
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	Kennzahlenchaos	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