

# Geschäftsmodelle des Informationszeitalters

(Teil 1)



## Hubert Weber

In diesem Beitrag wird die zentrale These vertreten: «Wir sind mitten im Informationszeitalter und keiner merkt es.» Konkret bedeutet dies, dass viele noch mit einer Landkarte unterwegs sind, die nicht mehr auf die Landschaft passt.

Um Aussagen über Geschäftsmodelle auf einer Mikro- bzw. Unternehmensebene machen zu können, ist es zunächst notwendig, eine Makrosicht einzunehmen. Bildlich gesprochen ist diese Situation mit folgender zu vergleichen: Trennt man bei einem Menschen ein Auge vom restlichen Körper ab, so ist dieses abgetrennte Auge – isoliert vom restlichen Körper, den anderen Sinnesorganen und dem Gehirn – nicht in der Lage zu sehen. Erst im Gesamtzusammenhang mit dem restlichen Körper ist es dazu fähig.

## 1. Makro-Ebene:

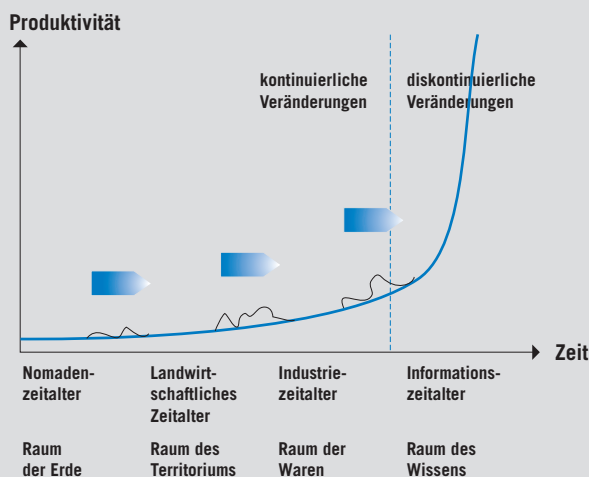
Wenn man von einem zeitlichen Gesichtspunkt aus versucht, die letzten Jahrhunderte zu beschreiben, so kann man diese in das Nomadenzeitalter, landwirtschaftliche Zeitalter, Industriezeitalter und Informationszeitalter einteilen (s. Lévy).

Im Vergleich dieser Zeitalter zeigt sich ganz deutlich, dass das Informationszeitalter sowohl durch ganz andere Faktoren gekennzeichnet ist, als auch über ganz andere Erfolgsfaktoren verfügt als die vorangegangenen Zeitalter (vgl. Abb. 1).

### a. Kennzeichen des Informationszeitalters

Das Informationszeitalter lässt sich im wesentlichen durch eine Änderung des Produktivitätsfortschrittes und der Wertschöpfungskette beschreiben.

## DIE TRANSFORMATION ZUR INFORMATIONSGESELLSCHAFT STELLT UNTERNEHMEN VOR «NEUE REALITÄTEN»



### DIE «NEUEN REALITÄTEN»

- Das 21. Jahrhundert bewegt sich vom Kapitalismus zu einer «Knowledge Society»
- Grundlage unseres neuen Reichtums sind Informationen, Intelligenz und Ideen – nicht Produkte
- Wissen verbreitet sich im neuen Jahrtausend extrem schnell, weit über Kulturen hinweg – und preiswert
- Der Fortschritt ist geprägt durch Widersprüche (Paradoxien)
- Steigende Komplexität lässt neue Organisationsformen entstehen (z.B. virtuelle Organisationen, intelligente Netzwerke)
- Alte Strategien sind in neuen «Räumen» nicht mehr zielführend

Quelle: Vgl. Pierre Lévy, Die Kollektive Intelligenz, 1997

Betrachtet man den Anstieg der Produktivität, so ist festzustellen, dass diese in den letzten Jahrzehnten dramatisch zugenommen hat. Einen enormen Anteil daran hat hierbei insbesondere die Informations- und Kommunikationstechnologie. Andy Grove spricht von einem Potential um den Faktor zehn, den Unternehmen hier ausschöpfen können (s. Grove).

Während im Nomadenzeitalter (Raum der Erde), dem landwirtschaftlichen Zeitalter (Raum des Territoriums) und im Industriezeitalter (Raum der Waren) alle Erfolgsfaktoren mit **Materie** (tangibel) aggregiert werden konnten, kommt durch das Informationszeitalter eine neue Ebene hinzu: **Information** (intangibel). Dies ist die wahre Herausforderung für die Unternehmen und ihre Menschen. Es ist nicht so, dass in der New Economy auf einmal alles nur noch virtuell ist. Wirklich neu ist jedoch, dass neben die materielle Wertschöpfungskette eine virtuelle Wertschöpfungskette tritt.

#### b. Neue Erfolgsfaktoren

Die entscheidenden Erfolgsfaktoren des Informationszeitalters sind die kollektive Intelligenz und das Management von Paradoxien.

- **Kollektive Intelligenz**

Legt man den Erfolg von Nationen und Unternehmen im globalen Wettbewerb als Massstab für die Wettbewerbsfähigkeit zu Grunde, so ist festzustellen, dass Europa im Moment nur einen Mittelfeldplatz einnimmt. Einer Studie der renommierten US-Investmentbank Salomon Smith Barney zufolge ist die Wachstumsprognose für das 2000er Bruttoinlandsprodukt für Japan 2,1%, für Deutschland 2,9% und die USA 5,2%. Geht man zehn Jahre zurück und fragt, welche Nation damals das Thema «Management» dominiert hat, kommt man sehr schnell auf Japan. Im World Competitiveness Report des IMD in Lausanne belegte Japan in den Jahren 1989 bis 1993 ununterbrochen den ersten Rang (1992 lag Deutschland zum Beispiel noch auf dem zweiten Platz). Im aktuellen

Growth Competitiveness Report des Global Competitiveness Report 2000, den das Weltwirtschaftsforum in Genf zusammen mit führenden Wissenschaftlern der amerikanischen Harvard-University erarbeitet hat, liegt Japan nur noch auf Platz 21. Die deutschsprachigen Länder Schweiz (10.), Deutschland (15.) und Österreich (18.) nehmen dabei nur Mittelfeldplätze ein. Angeführt wird diese Rangliste von den USA (1.), gefolgt von Singapur (2.), Luxemburg (3.), den Niederlanden (4.), Irland (5.) und Finnland (6.).

Offensichtlich ist, dass Länder, die im Industriezeitalter den Wettbewerb dominiert haben, im Informationszeitalter weit abgeschlagen sind. Lévy weist darauf hin, dass jedes Zeitalter seine kritischen Erfolgsfaktoren hat und viele Unternehmen daran scheitern, dass sie versuchen, die kritischen Erfolgsfaktoren des letzten Zeitalters (mit denen sie auch sehr erfolgreich waren) in das neue zu übertragen. War im landwirtschaftlichen Zeitalter noch wichtig, über viel Land bzw. **Grossgrundbesitz** zu verfügen (Raum des Territoriums), so war im Industriezeitalter auf einmal viel **Kapital** von Bedeutung, um grosse Fabriken zu bauen und Menschen einzustellen, die diese «well oiled machine» in Gang hielten (Raum der Waren). Fokus war hierbei die Optimierung der Flüsse (Kapital-, Material- und Informationsflüsse) und somit die Verbesserung der Effizienz (d.h. die Dinge richtig zu tun). Die Menschen wurden in diesen relativ stabilen Zeiten überwiegend als «Kostenfaktor» betrachtet, und ihre Zahl in Downsizing-Projekten regelmässig verringert.

Im Informationszeitalter dagegen ist Revitalisierung bzw. Growth (und nicht Restrukturierung bzw. Cost Cutting) die Herausforderung. Kritischer Erfolgsfaktor ist hierbei die **kollektive Intelligenz** (Raum des Wissens). Und dies ist das Trägerische am Begriff «Informationszeitalter». Er hört sich sehr technisch an und lässt vermuten, dass man im Informationszeitalter ist, wenn man das Internet, E-Mail und ein Mobiltelefon benutzt. Die Wahrheit aber ist,

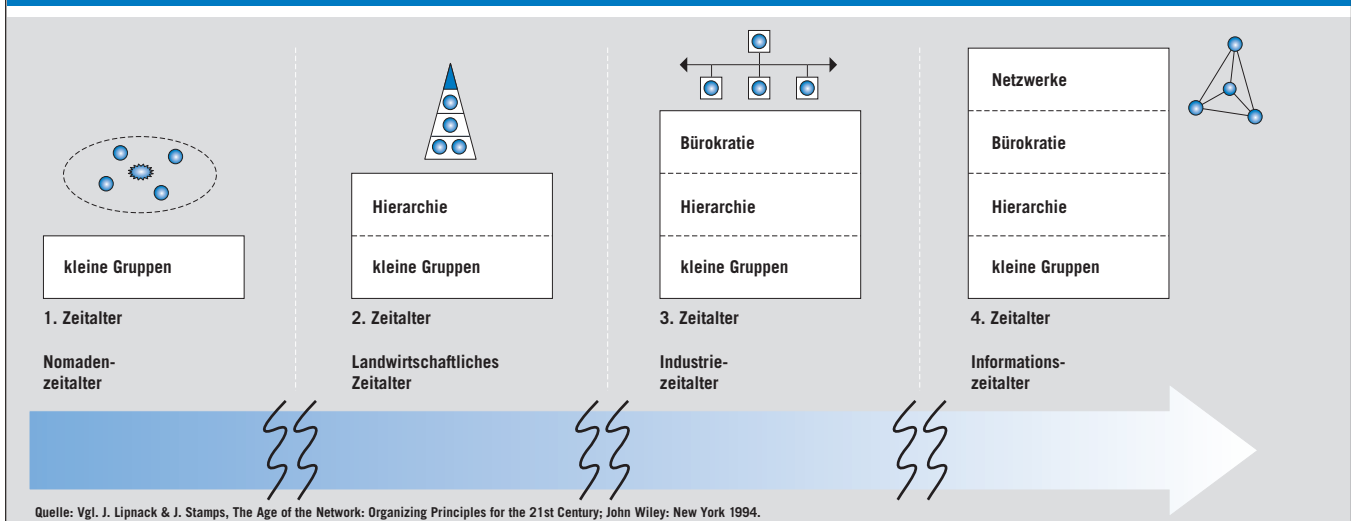
dass es viel weniger ein technisches Problem darstellt. Natürlich ist die Informationstechnologie der technische Ermöglicher (Enabler), jedoch ist es vielmehr eine Frage der Fähigkeiten (Capabilities) einer Organisation. Daher wäre der Begriff «Knowledge Society» (s. Drucker) wesentlich treffender, um den Kern dieses Zeitalters zu beschreiben. Dieser beinhaltet nämlich, dass Wachstum auf den Menschen und ihrem Wissen aufbaut. Die Menschen und ihre Fähigkeiten sind das Wichtigste, um als Unternehmen wachsen zu können. Dabei sind die Menschen auch nicht mehr so einfach austauschbar, da sie nicht nur über das Fachwissen (das vielleicht noch in einer Knowledge-Datenbank als explizites Wissen abbildbar ist), sondern auch über das Kontextwissen verfügen (das nicht so einfach in einer Knowledge-Datenbank als implizites Wissen abbildbar ist) (s. Nonaka/Takeuchi). Der Fokus dieser «Knowledge Worker» (s. Drucker) mit einem postheroischen Management-Stil (s. Baecker) liegt weniger auf der Effizienz als auf der Effektivität (die richtigen Dinge zu tun). Japan und Deutschland waren «Weltmeister» in kontinuierlichen Veränderungen (Effizienz), dagegen dominieren die USA momentan durch ihre Fähigkeit zu diskontinuierlichen Veränderungen (Effektivität).

• **Management von Paradoxien**

Befragt man Vorstände oder Geschäftsführer, wie sie sich ihre Organisation in einem paradiesischen Traumzustand wünschen würden: «Beharren, reagieren oder agieren?», so hört man sehr häufig: «Natürlich agieren». Jedoch ist diese Frage komplexer, als sie sich zunächst anhört, denn eine Organisation würde sehr schnell in Probleme geraten, wenn alle ihre Mitglieder beginnen würden, zu agieren (zum Beispiel wenn auch alle Buchhalter oder Revisoren besonders kreativ würden). Erfolgreiche Unternehmen im Informationszeitalter zeichnen sich dadurch aus, dass sie gleichzeitig beharren, reagieren und agieren können.

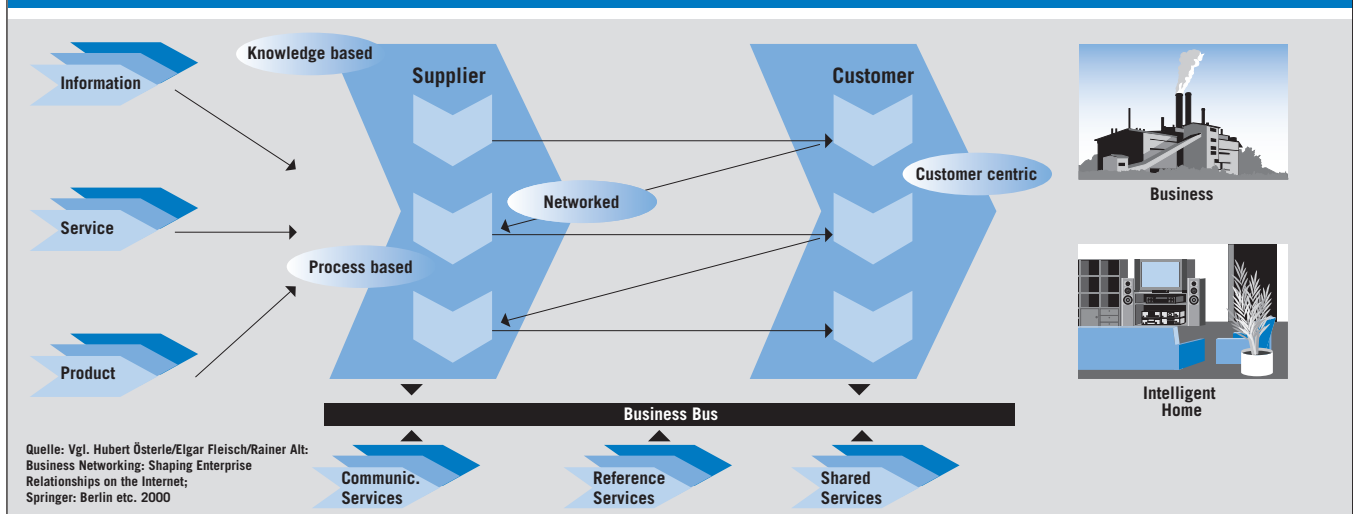
Der Kern dieser Aussage ist, dass während das Industriezeitalter durch das ODER (zentral ODER dezentral, global ODER lokal, kontinuierliche Veränderungen ODER diskontinuierliche Veränderungen, Veränderungsmanagement ODER Konstanzmanagement, ...) geprägt war, ist das Informationszeitalter gekennzeichnet durch das UND (zentral UND dezentral, global UND lokal, kontinuierliche Veränderungen UND diskontinuierliche Veränderungen, Veränderungsmanagement UND Konstanzmanagement, ...). Auf der Ebene der Organisationsstrukturen (s. Kap.2: Mikro-Ebene) bedeu-

**DAS INFORMATIONSZEITALTER BRINGT NEUE ORGANISATIONSFORMEN HERVOR**



Quelle: Vgl. J. Lipnack & J. Stamps, The Age of the Network: Organizing Principles for the 21st Century; John Wiley: New York 1994.

## ENTERPRISES HAVE TO REINVENT FOR THE CUSTOMER PROCESSES



tet dies, dass das Informationszeitalter nicht das Ende der Bürokratie oder das Ende der Hierarchie ist. Es ist sogar wichtig, die Hierarchie nicht über Bord zu werfen (jedoch tritt an die Stelle der Hierarchie der Funktionen eine Hierarchie der Kernkompetenzen) und einige Bürokratie zu bewahren (s. Abb. 2). Jedoch erzeugt dies Widersprüche bzw. Paradoxien. Das zentrale Axiom, um Paradoxien aufzulösen ist: «Unterscheide!» («Draw a distinction», s. Spencer-Brown), d.h.: «Wenn du zwei widersprüchliche Anordnungen erhältst, erfülle sie beide», denn ein Paradox ist ja immer ein Problem eines Beobachters (s. Luhmann).

Für Unternehmen bedeutet dies, dass jedes Business heutzutage in zwei «Welten» konkurrieren muss (s. Rayport/Sviokla): Einer physischen Welt, deren Ressourcen Führungskräfte sehen und berühren können (Atome, Market Place) UND einer virtuellen Welt, die aus Informationen besteht (Bits, Market Space). Die letztere ist zu einer Welt des E-Business herangewachsen, eine neue Quelle der Wertgenerierung (s. Abb. 3, s. Österle et al.).

Peter Gross spricht in diesem Zusammenhang von der Multioptionsgesellschaft. Kernaussage ist, dass die Anzahl der Optionen im Informationszeital-

ter wächst. Er vergleicht es mit der Situation, in der eine Person mit einem Dessertteller (auf den drei Teilchen passen) vor einem Buffet mit tausend Möglichkeiten steht. Einerseits hört sich dies phantastisch an, andererseits verwirrt es diese Person gleichzeitig, da bei ihr – kaum dass sie sich drei Teilchen genommen hat –, das Gefühl aufkommt: «Eigentlich hätte ich drei andere Teilchen nehmen sollen». Die Menschen sehen sich in solchen Situationen der Unsicherheit («die richtigen Teilchen zu nehmen») nach Sicherheit und Halt, d.h. eine (Vor)Auswahl aller möglichen Optionen zu finden, zu denen sie dazugehören möchten (Brand Identity, Community).

## 2. Mikro-Ebene

Für Unternehmen wird insbesondere die Fähigkeit wichtig, den Wandel bzw. die Veränderungen selbst aktiv zu gestalten. Während Unternehmen im Industriezeitalter vorwiegend mit kontinuierlichen Veränderungen konfrontiert waren, stehen sie zunehmend vor der Herausforderung, ebenfalls Antworten auf diskontinuierliche Veränderungen zu geben. Die erforderlichen Veränderungen führen zu Brüchen in gewohnten Geschäftsprozessen. Es bedarf besonderer Fähigkeiten seitens des Managements, die Notwendigkeit des Wandels frühzeitig zu erkennen und den

FIVE WAYS TO GROW THE MARKET						
		Direction of Growth				
		Market-Penetration	Globalisation	Vertical Integration	Related Diversification	Unrelated Diversification
Mode of Growth	Innovation (Organic/Internal)	Toyota: Lexus	Honda in USA	Enron: Energy Ind.	Disney: Cruise Ships	TATA (India)
	Strategic Alliances/ Joint Venture	GM + Saab	Renault + Nissan	Acer + Texas Instr.	Disney + Infoseek	Siam Cement (Thailand)
	Mergers & Acquisitions	Ford + Jaguar	Daimler + Chrysler	Acer + Texas Instr.	Disney + ABC	Vivendi (France)

Quelle: Aneel G. Karnani: Five Ways to Grow the Market and Create Value: in Mastering Strategy, Part Four, ed. by Financial Times, Octo. 18, 1999

erforderlichen – von Diskontinuität geprägten – Wandlungsprozess zu steuern und die Veränderungen zu implementieren. Dabei gilt es für die Unternehmen, einen strategischen Paradigmenwechsel zu vollziehen, weg von der reinen Kostenreduzierung hin zu Wachstumsstrategien, d.h. statt der Entscheidung Revitalisierung ODER Restrukturierung (mit Fokus «Cost Cutting») hin zur Kombination von Revitalisierung UND Restrukturierung (mit Fokus «Growth»). Konzentrierte sich im Industriezeitalter das Wachstum (s. Abb. 4) noch auf Diversifikation (related and unrelated), d.h. Konglomeraten (Conglomerates), so treibt die Hinwendung zum Kapitalmarkt Unternehmen immer mehr zur Fokussierung (Market Penetration, Vertical Integration, Globalisation), d.h. Fähigkeiten (Capabilities).

Wichtig ist hierbei darauf hinzuweisen, dass Wachstum nicht mit schierer Grösse zu verwechseln ist (vergleichbar dem Turmbau zu Babel). Viele bekannte Unternehmen haben zum Beispiel nach einem Merger in weniger als einem Jahr ihren Unternehmenswert halbiert. Barrie G. James, ein ehemaliger Ciba-Manager sagte hier einmal sehr treffend: «Viele Manager glauben, mit der Grösse des Tankers verringere sich die Gefahr des Absinkens». Die Kernfrage, die sich hierbei stellt, ist nicht, wie ein Wachstumspro-

jekt (z.B. der Merger) dabei hilft, Kostensenkungspotentiale zu realisieren, sondern wie Fähigkeiten (Capabilities) aufgebaut werden können, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, ihren Markt zu dominieren (Value Innovation, s. Kim/Mauborgne).

### 2.1. Unternehmensebene

Der Wechsel vom Industrie- zum Informationszeitalter drückt sich auch auf der Unternehmensebene aus und zeigt sich sowohl in einer Änderung der strategischen Ausrichtung als auch in einer zunehmenden Bedeutung von intangiblen Faktoren.

Während in den 70er Jahren Unternehmen auf Diversifikation setzten, wandelt sich momentan der Fokus hin zur Ausrichtung auf den Kapitalmarkt. Aber auch hier ist häufig zu beobachten, dass wir in unserem Denken noch sehr stark vom Industriezeitalter geprägt sind, d.h. im ODER denken: In vielen Unternehmen konzentriert sich beim Thema Shareholder Value alles auf den finanziellen Wert. Rappaport hat jedoch bei der Einführung des Begriffes immer Value (d.h. Werte) gemeint (d.h. finanzieller Wert für Aktionäre UND Werte bzw. Sinn für Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden und die Gesellschaft) (s. a. Priddat). Diese Veränderung drückt sich auch in der Literatur aus. Während Erich Gutenberg noch 1951 in seinem Buch «Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre» mit dem Begriff «Die Unternehmung» die Gesellschaft noch ausschloss, wird sie in neueren Publikationen wieder eingeführt (z.B.: Dirk Baecker: Organisation als System).

Die zunehmende Bedeutung von intangiblen Faktoren zeigt sich insbesondere am Thema Unternehmenswert und in der Stabilität der Mitarbeiter.

Wurde die Marktkapitalisierung bis vor wenigen Jahren noch sehr stark von den tangiblen Assets bestimmt, zeichnet sich eine zunehmende Bedeutung von intangiblen Werten ab (d.h. tangible UND intangible). Einer Studie von Interbrand zufolge ist die Marktkapitalisierung von Coca Cola zu 59%, McDo-

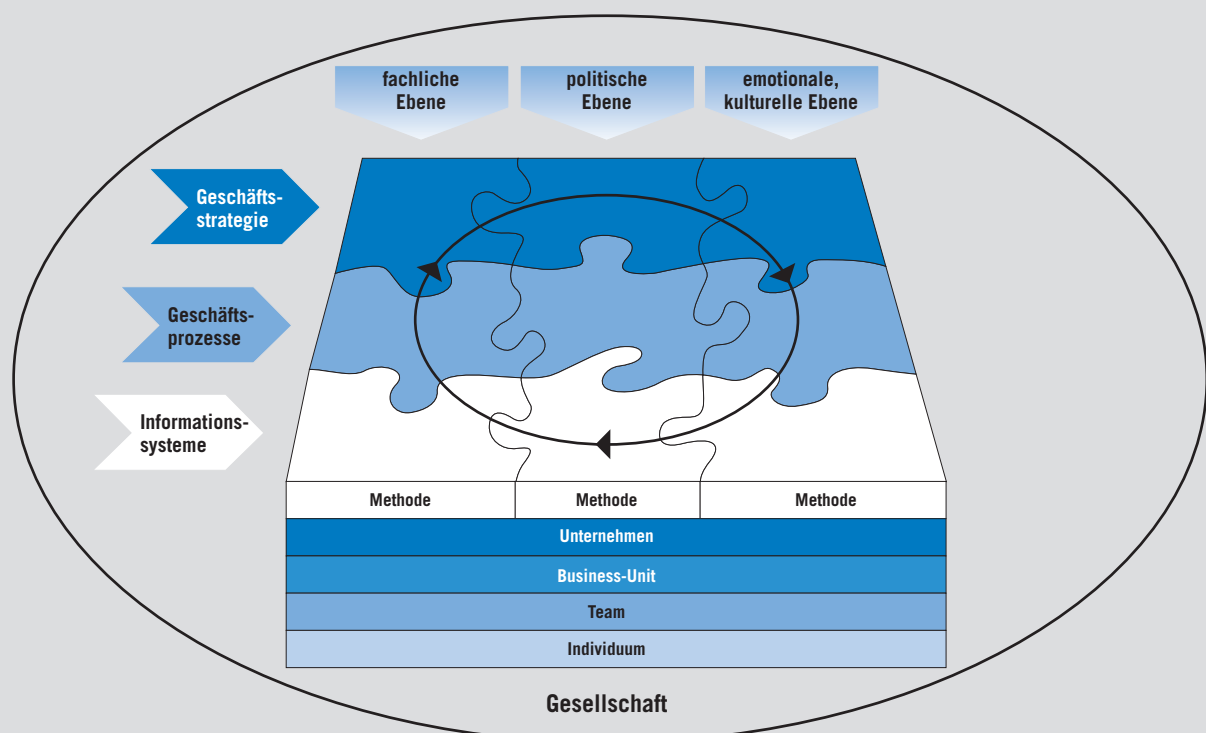
nald's zu 64% und von BMW zu 77% von deren «Brand» abhängig (s. Aaker/Joachimsthaler).

Während im Industriezeitalter die Mitarbeiter Stabilität durch tangible Faktoren erfuhren (Zugehörigkeit zu einer Abteilung über mehrere Jahre und damit einem festen Platz im Organigramm), ist das Informationszeitalter dadurch geprägt, dass die Mitarbeiter zunehmend in ständig wechselnden Projekten oder bereichsübergreifenden Teams arbeiten. Die neue Stabilität wird dabei verstärkt durch intangible Faktoren geliefert (Brand Identity, Unternehmenskultur, Werte und Verhalten, Spielregeln im Unternehmen, Rituale, Religion, ...) (s.a. Aaker/Joachimsthaler), die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Sinn für ihr Tun stiften und sie inspirieren, Wagnisse einzugehen. Malik spricht in diesem Zusammenhang von Visionen als einem «Dream with a Deadline». Während die angestrebten Ziele bei kontinuierlichen Projekten gerade noch vorstellbar sind

(indem man «ein wenig schneller läuft»), sind die Ziele bei diskontinuierlichen Projekten aus dem heutigen Stand des Geschäftsmodells so ambitioniert, dass sie unvorstellbar und nicht erreichbar erscheinen. Wer im Informationszeitalter eine Führungsrolle einnehmen möchte, muss Architekt der Industrie sein (creating the future and reinventing its industry, s. Hamel/Prahalad) und sich vom Wettbewerb differenzieren (get different), d.h.: «Wer immer in den Spuren anderer wandelt, darf sich nicht wundern, wenn er keine Eindrücke hinterlässt. Wer überholen will, muss aus der Normalspur ausbrechen!»

Viele Unternehmen haben eine hervorragende Expertise in kontinuierlichen Veränderungsprojekten erworben (und waren dabei auch sehr erfolgreich), scheitern jedoch bei diskontinuierlichen Problemstellungen, da sie versuchen, ihr kontinuierliches «Tool-Set» auf diskontinuierliche Fragestellungen zu übertragen.

## ZIEL IST EIN GANZHEITLICHES, SYSTEMATISCHES UND METHODENORIENTIERTES VORGEHENSMODELL


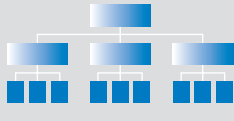

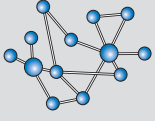


Während es bei Cost Cutting bzw. Downsizing-Projekten genügt, sich auf eine Detail-Komplexität zu konzentrieren, um eine kontinuierliche Veränderung zu erzielen, ist es bei (diskontinuierlichen) Wachstumsstrategien essentiell, einen ganzheitlichen Ansatz zu wählen (s. Abb. 5). In der Praxis zeigt sich jedoch, dass sich z.B. Mergers and Acquisitions zunehmender Beliebtheit erfreuen, aber 65% der Fusionen (s. Studie der Universität Witten/Herdecke und Mercuri International), 70% der Allianzen (s. Koza/Lewin) und bis zu 75% der Innovationsprojekte (s. Studien von CSC Index und ILOI) scheitern. Befragt man Beteiligte an (gescheiterten) Wachstumsprojekten, was die kritischen Erfolgsfaktoren sind, so kann man diese häufig einer (1) fachlichen Ebene zuordnen. Die Stolpersteine (10%) liegen – vergleichbar einem Eisberg – unter der Wasseroberfläche und können der (2) politischen und (3) emotionalen bzw. kulturellen Ebene zugerechnet werden. (Das Competence Center «Change Engineering: Growth and Innovation» [CC CE] an der uwh

forschungsgesellschaft mbH an der Universität Witten/Herdecke forscht gemeinsam mit Partnerunternehmen an der Entwicklung eines ganzheitlichen, systematischen und methodenorientierten Vorgehensmodells zur erfolgreichen Implementierung von [diskontinuierlichen] Wachstumsprojekten.) Daher gilt es bei der erfolgreichen Implementierung von Geschäftsmodellen im Informationszeitalter, alle Ebenen simultan zu adressieren.

Die beschriebene Veränderung vom Industrie- zum Informationszeitalter und die damit verbundenen Anforderungen von diskontinuierlichen Veränderungsprozessen zeigt sich sehr deutlich im Organisationsentwicklungskonzept von Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed: Diese teilen die dynamische Entwicklung eines Unternehmens in vier Phasen (s. Abb.). Während die erste Phase (Pionierphase) sehr stark die emotionale/kulturelle Ebene adressiert, konzentriert sich in der zweiten Phase (Differenzierung) alles auf die fachliche Ebene (Logik). Dies heisst nicht, dass Macht und Kultur

**DIE VIER PHASEN DER DYNAMISCHEN ORGANISATIONSENTWICKLUNG**

			
<p><b>1. Pionierphase («Chaos»)</b> «Alles für den Kunden»</p>	<p><b>2. Differenzierungsphase («Logik»)</b> «Wir verkaufen was für uns gut ist»</p>	<p><b>3. Integrationsphase («Sinn»)</b> «Wir lösen die Probleme der Kunden! Wir schaffen Kundennutzen»</p>	<p><b>4. Assoziationsphase («Weisheit»)</b> Im Unternehmens-Biotop: «Schicksalsgemeinschaften», Beziehungen zu Umwelten!</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundentreue, persönliche Kenntnis der Kundensituation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematik, Ordnung, Logik, Steuerbarkeit, Machbarkeit, normalisierte Strukturen, Regeln, Standardvorschriften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionen, Ziele, Strategien, Leitsätze kooperativ entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• langfristige Politik, Vertrauen und Kooperation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Person des Pioniers prägt Struktur, Arbeitsstil, alles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionalitäts-Struktur Stab – Linie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vernetzte, kleinere, relativ selbständige Einheiten, Intrapreneuring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturelle Einbindung von externen Instanzen, viele assoziative Formen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charismatische und autoritäre Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsebenen differenziert: konstituierende, organisierende, dirigierende Führung sachlich, rational, kalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• situativ-agogische Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• situativ-agogische Führung Konfliktfähigkeit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionen rund um die Führung und Fähigkeiten der Personen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter passen sich den Sachzwängen an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integrierte Funktionen, Teams, autonome Gruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integrative Funktion Nahtstellen-Management, autonome Teams, selbststeuernd</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improvisieren – flexibel, Mittel «belanglos»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsteilung! Trennung: Planung – Ausführung – Kontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstplanung, Selbstorganisation, Selbstkontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozess-Verantwortung und Management weit über die Unternehmensgrenzen: Vorlieferanten, Kunden, ... bis zur Entsorgung</li> </ul>
<p><b>GEFAHREN:</b> Chaos, Willkür, Unselbständigkeit der Mitarbeiter</p>	<p><b>GEFAHREN:</b> Überorganisieren, Überformalisieren, Trennwände, Erstarrung, Bürokratie</p>	<p><b>GEFAHREN:</b> Verselbständigungstendenzen, Pochen auf Autonomie, Ziel- und Strategiediskussionen als Selbstzweck</p>	<p><b>GEFAHREN:</b> Machtblöcke durch strategische Allianzen, Staat im Staat</p>

Quelle: Vgl. Friedrich Glasl / Bernard Lievegoed: Dynamische Unternehmensentwicklung, Haupt, 1996

keine Rolle spielen, jedoch sind sie in der Regel nicht diskutierbar. Erst ab der dritten Phase (Integration) wird intern und ab der vierten Phase (Assoziation – auch durch die Einbindung der Lieferanten und Kunden) neben der fachlichen Ebene auch die politische und kulturelle bzw. emotionale Ebene wieder eingeführt (finanzieller Wert UND Werte). Sie bilden sogar die Basis, um in diese Phase vordringen zu können.

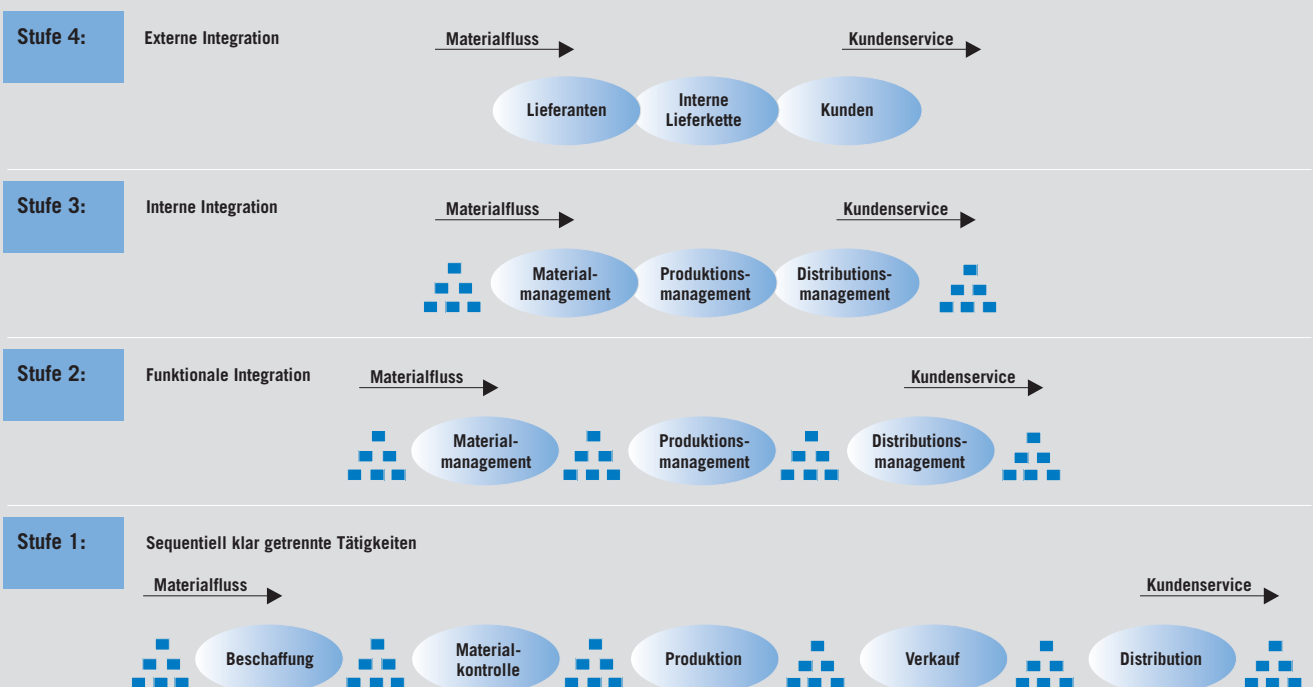
Diese Entwicklung wird noch einmal in nachfolgender Abbildung verdeutlicht. Während Phase/Stufe eins und zwei mit Individualsport überschrieben werden können, zählt in Phase/Stufe drei (intern) und vier (auch extern) Teamsport. Ab Phase/Stufe vier wandelt sich das «Spiel» von Unternehmen gegen Unternehmen zu Netzwerk gegen Netzwerk (bzw. Community gegen Community).

## 2.2. Management by Symphony

Eine wesentliche Fähigkeit von erfolgreichen Unternehmen des Informationszeitalters ist es, alle

vier «Muskeln» zu entwickeln, d.h. alle vier Phasen «spielen» zu können. Dabei muss nicht jede einzelne Mitarbeiterin und nicht jeder einzelne Mitarbeiter jeden Tag alle vier Phasen durchlaufen. Sie müssen jedoch gemeinsam als «Orchester» eine «Symphonie für ihre Kunden spielen» können. Wichtig ist hierbei der «Respekt vor der Unterschiedlichkeit», d.h. die Anerkennung, dass jede Phase wichtig ist und nicht nur diejenigen die Helden in der Organisation sind, die gerade die vierte Phase repräsentieren. Viele Start-ups leiden z.B. darunter, dass sie viele tolle Ideen beinhalten, aber diese «nicht auf die Strasse bringen», d.h. zuwenig strukturiert vorgehen (Differenzierungsphase). Damit sich ein Unternehmen die Fähigkeiten der nächsten Phase aneignen kann, muss es bereits in der übernächsten Phase denken. Die Essenz der Geschäftsmodelle des Informationszeitalters ist nicht Management der Einheit (Homogenität), sondern das Management der Differenz (Heterogenität).

### DER WEG ZU EINER INTEGRIERTEN WERTSCHÖPFUNG (SUPPLY CHAIN) DURCHLÄUFT MEHRERE STUFEN



Quelle: Stevens, G.C.: «Integrating the Supply Chain» in: International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Vol. 19, No. 8, 1989.



Diese diskontinuierlichen Veränderungen sind primär eine Frage der Fähigkeiten einer Organisation, die nicht so einfach kopierbar sind, und somit die Quelle der Wettbewerbsvorteile im Informationszeitalter bilden (Capabilities-based Competition). Wie sich dies auf der Business-Unit-, Team- und Individual-Ebene niederschlägt, ist Inhalt des zweiten Teils dieses Artikels im nächsten Heft.

#### Zum Autor:

*Dr. Hubert Weber ist Präsident des Institute for Growth and Innovation in München sowie General Manager des Competence Center «Change Engineering: Growth and Innovation» (CC CE) an der uwh forschungsgesellschaft mbH der Universität Witten/Herdecke ([www.uni-wh.de/cc\\_ce](http://www.uni-wh.de/cc_ce)). Partnerunternehmen im CC CE sind: Credit Suisse und Rentenanstalt/Swisslife aus der Schweiz, Degussa-Hüls, Münchner Rück und Volkswagen aus Deutschland sowie Form Factor aus dem Silicon Valley in den USA. Ferner ist er im Advisory Board von The Brand Leadership Company in New York ([www.brandleadership.com](http://www.brandleadership.com)) und Referent des SMP Management Programms St.Gallen und der BBS Boston Business School. Er berät darüberhinaus nationale und internationale Unternehmen in Fragen der erfolgreichen Implementierung von Wachstumsprojekten.*

Dr. Hubert Weber kann unter der E-Mail-Adresse [hubert.weber@igi-munich.com](mailto:hubert.weber@igi-munich.com) oder [hubert.weber@uni-wh.de](mailto:hubert.weber@uni-wh.de) kontaktiert werden.

#### Literatur:

- Aaker, David A./Joachimsthaler, Erich: Brand Leadership; Free Press: New York 2000.
- Baecker, Dirk: Organisation als System; Frankfurt 1999.
- CSC Index: Umfrage zum Stand des Business Reengineering; Boston, Mass. 1994.
- Drucker, Peter F.: Die postkapitalistische Gesellschaft; Econ: Düsseldorf etc. 1993.
- Gross, Peter: Die Multioptiongesellschaft; Frankfurt 1994.

#### Seminare mit Dr. Hubert Weber

##### New Business Development

3311	22.–26. Januar 2001	Luzern	SMP
3311	26.–30. November 2001	Engelberg	SMP

##### St. Galler Executive Management Programm

1010/1	1. Teil	11.–16. März 2001	Lugano	SMP
--------	---------	-------------------	--------	-----

##### Restrukturierung, Reorganisation und Innovation

3111	7.–11. Mai 2001	Flims-Waldhaus	SMP
3111	5.–9. November 2001	Luzern	SMP

##### St. Galler Management-Lehrgang

1321	5.–12. Oktober 2001	Flims-Waldhaus	SMP
------	---------------------	----------------	-----

##### Boston Marketing Program

0311	20.–27. April 2001	Lugano	BBS
------	--------------------	--------	-----

##### Boston General Management Program

0111/2	27.–31. August 2001	Davos-Platz	BBS
--------	---------------------	-------------	-----

- Grove, Andrew S.: Only the Paranoid Survive; Doubleday: New York 1996.
- Hamel, Gary/Prahalad, C.K.: Competing for the Future; Harvard Business School Press: Boston, Mass. 1994.
- ILOI: Umfrage zum Management of Change: Erfolgsfaktoren und Barrieren organisatorischer Veränderungsprozesse, 1997.
- Kim, W. Chan/Mauborgne, Renée: Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth; in Harvard Business Review, Jan./Feb. 1997.
- Koza, Mitchell P./Lewin, Arie Y.: Wie Allianzen stabiler und erfolgreicher werden; in Mastering Strategie, Teil 6, hrsg. v. Financial Times Dtl., 30.10.2000, S. 14–15.
- Luhmann, Niklas: Sthenographie; in: Luhmann, Niklas/Maturana, H./Namiki, M./Redder, V./Varela, F. (Hrsg.): Beobachter, 2. Aufl., Fink: München, 1992.
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens; Campus: Frankfurt etc. 1997.
- Priddat, Birger P.: Präferenz und Semantik: Kommunikation als Interpretation ökonomischer Kontexte: Das Beispiel Kultur und Ökonomie; Universität Witten/Herdecke, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Heft Nr. 47, Oktober 1999.
- Rappaport, Alfred: Creating Shareholder Value; New York etc.: Free Press 1986.
- Rayport, Jeffrey F./Sviokla, John J.: Exploiting the Virtual Value Chain, Harvard Business Review, Nov./Dec. 1995.
- Spencer-Brown, George: Laws of Form; Limited Edition, Cognizer: Portland, Ore. 1994.
- Universität Witten/Herdecke (Institute for Mergers & Acquisitions) und Mercuri International: Fusionsmanagement in Deutschland – eine empirische Analyse; März 2000.