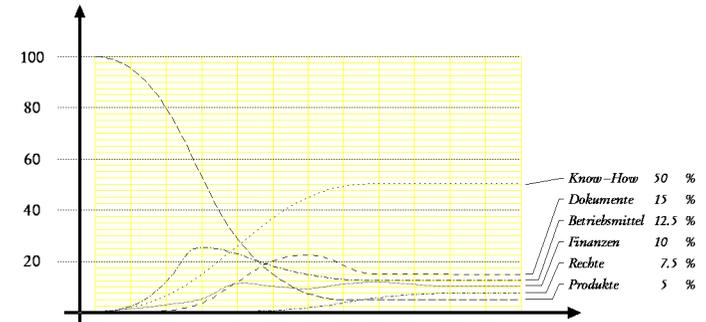
Es ist zu erwarten, dass es wohl noch einige Zeit benötigen wird, bis die quantifizierten immateriellen Werte offiziell in die Wirtschaftslehre einfließen werden.

Vorerst werden daher einige "lineare" Werkzeuge genutzt, mit denen sich der Wirkungsgrad einer Unternehmung bestimmen und verbessern lässt. Beispielsweise durch das Erfolgsprofil.

Ein solches Profil zeigt:

- den Entwicklungsstand der Firma
- wie gut die vorhandenen Ressourcen genutzt werden
- wo Ertragspotentiale zu finden sind.

Relative Anteile der sechs Primärressourcen



Zu den Strategien:

Ausgehend von den sieben möglichen Märkten für die drei Angebotsarten lassen sich zwölf grundsätzliche Optionen ableiten.

Das klassische "Top-down-Vorgehen":

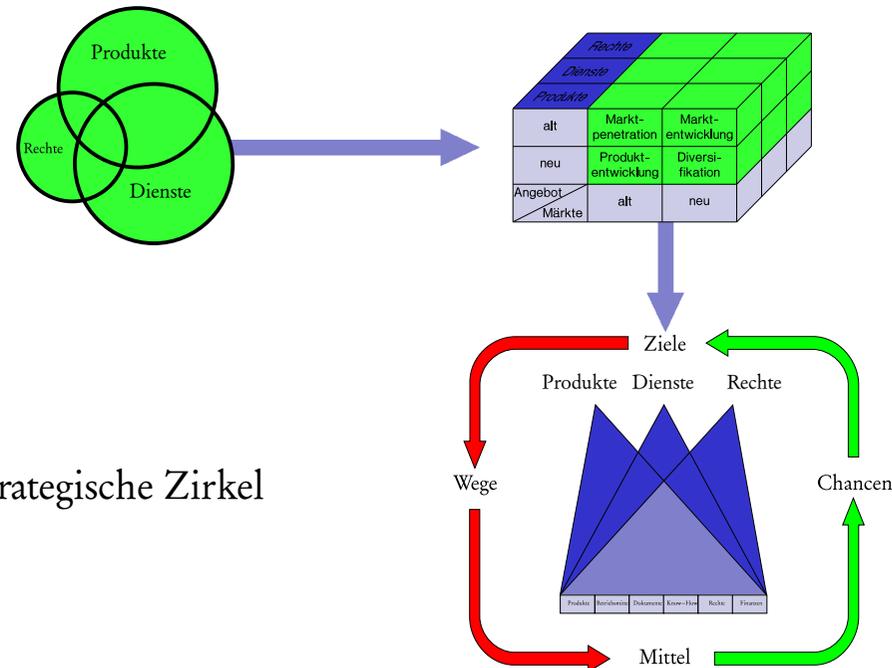
- Markt festlegen
- Ziele bestimmen
- Wege evaluieren
- Mittel anpassen

erhält die logische Abrundung und Ergänzung durch das "Bottom-up-Vorgehen".

Hier wird gefragt:

- Welche Mittel haben wir?
- Welche Chancen ergeben sich daraus?
- Welche Ziele sind erreichbar?

Wichtig für die ergänzende Strategie wird eine weitgehende und gut strukturierte Kenntnis der eigenen Mittel.



Der strategische Zirkel

Die Kenntnis der eigenen Mittel und Potentiale geht dabei weit über das hinaus, was beispielsweise der Controller mit seinem Instrumentarium erfasst. Es geht um die Kenntnis dessen, was die Voraussetzungen für die Kernkompetenzen und den Geschäftserfolg überhaupt ausmacht.

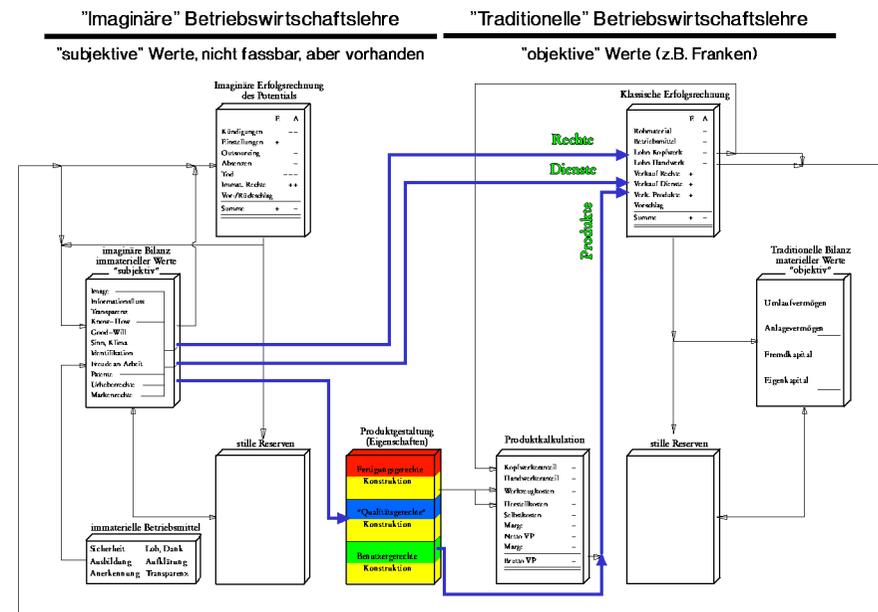
Die vielgepredigte Nähe zum Kunden genügt nicht – die Nähe zum eigenen Potential, zu den eigenen Fähigkeiten, ist mindestens ebenso wichtig.

Leider sind für dieses "Controlling" die klassischen Instrumente nur beschränkt geeignet. Es empfiehlt sich daher, sich wieder vermehrt selbst und direkt mit der "Welt 1" zu beschäftigen.

Die "Welt 1" ist nun aber nichts anderes als die betriebliche Praxis, in der die Mitarbeiter ihr Wissen und Können auf vielfältige Art einsetzen und Werte schaffen. (Maschinen können nur Werte reproduzieren). Wenn "Manager" mit offenen Augen und Ohren durch die "Welt 1" spazieren, werden sie in allen Ressorts innovative intern erarbeitete Lösungen für Lösungen entdecken, die sich in der Praxis bewährt haben.

Jeder Betrieb ist eine Fundgrube für praktische Problemlösungen. Das aufgeschlossene Management nutzt diese Potentiale für eine Ertragsverbesserung.

Denkwerkzeuge, wie die hier dargestellten, können helfen, die mentalen Modelle zu ergänzen und neue Wege zu finden.



Dieses Exposé basiert auf den B'E-Systemen, einem umfassenden urheberrechtlich geschützten Werk, das 1992 registriert wurde. Es wird laufend weiterentwickelt und abgerundet. Der Entwicklungsaufwand übersteigt 1'200'000 Franken und es sind mehr als 120 Anwenderlizenzen vergeben. Lassen Sie sich unverbindlich über den neuesten Stand informieren. Eine Bitte, respektieren Sie die Copyrightbestimmungen und melden Sie uns "Berater", die Sie ohne Lizenz beraten wollen. Danke.

Verlangen Sie das Original – zu Ihrem Vorteil.