

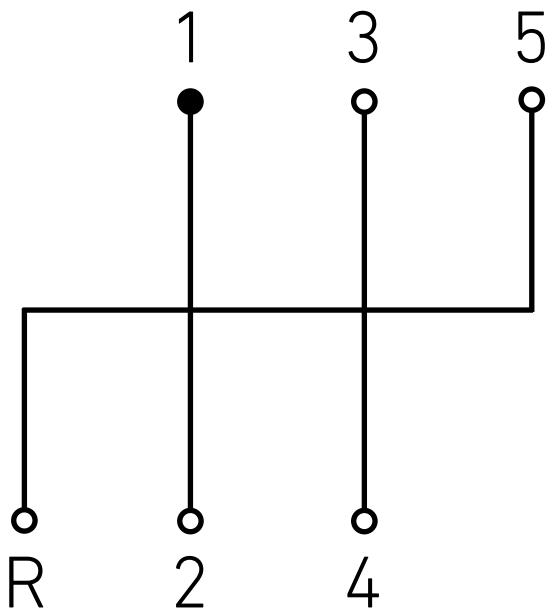
# Das Unternehmen<sup>2.0</sup> mit Gangschaltung

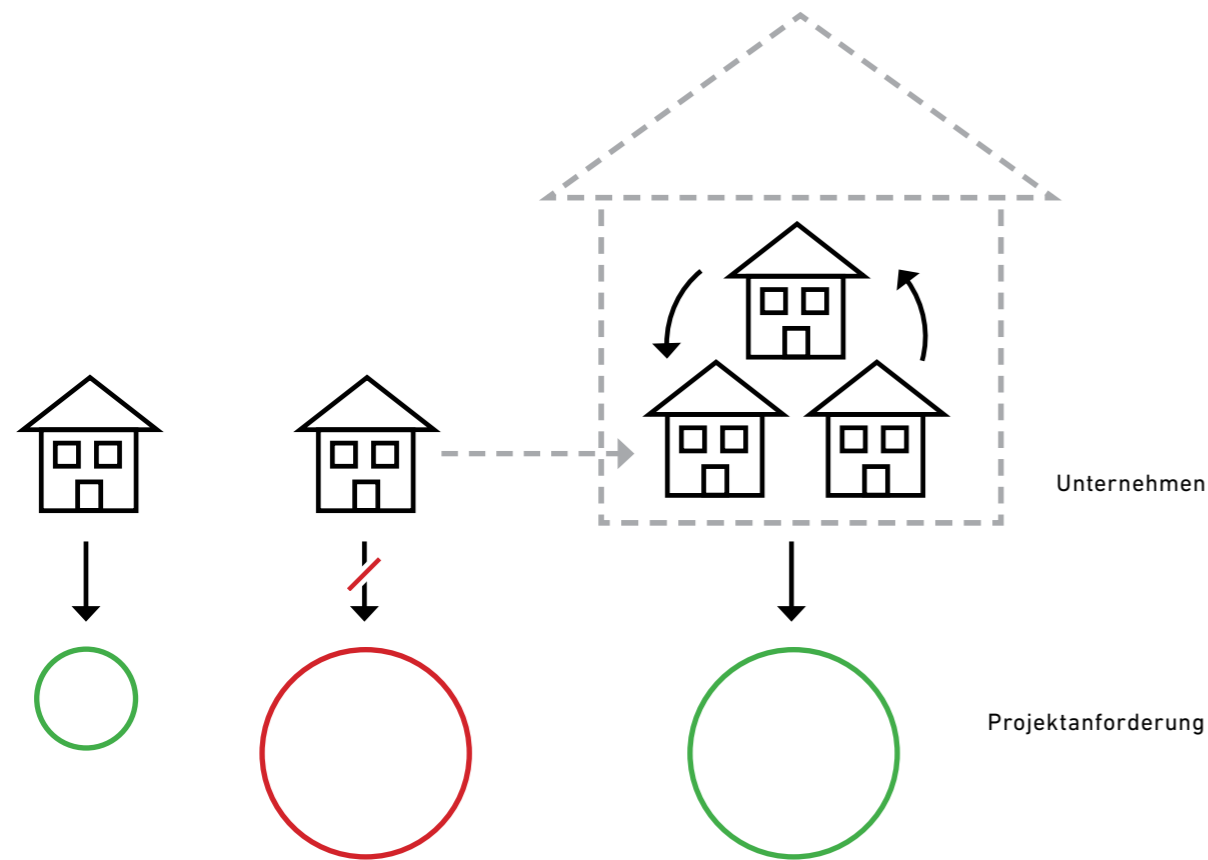
## Konzeptskizze

Einzelne Unternehmen schliessen sich für Projekte zusammen, passen sich so flexibel den Anforderungen des Marktes an. Ein Verbund aus Unternehmen und Spezialisten die selbst bestimmen in welchem Gang gefahren wird.

Bern, 22.9.2010 // V.0.2

Zusammengestellt von Till Könneker





## Kleine Unternehmen schliessen sich projektbasiert zu grossen Unternehmen zusammen

Komplexität verhindert schnelle und einfache Lösungen. Um als Unternehmen flexibel zu bleiben muss es mit den Aufgaben wachsen und schrumpfen können.

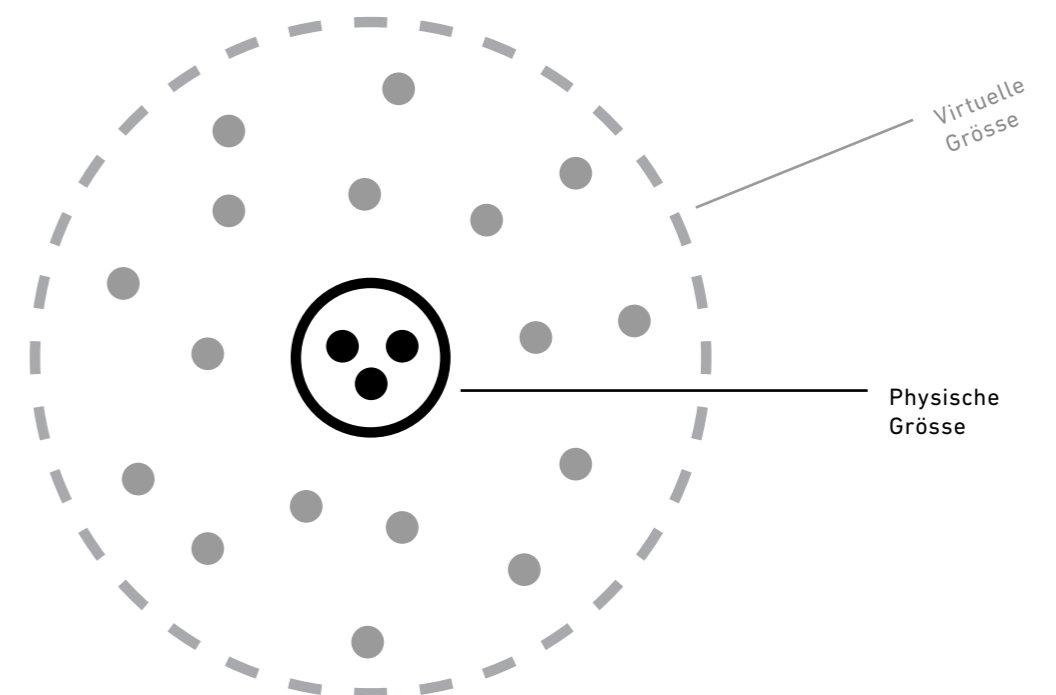
Die Krankheiten eines klassisch aufgebauten Unternehmens sind immer wieder die selben, das Unternehmen wächst, neue Mitarbeiter kommen dazu. Der Aufwand von Management und Organisation wird grösser und die Kosten steigen. Das Unternehmen wird träge und ineffizient. Ein wichtiger Teil der Energie fliesst in die Unternehmensstruktur und das Management. Um alle Anforderungen zu bewältigen muss das Unternehmen weiter wachsen, die Organisationsformen werden komplexer, die Bürokratie hält Einzug und lähmt das Unternehmen weiter. Nimmt dann die Auftragslage ab muss ein statisches Unternehmen Mitarbeiter entlassen.

Manchmal muss man radikal Abschied nehmen von gewohnten Vorstellungen. Bei einem Unternehmen denkt man an ein Gebilde aus fixen Räumen, Mitarbeitern, aus Arbeitsplätzen und festen Arbeitszeiten. Unter den heutigen Bedingungen kann man ein Unternehmen virtuell zu einer Einheit zusammenfügen. Die benötigten Komponenten und Ressourcen lassen sich ökonomisch einsetzen wenn sie gebraucht werden.

## Gross werden und dabei klein bleiben

Das Unternehmen wächst, aber der Kern bleibt klein und effizient. Gefragt sind Unternehmenskonzepte die mit Professionellen Komponenten arbeiten.

Wachstum ist kein Ziel, sondern ein Risiko. Denn zwanghaftes Wachstum lenkt ab vom Sinn eines Unternehmens und gefährdet die Unternehmenskultur. Die Lösung kann eine effizient kleine Betriebsgrösse sein. In einem Verbund können mehrere Firmen projektbasiert wie eine grosse Organisation agieren und zusammenarbeiten. Die verschiedenen Firmen sehen sich nicht als Konkurrenz sondern als Projektpartner. Die Konzentration kann auf das Kerngeschäft und die Weiterentwicklung des Angebotes fokussiert werden. Das Unternehmen 2.0 passt sich flexibel an Marktsituationen und Projektanforderungen an. Es wächst und schrumpft dynamisch und gezielt.



## Eine Einheit ohne Profilverlust

Hinter einem Unternehmen mit «Gangschaltung» steht immer die Kompetenz und das Netzwerk der anderen Unternehmen im Verbund.

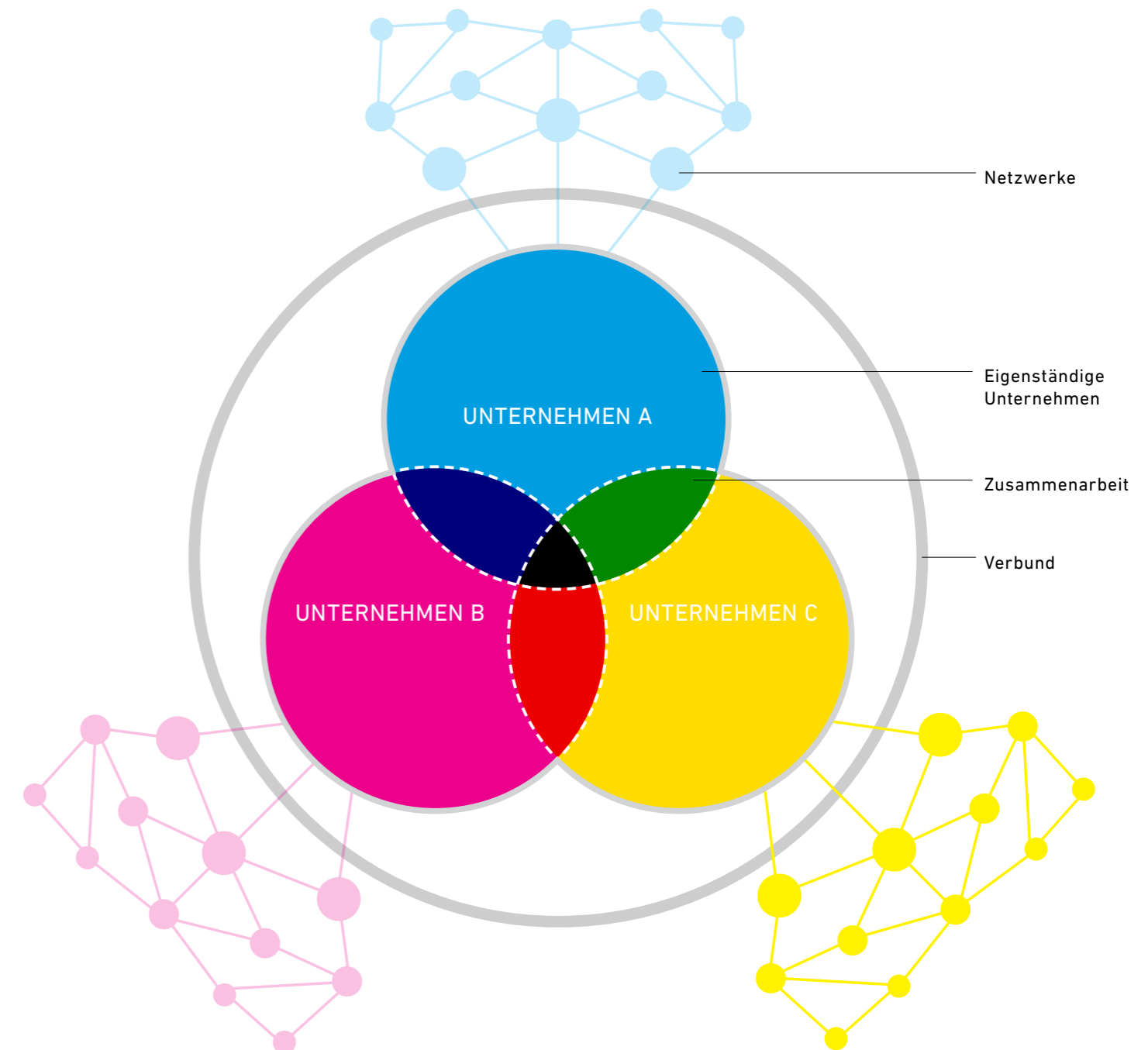
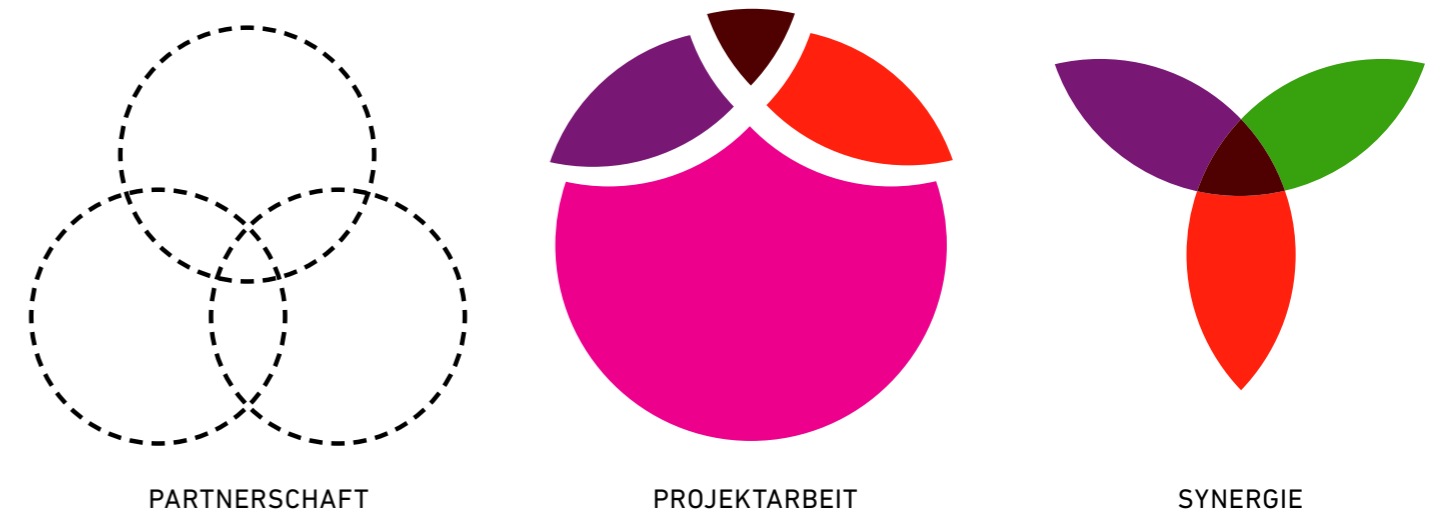
Die Unternehmen treten eigenständig auf, verfolgen ihre Kernkompetenzen und verwalten eigene Kunden und Projekte. Die Unternehmen befinden sich in einem Synergieverbund in dem Projektbasierte Zusammenarbeit ein entscheidender Geschäftsvorteil sein kann. Es werden gegenseitig Netzwerke genutzt sowie Kunden erfahrungen und Aufträge ausgetauscht und erarbeitet. Die einzelnen Unternehmen bleiben dabei klein und flexibel sind aber höchst kompetent und schlagkräftig. Sobald ein Projekt die eigenen Ressourcen übersteigt schliessen sich die Unternehmen zu einem Verbund zusammen.

Für gemeinsame Projekte, Sitzungen oder einer Zentralen gemeinsamen Administration ist ein Gemeinschaftsraum möglich der die Unternehmen gleichermaßen repräsentiert aber nicht täglicher Arbeitsplatz sein muss.

## Innovation braucht Freiraum

Zeitgemässe Unternehmen definieren Wachstum über flexible Netzwerke und Partner.

Innovation kann man nicht befehlen. Sie gedeiht nur in einem Klima der Freiheit. Das heisst: Wenn Organisationen innovativ werden wollen, müssen sie ihre alten diktatorischen Strukturen über Bord werfen und einen freien Markt der Ideen schaffen. Das aber bedeutet das Ende des Managements - zumindest wie wir es kennen. Die Unternehmen der Zukunft sind demokratisch vernetzt und flach organisiert. Managern werden zu Moderatoren und Motivatoren.



# Das Unternehmen der Zukunft

**Auszüge aus der Studie: „Das Unternehmen der Zukunft“ von IBM und Economist Intelligence Unit.**

„Das erfolgreiche Unternehmen der Zukunft ist ein Teamplayer, Einzelkämpfer haben kaum Überlebenschancen“, prophezeit Rainer Mehl, Leiter der Strategieberatung von IBM Global Business Consulting Deutschland. So planen 85 Prozent der Firmenchefs weltweit, sich künftig intensiv mit Partnern zu verbünden. Das ist Fazit der Studie „Das Unternehmen der Zukunft“ von IBM und Economist Intelligence Unit. Sie basiert auf persönlichen Gesprächen mit über 1 100 Unternehmenschefs aus 40 Ländern und 32 Branchen. Besonderes Augenmerk galt den Zukunftsstrategien der heute schon überdurchschnittlich erfolgreichen Firmen.

Häufiger Partnertausch ist angesichts des Paarungsdrangs der Unternehmen künftig Trumpf. Selbst die Konkurrenz kommt immer öfter mit ins Boot, wollen Firmen Oberwasser behalten. „Co-opetition“ lautet das Zauberwort (also Kooperation und Konkurrenz). Beispiel Philips: „Wir liefern uns zwar einen harten Wettbewerb mit Panasonic und Sony, aber arbeiten eng zusammen, wenn es um neue Industriestandards wie Bluray geht“, sagt Manager de Jong. Beispiel Nutzfahrzeuge: Jeder zweite Hersteller kooperiert schon partiell mit Wettbewerbern in Vertrieb oder Service – wie Renault und Volvo. Ihre Marke sehen die meisten Manager dadurch nicht gefährdet, ergab eine Umfrage von Oliver Wyman. „Früher gab es eine klare Trennung in Wettbewerber, Zulieferer, Kunden. Künftig gehen diese Beziehungen wild durcheinander: Ein Konkurrent kann zugleich Zulieferer und Kunde sein“, betont de Jong. Unternehmen müssen Markttrends erspüren und sich ständig neu vernetzen. Die Studie belegt: Firmen, die sich permanente Innovation auf die Fahnen schreiben, punkten. „CEOs, die sich für die mutigsten Schritte entscheiden, sind wirtschaftlich erfolgreicher als ihre Mitbewerber“, betont Samuel Palmisano, Weltchef von IBM.

„Sie dürfen sich auf keinen Fall in der Tageshektik verzetteln“, warnt Mehl. Um Abstand vom Alltagsgeschäft und neue Ideen zu bekommen, lässt etwa IBM alle Mitarbeiter in „Jams“ brainstormen. Auch Philips entwirft regelmässig Zukunftsszenarien – 400 Leute, von Philosophen über Techniker und Trendforscher, diskutieren dann Szenarien für die Welt und Produkte von morgen. De Jong: „Wir müssen Veränderungen selbst vorantreiben, um nicht von ihnen getrieben zu werden.“

«Von Nordkorea einmal abgesehen ist Management die letzte Bastion der Planwirtschaft. Es ist im Herzen sowjetisch, ein Relikt aus dem Werkzeugkasten des Industriezeitalters. Höchste Zeit, für einen neuen, zeitgemässen Kodex der Führung. Die Unternehmen der Zukunft werden Netzwerke sein.»

Niels Pfläging

Direktor des Beyond Budgeting Transformation Network (BBTN), Speaker und Berater

If change is happening on  
the outside faster than on  
the inside the end is in sight

Jack Welch

#### **Out of network, out of business**

Unternehmen die den Wandel in der Kommunikation, Kultur und den Geschäftsprozessen nicht erkennen und ernst nehmen verpassen einen entscheidenden Anschluss. Wachstum ist zu einem Unternehmensrisiko geworden, flexible und vernetzte Unternehmen gehen weniger Risiko ein und können komplexe Aufgaben gemeinsam sehr effizient lösen. Ein Unternehmen das in der Zukunft bestehen will muss sich von dem klassischen Management verabschieden und die Mitarbeiter zu Entscheidungsträgern machen und ihnen aufmerksam zuhören.

Die Arbeitswelt ist im Umbruch, Erwartungen und Bedürfnisse an die Arbeit und die individuellen Lebensentwürfe sind im Wandel. Jeder Mensch hat individuelle Lebensentwürfe und die müssen in den Arbeitsprozess integriert werden, das bedeutet Arbeits- und Freizeit können in eine neue Beziehung gebracht werden, sich ergänzen. Zeitfresser und arbeiten die nicht in die eigene Kernkompetenz passen können ausgelagert werden. Ein effektives Unternehmen denkt in Komponenten.

#### **Quellen**

Günter Faltn  
„Kopf schlägt Kapital“

Niels Pfläging, Andreas Zeuch, Gebhard Borck  
„Der Wahnsinn der Größe“, „Im Herzen sowjetisch“, „Bye-bye Management“

Gary Hamel  
„Das Ende des Managements“

[www.changex.de](http://www.changex.de) / In die Zukunft denken

IBM und Economist Intelligence Unit.