

Hans-Gerd Servatius

Gestaltung von interaktiven Strategieprozessen im Enterprise 2.0*

Während eine wachsende Anzahl von Unternehmen beim Marketing und Wissensmanagement Erfahrungen mit dem Einsatz von Web 2.0-Werkzeugen sammelt, zeichnet sich als nächster Schritt die Anwendung der neuen Tools in Strategieprozessen ab. Wir beschreiben die Treiber dieser Entwicklung, berichten über die Aktivitäten eines Enterprise 2.0-Pioniers, der an neuen Geschäftsmodellen arbeitet und leiten hieraus Gestaltungsempfehlungen ab. Insgesamt zielen die Anstrengungen der Innovatoren darauf ab, ihre Managementsysteme an ein turbulenteres Umfeld anzupassen.

Keywords

Complexity, dynamics, interactive strategy processes, web 2.0 tools, enterprise 2.0, adaptive leadership, business model innovation, roadmapping

Stichworte

Komplexität, Dynamik, interaktive Strategieprozesse, Web 2.0-Werkzeuge, Enterprise 2.0, adaptive Führung, Geschäftsmodell-Innovation, Roadmapping

1. Wohin entwickelt sich die strategische Führung?

Das Umfeld von Unternehmen ist komplexer und dynamischer als je zuvor. 79% der weltweit befragten 1.500 CEOs rechnen mit einer weiteren Zunahme dieser Faktoren, aber nur 49% halten sich für gut vorbereitet [1]. Zukünftig erfolgreich werden vermutlich die Unternehmen sein, denen es am besten gelingt, die zunehmende Komplexität und Dynamik zu bewältigen.

Die Einschätzung der Manager ist sicherlich durch ihre jüngsten Erfahrungen geprägt. So hat die Finanz- und Wirtschaftskrise deutlich gemacht, dass traditionelle, im Wesentlichen auf Gleichgewichtsmodellen basierende Wirtschaftstheorien nicht ausreichen, um das Entstehen von katastrophalen Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und zu verhindern [2]. Andererseits ist eine interdisziplinäre Theorie komplexer dynamischer Systeme noch nicht so weit entwickelt, dass sich hieraus einfache Gestaltungsempfehlungen für Organisationen ableiten ließen [3]. Klar scheint jedoch zu sein, dass Instabilität die neue Normalität darstellt [4]. Angesichts einer höheren Unsicherheit, die sich nicht mathematisch exakt berechnen lässt, steigt die Bedeutung von strategischer Intuition und Unternehmertum [5].

Es stellt sich die Frage, welche Implikationen dies für die strategische Führung hat. Sind unsere heutigen Managementsysteme den gestiegenen Anforderungen gewachsen und falls nein, wie sollten wir sie weiterentwickeln? Was können wir dabei von Unternehmen lernen, die versuchen, mit stärker interaktiven Strategieprozessen den neuen Herausforderungen zu begegnen? In diesem Artikel wollen wir Antworten auf diese Fragen geben.

Zur Klärung, wohin sich die strategische Führung entwickelt, erscheint es sinnvoll, die Herausforderungen zu beleuchten, vor denen Unternehmen gegenwärtig stehen. Dabei konzentrieren wir uns auf die folgenden vier Themenfelder:

1. Die Überwindung typischer Schwachstellen in Strategieprozessen
2. die Bewältigung der gestiegenen Anforderungen in einem turbulenten Umfeld

3. die Befriedigung der Erwartungen von talentierten Mitarbeitern, Kunden und Partnern sowie
4. die Nutzung der Möglichkeiten von Web 2.0-Werkzeugen zu mehr Interaktion.

Wir gehen von der These aus, dass das Zusammenwirken dieser Themen die weitere Entwicklung der strategischen Führung beeinflussen wird. Unternehmen wie der Internetpionier Cisco sind auf dem Wege zu einer strategischen Führung 2.0 [6], die insgesamt durch mehr Interaktion zwischen Führungskräften, Mitarbeitern, Kunden und externen Partnern geprägt ist.

Eine solche Verbesserung der strategischen Führung vollzieht sich im Rahmen des Wandels zu einem Enterprise 2.0, in dem emergente kooperative Software-Plattformen Menschen bei der Vernetzung und Zusammenarbeit unterstützen [7].

Im Folgenden gehen wir näher auf die vier Themenfelder ein und leiten Empfehlungen zur Gestaltung von stärker interaktiven Strategieprozessen ab. Die Erfahrung aus laufenden Beratungsprojekten zeigt, dass richtig eingesetzte Web 2.0-Werkzeuge einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung der internen und externen Herausforderungen leisten können.

2. Typische Schwachstellen in Strategieprozessen

Der Strategieprozess von Unternehmen besteht in der Regel aus einer Reihe von Phasen, die mehr oder weniger fest im Planungskalender verankert sind (Abb. 1). Man kann immer wieder feststellen, dass diese Phasen typische Schwachstellen aufweisen, die Wert vernichten und die Zukunft des Unternehmens gefährden [8].

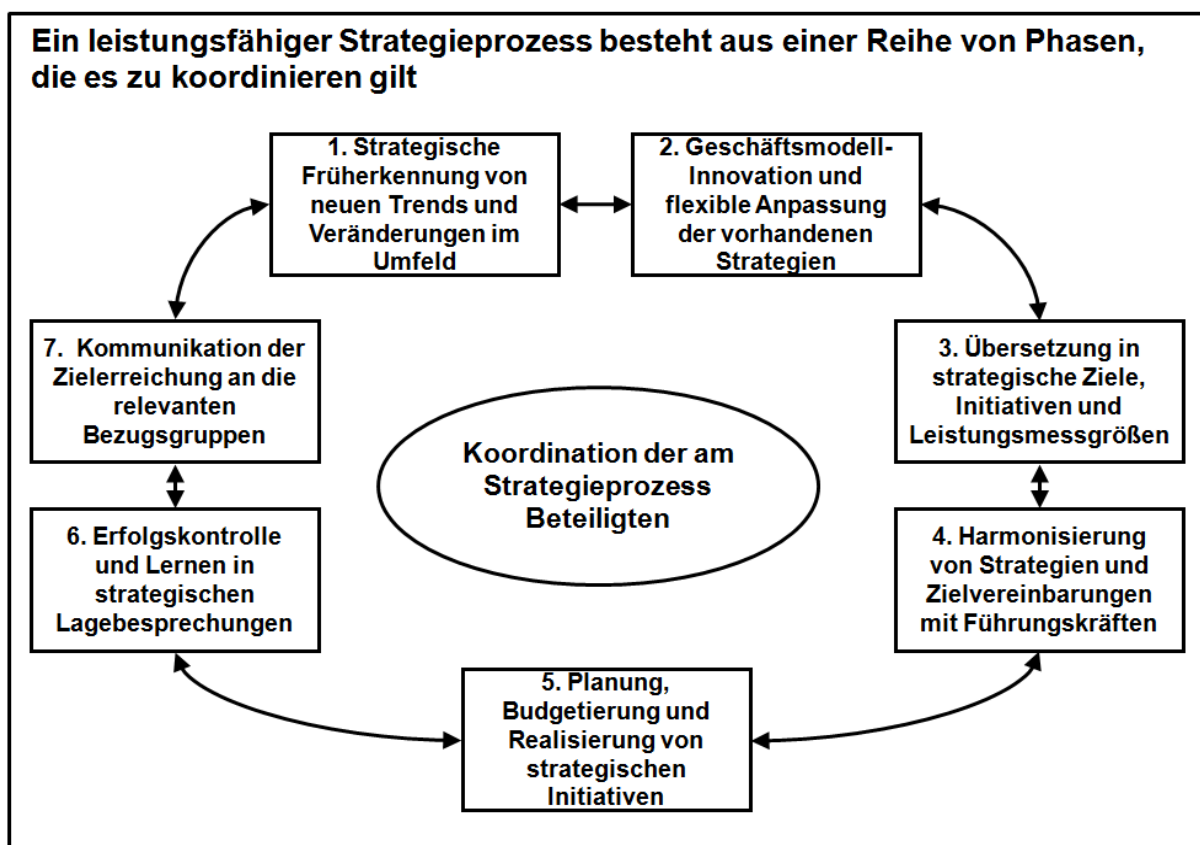


Abb. 1.: Strategieprozess

Kontinuierlich sollte eine strategische Früherkennung von neuen Trends und von Veränderungen im Umfeld stattfinden. In der Praxis werden neue Entwicklungen jedoch häufig nicht oder zu spät erkannt. Noch weiter verbreitet ist, dass einzelne Mitarbeiter die Entwicklungen zwar wahrnehmen, die Organisation aber auf Grund von kognitiven, emotionalen oder politischen Barrieren nicht in der Lage ist, die entsprechenden Maßnahmen zu ergreifen. So hat z.B. die deutsche Automobilindustrie erst relativ spät auf die Wettbewerberaktivitäten bei Hybrid- und Elektroantrieben reagiert.

Bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und der flexiblen Anpassung der vorhandenen Strategien gibt es ebenfalls Defizite. Für die Geschäftsmodell-Innovation fehlt häufig ein Vorgehenskonzept, das die Frage beantwortet, wie die Zusammenarbeit der Organisation mit Wertschöpfungspartnern und Kunden erfolgen soll. So werden wir in einigen Jahren sehen, inwieweit es den traditionellen Energieversorgern und Energietechnik-Anbietern gelungen ist, den Wandel zu den neuen Geschäftsmodellen zu meistern, die die Smart Metering- und Smart Grid-Technologien ermöglichen. Einer flexiblen Anpassung von Strategien stehen oft ein zu starrer zeitlicher Rahmen oder die zu knappe Zeit im Wege.

Ein Defizit bei der Übersetzung in strategische Ziele, Initiativen und Messgrößen ist häufig die unzureichende Operationalisierung. So scheitern viele Balanced Scorecard-Projekte am Fehlen einer geeigneten Kommunikationsplattform, die die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten unterstützt. Oder es gibt zu viele unkoordinierte Initiativen, die unter einem Mangel an zeitlichen Ressourcen leiden.

Ebenfalls weit verbreitet sind Schwierigkeiten bei der Harmonisierung der Strategien verschiedener Bereiche und bei den Zielvereinbarungen mit Führungskräften. In einem turbulenten Umfeld müssen Strategien öfter aufeinander abgestimmt und Zielvereinbarungen angepasst werden. Dies erfordert eine adaptive Organisation mit schnellen Koordinationsprozessen. Traditionelle Kommunikationsmittel, wie z.B. Emails sind hierfür jedoch nur bedingt geeignet.

Ähnliche Probleme treten bei der Planung, Budgetierung und Realisierung von strategischen Initiativen auf. Auch ein leistungsfähiges Programm- und Projektmanagement erfordert eine flexible Kommunikation zwischen den Beteiligten.

Viele Manager beklagen, dass die Erfolgskontrolle und gemeinsame Lernprozesse in strategischen Lagebesprechungen wenig effizient ablaufen. Entweder sind derartige Review-Meetings nicht institutionalisiert und schlecht organisiert, oder Operatives nimmt zu viel Raum ein. Auch hier helfen eine gute Vorbereitung, die Fokussierung der Treffen auf wichtige Aspekte und eine professionelle Nachbereitung mit klaren Commitments. Das alles geht leichter, wenn die Kommunikationswege optimiert sind.

Die letzte Phase ist die Kommunikation von Geschäftsmodell, Strategien und Zielerreichung der Initiativen an die relevanten Bezugsgruppen. Hierzu hört man häufig die Kritik, dass die Adressaten die Botschaft nicht verstehen oder sich mehr Interaktion wünschen. Die Reaktion ist dann eine Haltung nach dem Motto: „Die da oben haben uns mal wieder nicht gefragt!“ So entsteht natürlich keine Begeisterung für den Aufbruch zu neuen strategischen Ufern.

Bei der Koordination der am Strategieprozess Beteiligten setzen die meisten größeren Unternehmen auf eine Abteilung oder Stabsstelle, die die Aufgabe hat, aus der Strategieübung einen Mitmach-Prozess zu machen. Trotz einer hohen fachlichen Kompetenz und Motivation gelingt es den

Verantwortlichen jedoch oft nicht, die Kreativität aller relevanten Akteure zu stimulieren und einen lebendigen Interaktionsprozess zu gestalten.

Es stellt sich daher die Frage, inwieweit Web 2.0-Werkzeuge einen Beitrag zur Beseitigung dieser Schwachstellen leisten können. Dabei steigt die Notwendigkeit einer verbesserten Interaktion beim Strategieprozess in dem Maße, wie die Turbulenz des Umfelds zunimmt [9].

3. Erhöhte Anforderungen in einem turbulenten Umfeld

Viele Manager empfinden die zunehmende Turbulenz ihres Umfelds als Herausforderung. Der Vorstandsvorsitzende des Sanitärunternehmens Hansgrohe beschreibt dies mit den folgenden Worten: „In der globalisierten Welt können wir uns immer weniger auf unsere vertrauten Erfahrungen verlassen. Früher veränderten sich Trends alle fünf Jahre. Inzwischen ändern sich die Vorlieben der Verbraucher innerhalb von Monaten. Und wir müssen für jeden Markt eigene Produkte anbieten.“ [10]

Als Ursachen für eine solche subjektiv wahrgenommene oder objektiv messbare Turbulenz des Umfelds gelten Komplexität und Dynamik [11]. Komplexe Systeme unterscheiden sich von komplizierten Systemen durch die Vielzahl nicht linearer Interaktionen zwischen einzelnen Systemelementen sowie dem System und seinem Umfeld. Ein Uhrwerk ist lediglich kompliziert, ein Unternehmen hingegen komplex.

Wichtige Komplexitätstreiber sind z.B. die Internationalisierung und zunehmender Protektionismus, wenig verlässliche politische Rahmenbedingungen und die Heterogenität der Kunden, die ihrerseits immer stärker vernetzt sind. Die Dynamik des Umfelds wird u.a. durch Innovationen, agile Wettbewerber und Krisen von immer größerem Ausmaß geprägt (Abb. 2).

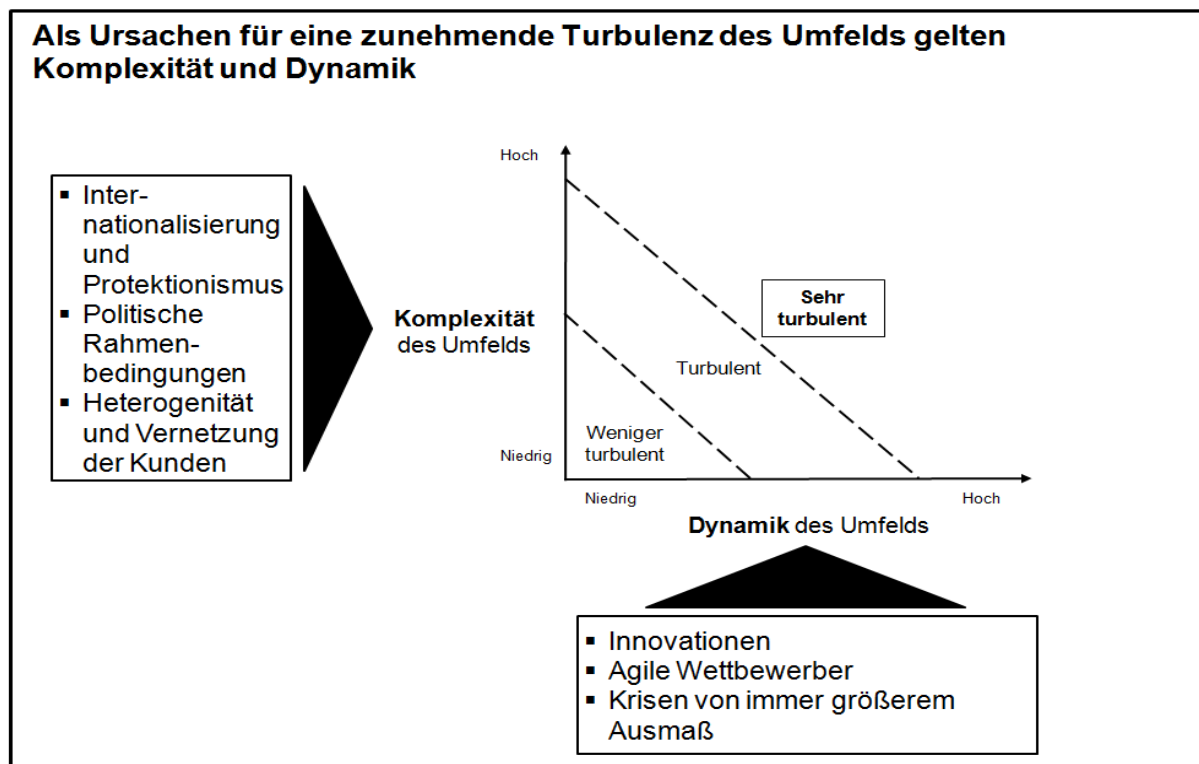


Abb. 2: Zunehmende Turbulenz des Umfelds

Hieraus ergeben sich erhöhte Anforderungen an das Managementsystem eines Unternehmens. Dabei verstehen wir unter einem Managementsystem das Zusammenwirken

- des Verhaltens von Führungskräften und Mitarbeitern
- der Managementprozesse und Managementinhalte sowie
- der unterstützenden Informations- und Kommunikationstechnologien.

Von den Führungskräften und Mitarbeitern werden Offenheit und eine höhere Sensibilität für schwache Signale erwartet. Hierzu bedarf es einer Präsenz an den Orten, an denen sich Veränderungen abspielen. Gleichzeitig müssen alle Beteiligten eine größere Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel haben. Darüber hinaus erfordert Turbulenz schnellere Strategiezyklen und eine bessere Synchronisation von strategischen und operativen Prozessen. Kennzeichnend für die Managementinhalte sind eine größere Flexibilität der Strategien und mehr grundlegende neue Geschäftsmodelle. Unterstützende IuK-Technologien ermöglichen eine bessere Interaktion zwischen den Akteuren und anpassungsfähigere Organisationen (Abb. 3).

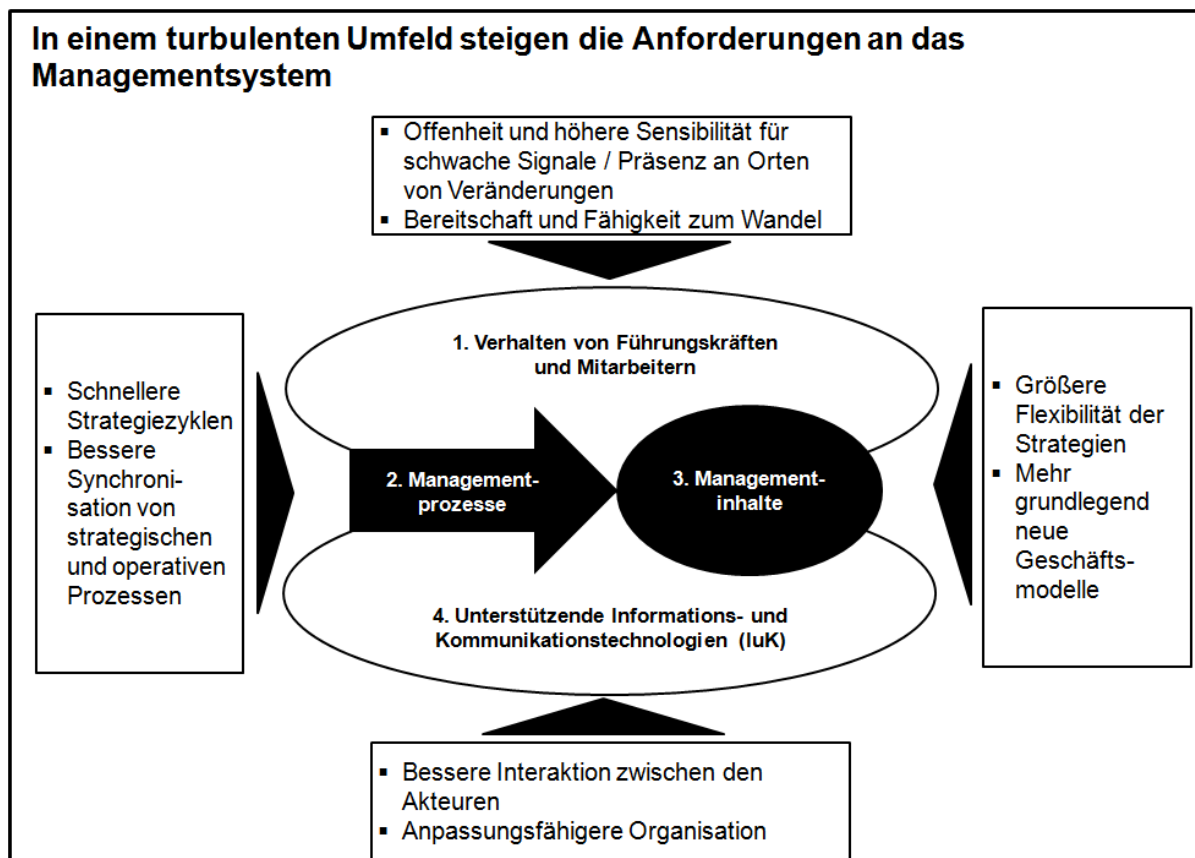


Abb. 3: Anforderungen an das Managementsystem

Parallel dazu verändern sich die Erwartungen an das Unternehmen.

4. Erwartungen von talentierten Mitarbeitern, Kunden und Partnern

Die Personalführung beschäftigt sich seit langem mit der Frage, wie Unternehmen ihre Talentmanagement-Prozesse verbessern können. Ausgangspunkt ist häufig die Kritik, diese Prozesse seien zu komplex und würden zu wenig Nutzen stiften [12]. Eine besondere Herausforderung ist die Kommunikation mit der sogenannten Generation Y der zwischen 1978 und 1994 Geborenen, die als Kinder des Webs mit den neuen Medien aufgewachsen sind und auch in ihrer Arbeitsumgebung die Art von Interaktivität erwarten, die sie in ihrer privaten Sphäre gewohnt sind [13]. Dies gilt in besonderem Maße für besonders talentierte MitarbeiterInnen, die gerne stärker am Strategieprozess partizipieren möchten [14].

Es gibt aber nicht nur Erwartungen von Mitarbeitern an das Unternehmen. Auch Kunden und Geschäftspartner möchten ein Feedback geben und Anregungen liefern, aus denen neue strategische Impulse entstehen können. Ein Enterprise 2.0 beteiligt sich aktiv an diesen Kommunikationsprozessen. Im Zeitalter von Open Innovation und Customer Co-Creation [15] kommt es zunehmend darauf an, die Kreativität aller relevanten Bezugsgruppen bei der Strategiebildung und -umsetzung zu nutzen [16].

Unter offener Innovation versteht man die aktive Mitwirkung von Externen am Innovationsprozess von Unternehmen und die Vermarktung von Neuentwicklungen außerhalb des eigenen Absatzgebietes. Dieses Begriffsverständnis umfasst verschiedene seit Langem bekannte Formen von der Zusammenarbeit mit F&E-Einrichtungen, Zulieferern und Lead Usern bis zur Beteiligung an jungen Unternehmen. Neuere Ansätze sind der offene Aufruf an ein großes undefiniertes Netzwerk zur Mitwirkung an einer Innovationsaufgabe (Crowdsourcing) und die Gestaltung von innovativen Erlebnisräumen gemeinsam mit Kunden und Partnern.

Einige unserer Klienten haben begonnen, das Portfolio ihrer Open Innovation-Aktivitäten genauer zu untersuchen. Dabei analysieren wir die Intensität und den Erfolg der vorhandenen Ansätze. Häufig sind den Klienten die spezifischen Erfolgsfaktoren aber auch die Barrieren, die einen Ansatz behindern, nicht bewusst. Eine solche Analyse bildet die Grundlage für die Ableitung der zukünftigen strategischen Richtungen, z.B. den bewussten Ausbau eines Crowdsourcing, wie ihn Cisco realisiert hat.

In dem Maße, wie sich das Unternehmen für strategische Innovationen mit Partnern und Kunden öffnet, steigt die Bedeutung einer kontinuierlichen Synchronisation des Open Innovation-Prozesses mit dem Strategieprozess. Web 2.0-Werkzeuge eröffnen hierbei neue Möglichkeiten.

5. Möglichkeit zu mehr Interaktion im Enterprise 2.0

Bis 2013 wollen Unternehmen weltweit ihre Investitionen in Web 2.0-Werkzeuge auf 4,6 Milliarden Dollar verzehnfachen. Die dabei am meisten eingesetzten Tools sind Wikis und Weblogs (Blogs). So sind bei der Deutschen Telekom in den letzten zwei Jahren rund 750 Projekt-Wikis und 200 interne Blogs entstanden. Die Unternehmen versprechen sich davon eine höhere Flexibilität, mehr Innovationen, einen besseren Kundenkontakt und einen intensiveren Wissensaustausch [17]. Auch Airbus und Fraport haben zur Verbesserung ihres Wissensmanagements Wikis eingesetzt [18]. Daneben kommen Web 2.0-Werkzeuge zunehmend im Rahmen einer dynamischen Projektarbeit zur Anwendung [19].

Noch nicht so weit verbreitet ist der Einsatz von Web 2.0-Tools zur Verbesserung des Strategieprozesses. Natürlich gibt es Argumente gegen mehr Partizipation im Strategieprozess, z.B.

Mitarbeiter hätten nicht die zur Strategieentwicklung benötigten Fähigkeiten und ihre Beteiligung koste zu viel Zeit. Im Übrigen seien Strategien geheim, und es reiche, die Ergebnisse des Strategieprozesses zu kommunizieren. Im Zusammenhang mit dem Thema Web 2.0 wird gesagt, dies sei etwas für die Freizeit, funktioniere aber nicht in Unternehmen. Insgesamt vertreten manche konservative Manager die Ansicht, ein Enterprise 2.0 sei nicht führbar.

Aber die Gegenargumente wiegen doch schwer. Es gibt vielfältige Belege dafür, dass viele innovative strategische Ideen von Mitarbeitern, Kunden und Partnern kommen. Web 2.0-Werkzeuge schaffen dafür noch bessere Voraussetzungen. Außerdem hilft es, wenn Mitarbeiter die Geschäftsmodelle und Strategien, die sie umsetzen sollen, auch verstehen. Umgekehrt erzeugt eine Nichtbeteiligung am Strategieprozess häufig Widerstand. Dabei zeigen die Unternehmen, die mit den neuen IT-Tools gute Ergebnisse erzielen, dass sich im Enterprise 2.0 die Führungskultur verändert.

Im Zentrum dieser weiter entwickelten strategischen Führung steht die Unterstützung der am Strategieprozess Beteiligten durch emergente, kooperative Software-Plattformen (Abb. 4). Eine solche IT-Lösung sollte neue Verhaltensweisen ermöglichen. Am Anfang erfolgt die Kommunikation wichtiger Herausforderungen, strategischer Themen und Fragestellungen durch das Management. Die Führung gibt das Ziel vor, dass sich zu diesen Themen Communities bilden, die bereichsübergreifend in Netzwerken zusammenarbeiten. Web 2.0-Werkzeuge, wie z.B. Wikis erleichtern die kreative, weitgehend selbst organisierte Erarbeitung und Verknüpfung von Inhalten unabhängig von starren zeitlichen und örtlichen Restriktionen. Darüber hinaus fällt es leichter, die Arbeit in Linienfunktionen und Projekten mit den strategischen Themen zu verbinden. Insgesamt ergibt sich so ein flexiblerer Strategieprozesses, der geprägt ist durch eine regelmäßige Kommunikation von Zwischenergebnissen und entsprechende Feedbacks. Vor der Nutzung einer solchen Plattform hat es sich als hilfreich erwiesen, Normen und Leitlinien für die praktische Arbeit zu etablieren.

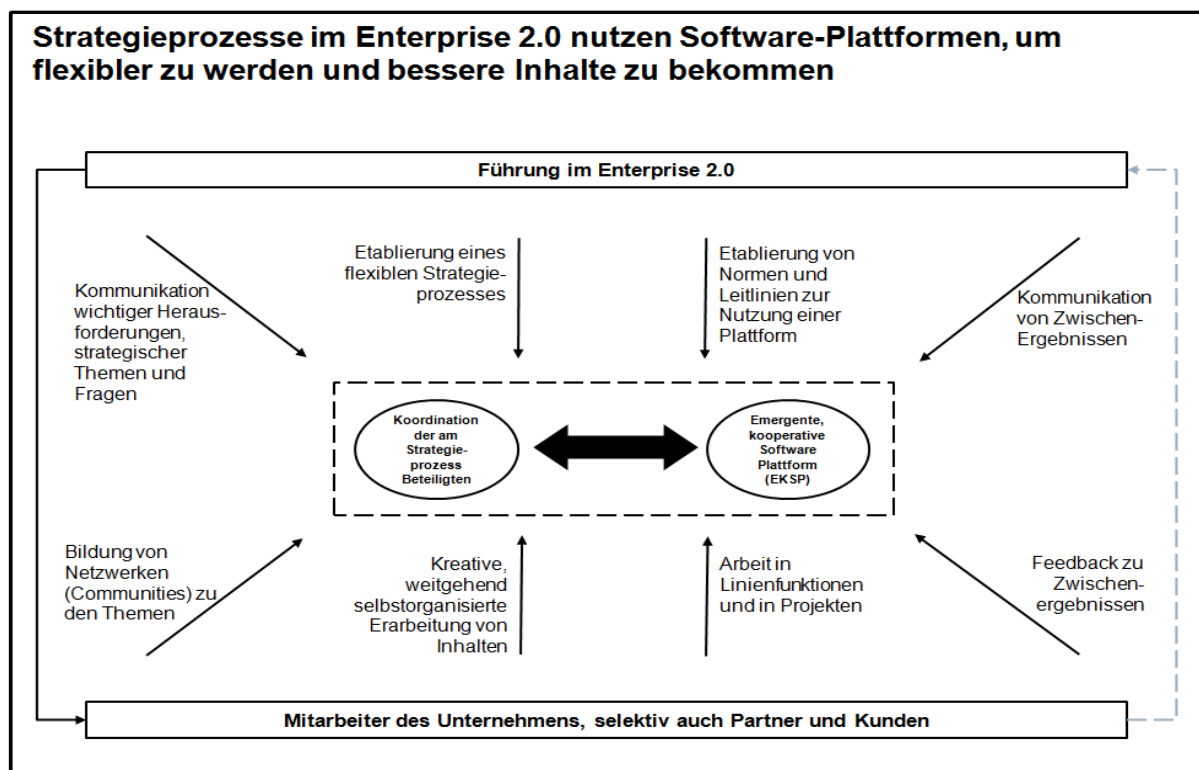


Abb. 4: Strategieprozess mit Web 2.0-Plattformen

Im Folgenden erläutern wir das erfolgreiche Vorgehen eines Pioniers der strategischen Führung 2.0.

6. Erfolgreiches Vorgehen von Pionieren

Die strategische Führung hat sich in den letzten Jahrzehnten ausgehend von den eher mechanistischen Planungs- und Positionierungsschulen in eine Richtung weiter entwickelt, die die Bedeutung von evolutionären Anpassungs- und Lernprozessen betont [20]. Dabei haben immer wieder Pionierunternehmen eine wichtige Rolle gespielt, die mit neuen Ansätzen Management-Innovationen realisiert haben [21]. Gegenwärtig zeichnet sich im Zuge des Wandels zum Enterprise 2.0 ein nächster Innovationsschritt zu einer stärker adaptiven Führung ab. Software-Plattformen ermöglichen eine bessere Mitwirkung von internen und externen Akteuren am Strategieprozess.

Unser Beispiel aus der Beratungspraxis handelt von einem Energieversorger, der vor der Frage steht, wie er angesichts großer Unsicherheit im Umfeld [22] mit einem neuen Geschäftsmodell das Potenzial von Smart Metering- und Smart Grid-Technologien erschließen und weiter erfolgreich wachsen kann. Im Vorstand bestand Einigkeit darüber, dass das Unternehmen hierzu seinen traditionellen Strategieprozess verbessern muss. Der Leiter Unternehmensentwicklung erhielt den Auftrag, bei der angestrebten Geschäftsmodell-Innovation Web 2.0-Werkzeuge einzusetzen.

Am Anfang war es erforderlich zu klären, was der Begriff Geschäftsmodell beinhaltet und aus welchen Bausteinen ein Geschäftsmodell besteht. Nach einer Sichtung der relevanten Literatur [23] einigten wir uns auf die folgende Definition: Ein Geschäftsmodell beschreibt die strategischen Ressourcen (z.B. Technologien) und Schlüsselprozesse (z.B. Innovation), die es einer Organisation ermöglichen, Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die einen spezifischen Nutzen für Kunden stiften und so zu einer dauerhaften finanziellen Wertsteigerung führen. Auf diesen Ebenen gibt es verschiedene Elemente, die im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmenspolitik zusammen wirken. Ein Geschäftsmodell bildet so die Basis für Strategien, mit denen das Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielt.

Zum gemeinsamen Verständnis trug bei, wichtige Elemente auf den Geschäftsmodell-Ebenen weiter zu detaillieren und in der in Abbildung 5 dargestellten Form zu visualisieren. Eine solche Visualisierung bildet den Designrahmen, in den Akteure ihre Ideen einbringen können.

Ein Geschäftsmodell besteht aus fünf Ebenen mit verschiedenen Elementen					
Ebenen eines Geschäftsmodells	Elemente eines Geschäftsmodells				
1. Nachhaltige Unternehmenspolitik	Ökologische Verantwortung		Soziale Verantwortung		
2. Dauerhafte finanzielle Wertsteigerung („Gewinnformel“)	Umsatzstruktur		Kostenstruktur		Ressourcengeschwindigkeit
3. Nutzen der Produkte und Dienstleistungen für den Kunden	Kundenbedarf bzw. zu lösende Probleme in Segmenten	Angebote des Unternehmens		Kundenbeziehungen	Kanäle zum Kunden
4. Schlüsselprozesse (Beispiele)	Energieerzeugung und Handel	Übertragungs- und Verteilnetze	Innovation und Finanzierung	Marketing und Vertrieb	Personalführung
5. Strategische Ressourcen (Beispiele)	Standorte, Rohstoffe	Technologien, Infrastruktur, Patente	Wissen, Erfahrung, Fähigkeiten	Marken, Reputation	Partner-Netzwerk

Abb. 5: Ebenen und Elemente eines Geschäftsmodells

So verwendeten wir z.B. auf der Ebene des Kundennutzens die Elemente

- Kundenbedarf bzw. zu lösende Probleme in Segmenten
- Angebote des Unternehmens
- Kundenbeziehungen und
- Kanäle zum Kunden.

Da unser Klient nicht über eine klar dokumentierte Beschreibung seines vorhandenen Geschäftsmodells verfügte, nutzten wir die bereits existierende Web 2.0-Plattform zu einer Beantwortung der Frage: Was sind gegenwärtig wichtige Elemente unseres Geschäftsmodells?

Eine Herausforderung bei der Innovation von Geschäftsmodellen liegt darin, dass meist unterschiedliche Teams mehr oder weniger isoliert an verschiedenen Elementen arbeiten. Bei dem Energieversorger sah man die Notwendigkeit, die Teams unter das Dach eines gemeinsamen Prozesses zu bringen. Die Web 2.0-Plattform diente als Infrastruktur für die Zusammenarbeit der Teams und die Kommunikation mit der Führung.

Der Prozess der Geschäftsmodell-Innovation bildet somit einen Unterprozess zur Phase 2 des Eingangs behandelten allgemeinen Strategieprozesses. In unserem Projekt lief dieser Prozess in den in Abbildung 6 dargestellten Phasen ab, wobei – wie meist bei kreativen Prozessen – vielfältige Rückkopplungen erforderlich waren. Aus Vertraulichkeitsgründen gehen wir hier nicht auf die strategischen Inhalte ein, sondern beschränken uns auf eine Skizzierung der Phasen.

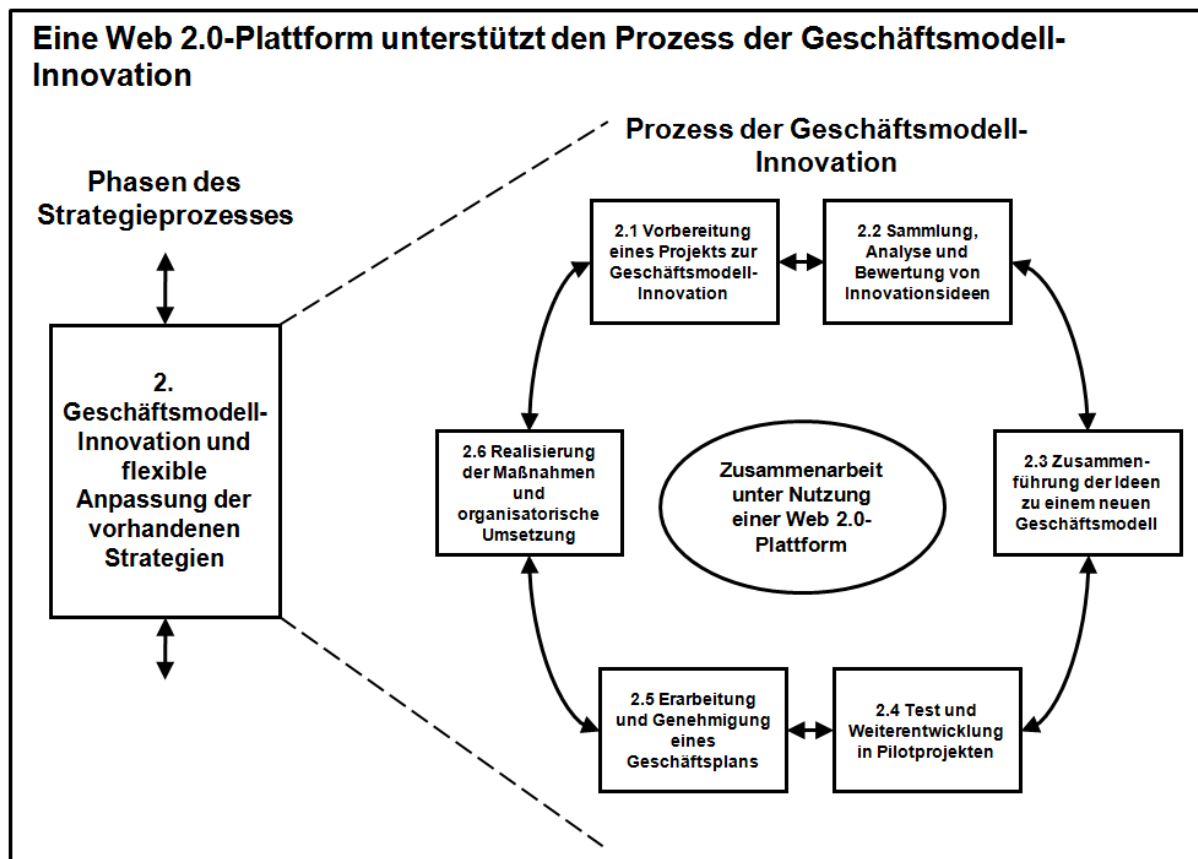


Abb. 6: Prozess der Geschäftsmodell-Innovation

Neben den allgemeinen Aufgaben beim Beginn eines Strategieprojekts, wie Schaffung von Commitment und Teambildung, kommt es in der Startphase zunächst darauf an, dass sich die Beteiligten mit dem neuen Werkzeugkasten vertraut machen. Da das Unternehmen bereits eine Web 2.0-Plattform für sein Wissensmanagement nutzte, bot es sich an, den Mitarbeitern auf diesem Wege alle relevanten Vorarbeiten und Hinweise auf externe Quellen zur Verfügung zu stellen. Den Beteiligten wurde bewusst, wie vielfältig aber auch wie fragmentiert die Aktivitäten zur Geschäftsmodell-Innovation bislang waren. Man kam überein, die Plattform als adaptives Projektmanagement-Tool zu nutzen, um so eine flexible Projektplanung zu unterstützen.

Einen wichtigen Teil des Projekts bildete die Sammlung, Analyse und Bewertung von Ideen zur Geschäftsmodell-Innovation. Diese Aufgabe erforderte zum einen ein Eintauchen in die Welt bislang unbefriedigter Kundenbedürfnisse und neuer technischer Möglichkeiten. Zum anderen veranstalteten wir eine Reihe von Ideen-Workshops, bei denen Kreativitätstechniken, wie Visual Thinking und Storytelling zur Anwendung kamen. Die Plattform diente in dieser Phase als Speichermedium für die entwickelten Ansätze und als Kommunikationsmedium für die Teammitglieder. Da Kreativität meist nicht auf Knopfdruck abrufbar ist, erwiesen sich z.B. Blogs als hervorragendes Dialoginstrument, um Ideen weiter zu entwickeln, zu kommentieren und ihre Erfolgchancen abzuschätzen.

Die Zusammenführung Erfolg versprechender Ideen zu einem neuen Geschäftsmodell ist eine Designaufgabe, bei der es darauf ankommt, vorhandene und neue Elemente auf den verschiedenen Geschäftsmodell-Ebenen zu integrieren. Wichtige Anregungen können von Mustern kommen, die sich in anderen Branchen bewährt haben, z.B. die Entwicklung von Apple zum Betreiber einer „multisided“ Musikplattform oder das Ködern-und-Fangen-Muster, mit dem z.B. Telekommunikations-Unternehmen

ihre Handys subventionieren, um Mobilfunk-Verträge zu verkaufen. Wie bei den meisten Geschäftsmodell-Innovationen war es auch bei unserem Projekt eine besondere Herausforderung, eine tragfähige Gewinnformel zu entwickeln. In dieser und der nachfolgenden Phase des Tests und einer Weiterentwicklung des neuen Modells in Pilotprojekten erwiesen sich die eingesetzten Web 2.0-Werkzeuge als hervorragend geeignete Kommunikationsmittel.

Das Gleiche gilt auch für die Phasen der Erarbeitung eines Geschäftsplans und der Realisierung von Maßnahmen. Der Nutzen der Web 2.0-Plattform bei der Geschäftsmodell-Innovation lag nicht nur in der erheblichen Effizienzsteigerung des Prozesses sondern auch in der Förderung der kollektiven Kreativität der Beteiligten, die permanent einen Real Time-Zugriff auf die Arbeitsergebnisse ihrer Kollegen hatten.

Natürlich ist ein Geschäftsmodell kein statisches Gebilde, sondern erfordert eine kontinuierliche Verbesserung. Zur Analyse der Entwicklungsmöglichkeiten von Technologien, Produkten und Märkten haben sich Technology Roadmaps bewährt [24]. Das dabei verwendete Mehrebenen-Prinzip lässt sich auf Geschäftsmodelle übertragen. Web 2.0-Werkzeuge haben das Potenzial, den Business Model Roadmapping-Prozess wirkungsvoll zu unterstützen.

Es ist zwar noch zu früh zu beurteilen, ob das neue Geschäftsmodell ökonomisch ein Erfolg wird. Dennoch lassen sich aus der Erfahrung in diesem Projekt bereits einige allgemeine Gestaltungsempfehlungen ableiten.

7. Auf dem Weg zu einer strategischen Führung 2.0

Angesichts der begrenzten empirischen Basis, die bislang vorliegt, sollen die Empfehlungen zur Gestaltung einer strategischen Führung 2.0 lediglich eine erste Orientierung geben. Wir möchten sie in den folgenden Punkten zusammenfassen:

- Eine wichtige Voraussetzung ist eine partizipative Unternehmenskultur, die auch den Strategieprozess umfasst
- Die aktive Förderung von Web 2.0-Werkzeugen durch die Führung verstärkt das notwendige Commitment der Beteiligten
- Vorhandene Erfahrungen mit einer Web 2.0-Plattform, z.B. beim Wissensmanagement, erleichtern den Start in die Projektarbeit
- In einem konkreten Projekt gelingt es besser, den Nutzen der neuen Tools deutlich zu machen
- Web 2.0-Werkzeuge ersetzen nicht die persönliche Zusammenarbeit, z.B. im Rahmen von Workshops; sie unterstützen aber besser als z.B. Email-Verkehr die Interaktion zwischen den Face-to-Face-Aktivitäten
- Die strategische Führung 2.0 ermöglicht eine Steigerung des Tempos von Strategieprozessen. Da die Prozesse jedoch effektiver und effizienter verlaufen, wird die Arbeit insgesamt entspannter
- Bei der Ausschöpfung des Kreativitätspotenzials einer Gruppe kommt es darauf an, dass die richtigen Teilnehmer zusammen arbeiten und ein situativ angemessener Methodeneinsatz erfolgt. Unter diesen Voraussetzungen können Web 2.0-Werkzeuge in Strategieprozessen erfolgsverstärkend wirken

Die zukünftige Entwicklung wird zeigen, wie sich die Anbieter von Software-Plattformen in diesem Segment positionieren und ihr Angebot optimieren.

8. Fazit und Ausblick

Angesichts eines immer komplexer und dynamischer werdenden Umfelds steigt die Bedeutung innovativer Geschäftsmodelle und flexibler Strategieprozesse. Web 2.0-Werkzeuge können dazu beitragen, typische Schwachstellen in Strategieprozessen zu überwinden und eine bessere Mitwirkung von kreativen Köpfen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu ermöglichen. Die Tools erleichtern eine intensivere Interaktion, aus der erfolgreiche neue strategische Muster entstehen. In unserer weiteren Arbeit streben wir an, ausgehend von konkreten Projekterfahrungen die theoretischen Grundlagen weiter zu entwickeln. Ein wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist, ein besseres Verständnis von unternehmerisch wirksamer Kreativität zu gewinnen [25].

Wahrscheinlich werden die Anbieter von Corporate Performance Management-, Wissensmanagement- und Projektmanagement-Software verstärkt Web 2.0-Werkzeuge in ihre Lösungspakete integrieren. Für die Nutzerakzeptanz von großer Bedeutung ist dabei eine enge Verknüpfung von spezifischen wissensintensiven Prozessen mit relevanten Methoden und geeigneten Tools. Auf diese Weise entstehen für die Geschäftsmodell-Innovatoren auch in Großunternehmen Arbeitsumgebungen die helfen, die Faszination dieser Tätigkeit zu verstärken.

Literatur

- [1] IBM (Hrsg.), Unternehmensführung in einer komplexen Welt – Global CEO Study, 2010
- [2] Taleb, N.N., Der schwarze Schwan – Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse, München 2008
- [3] Lewin, R., Complexity – Life at the Edge of Change, New York 1992
 Servatius, H.G., Führungsorganisation als komplexes adaptives System, in: Information Management und Consulting, 19. Jg., 2004, Nr. 3, S. 37-46
 Tilebein, M., Nachhaltiger Unternehmenserfolg in turbulenten Umfeldern – Die Komplexitätsforschung und ihre Implikationen für die Gestaltung wandlungsfähiger Unternehmen, Frankfurt 2005
 Beinhocker, E.D., The Origin of Wealth, Boston 2006
 Grin, J. / Rotmans, J. / Schot, J. / Geels, F. / Loorbach, D., Transitions to Sustainable Development – New Directions in the Study of Long Term Transformative Change, New York 2010
- [4] Hage, S. / Müller, H., Auf schmalen Brettern, in: Manager Magazin, 2010, Nr. 8, S. 70-75
- [5] Duggan, W., Strategic Intuition – The Creative Spark in Human Achievement, New York 2007
 Servatius, H.G., Erfolgreiche Managementsysteme mit mehr strategischer Intuition, in: Journal of Performance Management, 2. Jg., 2008, Nr. 3, S. 15-20
- [6] Sankar, K. / Bouchard, S.A., Enterprise Web 2.0 Fundamentals, Indianapolis 2009
- [7] Mc Afee, A. P., Enterprise 2.0 – New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges, Boston 2009
 Servatius, H.G., Controlling des Interaktionsprozesses zwischen Mitarbeitern und Kunden, in: Information Management und Consulting, 25. Jg., 2010, Nr. 2, S. 49-57

- [8] Kaplan, R.S. / Norton, D.P., The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Boston 2008
- [9] Charan, R., Leadership in the Era of Economic Uncertainty – New Rules for Getting the Right Things Done in Difficult Times, New York 2009
Kotler, P. / Caslione, J.A., Chaotics – The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence, New York 2009
- [10] Schnitzler, L., Besonderer Schatz – Interview mit Siegfried Gänßlen, in: Wirtschaftswoche, 12.04.2010, S. 56-57
- [11] Chakravarthy, B.S., A New Strategy Framework for Coping With Turbulence, in: MIT Sloan Management Review, 38. Jg., 1997, Nr. 2, S. 69-82
- [12] Efron, M. / Ort, M., One Page Talent Management – Eliminating Complexity, Adding Value, Boston 2010
- [13] Trotereau, A. / Tollet, F., Growing Generation Y Talent, in: Borenstejn, H. (Hrsg.), Growing Talent – A Corporate Duty, London 2010, S. 129-145
- [14] Martin, J. / Schmidt, C., How to Keep Your Top Talent, in: Harvard Business Review, Mai 2010, S. 54-61
- [15] Chesbrough, H.W., Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston 2003
Chesbrough, H.W. / Garman, A.R., So öffnen sich Unternehmen, in: Harvard Business Manager, Februar 2010, S. 70-79
Prahalad, C.K. / Ramaswamy, V., The Future of Competition – Co-Creating Unique Value with Customers, Boston 2004
- [16] Servatius, H.G., Erfolgreiche Gestaltung von interaktiven Marketing- und Innovationssystemen, in: Information Management und Consulting, 24. Jg., 2009, Nr. 2, S. 52-59
- [17] Verschiedene Autoren, Enterprise 2.0, in: Wirtschaftswoche, 12.7.2010, S. 70-74
- [18] Heinemann, F. / Katzung, A. / Schröder, H., Recommendations for the Operation of Wikis as Part of Knowledge Management Solutions Using the Example of Airbus, in: Information Management und Consulting, 25. Jg., 2010, Nr. 2, S.65-72
Stützel, W. / Sins, H., Skywiki – Das unternehmensweite Wissensportal von Fraport, in: Information Management und Consulting, 24. Jg., 2009, Nr.2, S. 60-64
- [19] Ehrenmann, F. / Hartkopf, M. / Walz, A. / Westkämper, E., Web 2.0-Tools zur Unterstützung einer dynamischen Projektarbeit, in: wt Werkstattstechnik online, 100. Jg., 2010, Heft 7/8, S. 646-651
- [20] Malik, F., Strategie des Managements komplexer Systeme – Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, Bern 1984
Servatius, H.G., vom strategischen Management zur evolutionären Führung – Auf dem Wege zu einem ganzheitlichen Denken und Handeln, Stuttgart 1991
Mintzberg, H. / Ahlstrand, B. / Lampel, J., Strategy Safari – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Wien 1999
Palass, B. / Servatius, H.G., WissensWert – Mit Knowledge Management erfolgreich im E-Business, Stuttgart 2001
Heifetz, R. / Grashow, A. / Linsky, M., The Practice of Adaptive Leadership – Tools and Tactics for Changing the Organization and the World, Boston 2009
- [21] Hamel, G. / Breen, B., The Future of Management, Boston 2007
- [22] Student, D., Gewitter-Vorhersage, in: Manager Magazin, 2010, Nr. 9, S. 40-45
- [23] Hamel G., Leading the Revolution, Boston 2000
Kagermann, H. / Österle, H., Geschäftsmodelle 2010 – Wie CEOs Unternehmen

transformieren, Frankfurt 2006

Johnson, M.W., Seizing the White Space – Business Model Innovation for Growth and Renewal, Boston 2010

Osterwalder, A. / Pigneur, Y., Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Hoboken 2010

- [24] Willyard, C.H. / McClees, C.W., Motorola's Technology Roadmap Process, in: Research Management, 1987, September / Oktober, S. 13-19

Phaal, R. / Farrukh, C.J.P. / Prober, D.R., Technology Roadmapping – A Planning Framework for Evolution and Revolution, in: Technological Forcecasting and Social Change, 71. Jg., 2004, S. 5-26

- [25] Csikszentmihalyi, M.: Creativity – Flow and the Psychology of Discovery and Invention, New York 1996

Sarasvathy, S.D., Effectuation – Elements of Entrepreneurial Expertise, Cheltenham 2008

Dyer, H. / Gregersen, H.B. / Christensen, C.M., Die Innovatoren-DNS, in: Harvard Business Manager, Februar 2010, S. 56-65

Autor

Prof. Dr. Hans-Gerd Servatius ist Managementberater in Düsseldorf und lehrt Unternehmensführung an der Universität Stuttgart.

Prof. Dr. Hans-Gerd Servatius

Am Gentenberg 96 b

40489 Düsseldorf-Kaiserswerth

Telefon: +49 (0)211 – 454 3731

Fax: +49 (0)211 – 454 3732

Email: servatius-hans-gerd@t-online.de

www.servatius-managementsystems.de



Designing Interactive Strategy Processes in the Enterprise 2.0

An increasing turbulence of the environment leads to the question, how management systems have to evolve. Web 2.0 tools offer new possibilities to design more interactive strategy processes and support business model innovation. A case study shows, what are important success factors on the way to an enterprise 2.0.