
Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Von der Produktion zur Dienstleistung | 1 |
| 1.1 | Abschied vom Produkt | 1 |
| 1.2 | Der Kunde entscheidet sich nicht für das Produkt, sondern für das Angebot | 2 |
| 1.3 | Beispiel Heftzwecke | 3 |
| | Literatur | 4 |
| 2 | Neue Formen der Wertschöpfung | 5 |
| 2.1 | Abschied von der Fabrik | 5 |
| 2.2 | Anonymisierung der Produktion | 6 |
| 2.3 | Adaptive Manufacturing: Maschinen an Märkte anbinden | 7 |
| 2.4 | Hybride Produktion | 8 |
| 2.5 | Industrie 4.0: Wenn Maschinen mit Maschinen reden | 8 |
| 2.6 | Digitale Transformation | 10 |
| | Literatur | 11 |
| 3 | Neue Formen der Industrialisierung | 13 |
| 3.1 | Vom Unternehmen zur Plattform | 13 |
| 3.2 | Schnittstellen statt Hierarchie | 15 |
| 3.3 | Herausforderung Wissensmanagement | 16 |
| 3.4 | Industrialisierung des Alltags | 17 |
| 3.5 | Neue Wege zum Kunden | 18 |
| 3.6 | Herausforderungen IT | 18 |
| 3.7 | Herausforderung Wirtschaftlichkeit | 19 |
| 3.8 | Herausforderung Mitarbeit | 20 |
| 3.9 | Herausforderung Barrieren | 21 |
| | Literatur | 22 |
| 4 | Neue Formen des Wettbewerbs | 23 |
| 4.1 | Geschäftsmodell, Strategien und Prozesse | 23 |
| 4.1.1 | Geschäftsmodelle in der Literatur | 23 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1.2 Wie macht man einen Löwen aus Marmor? | 24 |
| 4.1.3 Zusammenfassung: Geschäftsmodell, Strategien und Prozesse | 25 |
| 4.2 Vom Wettbewerb der Produkte zum Wettbewerb der Geschäftsmodelle | 25 |
| 4.2.1 Kundennutzen | 25 |
| 4.2.2 Kreativität | 26 |
| 4.2.3 Verfallsdatum von Geschäftsmodellen | 27 |
| 4.3 Bedeutung von Geschäftsmodellen für die Unternehmen | 28 |
| 4.3.1 Das Geschäftsmodell definiert den Unternehmenswert | 29 |
| 4.3.2 Das Geschäftsmodell schafft den Produktwert | 29 |
| 4.3.3 Das Geschäftsmodell bestimmt den Return on Investment | 30 |
| 4.3.4 Das Geschäftsmodell bestimmt die Technik | 30 |
| 4.3.5 Das Geschäftsmodell bestimmt den Kunden | 30 |
| 4.3.6 Geschäftsmodelle schaffen Unternehmen | 31 |
| 4.3.7 Geschäftsmodelle verändern Unternehmen | 32 |
| 4.3.8 Geschäftsmodelle kommen immer auf leisen Sohlen | 32 |
| 4.3.9 Prozesse: Eine neue Managementkategorie | 33 |
| 4.3.10 Gesetzmäßigkeiten von Geschäftsmodellen? | 33 |
| 4.3.11 Suche nach Marktgesetzen | 34 |
| 4.3.12 Suche nach Kundennutzen | 35 |
| 4.3.13 Suche nach Erfolgsfaktoren | 36 |
| Literatur | 37 |
| 5 Unternehmensentwicklung bis heute | 39 |
| 5.1 Wachstumspfade – Überblick | 39 |
| 5.2 Ressourcenentwicklung | 41 |
| 5.2.1 Wir sind die Spezialisten | 41 |
| 5.2.2 Neue Produkte für neue Märkte | 44 |
| 5.3 Management – Entwicklung | 45 |
| 5.3.1 Reengineering | 45 |
| 5.3.2 Best Practice | 46 |
| 5.4 Strategieentwicklung | 47 |
| 5.4.1 Suchpfade für neue Unternehmensstrategien | 48 |
| 5.4.2 Beispiele für Methoden zur Suche neuer Strategien | 49 |
| 5.4.3 Der Blaue Ozean | 50 |
| 5.4.4 Bierdeckel Strategie | 52 |
| 5.4.5 Von der Branche zur strategischen Bewegung | 54 |
| 5.5 Prozess – Entwicklung (Kernkompetenz) | 54 |
| 5.5.1 Beispiele für Kernkompetenzen | 55 |
| 5.6 Das Leitbild – Die Kommunikation des Geschäftsmodells | 57 |
| 5.6.1 Das Geschäftsmodell schafft die Kernkompetenz | 58 |
| Literatur | 59 |

| | |
|---|----|
| 6 Wertschöpfung in der Supply Chain | 61 |
| 6.1 Das Geschäftsmodell als Kernkompetenz | 62 |
| 6.2 Wie Unternehmen wachsen | 62 |
| 6.3 Die neue Macht des Kunden | 63 |
| 6.3.1 Erreichbarkeit | 64 |
| 6.3.2 Schnelligkeit | 64 |
| 6.3.3 Kostenvorteile | 65 |
| 6.3.4 Preisfindung | 65 |
| 6.3.5 Angebotsumfang – The long Tail | 66 |
| 6.3.6 Angebotspräsentation | 67 |
| 6.3.7 Einkaufserlebnis | 67 |
| 6.3.8 Terminplaner | 67 |
| 6.3.9 Bezahlen | 67 |
| 6.3.10 Finanzierung | 68 |
| 6.4 Fertigungstiefe als Geschäftsmodell | 68 |
| 6.5 Beispiele für das Aufbrechen der Supply Chain | 69 |
| 6.5.1 Von der Anlieferung zur Logistik: DHL | 69 |
| 6.5.2 Anwendungs Know-how: Fischer Dübel | 69 |
| 6.5.3 Mieten statt Kaufen: Hilti | 69 |
| 6.5.4 Direktvertriebsweg: Vorwerk Wuppertal | 70 |
| 6.5.5 Systemvertrieb Würth | 70 |
| 6.5.6 Professionelle Kundenschnittstelle: Call Center | 70 |
| 6.5.7 Innovation Möbelkauf: IKEA | 70 |
| 6.5.8 Von Commodities zur Marke | 71 |
| 6.5.9 Prozesse an die Kunden auslagern | 71 |
| 6.5.10 Outsourcing: Produktion auslagern | 71 |
| 6.5.11 Arbitrage | 71 |
| 6.5.12 Externe Rechenzentren | 72 |
| 6.5.13 Vorfinanzierung für den Kunden | 72 |
| 6.6 Inshoring: Produktion als Geschäftsmodell | 72 |
| 6.7 Hygiene in der Supply Chain | 74 |
| 6.8 Innovation als Geschäftsmodell | 75 |
| 6.8.1 Mythen der Innovation | 75 |
| 6.8.2 Ideen aus der Zukunft | 75 |
| 6.8.3 Risiken von Innovationen | 76 |
| 6.8.4 Kunden zu Erfindern machen | 77 |
| 6.8.5 Innovationen Outsourcen | 77 |
| 6.8.6 Prozessinnovationen statt Produktinnovationen | 77 |
| 6.8.7 Me- too: Erfolg kopieren | 77 |
| 6.9 Erlösmodell | 78 |
| 6.9.1 Die Kunst, Gewinn zu machen | 78 |
| 6.9.2 Wie entstehen Preise? | 79 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 6.9.3 | Der Prozess der Preisfindung | 80 |
| 6.9.4 | Beschaffungsalternativen | 80 |
| 6.9.5 | Total cost of Ownership | 81 |
| 6.9.6 | Preise ohne Kosten | 81 |
| Literatur | | 83 |
| 7 | Konkurrenz- und Marktbeobachtung im Internet | 85 |
| 7.1 | Wenn das Unternehmen wüsste, was das Web weiß | 85 |
| 7.2 | Keiner weiß so viel wie Alle | 85 |
| 7.3 | Listening ist the new asking | 86 |
| 7.4 | Business Intelligence | 87 |
| 7.4.1 | Wer sind wir? | 88 |
| 7.4.2 | Kundenbeobachtung | 88 |
| 7.4.3 | Konkurrenzbeobachtung | 89 |
| 7.4.4 | Produktbeobachtung – Patentrecherche | 90 |
| 7.5 | Marktbeobachtung: Profiling Methode (nach Vieregge) | 91 |
| 7.5.1 | Rasterfahndung | 92 |
| 7.5.2 | Suchbegriffe | 93 |
| 7.5.3 | Beispiel: Leichen in der Bäckerei | 94 |
| Literatur | | 95 |
| 8 | Das Produkt als Ergebnis von Prozessen | 97 |
| 8.1 | Prozess als Produktionsfaktor | 97 |
| 8.1.1 | Prozesse bestimmen die Wertschöpfung | 98 |
| 8.1.2 | Prozesse als Voraussetzung für die Verkaufsfähigkeit | 98 |
| 8.2 | Wirtschaftlichkeit von Prozessen | 99 |
| 8.2.1 | Prozesszeiten als Gemeinkosten | 99 |
| 8.2.2 | Ungeplante Warte- und Liegezeiten als Prozesspotenzial | 100 |
| 8.2.3 | Management der Prozesszeiten | 100 |
| 8.3 | Logik der Prozesse | 102 |
| 8.3.1 | Einzel- und Gesamtausbeute | 102 |
| 8.3.2 | Modellbeispiel Rüsten | 103 |
| 8.3.3 | Varianzen und Produktivität | 104 |
| 8.3.4 | The Hidden Factory | 106 |
| 8.3.5 | Liegen ist teurer als Produzieren | 106 |
| 8.3.6 | Verlustfunktion | 107 |
| Literatur | | 108 |
| 9 | Wissenschaftliche Wege zur Wirtschaftlichkeit | 109 |
| 9.1 | Wirtschaftlichkeit von Strategien | 109 |
| 9.2 | Wirtschaftlichkeit der Produktion | 110 |
| 9.2.1 | Kosten- und Leistungsrechnung | 110 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 9.2.2 | Prämissen der Kosten- und Leistungsrechnung | 111 |
| 9.3 | Wirtschaftlichkeit in Theorie und Realität | 118 |
| 9.3.1 | Produktionssystem aus der Frühzeit der Industrialisierung | 118 |
| 9.3.2 | Produktion ohne Kunden | 118 |
| 9.3.3 | Tautologien | 119 |
| 9.4 | Wirtschaftlichkeit der Prozesse | 120 |
| 9.4.1 | Prozessorientiertes Produktionssystem | 120 |
| 9.4.2 | Prozesse als neue Produktionsfaktoren | 121 |
| 9.4.3 | Aufträge als Leistungsträger | 122 |
| 9.4.4 | Prozesse als skalierbare Produktionsfaktoren | 123 |
| 9.4.5 | Einflussgrößen für die Verbesserungen von Prozessen | 123 |
| 9.4.6 | Wirtschaftlichkeit von Prozessen in Zahlen | 125 |
| Literatur | | 126 |
| 10 | Kennzahlen: Vom Zahlenfriedhof zur Wirtschaftlichkeit | 127 |
| 10.1 | Kennzahlen – Das Betriebssystem des Unternehmens | 127 |
| 10.2 | Kennzahlen in der Praxis | 127 |
| 10.3 | Kennzahlentzettel | 128 |
| 10.4 | Anforderungen an Kennzahlen | 129 |
| 10.5 | Machbarkeit durch Mitarbeiter | 129 |
| 10.6 | Widersprüchlichkeit | 130 |
| 10.7 | Weg zu einem Kennzahlensystem | 131 |
| 10.8 | Gesund alt werden | 131 |
| 10.9 | Kreativität von Kennzahlen | 132 |
| 10.10 | Schaffung eines Kennzahlensystems | 133 |
| 10.10.1 | Machbarkeit und Kompetenz | 133 |
| 10.10.2 | Messbarkeit | 134 |
| 10.10.3 | Widerspruchsfreiheit | 135 |
| 10.11 | Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit | 136 |
| 10.11.1 | Kennzahl Deckungsbeitrag pro Zeiteinheit | 139 |
| 10.11.2 | Kennzahlen als operative Vorgaben für die Mitarbeiter | 140 |
| 10.11.3 | Order Efficiency Index (OE Index) | 141 |
| 10.11.4 | Beispiele für operative Prozesskennzahlen (Tab. 10.1) | 142 |
| Literatur | | 142 |
| 11 | Ansätze zu einem Geschäftsmodell orientierten Produktionssystem | 145 |
| 11.1 | Geschäftsmodell orientierte Mitarbeit | 145 |
| 11.1.1 | Von der Arbeit zur Mitarbeit | 145 |
| 11.1.2 | Vom Arbeiter zum Prozessowner | 146 |
| 11.1.3 | Zielvorgaben und Maßnahmen | 147 |
| 11.1.4 | Tätigkeitsfokussierung vs. Zielfokussierung | 147 |
| 11.1.5 | Leadership | 149 |

| | | |
|------------------------|---|-----|
| 11.1.6 | Verschwendungen durch falsche Mitarbeit | 150 |
| 11.2 | Geschäftsmodell orientierte Organisation | 151 |
| 11.2.1 | Traditionelle Trennung von Planung und Ausführung | 151 |
| 11.2.2 | Hierarchie zur Wissensverteilung | 152 |
| 11.2.3 | Abschaffung der Hierarchien | 153 |
| 11.2.4 | Der Weg zur Perfektion | 154 |
| 11.3 | Geschäftsmodell orientierter Materialfluss | 155 |
| 11.3.1 | Materialfluss als Teil der Wertschöpfung | 156 |
| 11.3.2 | Logistikkosten, ohne Wertschöpfung | 158 |
| 11.3.3 | Maßnahmen zum wirtschaftlichen Materialfluss | 158 |
| 11.3.4 | Terminsteuerung | 161 |
| 11.3.5 | Short Order Terminierung | 163 |
| 11.4 | Geschäftsmodell orientierte Kommunikation | 164 |
| 11.4.1 | Die Papierfabrik | 164 |
| 11.4.2 | Schnittstellen ohne Wertschöpfung | 165 |
| 11.4.3 | Materialfluss und Kommunikationsfluss | 165 |
| 11.4.4 | Kommunikationskultur | 167 |
| Literatur | | 169 |
| Literatur | | 171 |
| Sachverzeichnis | | 173 |