



Geschäftsmodelle des Informationszeitalters

(Teil 2)

Hubert Weber

In diesem Beitrag wird die zentrale These vertreten: «Viele Manager verlieren ihren gesunden Menschenverstand, wenn sie ihr Unternehmen betreten.»

Kaum ein Manager würde privat auf die Idee kommen, mit seiner Grossmutter und seinem Grossvater den Mont Blanc zu besteigen, wenn diese beiden noch nie in ihrem Leben einen Berg bestiegen haben. Sie würden wahrscheinlich mit dem Auto auf den Parkplatz eines Restaurants auf einem Hügel fahren und mit den beiden die paar Schritte zu Fuss auf die Terrasse gehen, um dort gemütlich eine Tasse Kaffee zu trinken. In ihrem Unternehmen dagegen treiben viele Manager – bildlich gesprochen – bei diskontinuierlichen Veränderungen (einem Merger, einer Allianz oder einem Innovationsprojekt) die gesamte Mannschaft «untrainiert» den Mont Blanc hinauf.

1. Unternehmens- und Business-Unit-Ebene

Nachfolgend soll dargestellt werden, wie sich diskontinuierliche Veränderungen, die kennzeichnend für das Informationszeitalter sind, auf die Unternehmens-, die Business-Unit-, die Team- und die Individual-Ebene niederschlagen. Dabei handelt es sich vorwiegend um die Veränderungen durch Revitalisierungs- bzw. Wachstumsstrategien (Merger, Allianzen und Innovationen), im Gegensatz zu Restrukturierungs- bzw. Cost-Cutting-Strategien, die in der Mehrzahl kennzeichnend für das Industriezeitalter waren.

1.1. Das «Spiel» verändert sich

Erfolg oder Scheitern im Leben hängen stets davon ab, dass man weiss, an welchem «Spiel» man

gerade beteiligt ist. Ein erfolgreicher Tennisspieler wird scheitern, wenn alle, die mit ihm auf dem Feld stehen, Fussball spielen (s. Simon). Wichtigste Erkenntnis ist, dass alle Wachstumsstrategien diskontinuierliche Veränderungen sind und nicht mit einem kontinuierlichen «Werkzeugkasten» (Cost Cutting bzw. Downsizing) angegangen werden können. **Diskontinuitäten** sind **radikale** Veränderungen und sind nicht kompatibel mit den bestehenden Systemen (s. Moore) – im Gegensatz zu **evolutionären** Veränderungen bei **kontinuierlichen** Veränderungsprojekten. Somit ist die Frage des Gelingens einer diskontinuierlichen Veränderung primär eine Frage der Fähigkeiten (capabilities) einer Organisation.

1.2. Fähigkeiten-basierter Wettbewerb

Die zentrale Herausforderung für die Unternehmensführung im 21. Jahrhundert besteht darin, diesen Übergang zu einer **auf den Fähigkeiten beruhenden Wettbewerbsstärke** zu meistern. Ein Unternehmen, das im Wettbewerb seine Fähigkeiten in die Waagschale wirft, beherrscht seine operativen Prozesse und die Kunst des Wandels meisterhaft. Es kann seine Prozesse rasch neu gestalten und sowohl auf alten als auch auf neuen Märkten innovative Fähigkeiten entwickeln und einsetzen. Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen erfüllen, wenn es diese auf Fähigkeiten beruhende Wettbewerbsstärke erwerben möchte?

- Es muss in seiner **Strategie** auf seinen eigenen Fähigkeiten aufbauen und diese dann mit den Fähigkeiten seiner Geschäftspartner verknüpfen.
- Seine Strategien und Fähigkeiten müssen die Möglichkeiten der **Telekommunikations- und Informationstechnik (IT)** nutzen.

- Es muss **Architekt der Industrie** sein (creating the future and reinventing its industry, s. Hamel/Prahalad), sich einem **einzigartigen Geschäftsmodell** verschreiben (optimale Verzahnung von (a) operativen Geschäftsprozessen, (b) Organisationsstrukturen und Fähigkeiten, (c) Leistungsmess- und Bezahlungssystemen, (d) IT sowie (e) Werte und Verhalten), um auf diese Weise Leistungssteigerungen um Grössenordnungen zu erreichen.
- Es muss seine **organisatorische Agilität** (bzw. seinen Operating State) ausbilden, um sich schnell wandeln und seine Fähigkeiten kontinuierlich erneuern zu können.

Was sich jedoch die meisten Führungskräfte nicht klar machen ist, dass eine Veränderung der Fähigkeiten vor allem Zeit benötigt und nicht rein kognitiv in ein paar Tagen erworben werden kann. Hannes A. Meyer (Head e-business und Mitglied der Konzernleitung der Rentenanstalt/Swisslife) nennt dies die 1:2:4:8-Regel. Wenn man für die Entwicklung einer neuen Strategie die Zeiteinheit eins benötigt, bedarf es zur Veränderung der Strukturen und Prozesse die doppelte, zur Veränderung der Technologie die vierfache und zur Veränderung der Fähigkeiten die achtfache Zeit.

Im Informationszeitalter ist daher nicht nur «Speed-Management» wichtig. Ein noch höheres Gewicht hat hierbei die «Entdeckung der Langsamkeit» (Sten Nadolny) oder wie ein japanisches Sprichwort sagt: «Wenn du es eilig hast, mach einen Umweg.» Das heisst, man muss der Organisation die Zeit geben, diese Fähigkeiten (durch trial-and-error) zu entwickeln und sich auch von den eigenen Erwartungen klar machen, dass die Organisation für die Entwicklung dieser Fähigkeiten Zeit benötigt.

1.2.1. Get different

Die Unternehmensberatung Droege & Partner hat 1993 Top-Manager aus allen Bereichen der deutschen Industrie in einer Umfrage die Frage gestellt:

«Halten Sie Ihr Unternehmen für kundenorientiert?» 1993 antworteten nur 4% der Befragten mit «Ja». Vier Jahre später gaben auf die (etwas veränderte) Frage: «Was ist in diesem Jahr Ihre oberste Priorität?» 98% der Befragten die Antwort: «Kundenorientierung». Dies heisst aber nicht, dass alle diese Unternehmen bereits kundenorientiert waren. Jedoch muss man sich fragen, wodurch differenzieren sich Unternehmen im Wettbewerb, wenn (fast) alle kundenorientiert sind? Somit wird im Informationszeitalter die Fähigkeit «to get different» zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Je mehr die Instabilität auf den Märkten wächst, desto wichtiger werden die langfristig haltbaren Fähigkeiten eines Unternehmens, sich im Wettbewerb zu verändern und sich durch ein **einzigartiges Geschäftsmodell** (business model) zu **differenzieren**.

1.2.2. Berechenbarkeit – Triviale und nicht-triviale Maschinen

Problem bei der Entwicklung von Fähigkeiten zur Bewältigung von Diskontinuitäten und somit von einer auf Fähigkeiten basierenden Wettbewerbsstärke ist allerdings, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter(innen) jahrzehntelang in Schulen und Universitäten darauf gedrillt wurden, die Welt als «wohldefiniertes System» bzw. als «triviale Maschine» (s. von Foerster) mit einem Ursache-Wirkungs-Denken zu betrachten nach dem Muster: «Wenn du auf den grünen Knopf drückst, leuchtet die grüne Lampe.» Insgeheim wurden auch Unternehmen mit Technik gleichgesetzt – mit dem (Irr-)Glauben, dass auch diese «vollständig berechenbar» und optimierbar sind. Da sich viele Manager nach solchen «Rezepten» (vergleichbar einem Kochbuch) sehnen, bieten Unternehmensberater, Business Schools oder die Managementliteratur sehr gerne «Rezeptbücher» an: «Innovationsmanagement» oder «Change Management» suggerieren ja auch, dass beides managebar ist (100% optimierbar, d.h. mit Sicherheit).

Jedoch hat man es in Organisationen mit Menschen (nach Heinz von Foerster mit «nicht-trivialen

Maschinen» bzw. «schlecht definierten Systemen») zu tun und hierbei gilt das erste Gesetz der Psychologie: «Some do, some don't!» Daher wird hier die These vertreten, dass Innovationen oder Change nicht managebar oder vollständig berechenbar sind – sondern höchstens steuerbar oder lenkbar (mit Wahrscheinlichkeiten < 100%, d.h. mit Risiko).

So laufen wir Gefahr, dass unser Weltbild nicht zur Welt, unsere innere Landkarte nicht zur Landschaft passt (s. Simon). Daher verwundert es nicht, dass Führungskräfte, die mit dem Konzept der «trivialen Maschine», das bei kontinuierlichen Veränderungen noch einigermassen funktioniert, da ein Grossteil der Erfahrungen aus der Vergangenheit und Gegenwart (Bereich des Wissens) übertragen wird, bei diskontinuierlichen Veränderungen scheitern. Denn hierbei müssen alle involvierten Mitarbeiter(innen) über ihre «persönliche rote Linie» bzw. aus ihrer «Comfort Zone» heraus in die Zukunft gehen (Bereich des Nichtwissens).

1.2.3. Mut zur Realität

Bei diskontinuierlichen Veränderungen (Zukunft, Bereich des Nichtwissens) wird häufig mit voller Wucht gegen einen der grössten Stolpersteine gelaufen. Die Mitarbeiter(innen) sollen an einem «Spiel» teilnehmen, dessen Sinn sie nicht verstehen und dessen Spielregeln nicht bekannt sind oder die erst hinterher verkündet werden.

Für diskontinuierliche Veränderungen ist es allerdings erfolgsrelevant, die Spielregeln klar vorab festzulegen und zu kommunizieren. Jack Welch, der scheidende CEO von GE (General Electric), wurde immer als «Neutronen-Jack» verschrien, aber doch von den meisten bewundert. Nicht zuletzt, weil er zwar hart war, aber immer den Mut hatte, die Spielregeln im vornherein bekanntzugeben. So war bei Akquisitionen immer im Voraus klar (und somit wird das «Spiel» für jeden berechenbar), dass das Modell «Kolonialherr» ist (und nicht als «Merger of Equal» verschleiert wird). Dies erzeugt Sicherheit in der Unsicherheit und baut sogar Vertrauen auf.

Mut zur Realität ist kostenlos (benötigt nur Courage), ein Mangel davon kann dagegen «sehr teuer» werden (nicht nur finanziell, d.h. insbesondere auf der Vertrauensebene). Eine kürzlich veröffentlichte Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Mitarbeiter(innen) an einem normalen 8-Stunden-Tag etwa 5 bis 7 Stunden produktiv sind. Dagegen sinkt deren Produktivität rapide, wann immer eine Veränderung in den Macht- bzw. Kontrollverhältnissen (wie dies bei allen diskontinuierlichen Veränderungen der Fall ist) stattfindet, auf *weniger als eine Stunde* (s. Carey).

1.2.4. Breakdowns als Basis für Breakthroughs

Da im Industriezeitalter die meisten Organisationen wie eine «well-oiled machine» laufen mussten, ist auch die oberste Spielregel: «Zero Defect». Ein Merger, eine Allianz oder eine Innovation ist jedoch eine diskontinuierliche Veränderung für alle Mitarbeiter(innen). Diese Situation kann mit Schwänen verglichen werden, welche die ganzen Jahre in einem ruhigen Teich geschwommen sind und jede kleine Bugwelle souverän nehmen können, da sie diese bereits sehr gut kennen. Wim Toelke hat man immer nachgesagt, dass er alle Fehler selbst eingebaut hat, damit er sie dann ganz souverän meistern konnte (triviale Maschine). Was passiert jedoch, wenn man die Schwäne aus dem Teich auf das Gras jagt (Zukunft bzw. Bereich des Nichtwissens, nicht-triviale Maschine)? Die Frage, die sich dann stellt, ist: (1) Machen wir uns hier lächerlich bzw. laufen wir wie die Tölpel oder (2) lernen wir nun gemeinsam vernünftig zu laufen? Dabei genügt es nicht, dass nur die Mitarbeiter(innen) «aus dem Teich» gehen und das Top-Management im sicheren Fahrwasser schwimmt und fragt: «Warum tölpelt ihr denn da so herum?», sondern – um in diesem Bild zu bleiben – das Top-Management muss zuerst «aus dem Wasser steigen» und das neue Rollen-Modell «Fehler sind unvermeidbar und erlaubt» vorleben. Wichtig ist dabei, **gemeinsam** zu lernen, wie man «vernünftig läuft». Per definitionem ist es jedoch unvermeidlich, dass man zu Beginn Fehler macht, um einen Durchbruch (Breakthrough)

zu erreichen. Es ist sogar wie ein Naturgesetz: Um Breakthroughs zu erreichen, benötigt man Breakdowns (s. Pascale). Umgekehrt heisst dies: Ohne Breakdowns keine Breakthroughs. Klassische Organisationen in der «Differenzierungsphase» (s. Teil 1 dieses Artikels im vorigen Heft) vermeiden jedoch in der Regel Breakdowns.

Ein anderer Umgang mit Fehlern ist sicherlich die Basis für Amerikas momentane Dominanz im weltweiten Wachstumswettkampf. Eine wichtige Fähigkeit wird dabei für alle Führungskräfte und Mitarbeiter(innen) einer Organisation «to manage surprise». Kennzeichnend dafür ist z. B., dass es im Silicon Valley die Begriffe «Bankrott» und «Konkurs» gar nicht gibt. Man kennt dort nur den Begriff «Setback».

Von Steve Jobs erzählt man sich zum Beispiel (als er zum ersten Mal CEO bei Apple war), dass er einen Mitarbeiter zu sich gerufen hatte, der gerade vier Millionen Dollar «in den Sand gesetzt» hatte. Als dieser den Raum betreten hatte, sagte er zu Steve Jobs: «Steve, ich weiss genau, warum du mich gerufen hast. Du willst mich feuern.» Steve Jobs hatte darauf geantwortet: «Bist du wahnsinnig? Ich habe gerade vier Millionen Dollar in dich investiert. Jetzt erzähle einmal, was wir daraus lernen können.»

1.3. War for Talents

Befragt man Führungskräfte: «Was, wenn Dinge in einer Organisation nicht funktionieren, die Ursache dafür ist: (1) Die Strukturen bzw. Systeme oder (2) die Menschen?», so bekommt man sehr häufig die Antwort: «Natürlich die Menschen!» Walter Deming hat jedoch empirisch nachgewiesen, dass zu 80 bis 85 Prozent die Strukturen bzw. Systeme und nur zu 15 bis 20 Prozent die Menschen die Ursache dafür sind (s. Deming). Dies heisst: Strukturen erzeugen ein Verhalten. Somit gilt *nicht*: «Wenn wir die Mitarbeiter(inne)n von Unternehmen X hätten, dann wäre es hier ja ganz anders!», sondern die Essenz dieser Statistik besagt, dass jedes Unternehmen die Mitarbeiter(inne)n in seiner Organisation hat. Viele Unternehmen senden Heerscharen von Headhuntern

aus, um auf «Goldsuche» nach den Besten zu gehen, und merken nicht, dass Sie mitten auf einer Goldmine stehen (ihren eigenen Mitarbeitern). Die gleichen Menschen, denen man im Unternehmen wenig zutraut, organisieren jedoch privat ihren eigenen Hausbau oder als Vorsitzender eines Sportvereins ein Sommerfest mit tausend Leuten. Hier sollte man sich vor Augen halten, dass es in den nächsten Jahren eine riesige Verknappung an Mitarbeiter(inne)n mit den notwendigen Fähigkeiten geben wird (die Diskussion um die Greencard für IT-Fachkräfte in Deutschland ist noch nicht einmal die Spitze des Eisberges), d.h., es beginnt ein «war for talents».

1.4. Organisatorische Agilität

Ein bestimmter Teil der Unternehmenskultur ist sowohl zugänglich als auch steuerbar. Diesen Ansatzpunkt, den man den *Operating State* eines Unternehmens nennen kann, identifiziert man, indem man Fragen nach den Einstellungen und Vorgehensweisen einer Organisation in Bezug auf vier Schlüsselfaktoren stellt: Identität, Macht, Lernen und Konflikt (s. CSC Index):

- **Identität.** Mit welcher organisatorischen Einheit – Team, Sparte, Berufsgruppe, Gesamtunternehmen – identifizieren sich die Mitarbeiter? In den meisten Unternehmen werden enge Beziehungen zu Berufskollegen, Arbeitsgruppen oder funktionalen Silos geknüpft. *Abgetrenntheit* wird geduldet oder sogar bewusst gefördert. Arbeiten die Mitarbeiter hingegen in funktionsübergreifenden Teams, haben die Ziele des Gesamtunternehmens verinnerlicht, dann identifizieren sie sich mit einer einheitlichen Firmenidentität. Dieses *Zusammengehörigkeitsgefühl* prägt ihr Verhalten.
- **Macht.** Glauben die Mitarbeiter, dass sie den Markterfolg eines Unternehmens beeinflussen können? In den meisten Unternehmen ist die Resignation in Bezug auf den Status quo die vorherrschende Einstellung unter den Beschäftigten. Oder kann im Gegensatz dazu (getreu seinem Grundsatz, eine Vorreiterrolle spielen zu wollen) eine Atmosphäre der *Möglichkeit* geschaffen wer-

den, in der die Mitarbeiter(innen) davon überzeugt sind, dass sie die sich ihnen bietenden Chancen auch mit den nötigen Machtbefugnissen wahrnehmen können?

- **Lernen.** Wie geht ein Unternehmen mit neuen Ideen um? Häufig verstecken sich die Beschäftigten eilends hinter Altvertrautem, zum Beispiel Firmentraditionen oder dem «Not-Invented-Here»-Syndrom, oder sie leugnen die Existenz neuer Ideen völlig. *Arroganz* und *Abwehrreaktionen* verstärken sich gegenseitig; Lernen wird unmöglich. Daher muss die Führung Mechanismen entwickeln, die Entdeckung, Experimentierfreudigkeit und offene Diskussionen von Ergebnissen fördern. *Wissbegier* und *Aufgeschlossenheit gegenüber allem Neuen* sind Voraussetzung für schnelles Lernen.
- **Konflikt.** Wie geht ein Unternehmen mit Auseinandersetzungen um? In den meisten Organisationen wird versucht, Meinungsverschiedenheiten unter den Teppich zu kehren. Dadurch verhärten sich aber lediglich die alten Fronten. Die *Angst* vor Konflikten führt zu ihrer *Unterdrückung* bzw. *Verdrängung*. Das Management muss daher spezielle Vorgehensweisen einführen, die Mitarbeiter (inne)n die Möglichkeit geben, ihrem Ärger Luft zu machen, adäquaten Raum für Diskussionen vorsehen und letztlich zur Konsensbildung und entschlossenem Handeln führen. Wenn Konflikte in einem *sicheren* Rahmen angesprochen werden können, besteht die Möglichkeit zu echten *Lösungen*.

2. Team-Ebene

Es gibt nur wenige exzellente Teams – insbesondere auf der Top-Management-Ebene. Das Informationszeitalter ist jedoch Team sport. Ein arabisches Sprichwort besagt: «Willst du das Land in Ordnung bringen, musst du erst die Provinzen in Ordnung bringen. Willst du die Provinzen in Ordnung bringen, musst du die Städte in Ordnung bringen. Willst du die Städte in Ordnung bringen, musst du die Familien in Ordnung bringen. Willst du die Familien in Ordnung

bringen, musst du die eigene Familie in Ordnung bringen. Willst du die eigene Familie in Ordnung bringen, musst du dich in Ordnung bringen.»

2.1. Top-Management: Walk the Talk

Essentiell bei diskontinuierlichen Veränderungen ist, dass man eine Veränderung nicht nur bei den Mitarbeiter(inne)n einfordert, sondern dass sich das Top-Management zuerst verändert und als «Rollenmodell» die neuen Werte und Verhaltensweisen vorlebt. Goethe sagte einmal: «Wenn man den ersten Knopf einer Jacke falsch setzt, dann wird es mit der ganzen Jacke nichts mehr.»

2.2. High-Performance Teams

Ein High-Performance Team ist gekennzeichnet durch (a) eine kleine Anzahl von Individuen mit sich ergänzenden Fähigkeiten, (b) gemeinsam geteilte(r) Zweck, Ziele, Arbeitsansatz, (c) fühlen sich für ihre Arbeit gemeinsam verantwortlich, (d) Suche der Herausforderung, (e) Gefühl der Verantwortlichkeit, (f) Unterstützung eines jeden für alle anderen Teammitglieder und (g) übertrifft die gestellten Erwartungen (s. Katzenbach/Smith).

3. Individual-Ebene

Neben der organisatorischen Agilität gilt es ebenfalls bei allen Mitarbeiter (inne)n eine persönliche Agilität (d.h. auch neue Fähigkeiten) zu entwickeln. Die Disziplinen der persönlichen Agilität sind (s. CSC Index):

- Gemeinsames Verständnis der Komplexität des Geschäfts
- Management von einem Zukunftsentwurf aus
- Beharrliches Unbehagen mit dem Status quo
- Kompromisslos direkte Aussprachen (straight talk)
- Abschluss eines neuen Sozialvertrages (Employability statt Employment)
- Handlungsorientierte Zuständigkeit
- Umwandlung von Krisensituationen in Lernfelder

4. Fazit: Leading from the Future – Vom Manager- zum Entrepreneur-Modell

Erfolgreiche Geschäftsmodelle des Informationszeitalters sind in erster Linie dadurch gekennzeichnet, dass sie auf Fähigkeiten basieren (durch die Informationstechnologie «enabled») und *weniger* ein Bewahren der Gegenwart (Bereich des Wissens) als *vielmehr* ein Wettlauf um die Zukunft (Bereich des Nichtwissens) sind, d. h., dass weniger Management, sondern vielmehr Leadership als Kernfähigkeit gefragt ist. Der ehemalige kanadische Eishockey-Star Wayne Gretzky sagte einmal zu seinem Erfolg befragt: «Ich bin nicht da, wo der Puck ist, sondern da, wo er sein wird.»

Verstärkt wird die Notwendigkeit (aus der Zukunft her zu führen) noch durch die drei Mega-Trends (bzw. Attraktoren): Globalisierung, Verkleinerung und Virtualisierung (s. Kroy), die sich gegenseitig verstärken. Häufig werden die Begriffe Management und Leadership synonym verwendet. Jedoch besteht dazwischen ein fundamentaler Unterschied und verlangt unterschiedliche Fähigkeiten: *Managen* tut man Ressourcen und *führen* tut man Menschen. Leader stehen vor der Herausforderung, mit ihrem Unternehmen und ihren Mitarbeitern *kurzfristig* Geld zu verdienen sowie *langfristig* zu überleben. Dabei sind sie

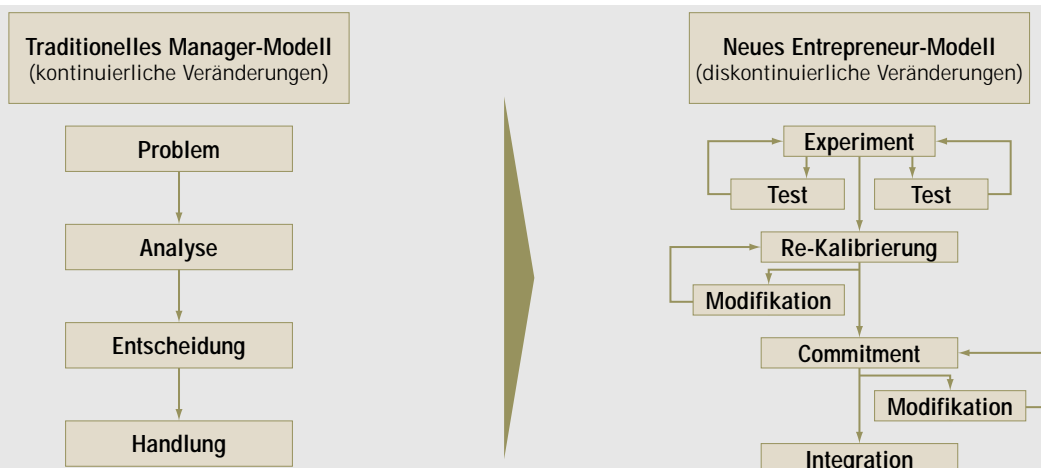
gefordert, immer neue Möglichkeiten zu identifizieren und Optionen abzuwägen, wie ihr Unternehmen langfristig überleben kann. Kernfähigkeit ist dabei weniger «having the answer» (Manager) als vielmehr «to live in the question» (Leader).

Hierzu ist es notwendig, neue Perspektiven einzunehmen, die ausserhalb der «Ur-Rille» oder des «Ur-Bildes» ihres Unternehmens liegen. Zum Beispiel wird ein Reifenhersteller, dessen *Ur-Bild* (sehr produktorientiert) das «heilige Rad» ist, von seinen Chancen im Markt sehr eingeeengt und auch in seiner Überlebensfähigkeit sehr gefährdet sein. So waren um die Jahrhundertwende nicht z. B. Mercedes-Benz, Ford oder Toyota die prädestinierten Automobilhersteller, sondern die Pferdekutschen-Unternehmen. Da diese jedoch ihren Blick (aufgrund ihres «Ur-Bildes») vorwiegend auf die Herstellung noch besserer und billigerer Pferdekutschen richteten, verpassten sie, dass das Kundenbedürfnis eigentlich nicht *Pferdekutschen*, sondern *Mobilität* war.

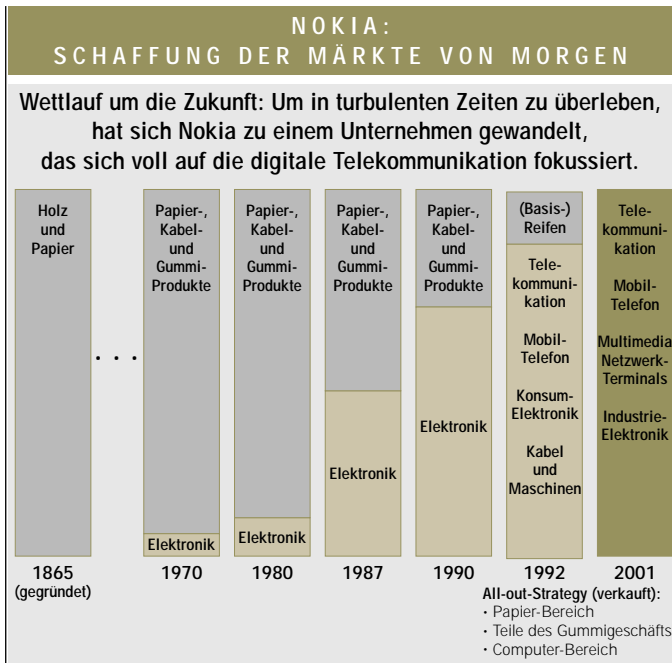
Im menschlichen Organismus erneuern sich sämtliche Körperzellen (mit Ausnahme der Nervenzellen) innerhalb von sieben Jahren mindestens einmal. Nur diese ständige Veränderung ermöglicht es lebenden Systemen, dieselben zu bleiben (s. Simon).

Ein exzellentes Beispiel für ein europäisches Unternehmen, das diesen fundamentalen (Perspekti-

FÜR DISKONTINUIERLICHE VERÄNDERUNGEN KRISTALLISIERT SICH EIN NEUES MODELL DES PROJEKTMANAGEMENTS HERAUS



Quelle: Vgl. Homa Bahrami/Stuart Evans 2000



ven-)Wandel bzw. diese diskontinuierliche Veränderung gemeistert hat, ist die finnische Nokia. 1865 als Holz- und Papierunternehmen gegründet und in den siebziger Jahren noch Weltmarktführer in Gummistiefeln, hat Jorma Ollila nach seinem Start als CEO am 16. Januar 1992 bei seinen Vorstandskollegen ein Executive Alignment (bzgl. der Revitalisierungsstrategie) erreicht. Am Ende eines zweiwöchigen Offsides im gleichen Jahr wurde von allen die «All-out-Strategie» getragen und es wurden alle Unternehmensbereiche abgestossen, die nicht zu dem Wachstumsbereich Telekommunikation zählten (s. Abbildung), mit der Vision bzw. der Brand Identity: «Connecting People.»

Um das «Entrepreneur-Modell» erfolgreich anzuwenden, sollten sieben *Richtlinien* beachtet werden (s. a. Bahrami/Stuart und Collins):

(1) «Think Big!» – oder haben Sie schon einmal etwas von Alexander dem Mittelprächtigen gehört? Während es bei kontinuierlichen Veränderungen genügt, ein Ziel zu verfolgen, das man sich gerade noch vorstellen kann, muss man sich bei diskontinuierlichen Veränderungsprojekten ambitionierte Ziele setzen, die in dem Augen-

blick, in dem sie formuliert werden, unvorstellbar sind. Zum Beispiel war die Vision von John F. Kennedy 1960: «In zehn Jahren wird als erster Mensch der Welt ein Amerikaner auf dem Mond stehen» (technisch gesehen) unmöglich. Aber erst diese Ambition hat bei den Amerikanern die Phantasie geweckt – wie es Goethes Faust formulierte – «das Unmögliche zu begehren».

- (2) **Bilden Sie Cross-funktionale (High-Performance-)Teams** – Kreativität und Innovation erfordern möglichst viele Sichtweisen. Besetzen Sie das Team mit den besten Mitarbeiter(inne)n, die möglichst heterogen sein sollten (Fachbereich, Ausbildung, Nationalität, Geschlecht, Religion, ...). Dies erfordert jedoch von allen Teammitgliedern die Fähigkeit zu konstruktivem Meinungsstreit.
- (3) **Halten Sie immer das «Big Picture» im Kopf, aber implementieren Sie in kleinen Schritten** – Obwohl man immer den «grossen Schritt» als Ziel hat, ist es wichtig, mit «kleinen Stufen» zu beginnen, vergleichbar der Frage: «Wie esse ich einen Elefanten»? Antwort: «Indem ich ihn in kleine Stücke zerlege.»
- (4) **Starten Sie mit «Easy Wins»** – Erkunden Sie «das neue Land» (die Innovation, die Allianz oder die Akquisition/den Merger) mit schnellen, messbaren Ergebnissen, nicht mit langwierigen Analysen, die den Wettbewerbern die Möglichkeit eröffnen, den ersten Schritt zu tun.
- (5) **Setzen Sie schnelle Feedback-Schleifen auf** (Wochen, nicht Monate) – Jede Initiative ist ein Experiment. Testen Sie häufiger (an jedem Meilenstein) und rekalisieren oder nehmen Sie Änderungen vor, bevor Ressourcen in grösserem Masse gebunden werden.
- (6) **Nutzen Sie fokussierte Piloten** – Vermeiden Sie ein Anwachsen des Umfangs (scope creep). Denken Sie immer daran, dass das Ziel ist, immer nur den Vorzug (merit) einer einzigen Idee zu testen. Entscheidungen, die Ressourcen binden, müssen zu klaren Ja- oder Nein-Ergebnissen führen, d.h. die Anzahl der Variablen muss begrenzt sein.

- (7) **Darwinismus ist o.k.** – «Killen» Sie Initiativen, die nicht funktionieren, bevor Ressourcen vom restlichen Unternehmen gebunden werden.

Der Erfolg ist nicht garantiert, sondern harte (Team-)Arbeit. Sicher aber ist eines: Bei 100% Sicherheit und 0% Risiko ist die Wahrscheinlichkeit auf Erfolg (von diskontinuierlichen Veränderungen) = 0%. Unternehmertum im Informationszeitalter zeichnet sich aus durch Risiko (50%–50%) oder wie Theodor Fontane sagte: «Am Mut hängt der Erfolg».

Literatur:

- Baecker, Dirk: Postheroisches Management – Ein Vademecum; Merve: Berlin 1994.
- Bahrami, Homa / Evans, Stuart: Flexible Recycling and High-Technology Entrepreneurship; in: Understanding Silicon Valley; ed. by Martin Kenney, Stanford University Press, Stanford, CA 2000, p. 165–189.
- Carey, Dennis (moderated): Lessons from Master Acquirers: A CEO Roundtable on Making Mergers Succeed; in: Harvard Business Review, May/June 2000, p. 145–154.

Seminare mit Dr. Hubert Weber

| | | | | |
|---|-----------------------------|-----------|-----|--|
| New Business Development | | | | |
| 3321 | 2.–6. Juli 2001 | Rorschach | SMP | |
| 3331 | 26.–30. November 2001 | Engelberg | SMP | |
| St. Galler Executive Management Programm 1. Teil | | | | |
| 1021 | 1. Teil 17.–22. Juni 2001 | Lugano | SMP | |
| 1031 | 1. Teil 4.–9. November 2001 | Lugano | SMP | |
| Restrukturierung, Reorganisation und Innovation | | | | |
| 3111 | 7.–11. Mai 2001 | Flims | SMP | |
| 3121 | 5.–9. November 2001 | Engelberg | SMP | |
| St. Galler Management-Lehrgang | | | | |
| 1321 | 5.–12. Oktober 2001 | Flims | SMP | |
| Boston Marketing Program | | | | |
| 0311 | 20.–27. April 2001 | Lugano | BBS | |
| Boston General Management Program | | | | |
| 0111 | 14.–18. Mai 2001 | Lugano | BBS | |

Detailprospekte: SMP +41 (0)71 244 55 55

Boston Business School +41 (0)1 914 12 44

- Collins, Jim: Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve; in: Harvard Business Review, January 2001, p. 66–76.
- Deming, W. Edwards: Out of the Crisis; Cambridge University Press: Cambridge, Mass. 1986.
- Foerster, Heinz von: Wissen und Gewissen; Suhrkamp: Frankfurt/M. 1993.
- Hamel, Gary: Leading the Revolution; Harvard Business School Press: Boston, Mass. 2000.
- Katzenbach, Jon R. / Smith, Douglas K.: Teams; Ueberreuter: Wien 1993.
- Kroy, Walter: Die Innovationsgesellschaft; erscheint 2001.
- Moore, Geoffrey A.: The Gorilla Game; Harper Business: New York 1998.
- Pascale, Richard Tanner: Managen auf Messers Schneide; Haufe: Freiburg 1991.
- Simon, Fritz B.: Radikale Marktwirtschaft – Grundlagen des systemischen Managements; 3., überarb. und erw. Aufl., Verlag Carl-Auer-Systeme: Heidelberg 1998.

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).

Partnerunternehmen im CC CE sind: Credit Suisse und Rentenanstalt/Swisslife aus der Schweiz, Degussa, Münchener 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) und Referent des SMP Management Programms St. Gallen und der BBS Boston Business School. Er berät darüber hinaus 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 oder hubert.weber@uni-wh.de kontaktiert werden.