
Teil I

Kurzfassung für den eiligen Leser

Die Welt hat sich verändert. Sie wird sich künftig noch viel stärker wandeln. Der globale Wettbewerb wird sich weiter verschärfen. Der intelligente Unternehmer weiß, dass alles, was im Unternehmen geschieht, auf seine vorhandenen und potenziellen Kunden ausgerichtet sein muss:

Das einzige was zählt, ist der Kunde. Wir überleben mit hochinnovativen Leistungen und Produkten.

Herkömmliche Lehren und Methoden machen uns häufig blind für neue Chancen, den Wettbewerbern überlegen zu sein.

Der Erfolg der Vergangenheit kann uns lernresistent machen. Die reine Logik, die klare Intelligenz wird allzu oft von der „Tyrannei des Status quo“, den lähmenden Paradigmen der Vergangenheit, erdrückt.

Der zunehmende globale Wettbewerb, die Begeisterungsfähigkeit der Menschen und die Möglichkeiten, der reinen Logik zu folgen, geben uns jetzt die Chance, mit Mut und Intelligenz neue Wege zu erdenken und zu gehen, Wege zum *intelligenten Unternehmen* mit ganz neuen Paradigmen, denn:

Was mit einem (bisher üblichen) Paradigma schier unmöglich scheint, kann mit einem anderen ganz leicht gehen.

Das wollen wir Ihnen in diesem Buch immer wieder beweisen!

Intelligente Unternehmen werden von Menschen geführt, die ihr Denken und Handeln nicht von Opportunismus sowie lieb gewordenen Gewohnheiten und Denkmustern (Paradigmen) bestimmen lassen, sondern

- von den besten betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen,
- von innovativen Organisationssystemen,
- von der Wertschätzung der Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kompetenzpartner und Kapitalgeber,
- vom Ideenpotenzial ihrer Mitarbeiter,

„Etablierte Unternehmen“ nennen wir die seit vielen Jahren existierenden Unternehmen mit hunderten und tausenden Mitarbeitern. Sie stehen in ständigem Wettbewerb, häufig mit Unternehmen aus Nationen mit deutlich niedrigeren Herstellkosten. Diese Entwicklung wird sich fortsetzen. Deutschland ist und bleibt ein teurer Standort.

Mit hochinnovativen Produkten und Leistungen, exzellenter Qualität sowie beispielhaftem Service gelingt es den etablierten Unternehmen, in diesem Wettbewerb zu bestehen. Sie könnten ihren Wettbewerbern in Innovationskraft, Ertrag, Schnelligkeit und Flexibilität sogar enteilen, wenn sie einige völlig unnötige Handicaps überwinden:

- Längst haben die etablierten Unternehmen die Schnelligkeit, Flexibilität, Effizienz und Kundenfokussierung aus der Zeit, als sie noch Kleinunternehmen waren, verloren.
- Existenziell wichtige Innovationskapazitäten wie die Entwicklungschefs werden mit Personalverantwortung, Administration und Terminbesprechungen an ihrer innovativen Tätigkeit gehindert.
- Die teure, Jahrhunderte alte hierarchische Aufbauorganisation lähmt die Unternehmen und demotiviert die Mitarbeiter, so dass sich nur 11 % von ihnen in ihren Unternehmen engagieren (Gallup-Studie 2010).
- Die Unternehmen müssen sich in einer gnadenlosen Marktwirtschaft bewähren, im eigenen Unternehmen dulden sie die Planwirtschaft.
- Ertrags-, termin- und kundenrelevante Geschäftsprozesse wie der Auftragsdurchlauf quälen sich mit weit über 50 % Liege- und Wartezeiten im Hürdenlauf durch die Abteilungen.
- Die Kapitalbindung in Vorräten bewegt sich – von der Unternehmensführung nur begrenzt beeinflussbar – auf unnötig hohem Niveau.

Unsere Unternehmen sind so gut aufgestellt, dass sie nachhaltig steigende Erträge erwirtschaften und mit hochinnovativen Leistungen in jedem Wettbewerb überlegen agieren, denn

- sie sind hochinnovativ und flexibel,
- sie liefern schnell und pünktlich,
- sie verursachen relativ geringe Kosten,
- alle Mitarbeiter sind engagiert dabei und arbeiten in einer Kultur, welche die Kreativität, die Leistung und die Begeisterung jedes einzelnen fördert und
- die Kundenfokussierung führt dazu, dass die Kunden am liebsten mit diesen Unternehmen zusammen arbeiten.

Diese Unternehmen – wir nennen sie die *intelligenten Unternehmen* – sind so exzellent organisiert, dass kein Wettbewerber vergleichbare Leistungen effizienter, termintreuer und schneller erbringen kann.

Will man diese anspruchsvollen Ziele erreichen, gibt es grundsätzlich zwei Methoden:

- Die Methode der amerikanischen Eisenbahnen, die trotz ständiger Verbesserung des Istzustandes – mit noch schnelleren Loks und zusammen geschweißten Schienen – gegen die Fluggesellschaften keine Chance hatten oder
- die Methode, paradigmengleich ganz neue Wege zu gehen.

Wir entscheiden uns für die Paradigmenfreiheit, denn:

Wer Wege geht, die andere nicht wagen, entdeckt Chancen, die andere nicht sehen können!

Die Erfahrung lehrt: Was mit **einem** Paradigma nicht mehr funktioniert, kann mit einem anderen ganz leicht gehen!

Hier wollen wir aufzeigen, welche schlummernden Potenziale wir für die Realisierung des *intelligenten Unternehmens* aktivieren.

4.1 Die etablierten Unternehmen

Diese haben sich über viele Jahre wichtige Stärken erarbeitet:

- Sie verfügen über einen wertvollen Erfahrungsschatz, oft auch über attraktive Allianzen und zukunftsweisende Patente.
- Mit steigender Größe werden sie immer stärker im Absatz-, Beschaffungs-, Personal- und Finanzmarkt.

Für das *intelligente Unternehmen* erhalten und fördern wir diese Stärken.

4.2 Die Start-ups und Kleinunternehmen

Jedes „etablierte Unternehmen“ war einmal ein Start-up. Die Unternehmensgründer schwärmen noch heute davon, denn in einem gut geführten Kleinunternehmen

- sind alle Mitarbeiter engagiert dabei, Faule werden ausgegrenzt,
- werden gute Ideen – egal, woher sie kommen – sofort realisiert,
- ist die Wichtigkeit der Kunden jedem klar,
- arbeitet der Chef „zum Anfassen“ vor und mit,
- bleibt der Krankenstand minimal und
- sichert der Chef den schnellen kostengünstigen Auftragsdurchlauf bis zur termintreuen Lieferung sowie die bestmögliche Nutzung der Ressourcen.



Abb. 4.1 Der Schicksalsweg zum „etablierten Unternehmen“

Diese Kleinunternehmen – wir nennen sie „**die Davids**“ – sind erfolgreich, wachsen und entwickeln sich dann zu „etablierten Unternehmen“ (Abb. 4.1).

Für das *intelligente Unternehmen* sichern wir uns die oben genannten Stärken dieser Kleinunternehmen, der Davids.

4.3 Die Jahrhunderte alte Aufbauorganisation

Auf dem Weg vom Start-up zum etablierten Unternehmen werden seit Jahrhunderten die in den Kirchen und dem Militär ganz selbstverständlichen hierarchischen Aufbauorganisationen übernommen. Die unzureichende Bildung der Mitarbeiter und fehlende Kommunikationstechniken wie die IT mögen das für damals erklären. Aber warum wir tun das immer noch?

Das *intelligente Unternehmen* nutzt das Wissen der heute gut ausgebildeten Mitarbeiter und die IT-Verfügbarkeit für eine Aufbauorganisation, in welcher sich die Menschen innovativ und unternehmerisch entwickeln können.

4.4 Die Planwirtschaft im Unternehmen

Warum übertragen wir nicht die Lebendigkeit der Marktwirtschaft auf die Leistungseinheiten des eigenen Unternehmens?

Das *intelligente Unternehmen* stellt die eigenen Leistungseinheiten in den externen Wettbewerb. Es gibt ihnen aber auch die Chance, nicht ausgelastete Kapazitäten zu günstigen Preisen und exzellentem Ertrag „draußen“ zu verkaufen.

4.5 Die vielen nicht engagierten Menschen in den etablierten Unternehmen

Niemand auf der Welt kennt die Schwachstellen im Unternehmen besser als jene, die seit Jahren tagtäglich darin arbeiten. Und sie haben längst gute Ideen, diese Schwachstellen zu beseitigen.

Darüber hinaus fördert unsere freiheitliche Kultur den Unternehmergeist und ermöglicht die motivierende Auftragstaktik statt der entmündigenden Befehlstaktik. Aber nutzen wir diese Chancen? Die Gallup-Studie stellte auch in 2010 fest, dass sich nur 11 % aller Mitarbeiter in ihren Unternehmen aktiv engagieren. Die anderen machen Dienst nach Vorschrift oder haben längst innerlich gekündigt.

Das *intelligente Unternehmen* ist so organisiert, dass sich die Mitarbeiter ermutigt und befreit fühlen, ihr Wissen und Können wie in einem Kleinunternehmen engagiert einzubringen.

4.6 Die gewachsene Unternehmenskultur

Immer noch ist die Kultur „Oben wird gedacht, unten wird gemacht!“ weit verbreitet. Seilschaften und Herrschaftswissen zementieren die **Tyrannie des Status quo**.

„Philosophie, Geist und Schwung eines Unternehmens sind bei weitem wichtiger als alle anderen Ressourcen“, sprach und bewies der IBM-Gründer Thomas J. Watson.

Reinhard Mohn formulierte:

Menschen entwickeln ihre Kräfte unter Bedingungen, mit denen sie sich identifizieren können, sehr viel wirksamer als unter hierarchischen Zwängen.

Wir kennen die überragende Bedeutung der Unternehmenskultur. Deswegen ist das *intelligente Unternehmen* so aufgebaut, dass sich systemimmanent eine für alle Mitarbeiter attraktive und lukrative Unternehmenskultur entwickelt, welche die Innovationskraft und Leistung des Unternehmens nachhaltig steigert.

4.7 Unbeachtete betriebswirtschaftliche Erkenntnisse

Es gibt einige einfache betriebswirtschaftliche Erkenntnisse, deren Beachtung Ertrag und Effizienz eines Unternehmens nachhaltig erhöhen:

- Das ökonomische Prinzip:
Jenes Unternehmen macht aus sich heraus den größtmöglichen Ertrag, dem es am besten gelingt, die tatsächlichen Ressourcen termingerecht bereit zu stellen. Nicht zu früh oder zu viel, das wäre Verschwendung. Aber auch nicht zu wenig oder zu spät, das wäre noch schlimmer. Denn das tötet die Termintreue und führt zu teuren Rückständen.
- Die Bedeutung von Engpässen:
Es gibt stets nur *einen* Engpass, der die Leistung eines Systems oder eines Prozesses bestimmt. Deswegen ist es äußerst ertragsrelevant, diesen zu kennen, um durch seine gezielte Erweiterung die Leistungsfähigkeit des Systems, des Prozesses mit relativ wenig Aufwand zu erhöhen. Erweiterungen an anderen Stellen sind nutzlos.
- Das Allokationsproblem:
Es wirft die Frage auf, an welcher Stelle des Unternehmens der größte Nutzen je investiertem Euro erzielt wird. Diese Frage ist bei der Optimierung der Geschäftsprozesse von besonderer Bedeutung.

Das *intelligente Unternehmen* nutzt diese Erkenntnisse sowie alle anderen hilfreichen Informationen, Methoden und Werkzeuge nach dem Motto „Was hilft, hat Recht!“

4.8 Die viel zu langsamen Geschäftsprozesse

Die Geschäftsprozesse verursachen den Löwenanteil aller Kosten und bestimmen die Beweglichkeit des Unternehmens. Der Geschäftsprozess von der Auftragsgewinnung bis zur termintreuen Ablieferung der Leistung beim Kunden hat in der Regel die höchste Relevanz für Ihre Kunden und Ihren Ertrag. Also müsste er besonders effizient ablaufen, aber:

- Weit über 50 % der Durchlaufzeit sind Kapital bindende Liege- und Wartezeiten.
- Quer zum Auftragsdurchlauf liegende Abteilungs-grenzen zwingen jeden Auftrag zum Hürdenlauf über lauter Suboptima.
- Viele kümmern sich, niemand ist wirklich verantwortlich für den optimal gestalteten, schnellen und termintreuen Auftragsdurchlauf (Abb. 4.2).

Das ökonomische Prinzip ist so nicht realisierbar.

Das *intelligente Unternehmen* übernimmt die Cheffunktion des Kleinunternehmens als oberster Unternehmenstuner und Auftragssteuerer und schafft damit eine wichtige Voraussetzung für schnelle, termintreue und Ressourcen schonende Auftragsdurchläufe.



Abb. 4.2 Viele kümmern sich, niemand ist verantwortlich

4.9 Die unnötig hohen Gemeinkosten (GMK)

Bis zu 50 % aller Kosten eines etablierten Unternehmens sind echte und unechte Gemeinkosten. In den echten GMK stecken u. a. die Kosten der Führungskräfte.

Die unechten GMK entstehen durch Arbeitsfolgen, die – aus welchen Gründen auch immer – nicht in den Arbeitsplänen stehen wie z. B. Einlagern, Lagern und Kommissionieren. Sie sind aber als Einzelkosten darstellbar.

Genau das tut das *intelligente Unternehmen*. Diese neuen, wie wir sie nennen, wertneutralen Einzelkostenvorgänge können offensiv rationalisiert und die dazu gehörenden GMK-Arbeitsplätze bedarfsgerecht dimensioniert werden, wie wir das für Arbeitsplanvorgänge und deren Arbeitsplätze seit über 50 Jahren zur nachhaltigen Kostensenkung ganz selbstverständlich tun.

4.10 Die unbeherrschte Kapitalbindung in Vorräten

Die Kapitalbindung in Vorräten macht häufig den größten Vermögensanteil eines etablierten Unternehmens aus. Im Durchschnitt gerät sie etwa doppelt so hoch wie der errechenbare betriebsnotwendige Bestand.

Das *intelligente Unternehmen* bündelt die Verantwortung für die Höhe der Vorräte in **einer** Stelle, welche das gesamte Betriebs- und Versorgungsgeschehen professionell plant, disponiert und steuert. Damit kann diese Stelle die Kapitalbindung in Vorräten auf ein mit der Unternehmensführung abgestimmtes Niveau steuern.

Es ist jene Organisation zu entwickeln, die am besten geeignet ist, das im Kap. 2 definierte Ziel, das *intelligente Unternehmen*, zügig zu realisieren.

Dabei sollen alle zielführenden Potenziale – einige sind im Kap. 4 genannt – Methoden und Werkzeuge paradigmengleich genutzt werden nach dem Motto „**Was hilft, hat Recht!**“

Das intelligente Unternehmen

Schlummernde Potenziale realisieren

Wassermann, O.; Schwarzer, M.

2012, XV, 233 S. 100 Abb., 30 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-540-76863-0