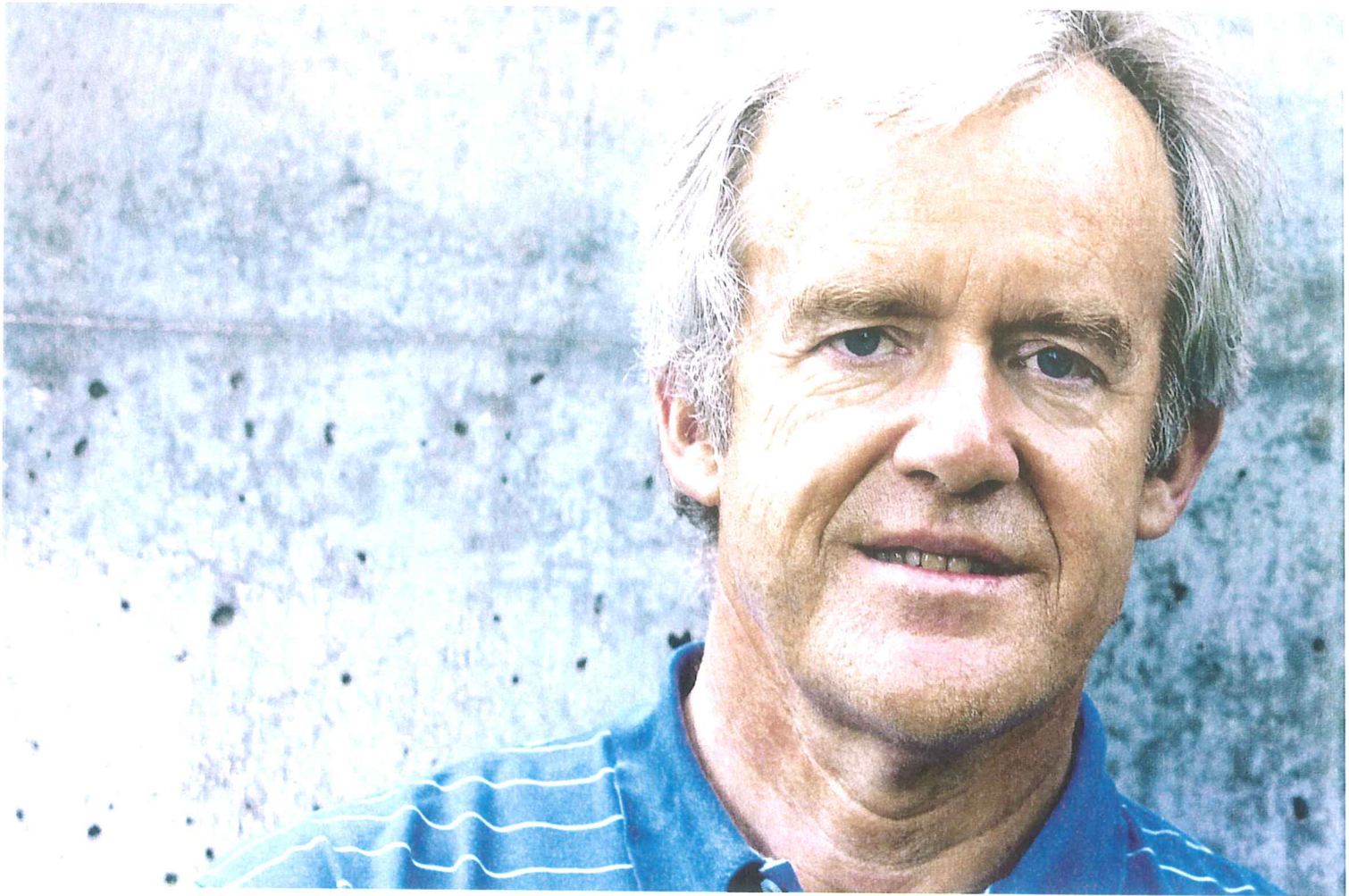




„Die Macht über Informationen“

INTERVIEW: Die Fortschritte in der Informationstechnologie werden die Unternehmensführung radikal verändern. Die St. Galler Wissenschaftler Günter Müller-Stewens und Elgar Fleisch zeigen, warum im operativen Management immer mehr der Computer regiert, welcher Führungskraftentyp ausstirbt und wie Unternehmen in Zukunft Wettbewerbsvorteile erzielen können.



Günter Müller-Stewens und Elgar Fleisch prophezeien eine Revolution im Management

Wer über Informationstechnologie redet, stößt schnell auf Schlagwörter wie soziale Netze oder Web 2.0. Welche Veränderungen in der IT sind für Manager wirklich wichtig?

FLEISCH Wir befinden uns mitten in einem großen Wandel. Was wir alle kennen, sind miteinander über Telefonleitungen und andere Netze verbundene Computer, von denen heute weltweit etwa 1,2 Milliarden benutzt werden. Die meisten Menschen nutzen inzwischen ganz selbstverständlich das Internet, um nach Informationen zu suchen oder um selbst etwas zu veröffentlichen, Waren zu kaufen oder zu verkaufen oder E-Mails zu senden. Bereits diese Technik hat die Gewohnheiten der Menschen und die Abläufe im Unternehmen verändert.

Nun werden aber auch die Mobiltelefone ein Teil des Internets. Das heißt: Jeder Mensch kann sich dann von jedem Ort aus im Internet informieren oder Bilder, Filme, Briefe

sowie Informationen über seinen momentanen Standort in die Welt senden. Ich nenne das das Internet der Menschen. Derzeit gibt es etwa 3,3 Milliarden Mobiltelefone, sie sind die Computer der Zukunft.

Außerdem wird sich in den kommenden Jahren die Vernetzung von Gegenständen etablieren. Dann sind es nicht mehr nur Computer oder Handys, sondern Dinge wie Autoreifen, Personalausweise, Türen, Brandmelder oder Verpackungen im Einzelhandel, die das Internet als Weg nutzen, um Informationen zu senden. Ein neues Internet der Dinge entsteht. Diese Zukunft ist nicht mehr fern. So werden GPS-Sender Positionsdaten neuer Autos ab 2010 serienmäßig zu den Computern zum Beispiel von Notdiensten übermitteln; im gleichen Jahr werden auch Personalausweise mit Computerchips ausgestattet – die von anderen Computern berührungslos gelesen werden können.

Was haben diese Veränderungen des Alltags mit der Welt des Managements zu tun?

FLEISCH Sie führen zu einer Revolution im Management. Die Grenzen dessen, was Menschen organisieren können, sind eng damit verknüpft, was sie messen können. Die Fortschritte in der Informationstechnologie führen nun dazu, dass wir extrem billig extrem genau messen können, was in Lagerhäusern passiert, wie die Kunden ihre Autos fahren, was Menschen im Internet lesen.

Messen und Beobachten haben in der Physik und Chemie durch neue Instrumente wie das Rasterelektronenmikroskop oder die Röntgentechnik immer schon dazu geführt, dass wir mehr über die Welt erfahren konnten – und auf diese Weise auch mehr verstanden haben. Dieses Verständnis führt letztlich zu Innovationen. Ähnliches passiert derzeit auch in der Wirtschaft. Manager können

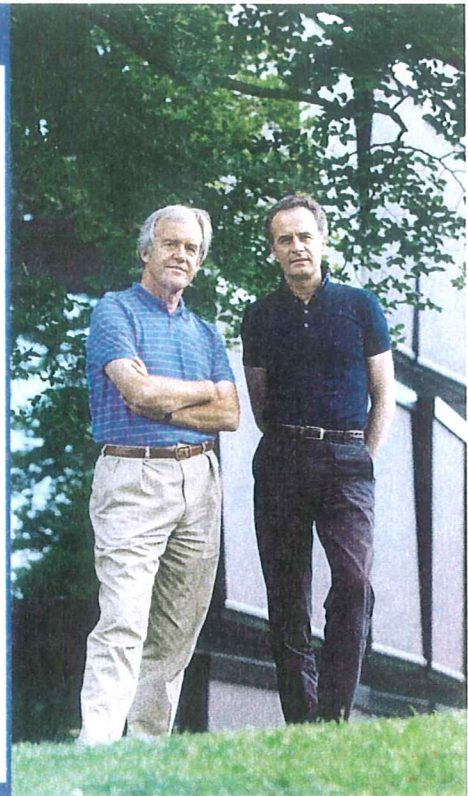
Profil

Günter Müller-Stewens

ist seit 1991 Professor an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft. Sein Forschungs- und Arbeitsschwerpunkt ist das Strategische Management, er untersucht zum Beispiel die Effizienz von Strategieentwicklung und -umsetzung. Derzeit beschäftigt er sich vor allem mit Fragen eines Corporate-Management. Er ist Koautor des Buches „Strategisches Management“ und Gründer und Herausgeber der Fachzeitschrift „M&A Review“.

Elgar Fleisch

ist Professor für Informationsmanagement an der ETH Zürich und Professor für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen. Er ist Direktor am dortigen Institut für Technologiemanagement. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Bereiche „Betriebswirtschaftliche Aspekte des Ubiquitous Computing“ und „Management industrieller Dienstleistungen“. Er leitet gemeinsam mit Friedemann Mattern von der ETH Zürich das M-Lab, ein Forschungslabor für mobiles Computing, und ist Co-Chair der Auto-ID Labs, eines globalen Netzwerks von Forschungseinrichtungen, das an der Infrastruktur des „Internet der Dinge“ arbeitet.



deutlich mehr über die Welt der Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner erfahren, sie sehen die Welt also in einer höheren Auflösung. Die Folge werden Innovationen bei Geschäftsmodellen, der Strategieentwicklung und der Unternehmensführung sein.

MÜLLER-STEWENS Aus der Sicht des strategischen Managements hat diese technische Veränderung enorme Konsequenzen. Zum einen wird die Kooperation mit anderen Unternehmen noch wichtiger. Denn die neuen Geschäftsmodelle, die durch die Technik möglich werden, basieren häufig auf Dutzenden oder gar Hunderten von strategischen Allianzen.

Aber auch intern verändern sich Unternehmen. Sie werden flacher organisiert sein und viel stärker vernetzt. Zwar wird es Managementfunktionen wie Planung, Organisation und Kontrolle weiterhin geben.

Mit **GÜNTER MÜLLER-STEWENS** und **ELGAR FLEISCH** sprach Michael Leitz, Redakteur des Harvard Businessmanagers.

Aber statt erst zu planen, dann zu organisieren und schließlich zu kontrollieren, wird alles parallel, in viel höherem Tempo und mit vielen Feedback-Schleifen verbunden ablaufen.

Wie sehen die neuen Geschäftsmodelle konkret aus?

MÜLLER-STEWENS Wir arbeiten viel mit Versicherungsunternehmen zusammen und beobachten dort, wie das ursprüngliche, auf dem Solidarprinzip basierende Versicherungsmodell zunehmend verändert wird. Wer zum Beispiel ein Auto versichert, kann schon seit einigen Jahren einen günstigeren Tarif bekommen, wenn das Auto in einer Garage parkt oder nur von einer Person gefahren wird. Nun werden Tarife entwickelt, die auf einem elektronischen Fahrtenbuch basieren, das ein Navigationssystem automatisch erstellt. Das Gerät übermittelt die Daten der Versicherung. Im Gegenzug bekommt der Kunde einen Tarif, der wirklich nur das individuelle Risiko berücksichtigt – und nicht das statistische Mittel der Gruppe ähnlicher Kunden. Offen bleibt, wer eigentlich noch bereit sein wird, die schlechtesten Risiken zu versichern.

Einer andere Innovation testet der Navigationsdienstleister TomTom derzeit in den Niederlanden. Das Unternehmen bekommt von Vodafone Millionen anonymisierter Echtzeitdaten von Handynutzern. Stehen hundert Mobiltelefone auf einer Autobahn unvermittelt fast bewegungslos herum, deutet das auf einen Stau hin – und die Navigationssoftware aktualisiert die Routenplanung.

Solche Geschäftsbeziehungen, bei denen es um den Transfer gigantischer Datenmengen geht, werden zunehmen. Das amerikanische Unternehmen Mint ist dafür ein weiteres Beispiel. Es bietet die Verwaltung privater Finanzen via Internet an. Sie melden sich dort an und hinterlegen sämtliche Daten Ihrer Konten und Kreditkarten. Es ist also eine integrierte Homebanking-Plattform im Internet. Um diesen Service in den USA anbieten zu können, unterhält Mint Geschäftsbeziehungen zu 3500 ameri-

kanischen Finanzdienstleistern. Das geht nur über den intelligenten Einsatz von Informationstechnologie. Die Kompetenz von Mint liegt also eher weniger im Bankgeschäft, sondern vielmehr in der Verbundfähigkeit mit anderen Unternehmen.

Sind das nicht Einzelfälle?

MÜLLER-STEWENS Nein, das passiert überall auf der Welt. Auch für Lufthansa-Vorstand Wolfgang Mayrhofer zum Beispiel ist eines der entscheidenden Zukunftsthemen die Verbundfähigkeit. Er hat das gleiche Problem wie Mint: Er muss sich in der Star Alliance mit vielen anderen Fluglinien verbinden und irgendwann auch mit Autovermietern und anderen Dienstleistern, um erfolgreich im Geschäft mit seinen Kunden zu bleiben.

Welche Folgen haben diese Veränderungen für die Führung?

MÜLLER-STEWENS Ich glaube, dass es der „Napoleontyp“ im Management immer schwerer haben wird. Manager werden künftig weniger über Macht und Hierarchie führen können. Stattdessen müssen sie ihre Netzwerkcollegen überzeugen können, bei einem neuen Projekt mitzumachen. Dazu gehört auch der langfristig ausgerichtete Aufbau von Vertrauen. Sie können auch nur begrenzt etwas vortäuschen – denn die Daten dokumentieren ja immer häufiger und genauer die tatsächliche Leistung.

FLEISCH Alltägliche Aufgaben werden künftig mehr oder weniger automatisch gesteuert. Das heißt, eine Führungskraft kümmert sich vor allem um Dinge, die nicht oder anders als erwartet funktionieren. Gleichzeitig werden diejenigen Experten immer wichtiger, die Managementsysteme entwickeln und die Komplexität dieser Systeme beherrschen. Damit meine ich nicht die Technik, sondern die Managementkonzepte, die zulassen, dass in einem Unternehmen möglichst viel selbstständig funktioniert.

Haben Sie dafür ein Beispiel?

FLEISCH Man kann das bei der Halbleiterfertigung von Infineon in Österreich, Malaysia und Deutschland ganz gut beobachten. Dort sind inzwischen alle Waferboxen, sie enthalten die Halbleiter eines Auftrags, mit Minicomputern ausgestattet. Jedes dieser Produktionslose weiß selbst, ob es ein Eilauftrag ist, wo es sich gerade befindet und ob es etwas unternehmen muss, weil es bereits zu lange im Regal herumsteht. Erst in solchen Ausnahmefällen meldet sich dieser Auftrag automatisch bei einem Produktionsmanager, der dann über das weitere Vorgehen entscheidet. Früher mussten viele Mitarbeiter den Prozess aufwendig verwalten.

Welche Funktionen sind von den Veränderungen noch betroffen?

MÜLLER-STEWENS Der Vertrieb ist ein schönes Beispiel dafür, wie sich die IT auf die Entwicklung von Strategien auswirkt. Eine detailliert ausgearbeitete Strategie im heute oft noch üblichen Sinne wird dann kaum noch besonders nützlich sein. Stattdessen gibt es eine Strategie als grobe Richtungsvorgabe. Die Details werden im Alltag und vor Ort erarbeitet und laufend angepasst. Durch die viel schnellere und detailliertere Rückmeldung aus den unterschiedlichen Marktsegmenten können Vertriebsmanager ihre Feinstrategie kontinuierlich der aktuellen Situation anpassen. Im Einzelhandel übernehmen ohnehin schon heute ausgefeilte Computerprogramme die Kalkulation von Preisen und Rabatten auf der Basis vergangener Verkäufe. Diese Abläufe lassen sich aber noch weiter automatisieren und verbessern.

Was bedeutet das denn für die Arbeit in einer Filiale?

MÜLLER-STEWENS Die meisten Filialleiter verschenken Umsatzpotenzial. Zum Beispiel lassen sie oft Reaktionsfähigkeit vermissen, wenn es zum Beispiel darum geht, bei einer plötzlichen Schönwetterphase ihren Kunden Eis oder bestimmte Erfrischungsgetränke durch eine beson-

dere Position an der Kasse oder durch Sonderaktionen schmackhaft zu machen. Wenn aber die Computer melden, dass der Absatz von Eis in einigen Filialen dieser Gegend aufgrund des Wetters gerade steigt, dann ist es doch prima, wenn die anderen Filialen informiert werden, um diese Gelegenheit spontan zu nutzen. Solche Chancen verstreichen meist sehr schnell.

Wird damit nicht unternehmerisches Denken in den Filialen unterbunden?

FLEISCH Nein. Diejenigen, die schon heute so denken, lassen sich nicht durch technischen Fortschritt irritieren. Ich habe diese Frage mit einem Manager eines großen deutschen Handelshauses diskutiert. Und der sagte, ihm gehe es bei der Einführung von automatischen Systemen nicht um die guten, unternehmerisch denkenden Filialleiter. Er will mit der so entstehenden Transparenz erreichen, dass die große Mehrheit der nicht so denkenden Filialleiter die Ideen der guten Kollegen übernehmen kann, um so mehr Umsatz zu erzielen.

Im Klartext heißt das doch, dass der einfache Manager durch Technik ersetzt wird. Ganz ähnlich wie technischer Fortschritt schon immer menschliche Arbeit erleichtert oder überflüssig gemacht hat, zum Beispiel in der Landwirtschaft und der Industrie.

FLEISCH Die untersten, jeweils einfachsten und billigsten Schichten des operativen Managements werden in Zukunft sicherlich eher verzichtbar werden. Die verbleibenden Mitarbeiter werden dann komplexere Aufgaben haben.

Nennen Sie dafür bitte noch ein Beispiel aus der Praxis.

MÜLLER-STEWENS Diese Veränderungen werden überall dort stattfinden, wo Mitarbeiter bei ihren Projekten Kontakt zu Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern, Investoren haben, aber auch in Bereichen innerhalb des Unternehmens. Wir nennen das in Anlehnung an die Fachsprache in der Telekommunikationsbranche

„die letzte Meile“. Das kann zum Beispiel auch die Personalabteilung betreffen. Wenn ich aufgrund von Echtzeitdaten feststelle, dass in Indien die Mitarbeiterfluktuation gerade steigt, kann das Personalmanagement unverzüglich vor Ort reagieren, ohne Befehl von oben. Gerade weil die Geschehnisse im Unternehmen so präzise auch vor Ort sichtbar werden, kann und muss das Management aber seine Arbeit, die Strategie und die Pläne jeden Tag aufs Neue infrage stellen – und bei Bedarf anpassen. Deshalb wird das Management stärker improvisieren müssen. Strategiearbeit heißt zwar auch in Zukunft noch, Vorstellungen von der Welt im Jahr 2021 zu entwickeln. Aber wie die Strategie mit Leben gefüllt wird, also welche Produkte wo besonders vermarktet werden, welche Entwicklungen wie vorangetrieben werden, wie der Personalbedarf in Indien gedeckt wird, legt nicht mehr primär das obere Management fest – sondern das passiert aufgrund der Daten kurzfristig vor Ort. Der einzelne Manager bekommt mehr Gestaltungsspielraum, damit aber auch mehr Verantwortung.

FLEISCH Die meisten Manager bewältigen all die komplexen Zusammenhänge im Unternehmen auch heute schon – aber oft eher nach Gefühl, mangels verlässlicher Daten. Wir erreichen so vielleicht 80 Prozent dessen, was möglich wäre. Wenn wir in der Lage sind, die Unternehmensabläufe exakter zu steuern, kommen wir viel näher an 100 Prozent heran.

Der technische Fortschritt führt also vor allem zu mehr Effizienz.

MÜLLER-STEWENS Die eigentliche Revolution besteht darin, dass das Management Wachstumschancen ergreifen kann, die es vorher nicht gesehen hat oder die es vorher nicht gab. Ein Unternehmen kann künftig tatsächlich von den Bedürfnissen der Kunden aus gesteuert werden. Ich war vor Kurzem bei einer Versicherung, die sich auf Yachten spezialisiert hat. Dieses Unternehmen begreift das Versichern nur noch als Teil des

Geschäfts. Neu sind Dienstleistungen aller Art für die meist gut betuchte Klientel. Wenn ein Kunde mit seiner Yacht Kurs auf Barcelona nimmt und im Radio hört, dass nach seiner Ankunft der FC Barcelona spielt, dann will er ein Ticket dafür haben. Und die Versicherung übernimmt den Part des Vermittlers. Diese Bedürfnisbefriedigung verlangt aber eine immense Vernetzung von Angeboten und Dienstleistungen.

Es geht also darum, Komplexität zu beherrschen?

MÜLLER-STEWENS Genau. Wenn ein anspruchsvoller Kunde zum Beispiel mit seiner Mitgliedskarte eine Art „Sesam, öffne dich“-Zugang zu allem haben will, also Konzerten, Businessclubs, Expertise und so weiter, dann kann der Anbieter das nur leisten, wenn er Informationen mit sehr vielen anderen Dienstleistern teilt.

Für die Unternehmen ist deshalb oft die alles entscheidende Frage: Wie viel Komplexität kann ich managen? Wie viele unterschiedliche Dinge kann ich gleichzeitig erledigen? Meist sind die Organisationen damit überfordert, weil schlicht jemand vergisst, dem Freizeitkapitän im Hafen sein Fußballticket zu bringen. Ein automatisches System kann das besser. Und ein digitales Ticket muss niemand mehr bringen.

FLEISCH Manager müssen sich darüber im Klaren sein, dass sie Wettbewerbsvorteile künftig auf andere Weise erzielen werden als bisher. Die Zeit, in der jeder versucht hat, nur irgendwie die Kosten weiter zu drücken, nähert sich ihrem Ende. Kosten senken kann inzwischen jeder, und natürlich bleibt dies wichtig. Wodurch sich gute Unternehmensführung jedoch auszeichnen und differenzieren kann, ist die Fähigkeit, mit gigantischen Datensätzen intelligent umzugehen. Dazu gehört, sich immer wieder auf innovative Ideen bringen zu lassen und sich auf die kontinuierlich verändernden Bedürfnisse einzustellen. Hier wird es einen Wettlauf um Innovationen geben.

Wie sehen diese Innovationen aus?

MÜLLER-STEWENS Nehmen Sie IBM. Das Unternehmen hat 2006 eine Art globales Brainstorming organisiert. An diesem „Innovation Jam“ haben freiwillig etwa 150 000 Menschen aus über 100 Ländern teilgenommen: Darunter nicht nur Mitarbeiter, sondern Geschäftspartner, Kunden, Universitätsangehörige. Gemeinsam haben sie darüber nachgedacht, wie mithilfe neuer Technologien neue Möglichkeiten für das Geschäft und die Gesellschaft entstehen. In zehn dieser Ideen wurden 100 Millionen Dollar für die folgenden beiden Jahre investiert.

Ein weiteres Beispiel liefert Google: Um Anwendungsideen für die neue Mobiltelefonplattform Android zu bekommen, hat Google Anfang 2008 einen Wettbewerb namens „Developers Challenge“ mit einem Preisgeld von insgesamt zehn Millionen Dollar lanciert. Bereits im April lagen den Google-Managern 1800 qualifizierte Ideen aus der ganzen Welt vor. Innerhalb kürzester Zeit hat sich Google damit einen Logenplatz im Mobiltelefongeschäft der Zukunft gesichert.

FLEISCH Diese Beispiele zeigen, was Manager künftig können müssen: Rahmenbedingungen schaffen, um solche Prozesse des Informationsaustauschs möglichst effizient zu steuern. Sie müssen die Macht über die Informationen erlangen, aber auch fähig sein, schnell zu lernen. Nur wer dies kann und erkennt, wenn sich Märkte verändern, wird in Zukunft den entscheidenden Wettbewerbsvorteil haben.

SERVICE

Weiterführende Informationen finden Sie auf Seite 56.

KONTAKT

Guenter.Mueller-Stewens@unisg.ch
Elgar.Fleisch@unisg.ch

© 2008 Harvard Businessmanager
Produktnummer 200810038, siehe Seite 124