

# Business Engineering No. 008

---

Die neuen Perspektiven bei den  
wirtschaftlichen Gütern und Faktoren?  
materiellen und immateriellen Werten?  
Wertschöpfungsnetzen und der Lernpyramide?

Antworten auf zurückgestellte Fragen

---

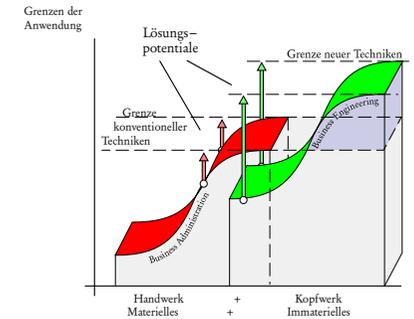


# Grundlagen für neue Wirtschaftsmodelle

1. Zusammenhänge erkennen
2. Innovationen in Poppers Welt 3 (der Wirtschaft)  
(Veränderung der wirtschaftlichen Güter und Geschäftsarten)
3. Einsichten und Aussichten  
(Veränderung der Güter, des Angebotsmixes, der Ressourcen)
4. Erfolgsprofile  
(Beanspruchung der Primärressourcen wie Know-How usw.)
5. Strategische Optionen  
(Ziele-Wege-Mittel  $\leftrightarrow$  Mittel-Chancen-Ziele)
6. Wertschöpfungsnetz auf drei Ebenen  
(Güter- und Finanzströme vor und nach der Optimierung)
7. Lernpyramide  
(Bedeutung der Mentalen Modelle)

«Wir müssen eine Wirtschaftstheorie entwickeln, in der Wissen zur ökonomischen Schlüsselressource und zur dominierenden Quelle des Wettbewerbsvorteils geworden ist.»

Peter F. Drucker



# Zusammenhänge erkennen

Many of the patterns of nature  
we can discover only after they  
have been constructed by our mind.

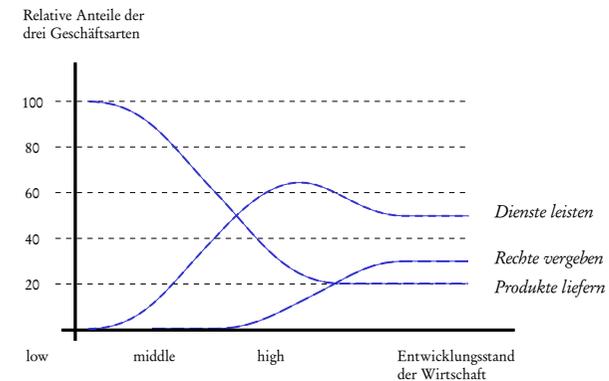
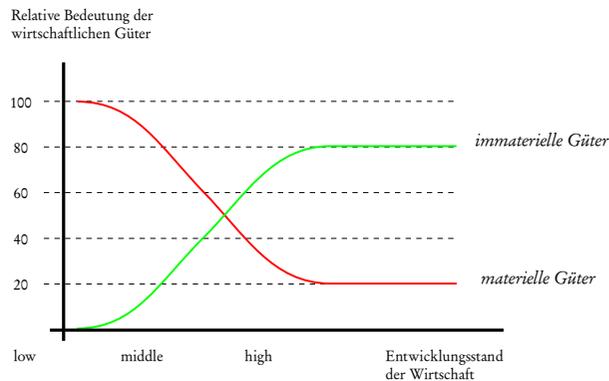
Friedrich von Hayek

- 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 Welt und subjektiv.
  - "Welt 3" ist die erklärte Welt, die Welt der Lehren.
- Wenn wir die Entwicklung der realen Wirtschaftswelt mit derjenigen der Wirtschaftslehre vergleichen, wird ersichtlich, dass viele Erklärungsmodelle heute nicht mehr genügen. Die reale Welt ist komplex und vernetzt, während in den Lehren 200-jährige Grundlagen, die in anderem Umfeld noch richtig waren, praktisch unverändert übernommen werden. Zwar werden in der Praxis immer wieder erfolgreich innovative Lösungen entwickelt. Doch werden durch die Hypothesen und Paradigmen der klassischen Lehre vielfach unbewusst die Freiräume für Entschiede wesentlich beschnitten und das Umsetzen erschwert.
- Diese Mängel werden mit einer **neuen Generation von kompatiblen und modularen Erklärungs- und Führungsinstrumenten** behoben. Mit ihnen werden die heutigen und zukünftigen Realitäten der entwickelten Wirtschaft mit einer bisher unerreichten Vollständigkeit und Präzision gedanklich durchdrungen und visualisiert. Damit bringt die Anwendung dieser Instrumente einen entscheidenden qualitativen und quantitativen Quantensprung im Erkennen der Einflussfaktoren für die heutige Wirtschaftslage und die **Sicherheit überlegener Entschiede**.

# Innovationen in Poppers Welt 3 (der Wirtschaft)

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

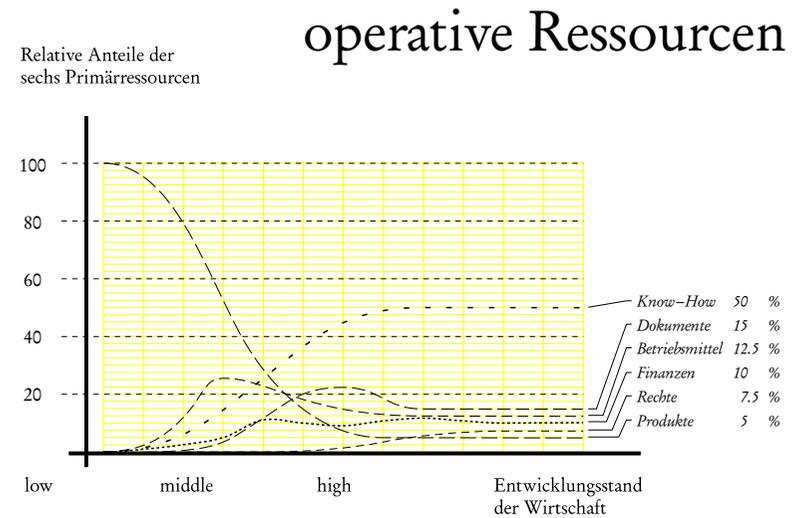
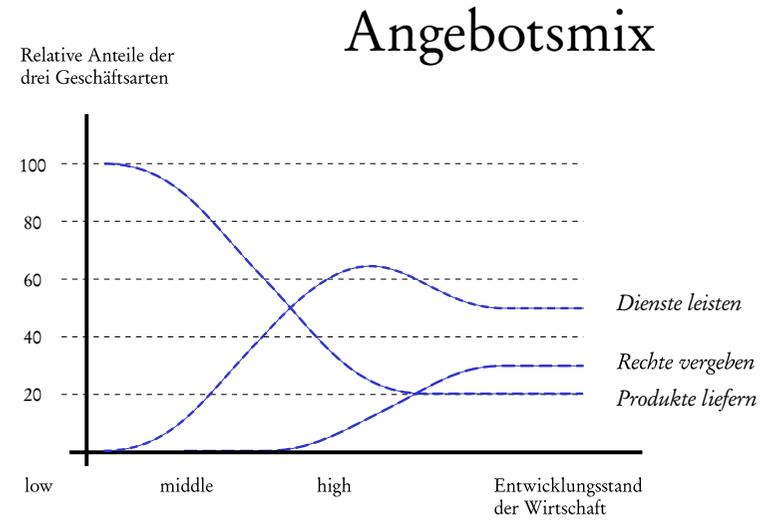
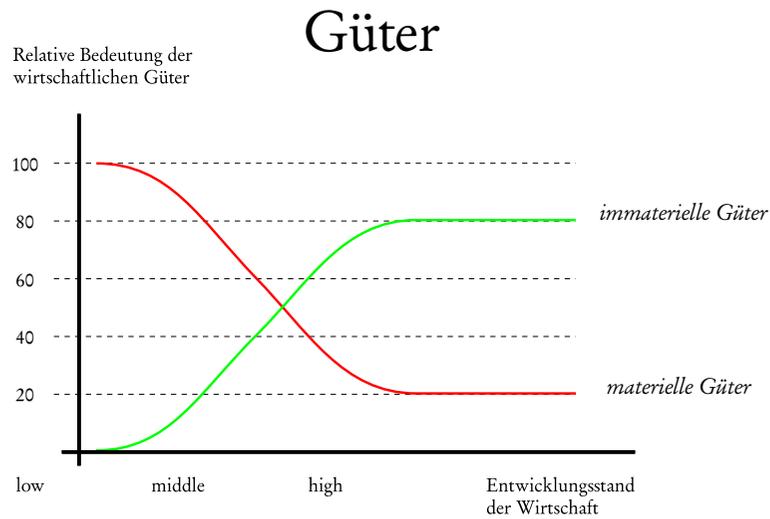
Albert Einstein



Wenn wir im Jahr 1997 die Instrumente der Lehre über die Wirtschaft analysieren, stellen wir mit Erstaunen fest, dass ein wachsender Anteil der wirtschaftlichen Güter in den massgebenden Kennzahlensystemen der klassischen Wirtschaftstheorien nicht erfasst wird.

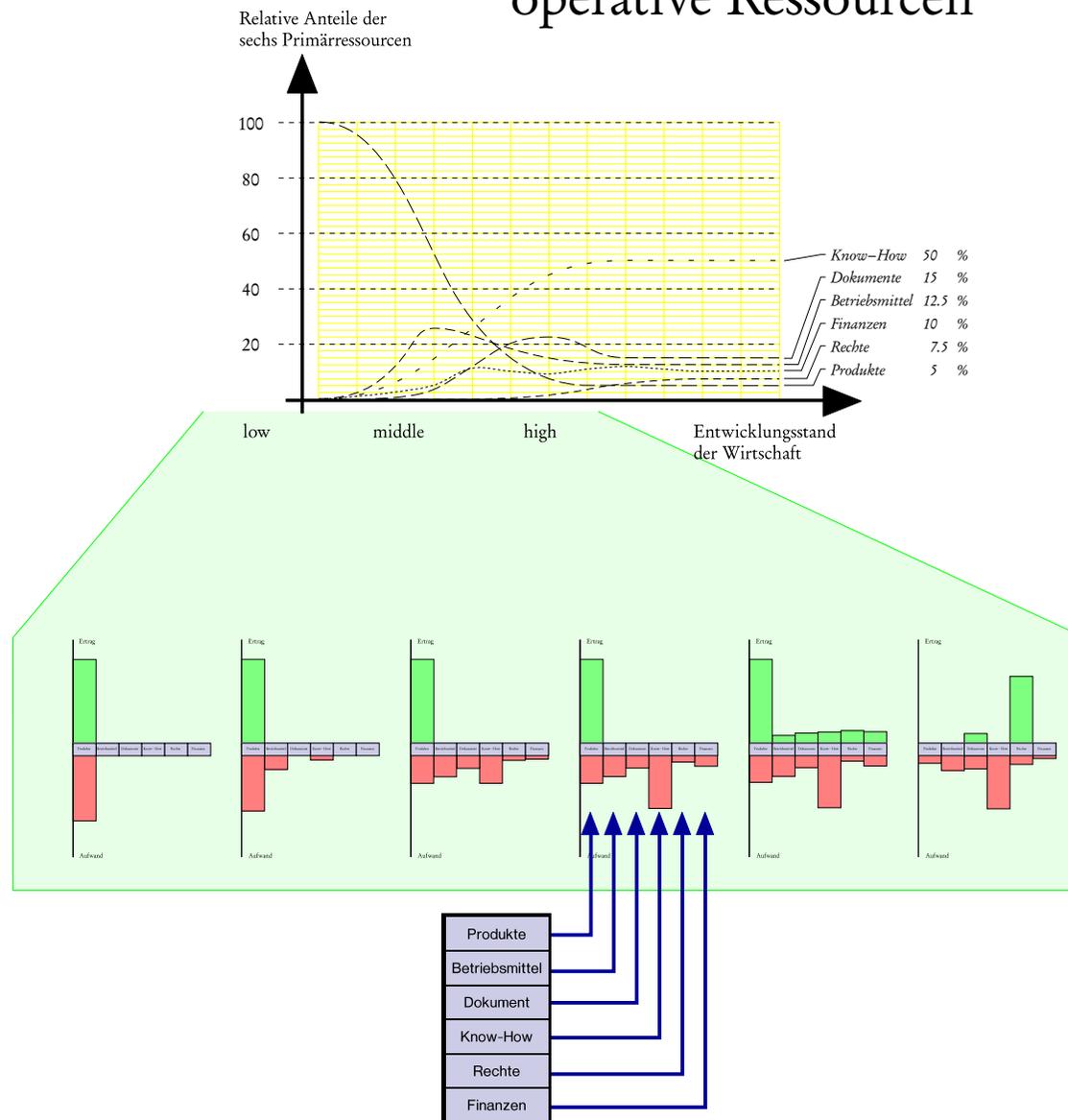
Heute tragen die immateriellen Güter einen signifikanten Teil zum "Wohlstand der Nationen" bei. Der systematische Fehler des ursprünglich für die materielle Produktion entwickelten Lehrgebäudes entwickelt sich daher zu einem veritablen Problem. Diese und weitere Unzulänglichkeiten in der klassischen Wirtschaftslehre sind seit 1987 in den B'E-Systemen behoben. Die Anwendung dieser Instrumente bringt mithin völlig neue Perspektiven für die Ausrichtung von Unternehmen mit "intelligenten" Angeboten.

# Einsichten und Aussichten



# Erfolgsprofile

## operative Ressourcen

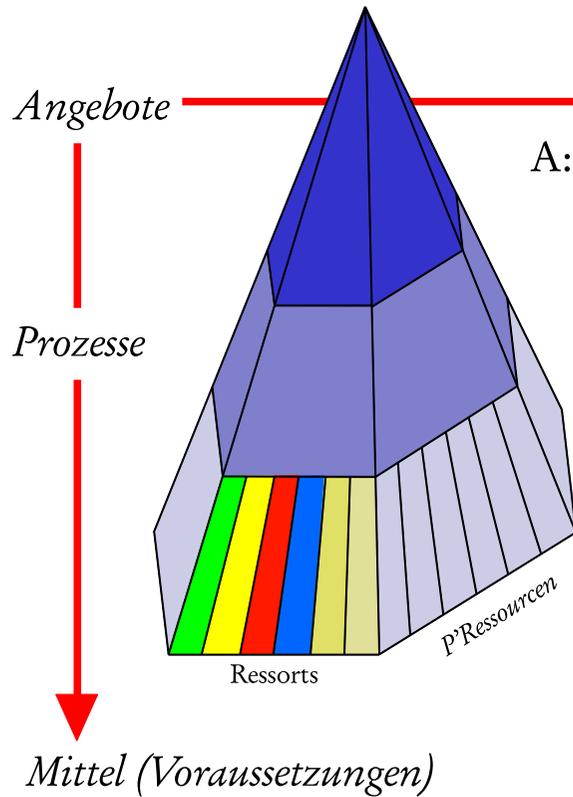
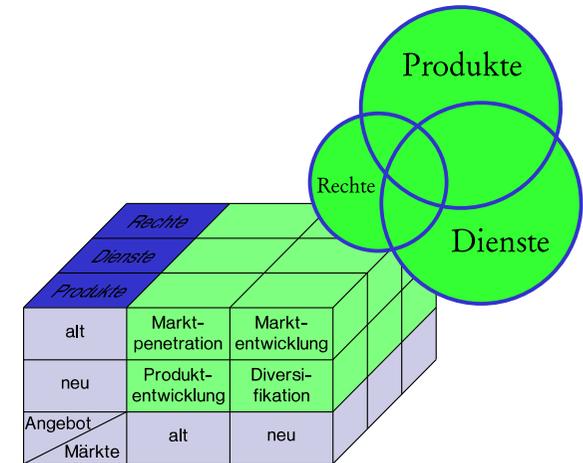
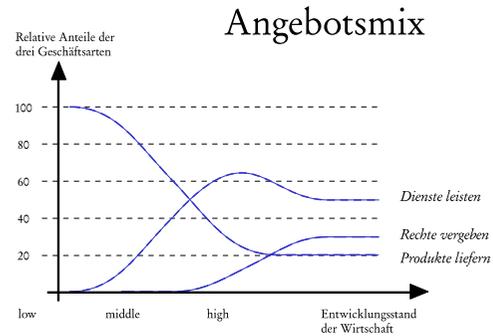


Know-How wächst zwar in seiner Bedeutung, doch entfaltet es seine Wirkung erst in der Kombination mit den anderen fünf P'Ressourcen.

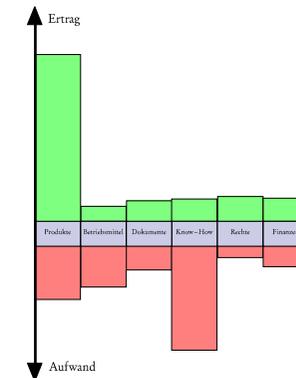
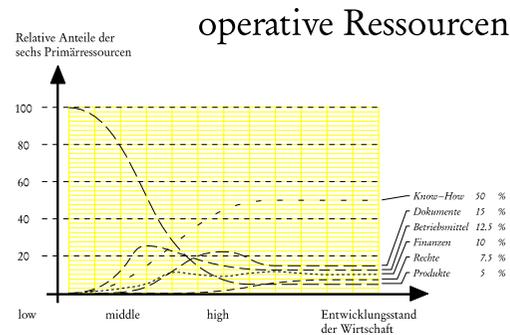
Erfolgsprofile zeigen:

- den Entwicklungsstand (Beanspruchung P'Ressourcen)
- wie gut die Potentiale genutzt werden (Wirkungsgrad).

# Strategische Optionen



A: Marktorientierte Strategie (Ziele – Wege – Mittel)



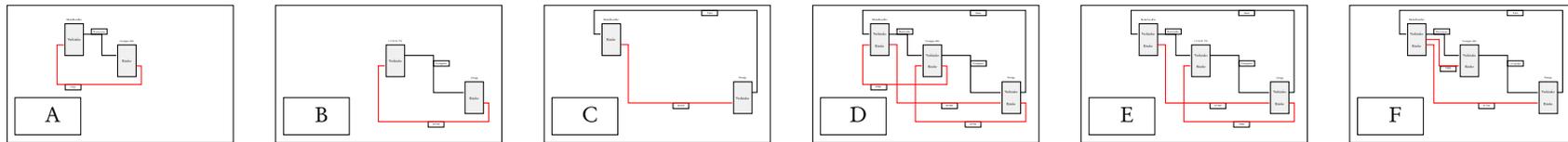
B: Potentialorientierte Strategie (Mittel – Chancen – Ziele)

# Drei Ebenen des Wertschöpfungsnetzes (VAN)

Die B'E-Netze erleichtern das Planen, Optimieren und Realisieren von komplexen Geschäftsbeziehungen.

Je nach Komplexitätsgrad der Interaktionen (Anzahl Vernetzungen, national und international) sowie der Art der zu reduzierenden Abgaben (Steuer- und/oder Zollsysteme) gelangen eine oder mehrere der drei Ebenen zur Anwendung.

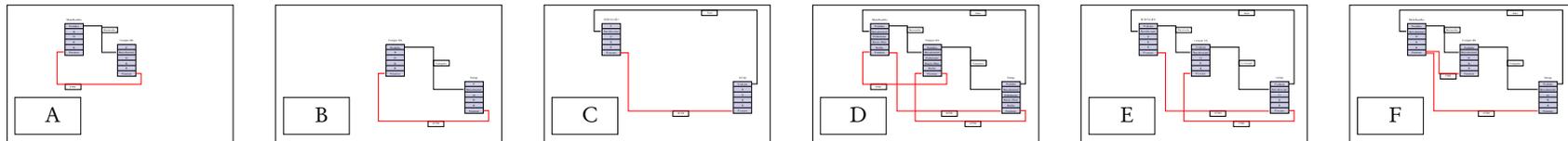
## 1. Ebene (Systeme)



## 2. Ebene (Geschäftsarten)



## 3. Ebene (Ressourcenströme)



Legende der Darstellungen:

A = erstes Geschäft

B = zweites Geschäft

C = drittes Geschäft

D = Alle drei Geschäfte

E = Reduktion Zahlung

F = Verlagerung Zahlung

# Die Lernpyramide

Reader, Senge, Lernende Organisation

Der Autor:  
Peter M. Senge ist Leiter des Systems Thinking and Organizational Learning Program an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology und Gründungsmitglied von Innovation Associates. Er hat grosse Erfahrung in der Ausbildung von Führungskräften in den Disziplinen der lernenden Organisation.

Das Buch:  
Peter Senge, DIE FÜNFTE DISZIPLIN, Kunst und Praxis der lernenden Organisation; Klett-Cotta, Stuttgart 1996, 562 Seiten

Quelle:  
WEKA, Aus- und Weiterbildung – 10. Ergänzung

In unserer westlichen Kultur lernen wir bereits von frühester Kindheit an, Probleme in Einzelteile zu zerlegen und die Welt zu fragmentieren. Komplexe Aufgaben und Themen werden so scheinbar besser handhabbar. Der Preis dafür ist jedoch hoch: Wir verlieren den Blick für das Ganze. Senge stellt in seinem Buch Instrumente und Ideen vor, welche die Illusion zerstören, dass die Welt aus getrennten, unverbundenen Kräften besteht. Erst eine neue, systemische Sicht schafft die Basis für den Aufbau von „lernenden Organisationen“. Organisationen also, in denen Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden; Organisationen, in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen.

Für den Aufbau lernender Organisationen braucht es nach Senge nebenstehende fünf Disziplinen:

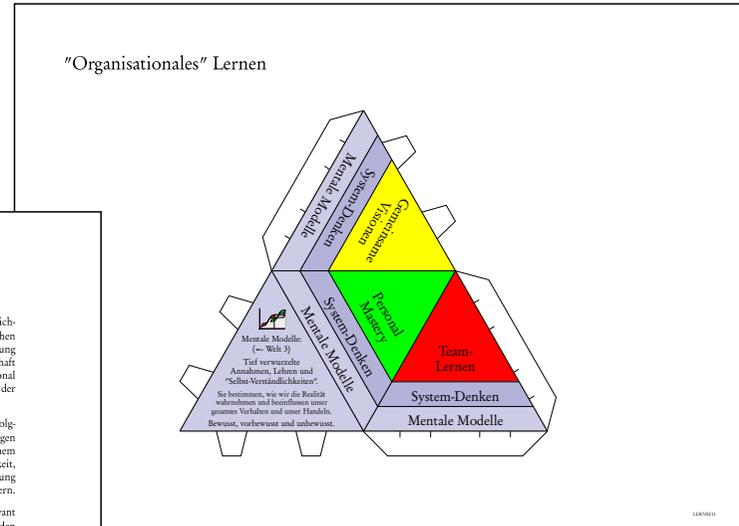
**Personal Mastery:** Die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung ist die Fähigkeit, sich auf die tiefsten intrinsischen Bedürfnisse zu konzentrieren. Unter Lernen versteht Senge die Erweiterung der Fähigkeit, die Ergebnisse zu erzielen, die man im Leben wahrhaft anstrebt. Dieses Lernen ist ein lebenslanger, schöpferischer Prozess. Personal Mastery hat zu tun mit der Integration von Vernunft und Intuition und der Wachsenden Erkenntnis unserer Verbundenheit mit der Welt.

**Gemeinsame Vision:** Eine Organisation kann auf Dauer nur erfolgreich sein, wenn die Beteiligten gemeinsame Ziele und Wertvorstellungen haben. Dann wachsen die Menschen über sich hinaus und lernen aus eigenem Antrieb. Zur Disziplin der gemeinsamen Vision gehört die Fähigkeit, gemeinsame „Zukunftsbilder“ freizulegen, die nicht nur auf Einwilligung stossen, sondern echtes Engagement und wirkliche Teilnehmerschaft fördern.

**Team-Lernen:** Das individuelle Lernen ist in gewisser Weise irrelevant für das organisationale Lernen, denn der Einzelne kann unter Umständen unentwegt lernen, ohne dass das Unternehmen etwas lernt. Wenn aber Teams lernen, werden sie zu einem Mikrokosmos für das Lernen in der ganzen Organisation. Die Disziplin des Team-Lernens beginnt mit dem Dialog, der Fähigkeit der Teammitglieder, eigene Annahmen aufzuheben und sich auf ein gemeinsames Denken einzulassen.

**System-Denken:** Auch die Geschäftswelt und andere menschliche Unternehmen sind Systeme, und fordern deshalb systemisches Denken. Die fünf Disziplinen müssen sich zu einem Ganzen entwickeln, was nur mit der *fünften Disziplin*, eben dem *Systemdenken*, möglich ist. Diese ist die integrative Disziplin, welche alle anderen miteinander verknüpft und sie zu einem ganzheitlichen Modell zusammenfügt. Alle fünf Disziplinen befassen sich mit dem *Umdenken*, einem grundlegenden Wahrnehmungswandel – man sieht nicht länger einzelne Teile, sondern richtet den Blick auf das Ganze.

**Mentale Modelle** sind tiefverwurzelte Annahmen und Verallgemeinerungen, die bestimmen, wie wir die Welt wahrnehmen und die unser Handeln lenken. Häufig sind die mentalen Modelle und ihre Auswirkungen auf unser Verhalten nicht bewusst. Eine lernende Organisation setzt jedoch voraus, dass sie erkannt und immer wieder in Frage gestellt werden.



Die zentrale Bedeutung der "mentalen Modelle" für die strategische und operative Unternehmensentwicklung wird in zunehmendem Masse erkannt. Damit verbunden ist nicht nur die Frage nach dem "richtigen" Modell und dessen Kommunikation, sondern insbesondere die Frage nach der Bereitschaft das Modell anzupassen – also zu lernen.

Zwei Elemente sind dabei von besonderer Bedeutung:

- Die individuelle Einsicht in den Nutzen und die Notwendigkeit. Einerseits den individuellen Nutzen und andererseits den Nutzen für die Arbeitsgemeinschaft, der wieder auf die eigene Person zurückwirkt.
- Der Inhalt, der gelehrt und gelernt wird (Poppers Welt 3). Wenn er mit den individuellen Erfahrungen (Poppers Welt 2) übereinstimmt, wird er angenommen – sonst entstehen unkontrolliert Problemkeime, die unvermittelt an die Oberfläche kommen.

Wichtige Aufgaben des Managements liegen deshalb darin, die Gründe für eine Veränderung verständlich darzustellen und durch beispielhaftes Handeln Sicherheit zu vermitteln.