

Enterprise 2020 – Notwendige Innovationen für das Unternehmen der Zukunft jenseits von nur Web 2.0!

Liebe Leserinnen und Leser,

Enterprise 2.0 ist das Gegenstück vom Web 2.0 und beschreibt – je nach Definition – zwar immer wieder mal etwas anderes, aber meistens die Nutzung von „sozialer Software“ in den Unternehmen. Das aber ist viel zu kurz gesprungen!

So essentiell soziale Software für die netzwerkorientierte Organisation sein wird – und deswegen in diesem Roundtable auch berücksichtigt wird – so braucht das Unternehmen der Zukunft (im Jahr 2020) mehr als nur „soziale“ Software. Der „soziale“ oder besser netzwerkorientierte Wandel muss auf allen Ebenen erfolgen bis hin zu neuer Kultur (Responsibility!) und Weltsicht bzw. Kybernetik.

Daher befragen wir u.a. Niels Pfläging, ob wir das Management wirklich abschaffen sollen und wie modernes Controlling aussieht. Hier brauchen wir aber natürlich auch die Sicht der führenden Controlling-Berater (Horvath & Partners) und der führenden Zukunftsforscher im Controlling (z.B. Professor Utz Schäfer). Daniel F. Pinnow und sein hochkarätiges Netzwerk (Professor Baecker, Professor Mewes) und andere befragen wir zu neuen Organisations- und Führungskonzepten, Professor Hermann Simon zu Kultur (Corporate Responsibility!) und Strategien im Netzwerkzeitalter. Last but not least, wollen wir natürlich auch Technologien als Enabler nicht vergessen und so befragen wir Experten von Microsoft, IBM & Co zu Kollaboration, Talents und Social Everything 4.0.

So entsteht hoffentlich eine Zukunftsperspektive für Unternehmen für 2020.

Unser heutiger Gast beim Virtual Round Table: Peter Jumpertz, Vorstand und Partner der Theron Management Advisors AG.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen Ihr Competence Site Team!

Sehr geehrter Herr Jumpertz,

Frageblock 1: Treiber des Enterprise 2020?

Aktuell müssen wir alle erst einmal die Krise überleben.

Was aber sind Ihrer Meinung nach jenseits der Krise die nachhaltigen Treiber, die Unternehmen in Zukunft zum Wandel zwingen werden (Internet, ...)?

Antwort:



„Jede Vorhersage ist schwer, vor allem dann, wenn sie die Zukunft betrifft.“ In diesem Satz, der schon ein wenig abgedroschen klingt und vielleicht auf den ersten Blick nur eine enttäuschend banale Antwort auf die Frage liefert, steckt zugleich der Kern. Die Neugierde treibt uns voran! Das Neue, das wir nicht kennen. Neugierde ist das Elixier, das Leben von toter Materie unterscheidet. Der Entdeckergeist des Menschen wird die Unternehmen zum Wandel zwingen. Wobei mir diese Formulierung nicht sehr gefällt. Unternehmen, die zum Wandel gezwungen werden müssen, sind keine Unternehmen, sondern Bürokratien. Im Wort „Unternehmen“ steckt ja schon der Sinn – etwas unternehmen, um ein Ziel zu erreichen, etwas anpacken, vorantreiben, nach vorne bringen – das ist die Kultur, die ein Unternehmen ausmacht. Dann treibt es den Wandel, es ist faktisch der Wandel.

Ein Mensch, der seine Neugierde verloren hat, vegetiert. Ein Unternehmen, das nichts mehr wagt, verliert, stirbt schließlich.

Die Herausforderungen, denen sich die Unternehmen in Zukunft stellen müssen, sind mit Sicherheit dieselben wie heute – knappe Ressourcen. Aus knappen Ressourcen maximale Werte zu schaffen, ist der Kern jedes Unternehmens. Wir müssen uns also nur noch fragen, welche Ressourcen relativ knapp werden. Dann wissen wir, wo es in Zukunft Geld zu verdienen gibt. Hier ein paar Ideen: Rohstoffe aus der Erde, Wohnraum in Innenstädten, Wasser in

Trockenzonen, verfügbare Energie. Aber es gibt auch noch ein paar andere knappe Ressourcen, die uns nicht so schnell einfallen und die vielleicht noch viel mehr Potenzial haben: gute Einfälle, wirksame Bildung, funktionierende Erziehung, ein fester Charakter, Ideen zum Leben, Mut zum Risiko, Lust auf den Wandel – Neugierde eben!

In dieser Analyse steckt übrigens noch eine unglaublich einfache Wahrheit, die viele von uns vielleicht überraschen wird. Kohlendioxid, der von den meisten Menschen inzwischen verteufelte Rohstoff, aus dem die Natur Lebensmittel produziert, ist keine knappe Ressource und wird es auf absehbare Zeit auch nicht werden. Wer also hiermit Geld verdienen möchte, setzt wohl auf das falsche Pferd.

Frageblock 2: Kultur und Strategien des Enterprise 2020?

Enterprise 2.0 ist das Gegenstück vom Web 2.0 und beschreibt – je nach Definition – zwar immer wieder mal etwas anderes, aber meistens die Nutzung von „sozialer Software“ in den Unternehmen. Das aber ist viel zu kurz gesprungen!

Das netzwerk-organisierte, kooperative Unternehmen in der neuen kooperativen Netzwerkökonomie muss sich auf allen Ebenen wandeln. In der Kultur wird das Web 2.0 Responsibility erzwingen (oder defensiv: Sünden nicht verzeihen) und Shared-Value-Denken erfordert neue Strategien, bei denen (Kompetenz-) Netzwerke die strategische Gestaltungsperspektive darstellen sollten. Sehen Sie das so oder ist das nur schön formuliert? Was bedeutet das konkret oder was ist Ihre Sicht auf Kultur und Strategie am Ende des Jahrzehnts?

Antwort:



Gehen wir an den Kern der Frage, dann müssen wir uns klarmachen, was eigentlich ein „Netzwerk“ in diesem Sinne bedeutet. Vielleicht mache ich mir die Sache ein wenig einfach, aber für mich ist ein Netzwerk ein System von Kanälen oder auch Wegen, auf denen knappe Ressourcen ausgetauscht werden – in industrialisierten Gesellschaften in aller Regel gegen Geld. Wir haben ja vorhin bereits gesehen, dass es dabei nicht nur um Waren, sondern auch um Ideelles geht. Das Internet kann man in diesem Sinne auch als gigantische Ideenbörse verstehen.

Wächst das Netzwerk, dann kommen weitere Knoten und Kanten dazu. Je mehr Knoten und Kanten es gibt, desto verflochtener wird das Netzwerk und desto intensiver oder auch dynamischer findet der Austausch darin statt. Dies ist nichts anderes als ein einfaches Bild eines Phänomens, das wir „Globalisierung“ nennen.

Was bedeutet nun „kooperativ“ in diesem Zusammenhang? Die Übersetzung des lateinischen Wortstamms heißt „zusammenarbeiten“. Kooperation ist eine

Selbstverständlichkeit in einer arbeitsteiligen Wirtschaft. Der Kern der Frage hier ist meiner Meinung nach nicht, ob kooperativ oder nicht! Der Kern ist, ob freiwillig oder gezwungen kooperativ. Freiwilligkeit setzt Energien frei, die Zwang niemals erreicht. Das musste uns nicht erst die Geschichte lehren. Deshalb gefällt mir auch hier die Formulierung in der Frage oben nicht, dass „das Web 2.0 Responsibility erzwingen“ wird. Das Web fördert lediglich die Transparenz über den Austausch und wird Betrüger leichter entlarven, schneller als konventionelle Marktplätze und Börsen. Vergewenwärtigen wir uns einmal, was Betrug im Zusammenhang mit „Responsibility“ bedeutet. Es bedeutet, einer der Tauschpartner hat den anderen über den Wert seiner Ressource getäuscht – bewusst getäuscht! Ob Union Carbide in Bhopal die Risiken nicht offenlegte, ob der Gebrauchtwagenhändler in Neukölln den Unfallschaden verbarg, ob der adlige Ex-Minister in seiner Doktorarbeit die Quellen unterschlug – jede Form von bewusster Täuschung beim Tausch ist Betrug.

Ist das neu? Haben wir es wirklich mit einer „neuen kooperativen Netzwerkökonomie“ zu tun, wie es in der Frage formuliert ist? Ich glaube nicht! Das Web 2.0 wird diejenigen unter uns, die ein wenig Nachhilfe in Sachen Charakter benötigen, ein wenig mehr zur Verantwortung ziehen – ganz automatisch. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Dies erfordert von Unternehmen keine neuen Strategien, aber eine Kultur der Offenheit. Angstkulturen mit starren Hierarchien, die wohl immer noch den Großteil der Konzernwelt weltweit ausmachen, schaffen keine Offenheit, denn sie unterdrücken die Ehrlichkeit. Mitarbeiter machen sich zu Gehilfen der Betrüger, da Ehrlichkeit mit Herabsetzung oder gar Entlassung belohnt wird. Fukushima ist der beste Beweis, dass Angst auf Dauer schreckliche Konsequenzen hat. Den meisten „Verantwortlichen“ war beim Bau des Kraftwerks die Gefahr sehr wohl bewusst. Aber aus Furcht vor den Konsequenzen wagte niemand, die Wahrheit ans Licht zu bringen. Die Folgen sind bekannt.

Und auch in dieser Erkenntnis liegt eine Wahrheit, die einige von uns vielleicht überraschen wird: Es hilft nicht, sondern es schadet eher, dass wir in Deutschland einen Teil der weltweit sichersten Atomkraftwerke schon einmal „voraus-

schauend“ abgeschaltet haben! Das nächste Fukushima kommt bestimmt! So wie wir bereits Mitte 2010 in einer Marktprognose einen Kernkraft-GAU im außereuropäischen Bereich bis 2015 prognostizierten, so sind wir uns dessen für die nächsten 5 Jahre mindestens genauso sicher. Es sei denn, das Web 2.0 fördert den Mut und fängt diejenigen auf, die vom Olymp der Macht herabgestoßen werden.

Frageblock 3: Organisation und Führung/Controlling des Enterprise 2020?

Niels Pfläging möchte das Management abschaffen und Langfristpläne mag er auch nicht. Damit stimmt er mit den meisten Vertretern der Beyond-Budgeting-Bewegung überein (eine Art „Occupy Controlling“-Bewegung).

Wie muss Ihrer Meinung nach die Organisation (Aufbau, Ablauf) der Zukunft aufgestellt sein, um Nachhaltigkeit und Flexibilität miteinander zu vereinen? Wie führt man solche Unternehmen im Jahr 2020 und welche Rolle nimmt das Controlling ein bzw. wie sieht der Planungs-Koordinations-Kontroll-Zyklus im Jahr 2020 aus? Was machen wir mit den Controllern alter Schule bzw. Prägung?

Antwort:

Voll und ganz stimme ich Herrn Pfläging zu. Nicht mehr Management, sondern Führung wird gebraucht. Führen geht am besten über Vorbilder, die Lust auf Nachahmung verschaffen. Vorausgehen, neue Wege beschreiten, den Mitarbeitern den Weg frei machen – das ist Führen. Controlling dagegen ist ein Instrument zum Machterhalt in der Angstkultur. Controlling bedeutet steuern. Welcher kreative, energiegeladene Mensch will schon gesteuert werden? Hinter dem Steuermann versammeln sich nur die Angsthhasen. Hinter James Cook versammeln sich dagegen die Abenteurer.

Wenn die Netzwerkökonomie im Grunde nichts wirklich Neues im Sinne eines Systemwechsels darstellt – das ist meine Überzeugung – dann lautet die Antwort auf die Frage nach der geeigneten Organisation für die Netzwerkökonomie genau so, wie die Antworten, die seit vielen Jahrzehnten auf die Frage nach leistungs- oder wettbewerbsfähigen Organisationen gegeben werden: dezentral, unternehmerisch, offen, durchlässig, transparent. Konzernzentralen übernehmen die Rolle von kleinen Kapitalmärkten und lassen den Geschäftseinheiten ihre Entscheidungsfreiheit. Die Mitarbeiter werden mit dem Ergebnis belohnt, das ihre Einheit produziert – unternehmerisch halt.

Der entscheidende Wandel, der eine solche Organisation erst möglich macht, wird aber allzu oft übersehen – oder auch verschwiegen. Risikofreude! Das Risiko ist allgegenwärtig in einer solchen Organisation. Sie trägt den Markt und seine Unwägbarkeiten hinein in ihre feinsten Verästelungen. Sicherheit gibt es nicht mehr – für niemanden! Nur eines ist wirklich sicher in einer solchen Organisation: Jeder hat für die Folgen seines Handelns einzustehen! Verantwortlichkeit eben.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Risikofreude bedeutet nicht unbedingt wildes Spekulantentum bis hinein in die Konzernbuchhaltung. Jeder kann selbst entscheiden, welches Risiko er gehen will – bewusst und für alle transparent. Die Tatsache, dass in den meisten Banken, Börsen und Bundesbeamtenstuben dieses Grundprinzip der friedlichen Koexistenz systematisch ausgehebelt wurde, hat uns die Krise beschert, an deren Anfang wir gerade erst stehen. Betrüger halt – da haben die Occupisten schon ein wenig Recht!

Frageblock 4: IT-Systeme des Enterprise 2020?

Ende dieses Jahrzehnts wird sich die Bedeutung von IT-Systemen verschieben. Transaktionale Systeme werden potenziell eher zu Commodities, Systeme zur Unterstützung der internen Talent-Netzwerk-Organisation und der externen Sozialen-Netzwerk-Anbindung (CRM, Social, ...) werden potenziell bedeutender.

Was ist Ihre Vorstellung der Systemlandschaft im Jahr 2020? Was werden die wichtigsten Anwendungsszenarien in der neuen Organisation sein? Gilt dieses Zukunftsszenario auch für den Mittelstand? CRM hat Jahrzehnte bis zur weitgehenden Etablierung gebraucht. Wie lange braucht Ihr Zielszenario?

Antwort:



Ich kann mir heute noch nicht vorstellen, dass transaktionale Systeme zu Commodities werden. Commodity bedeutet absolute Standardisierung – nur der Preis entscheidet bei der Produktauswahl. Obwohl ich selbst ein leidenschaftlicher Vertreter der Standardsoftware-Fraktion bin, glaube ich an die Macht der Innovation. Jede Standardsoftware kann verbessert werden – immer! Auch hier ist die Suche nach dem Neuen der Treiber. Denken wir an die Intelligenzreserven, die unsere heutigen Transaktionssysteme haben, dann können wir uns leicht vorstellen, wie ein Payment-System CRM-Funktionen integriert. Integration, Funktionalität und Performance – auch im Sinne von Fehlervermeidung – sind die entscheidenden Dimensionen, in denen Transaktionssysteme weiter wachsen können und müssen. Die Außenanbindung an Kunden, Lieferanten, Interessenten und andere ist in meinem Bild lediglich die Schnittstelle. In diesem Sinne – also in Bezug auf die IT-Systeme – halte ich die Bedeutung, die dem „social networking“ heute beigemessen wird, für deutlich überschätzt. „Social“ kommt vom lateinischen Adjektiv „socius“ und heißt „gemeinsam“. Soziale Netze sind also Medien, in denen Menschen gemeinsam etwas unternehmen – Ideen austauschen, Musik hören, Geschichten erzählen. Sie sind ein

Medium – mehr nicht. So wie andere Medien auch, kann und muss dieses sich schnell verbreitende Medium als Ort der Image-Bildung verstanden werden. Wenn ein Unternehmen also Wert auf sein Image legt, sollte es sich Gedanken darüber machen, was es darstellt. Auch hier wird das Web Ehrlichkeit und Verantwortung fördern. Denn es gilt umso mehr im Netz die alte Weisheit: „Es ist nichts so fein gesponnen, es kommt doch ans Licht der Sonnen“.

Frageblock 5: Schnittstellen zum Markt des Enterprise 2020?

Das Enterprise 2020 ist existentiell eingebunden in ein Shared-Value-Netzwerk. Das glaubt jedenfalls Porter. Wir glauben das auch. Wie sehen Sie das?

Wie aber sehen (dann) die neuen Schnittstellen zu Marktpartnern (oder „sozialen“ Kunden) konkret aus und passt die funktionale Organisation, die heute noch viele Unternehmen prägt (Einkauf, Produktion, Absatz, Marketing, PR), inklusive Einzel-Silos, zu den Anforderungen eines multi-vernetzten Marktes?

Antwort:

Man möge mir die Kritik an Porter nachsehen, aber die Erkenntnis des Shared-Value-Netzwerks ist für mich alter Wein in neuen Schläuchen. Betrachten wir ein sehr simples Beispiel, um diese Behauptung zu überprüfen. Ist Geld ein Shared Value? Natürlich! Geld ist der originäre ausgetauschte Wert an sich. Dies ist sogar die einzige Rechtfertigung für Geld. Verstehen wir die Wirtschaft als Platz für den Austausch von Gütern auf der Basis einer gemeinsamen Währung, dann wird klar, dass die Wirtschaft nie etwas anderes war als ein Shared-Value-Netzwerk im engsten Sinne.

Sollte allerdings mit diesem Begriff die Gleichschaltung sogenannter moralisch begründeter Werte gemeint sein – man verwendet dafür auch gerne den Begriff der „political correctness“ – dann muss ich mich als ärgster Feind dieser Idee äußern. Denn Unternehmertum ist trotz Teamgeist und Mannschaftssport immer eine Sache eines Individuums. Ideen entstehen in einem Kopf, niemals in zweien oder dreien. Man kann Ideen austauschen und durch Kooperation verbessern, ausreifen und schließlich umsetzen. Aber ihr Ursprung ist immer ein einzelner Mensch. Jeder kann für sich ein Unternehmer sein, auch im Team und in einer Organisation. Aber er bleibt am Ende immer ein Individuum mit freiem Willen, eigenen Entscheidungen und eigenverantwortlichem Handeln. Wenn wir dieses Prinzip ignorieren wollen, dann heben wir die Grundlage für

die Verantwortung des Einzelnen unmittelbar auf. Dann sind wir wieder bei Sippenhaft, Kommunen und Blockwarten.

Die Moral von der Geschichte': Ich denke also nicht, dass sich funktionale Organisationen umstellen müssen. Wie sollte das auch enden? Das Gegenteil von funktional ist schließlich dysfunktional. Wohin das zwangsläufig führt, das kennen wir aus der DDR zur Genüge.

Frageblock 6: Partner für den Wandel für das Enterprise 2020?

In einen so fundamentalen Change-Prozess einzusteigen, erfordert vielfältige Kompetenzen, die Unternehmen z.T. extern einbinden müssen (Netzwerk!).

Wer sind Ihrer Meinung nach wichtige Partner für den Wandel in Richtung Enterprise 2020 (wie oben skizziert)? Wie können sie den Wandel unterstützen?

Antwort:

Der Schlüssel für den Erfolg wird in der Zukunft noch mehr als bisher darin liegen, die Anpassungsfähigkeit und Agilität einer Organisation zu maximieren ohne den Zusammenhang zu zerstören. Klingt wie die Quadratur des Kreises, ist es aber nicht. Denn mit Eigenverantwortung und der Erkenntnis, dass es Sicherheit im Sinne von Besitzständen nicht geben kann, wird der Einzelne der Hört der Veränderung. Er bildet sich ständig weiter, übernimmt Verantwortung für sein Können, sucht sich selbst den Platz, an dem er die größte Wertschöpfung erbringt – ob innerhalb oder außerhalb der Organisation, in der er gerade arbeitet.

Wichtige Partner in diesem Sinne sind also diejenigen Lieferanten, die Transparenz fördern helfen. Transparenz für den Einzelnen über seine Fähigkeiten und vor allem über seine Potenziale. Transparenz über die Leistung des Unternehmens, Transparenz über gute Ideen und die Chance ihrer Umsetzung, Transparenz über Risiken usw. Man kann sich schon vorstellen, dass sich also die Bedeutung von den Hardware-Lieferanten klar in Richtung Wissenslieferanten verschieben wird.

Epilog: Inspirationsquellen für Enterprise 2020?

Die netzwerkorientierte Ökonomie und Organisation fallen nicht vom Himmel, sondern scheinen Ergebnis eines evolutionären, technologiebasierten Wandels zu einem Muster zu sein, das auch in anderen, reiferen, „kybernetischen“ Systemen (Soziologie, Neurologie, Genetik) mit ähnlichen Strukturen und Wirksystemen eine Rolle spielt. Oft fehlt uns aber dieser Blick über den Tellerrand.

Von welchen Inspirationsquellen und Köpfen innerhalb und außerhalb des betriebswirtschaftlichen Diskurses wurde und wird Ihre eigene Zukunftsperspektive geprägt? Was sind Erkenntnisse, die Sie daraus gewinnen konnten und vermitteln können? Gibt es Literatur, die Sie als Anregung für 2020 empfehlen?

Antwort:



Ayn Rand ist in Deutschland weitgehend unbekannt. Diese US-amerikanische Autorin mit russischen Wurzeln zeigt mit ihrem gesamten Werk und ganz besonders mit den in den USA nach mehr als 60 Jahren immer noch in den Bestseller-Listen geführten Romanen „The Fountainhead“ und „Atlas Shrugged“ in einer für mich einzigartigen Klarheit und Konsistenz ein völlig widerspruchsfreies Philosophiesystem auf. Man kann darin den Sinn des Lebens finden, falls man ihn sucht, genauso wie Anregungen zum Umgang mit Risiko oder eine glasklare Begründung, warum es keinen Sinn macht, sich selbst und anderen etwas vorzumachen. Und nebenbei sind die Romane auch sehr spannend geschrieben.

Wer noch ein wenig fundamentaler an die Wahrheiten der Welt und der Wirtschaft herangehen will, dem empfehle ich „The God of the Machine“ von Isabell Paterson – ebenfalls eine längst verstorbene amerikanische Autorin mit einem sehr eigenen Kopf.

Was nehmen wir daraus mit? Die Kraft des Einzelnen ist die Energie, die die Welt voranbringt. Und der Platz, an dem diese Kraft in ihrer einzig wirksamen

Form, nämlich als Idee einer Zukunft – sei sie weltumspannend oder für die Schreibtischoberfläche gedacht – am besten erzeugt und umgesetzt wird, ist das Internet. Wir sollten nicht ständig nach Meinungsführern, Gelehrten, älteren Staatsmännern oder überbezahlten Topmanagern und dumpfen Talkshows lechzen. Wir sollten uns vielmehr in Foren, Blogs und Communities tummeln und nach Ideen suchen. Dort wird unglaublich viel gedacht und ausgetauscht.

Machen wir uns selbst ein Bild davon! Lassen wir es uns nicht von schlechten Journalisten bis zur Unkenntlichkeit vorkauen! Denn am Ende zählt immer nur die eigene Meinung.

Vielen Dank für das Interview!