


management innovation – veränderung in sicht?



präsentiert in riehen, 2. märz 2010

frank wolff



frühlingserwachen heisst veränderung –
manchmal rasch und unverhofft...



...und die natur ist vom ersten tag parat, ...





...bahnt sich ihren weg...

...ist zum sprung bereit...

...und nimmt die arbeit auf,
als wäre es nie anders gewesen.



ps: dabei haben die meisten beteiligten
eine solche veränderung in ihrer
lebenszeit vorher noch nicht erlebt!

der mensch begreift
veränderungen auch, aber
gelegentlich mit einer kleinen
verzögerung...

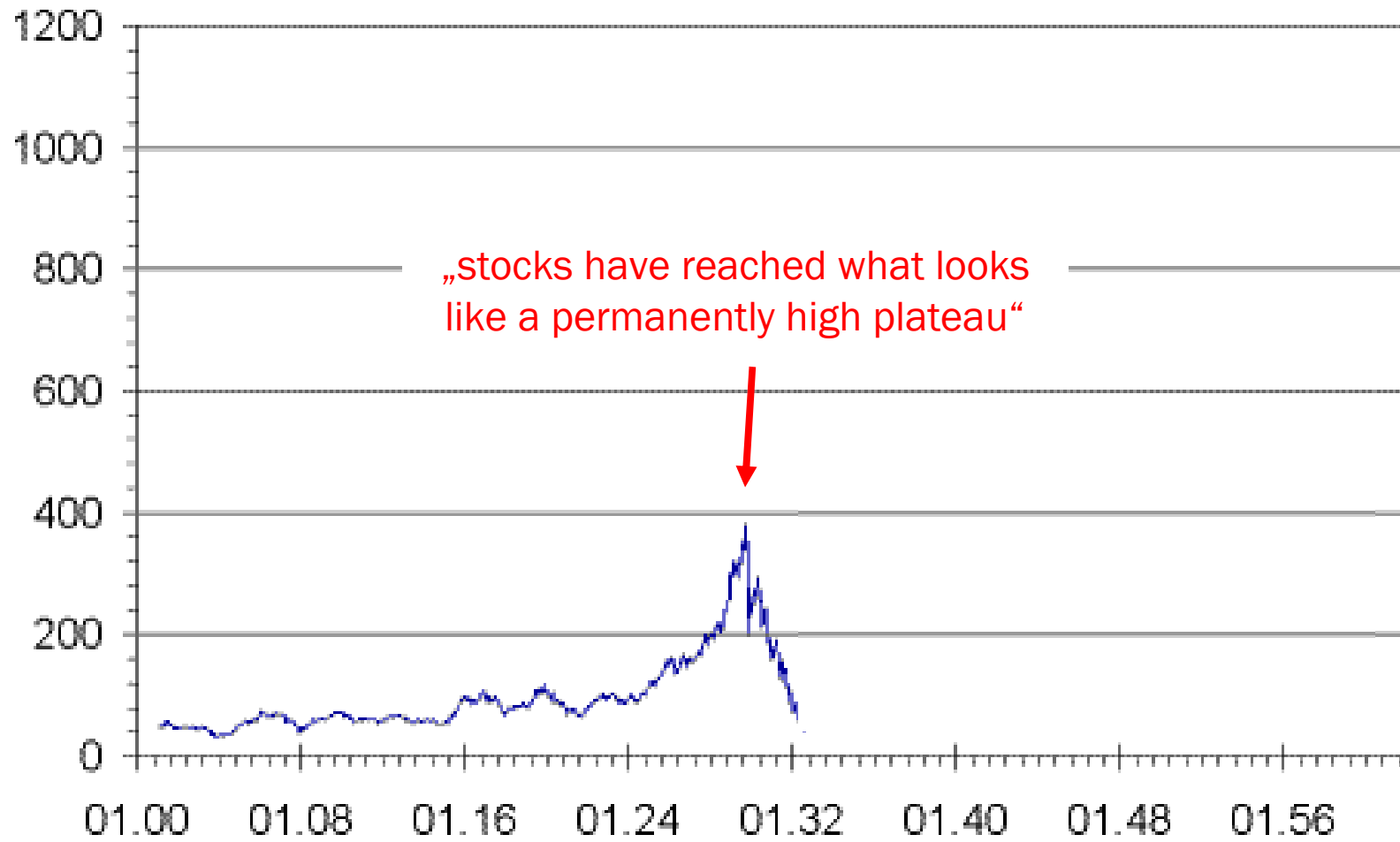


die wahrnehmung der veränderung und
ihrer richtung ist dabei von zentraler
bedeutung...:

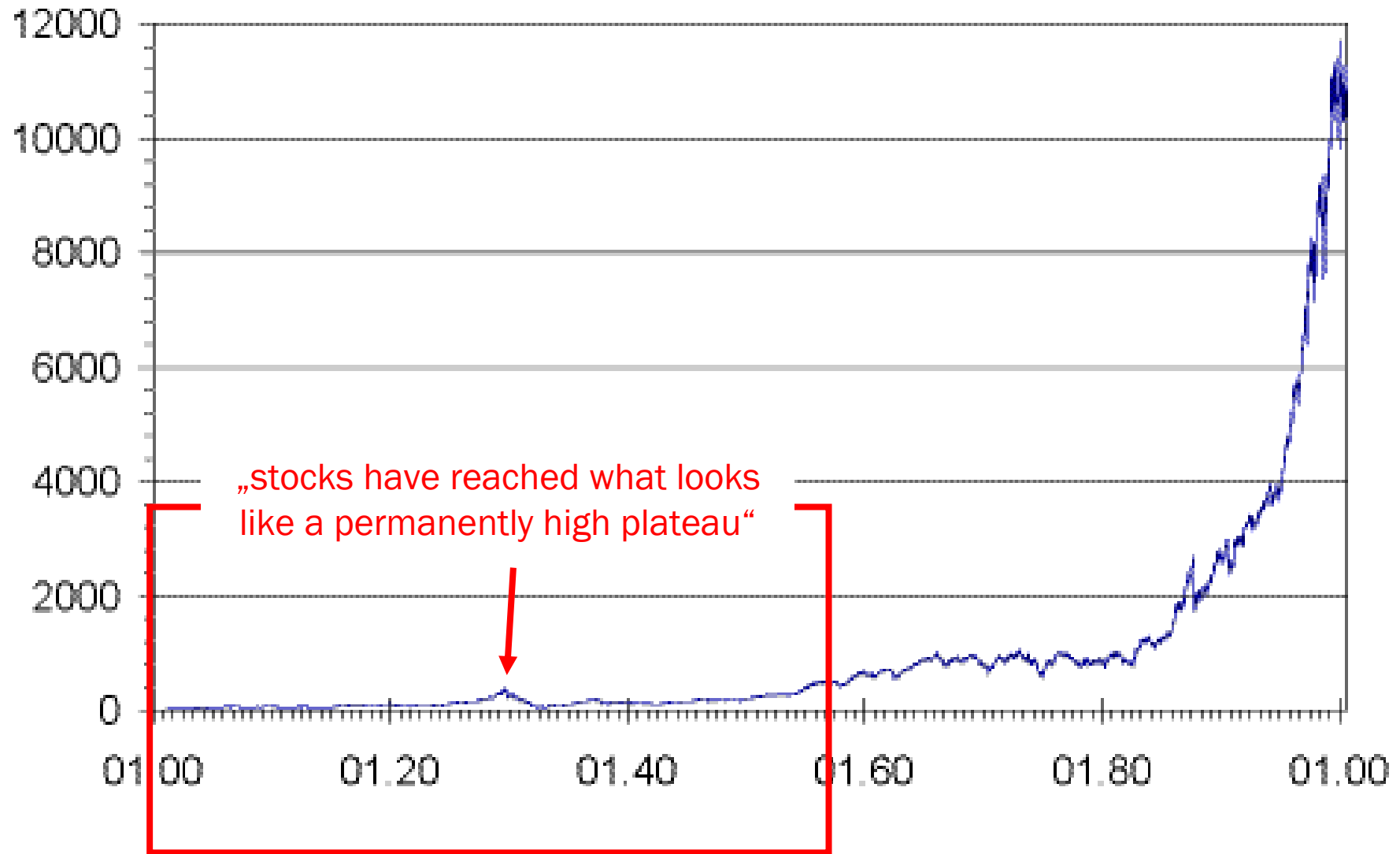
„stocks have reached what looks
like a permanently high plateau“

(irving fisher, economics professor at yale university, 1929)

DJ Schlusskurse bis 1960



DJ Schlusskurse 1900 bis 2000



...und ist vielfach geprägt von analytisch
präziser linearer extrapolation...:

„I think there is a world market
for maybe five computers.“

thomas j. watson, ceo ibm, 1943

...wobei klare Überzeugungen dafür die beste Basis bilden:

„ich glaube an das Pferd.
das Automobil ist nur eine
vorübergehende Erscheinung.“

Kaiser Wilhelm II (1859-1941)

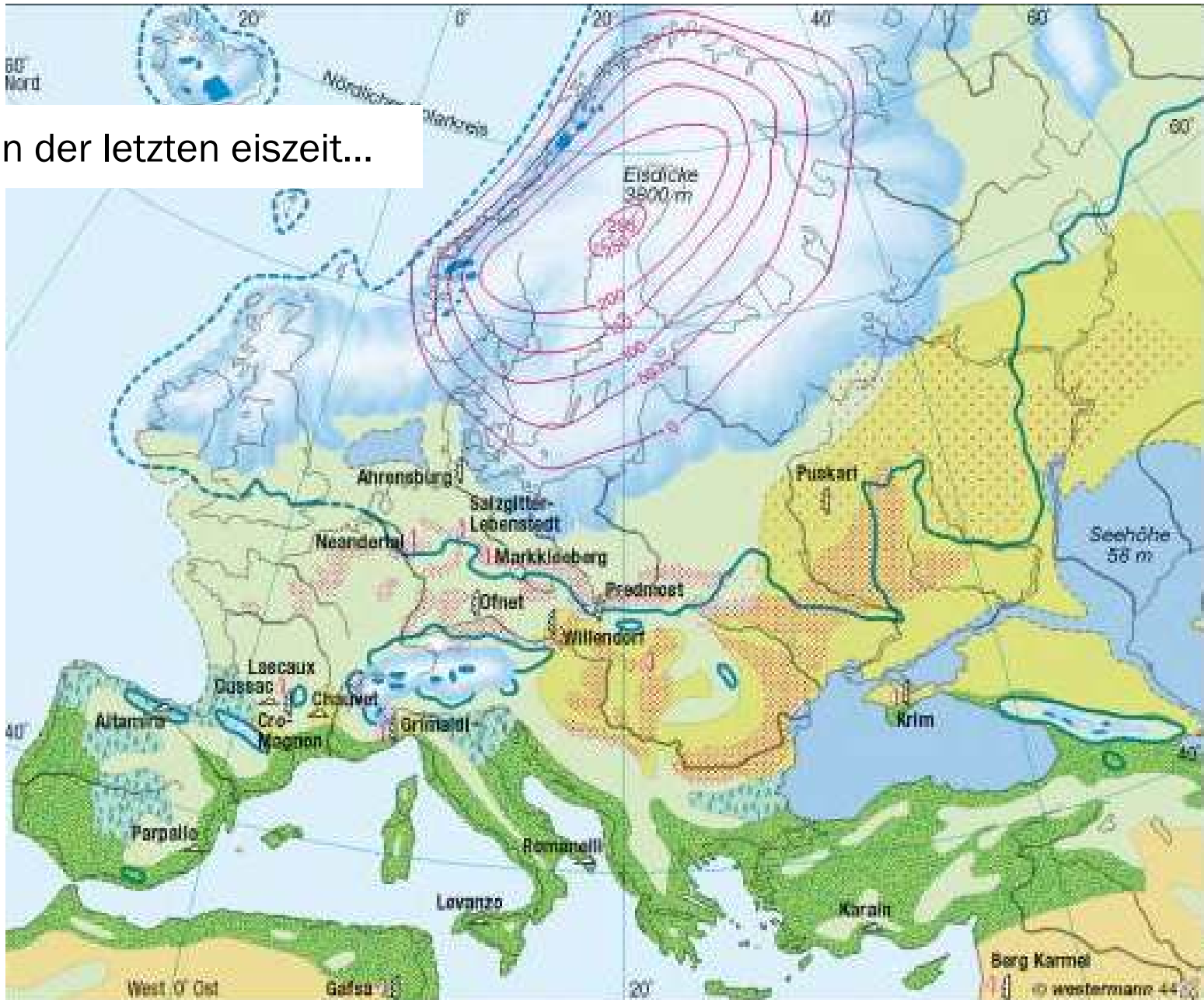
die entscheidende frage dabei ist:

wie bemerkt man veränderungen? wie stellt man das vorhandensein von anpassungsbedarf fest?

möglichkeiten:

- **erstens** - durch genaues beobachten der umwelt
- **zweitens** - durch symptome, leidensdruck, nachteile gegenüber konkurrenten
- **drittens** - durch tod der ersten kameraden

wie macht's die natur?



mit beginn der letzten eiszeit...

...waren einige nicht mehr optimal aufgestellt:
zu braun, zu schwach, zu wenig gepolstert...



...und die natur hat reagiert.



die frage sei gestattet: wo stehen wir?

hat sich in letzter zeit im umfeld irgendetwas verändert?

gibt es für die unternehmensführung irgendwelchen anpassungsbedarf?

wie können wir das überhaupt feststellen?

...oder glauben wir an die rückkehr der pferde?

erstens: durch genaues beobachten der umwelt

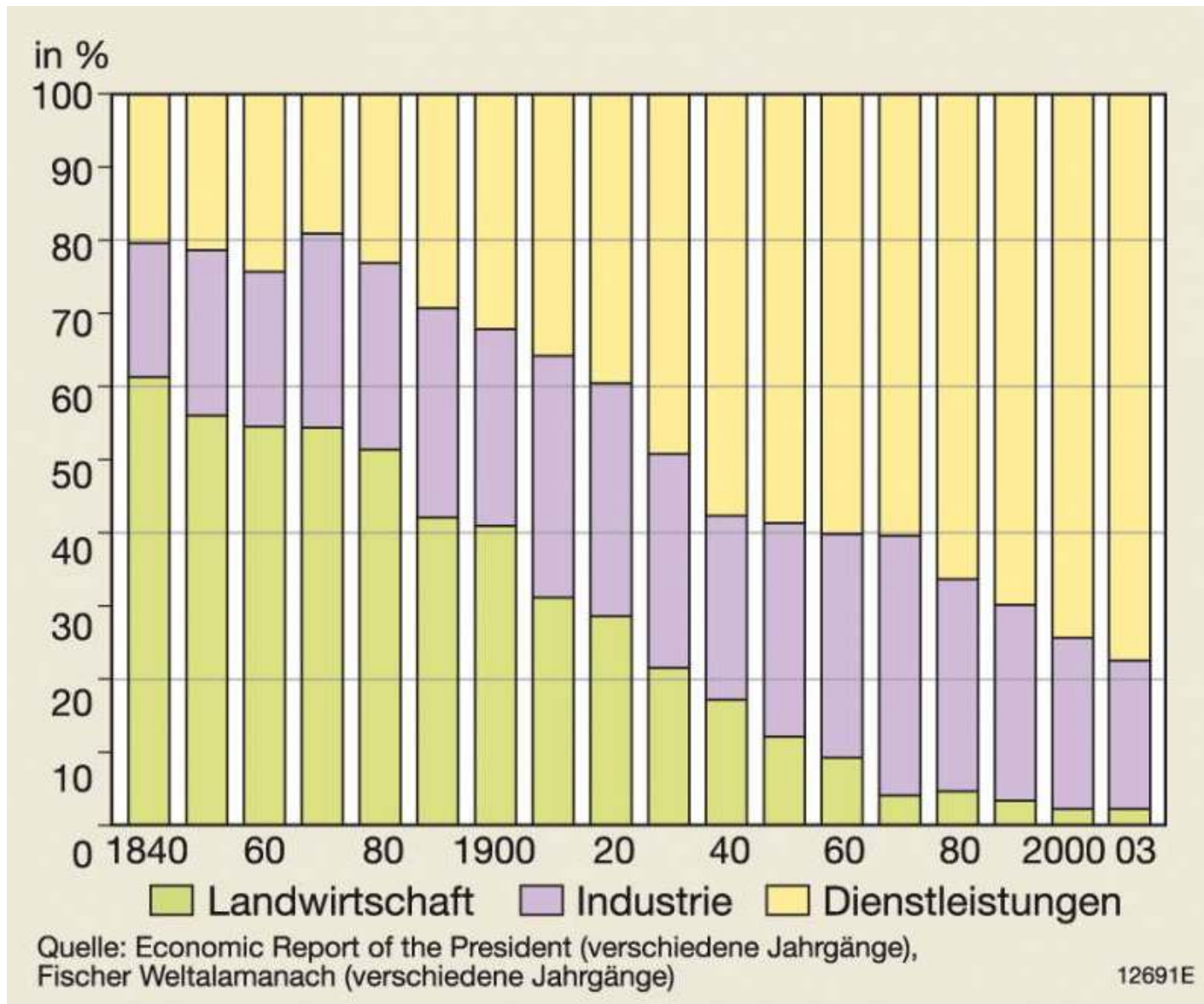
wie sah die unternehmenslandschaft vor ca. 70 jahren aus...?

- wesentlicher teil der wertschöpfung im 1. und 2. sektor
- einige wenige globale unternehmen
- aufwändige kommunikation mit briefen, telefon, telegramm, telex, telefax; 1:n-kommunikation aufwändig
- wissen in lexika, restriktiver zugang durch preis und gewicht (!)
- hohe transaktionskosten bezüglich transport, kommunikation, information
- computerleistung war sehr konzentriert und unglaublich kapitalintensiv
- teure infrastruktur für die ausübung von spezialisierten und edv-intensiven büroberufen.

... und wie sieht sie heute aus?

- ein grossteil der wertschöpfung im 3. sektor (in ch derzeit ca. 65%)
- viele branchen durch globale marktführer dominiert
- praktisch unbeschränkt verfügbare information
- permanente online-kommunikation mittels mail, chatsystemen, online-communities und skype & co
- infrastrukturkosten für it-intensive berufe sinken laufend: ein einfacher pc bildet heute die technische basis für eine vielzahl von berufsbildern.

zur veranschaulichung: entwicklung der wertschöpfung nach sektoren



zweitens: feststellen von symptomen, leidensdruck, nachteilen gegenüber konkurrenten

gibt es symptome für systematische ineffizienzen?

gibt es einen besonderen leidensdruck?

gibt's andere, die es deutlich besser machen?

ein paar symptome herausgegriffen



principal – agent-problematik der publikumsgesellschaften: unternehmen werden zu selbstbedienungseinrichtungen. die langfristige entwicklung der eigenkapital-rentabilität steht in keinem verhältnis zur entwicklung der kompensation.

ein paar symptome herausgegriffen



corporate politics:
lieblingbeschäftigung und
überlebenswichtige notwendigkeit in der
führungsetage.

geschätzt wird ein anteil an der arbeitszeit
von 50 – 70% mit nicht wertschöpfenden,
firmen-innenpolitischen aktivitäten ab
direktionskader. anteil steigend mit
steigender hierarchie.

ein paar symptome herausgegriffen



daten- und sonstiger diebstahl als aktive variante, massive erhöhung der unproduktiven zeiten durch absenzen, surfen, online communities usw. als passive variante.

steigende arbeitsunzufriedenheit und sinkende identifikation mit dem arbeitgeber führen vermehrt zu unproduktivem oder geschäftsschädigendem verhalten.

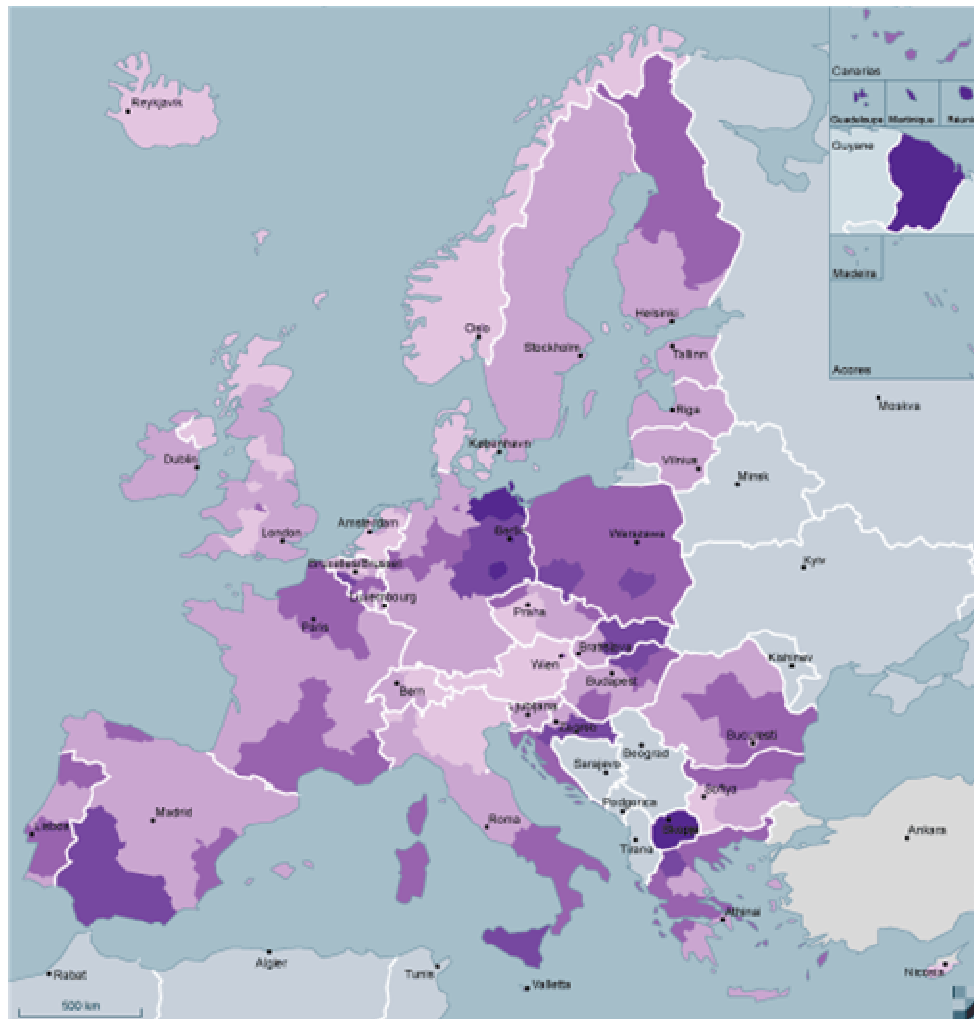
ein paar symptome herausgegriffen



ineffiziente nutzung verfügbarer informationen: wissen und erfahrung der mitarbeitenden spielt in der welt der superhero-ceo's praktisch keine rolle im entscheidungsprozess. entscheidung bleibt chefsache.

zur information: publikumsjoker schlägt telefonjoker („expertenmeinung“) mit 91% zu 65%. und auch wissenschaftliche experimente (kate h. gordon, hazel knight und andere) zeigen: die aggregierte meinung der gruppe (selbst im falle völlig uninformatierter mitglieder) schlägt expertenmeinungen signifikant.

Arbeitslosigkeit



Arbeitslosenquote in %, 2007



Datenbasis: Laufende Raumbeobachtung Europa, Eurostat REGIO, nationale statistische Ämter
Geometrische Grundlage: GFK MACON, Regionen NUTS 2

* Dänemark und Slowenien: nationaler Durchschnittswert
Schweiz: Daten aus dem 2. Quartal

und nicht zuletzt die volkswirtschaftliche Betrachtung:

arbeitslosigkeit im knapp zweistelligen prozentbereich und ein regulatorisch untermauertes in-/out-muster als normalzustand in europa.

die kehrseite der sozialversicherungen: wenig arbeiten lohnt sich nicht. und ist zudem administrativ überproportional aufwändig. weder staat noch unternehmen – und am wenigsten der einzelne – sind für ein wirklich flexibles arbeitsmodell aufgestellt.

oder drittens: durch feststellen des todes von mitstreitern.



LEHMAN BROTHERS



konsequenz:

anzeichen für veränderungen scheint es zu geben...

...allerdings:

was ist zu tun? was genau müssen wir ändern?
wie finden wir's raus?

möglichkeiten:

...per intellektuellem weg zur lösung: analyse der
veränderung und ableiten von lösungen
...„positives lernen“ von den starken
...„negatives lernen“ von den gescheiterten

lernen von den starken: sonderwünsche in der sterneküche



lernen von den starken: sonderwünsche in der sterneküche



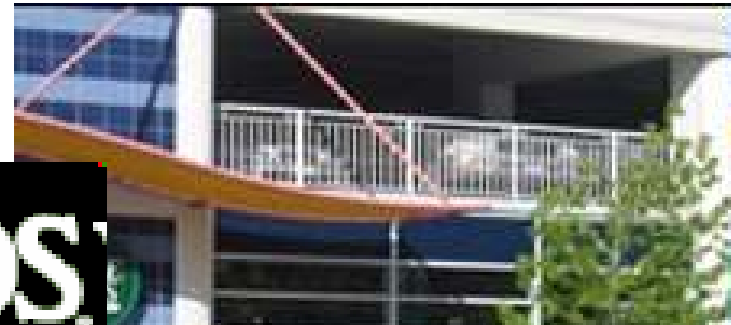
„leo: a currywurst please.“



christian lohse, zwei michelin-sterne für seine fischküche:
„man muss mal aufhören mit diesem Zeug wie ‚das koch ich nicht‘. der kunde bestimmt, wo’s langgeht. wir müssen ihn zufriedenstellen, sonst macht’s ein anderer!“

lernen von den starken:

dezentralisierung und transparenz bei wholefoods



lernen von den starken:

dezentralisierung und transparenz bei wholefoods

- radikale dezentralisierung: team als kleinste einheit...
- ...mit ausserordentlich grossen freiheiten: wesentliche entscheide wie preisgestaltung, produktesortiment und bestellungen, personalzuteilung und lokale pr-aktivitäten beim team. einstellung neuer mitarbeiter im team erst nach vierwöchiger probezeit und anschliessender 2/3tel-mehrheit des teams.
- konsequente rechenschaftspflicht: monatlicher vergleich des gewinns pro arbeitsstunde je team. transparenz über alle zahlen innerhalb und ausserhalb der filiale.
- steigerung aktienkurs seit ipo 1992: 3000fach, profitabelste foodkette bezüglich gewinn pro quadratmeter ladenfläche.

lernen von den starken:
form follows function bei zara



lernen von den starken:

form follows function bei zara

- alle store managers sind mit handhelds ausgerüstet, die direkt mit den design rooms in spanien verbunden sind: tägliche info, was die kunden kaufen, was sie nicht kaufen und was sie vergeblich suchen.
- designer setzen die anforderungen sofort in neue entwürfe um
- 14 eigene hochautomatisierte fabriken produzieren die neuen entwürfe hochflexibel im 24-stunden-betrieb.
- zweimal wöchentliche lieferungen an die über 1000 läden weltweit
- total time to market: 10-14 tage!

lernen von den starken:
dynamische innovationsstruktur bei w.l. gore



lernen von den starken:

dynamische innovationsstruktur bei w.l. gore

- oberstes prinzip: „geld verdienen und spass haben“ – basierend auf der annahme, dass jeder sich selbst motiviert und einen sinn in seiner arbeit sucht.
- arbeit wird nicht zugewiesen, sondern übernommen: unternehmen als ideenmarkt, auf dem um die arbeitszeit der mitarbeiter gewetteifert wird.
- führungspositionen werden nicht von oben, sondern von unten vergeben.
- ein halber tag pro woche zum freien experimentieren.
- regelmässige beurteilung durch mindestens 20 kollegen als basis für entlohnung.
- jeder mitarbeiter ist auch aktionär

lernen von den starken:
innovation im internettakt bei google

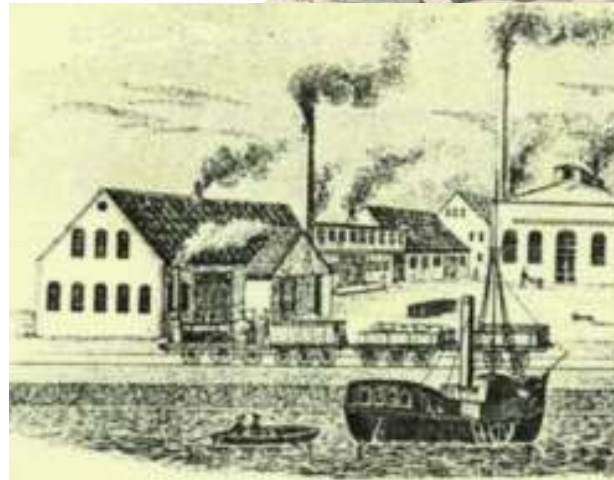
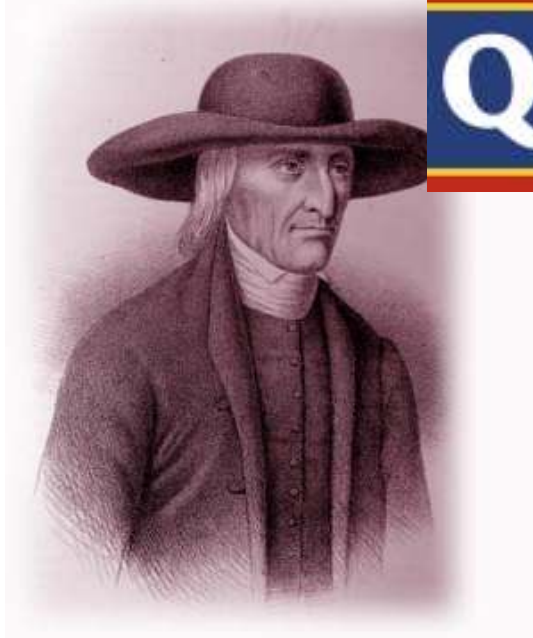


lernen von den starken:

innovation im internettakt bei google

- ziel: „ein unternehmen, dass sich so schnell ändert wie das internet“
- 70-20-10-regel
- „deppenfreie zone“
- ceo als moderator – regelmässig mindestens 6 stunden pro woche offene gespräche mit mitarbeitern
- kleine, vernetzte teams in ultraflacher hierarchie
- entwicklungsarbeit gemeinsam mit kunden: öffentliche websites des labors als „beta-zone“
- durchschnittlich 30-60% des grundgehalts als bonuszahlung (wobei nach oben offen).

lernen von den starken: wertesystem als erfolgsrezept bei den quäkern



lernen von den starken:

wertesystem als erfolgsrezept bei den quäkern

- absolute ehrlichkeit und vertrauenswürdigkeit als oberste prinzipien.
- 18tes und frühes 19tes jahrhundert in england: mehr als die hälfte der eisenindustrie in der hand der quäker, zentrale rolle in banking (barclays, lloyds), mächtig im detailhandel
- führende rolle im transatlantischen handel
- gesuchte handelspartner in allen bereichen von allen mitgliedern der gesellschaft, auch ausserhalb der quäker.

wrap up: veränderung in sicht?

anzeichen für
veränderungsdruck im
management-umfeld sind
gegeben...

...auch wenn der mensch, im gegensatz
zur natur, eher ein meister in der
optimierung
des status quo zu
sein scheint.

symptome dafür: beängstigende selbstbe-
dienung in publikumsgesellschaften, inef-
fizienzen durch politics und folgen man-
gelnder identifikation, ineffiziente informa-
tions- und entscheidungsprozesse und als
konsequenz konstant hohe arbeitslosigkeit

lernen von besonders
starken bringt
interessante
erkenntnisse...

ausgemachte erfolgsfaktoren:

- client centricity
- strukturen und unternehmensarchitektur:
- change management und innovationskraft
- entscheidungsmechanismen
- werte

wholefoods, zara, w.l. gore, google und einige
herausragende dienstleister machen's vor

...die für das management der zukunft
wegweisend sein könnten.

literatur:

gary hamel: das ende des managements

james surowiecki: the wisdom of crowds

bernd h. schmitt: big think strategy

nassim nicolas taleb: the black swan

w.i.r.e. – abstracts / www.thewire.ch

open management network / www.omanet.ch