

Rezeptur des Erfolges

Statt Stunden gemessener Arbeit zu zählen, stehen heute andere Zutaten für das Schaffen wirtschaftlicher Werte im Mittelpunkt wie Markenstärke, Kundenbindung oder -kenntnisse.



© marisa_polesny / Getty Images / iStock

Gute Gerichte entstehen durch die Zugabe wohl dosierter Gewürze. Diese Gabe fürs Geschäft liefern heute Daten über das Bestellverhalten.

Der Franziskanermönch Luca Paccioli hat 1494 nicht nur die „venezianische Methode“ umfassend beschrieben, also die doppelte Buchführung. Auch die ihr zugrunde liegende Logik wurde von ihm erklärt: Durch den Einsatz von Arbeit wird aus Material Höherwertiges geschaffen. Mittels Maschinen und Kapital kann der Arbeitseinsatz effizienter gestaltet werden, der Output steigt und Skalierungseffekte bringen wirtschaftlichen Erfolg.

Bei genauerer Betrachtung wird deutlich: Die Logik gilt heute in gleicher Weise, aber die Rezeptur des Erfolges ist eine andere. Mittlerweile stehen nicht mehr Stunden gemessener Arbeit im Fokus, sondern eher weiche Faktoren wie Marke, emotionale Kundenbindung sowie Intellectual Property (IP; geistiges Eigentum) und Know-how. Genau wie Daten, Datenmodelle, Prozesse und deren Intelligenz sowie Algorithmen. Der Wert von Gebäuden, Maschinen und Anlagen geht demgegenüber zurück.

Neue Maßeinheiten bestimmen das Bild wie Response-Zeiten, Nutzungsoptionen und völlig neuer, besser erlebbarer Nutzen. Diese Werte ergeben inzwischen je nach Branchen

zwischen 60 und 80 Prozent des Unternehmenswertes – und stehen doch in keiner Bilanz. Wie kann man sie wirtschaftlich nutzbar machen und zielorientiert mit ihnen umgehen? Antworten: intern, indem Unternehmen ihre Wissenssilos aufgeben und vernetzen, den Abschied von Hierarchien durchsetzen sowie Agilität durch Verknüpfung erreichen. Extern, indem sie die emotionalen und erlebten Kundenbedürfnisse befriedigen, letztlich aber vor allem Nutzen schaffen. So entstehen neue Produktionsfaktoren für die Zukunft.

Essenzielle Informationen zu Kaufentscheidungen

Als schützenswertes Know-how galten in der Vergangenheit insbesondere Geheimnisse oder Patente. Daten über das Bestellverhalten von Kunden und seine Standorte, Wetter, Ferien, aber auch Daten von Maschinen waren hingegen unbeachtete, quasi freie Güter. Sie wurden nur benutzt, wenn es unbedingt nötig war. Heute hingegen sind Informationen essenziell zu Kaufentscheidungen oder Informationen aus

Umfeldern des Kunden an unterschiedlichen Berührungspunkten (Touchpoints) mit dem Unternehmen. Werden einzelne Daten wie der Bestellzeitpunkt, die aktuelle Temperatur eines Getriebes oder der Aufenthaltsort eines Konsumenten untereinander verknüpft, gewinnen sie an Wert. Denn aus ihnen lassen sich Angebotsalternativen erarbeiten, individuelle Kundenwünsche bedienen und Vertrauen stiften.

Weiterer Wertetreiber: die Vernetzung aller Partner vertikal entlang der Wertschöpfungskette oder der Wertschöpfungsebene mit Zugriff auf unikale und valide Daten. Klare Prozesse und Datenstrukturen sowie intelligente Datenverknüpfungen für neuen Nutzen treiben den Wert des Geschäftsmodells und seine Alleinstellungsmerkmale.

Erheblich unterschätzt wird die Wirkung von Kundenvertrauen, also in die Marke. Das Storytelling und der Verkauf – von vertrauensbildendem Erleben, von Sicherheit, vom richtigen Kontext aus Botschaft und Produkt – sind heute und künftig oft wichtiger als Produkt, Produktfunktionen oder Preis. Dafür zahlt der Kunde gerne. Letztlich geht es um die Premium-Positionierung – ob bei Tunnelbohrergerätschaft, Werkzeug oder Küchenmaschine. Die Werte, die im Kopf des Kunden entstehen, sind nicht auf oder in der Packung zu finden. Sie bestimmen aber Erträge, Ebitda und Cashflow. Wesentlicher Vorteil: Sie sind nicht ad hoc substituierbar.

Hierarchien als Relikte der Vergangenheit

Ein zentraler Wertetreiber liegt zudem weiterhin in der internen Organisation. Transparenz ist gefragt – so wie gute Antworten auf folgende Fragen: Wie will der Kunde ein Produkt emotional erleben und nutzen? Wie sind die Lieferanten angebunden? Wo stehen die Aufträge? Dabei werden im Sinne positiver Transparenz keine Zielabweichungen gemeldet. Stattdessen kann jeder Beteiligte offensichtlich sehen, was Sache ist. Er oder sie kann zahlenorientiert selbst richtig entscheiden. Herrschaftswissen und Erfahrung, manifestiert in Hierarchien, werden zu Relikten der Vergangenheit.

Formen und Strukturen der Zusammenarbeit werden für Unternehmen agiler, digitaler, transnationaler, flexibler, dezentraler. Die viel zitierte „agile Organisation“ ist kein Freibrief für Improvisation. Neues muss konfiguriert, entstandener Nutzen bewertet und abgewogen werden. In der Praxis bedeutet dies für Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten: Zusammenarbeit in virtuellen Projekt- und Arbeitsräumen, in denen diejenigen intelligent vernetzt sind, die eine gemeinsame Aufgabe haben und entsprechende Kompetenzen mitbringen. Darin liegt ein enormer Effizienzhebel: Sind alle entscheidungsrelevanten Informationen vorhanden, steigt der Anteil direkt wertschöpfender Tätigkeit drastisch. Reportings und Wiedervorlagen entfallen, der Wert des Geschäftsmodells wird getrieben.

Kompakt

Zu acht Produktionsfaktoren der Zukunft rät der Gastfachautor allen Entscheidern in Unternehmensführung:

- ▶ Prüfen Sie kritisch, ob alle Anforderungen von Kunden, Wertschöpfungspartnern und Lieferanten an Informationen/Daten heute schon erfüllt werden.
- ▶ Stellen Sie sicher, dass Daten zentral gehalten und kontinuierlich gepflegt werden, um Qualität zu sichern.
- ▶ Entwerfen Sie ein neues Daten- und Prozessmodell wie ein Start-up, vergleichen Sie es mit dem alten und leiten Sie die größten Skalierungspotenziale ab.
- ▶ Begeistern Sie ihre Mitarbeiter für Daten: Implementieren Sie Teams, die nachdenken, wo Daten vorhanden sind oder gewonnen werden können; unabhängig davon, ob Sie schon wissen, was man damit tun kann.
- ▶ Erklären Sie „... as a service“ zum zentralen Ansatz Ihrer Unternehmenskultur und -strategie.
- ▶ Hinterfragen Sie alle Investitionen nach dem Skalierungspotenzial, etwa in Plattformen oder Infrastruktur, auf der Abläufe mit Grenzkosten null ablaufen.
- ▶ Entwickeln Sie mit Ihren Teams neue Ideen, wie Leistungsmodul, Plattformen, Infrastruktur zur Kundennutzung mit Grenzkosten null anzubieten sind.
- ▶ Lernen Sie Kundentypen so gut kennen, dass Bedürfnis- und Informationsmuster zu erkennen und proaktiv anzusprechen sind, denn das festigt die Bindung.

Die materiellen Effekte sind eindeutig: Bestände sinken, die Kapitalintensität geht zurück. Die geistige Arbeitstätigkeit in Prozessen und Aufgaben steigt. Es wird produziert, was der Kunde braucht, der Anteil der Dienstleistung am Ertrag nimmt zu. Das Geschäftsmodell wird komplett Cashflow-getrieben. Der Anteil der variablen Kosten klettert genauso nach oben wie der für Soft Facts.

Die Mehrfachnutzung von Daten, der Zugriff auf unikale Daten hoher Qualität, die direkte aufgabenbezogene Verknüpfung notwendiger Kapazitäten – all das sorgt für Skalierung, für Effizienz, für Schnelligkeit und für Reagibilität. Es entstehen nutzbare Werte, die die Produktionsfaktoren der Zukunft definieren. Das Beherrschen dieser Produktionsfaktoren ist darum keine Kür. Es wird zur Pflicht für alle, die morgen erfolgreich sein wollen.



Dr. Volkhard Emmrich ist Managing Partner der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner in München, wo er den Geschäftsbereich Restrukturierung & Finance verantwortet.