

Unternehmer benötigen Navigations-Cockpits

von Artur P. Schmidt und Markus R. Ginsig

Dr.-Ing. Artur P. Schmidt ist Publizist (<http://wissensnavigator.com>) sowie als Geschäftsführer der Immunologix GmbH für die Bereiche Unternehmensentwicklung und Kommunikationsstrategien verantwortlich. Sie erreichen ihn unter artur.schmidt@immunologix.com.

Markus Ginsig ist als Geschäftsführer der Immunologix GmbH für die Bereiche Unternehmenskybernetik und Risk-Management verantwortlich. Sie erreichen ihn unter markus.ginsig@immunologix.com.

- Immunologie für das Unternehmen

Zu den bedeutendsten Entwicklungen des 20. Jahrhunderts gehört sicherlich die Kybernetisierung unserer Gesellschaft durch die Computer und deren Vernetzung. Das Medium Internet hat die Kommunikationsmöglichkeiten von Organisationen in den letzten Jahren revolutioniert. Kein geringerer als *Stafford Beer*, der Begründer der kybernetischen Managementlehre hat in seinen Arbeiten das Entstehen eines auf Rückkopplungsschleifen basierenden Netzwerks vorweggenommen, wie es sich heute im WorldWideWeb offenbart. Wir befinden uns heute in vollständiger Abhängigkeit von vernetzten Systemen, auch wenn wir dies oftmals nur dann merken, wenn wir wieder Opfer einer Virenattacke werden. Eine der Kernaufgaben der Unternehmensführung besteht darin, ein Unternehmen immun gegenüber Angriffen von aussen und von innen zu machen. Um dies zu leisten, muss es in der Lage sein, die verborgenen Muster bzw. Codierungen in Unternehmen zu analysieren, um so mögliche Pathologien und Reibungsverluste in der Organisation frühzeitig zu erkennen. Immunisierungsstrategien müssen so gewählt werden, dass die Organisation bei Fehlern von innen oder Angriffen von aussen derart reagieren kann, dass kein Schaden für das Unternehmen entsteht. Deshalb müssen Firmen aller Grössen heute ein Immunsystem analog zum menschlichen Körper besitzen. Jede Organisation benötigt deshalb ein funktionstüchtiges Alert-System, um das eigene Überleben zu sichern und nicht durch aufkommenden Probleme zu Grunde gehen. Wenn ein Unternehmen durch ein exzellentes Navigations-Interface eine hohe Vielfalt an Möglichkeiten lenken kann, ist es besser in der Lage sein Überleben auch in schwierigen oder lebensbedrohlichen Situationen sicherzustellen.

- Vorteile von Unternehmer-Cockpits

Je mehr Kunden oder Organisationen eine bestimmte Informationstechnologie nutzen, desto wertvoller ist diese für jeden einzelnen Anwender, insbesondere dann, wenn sich komplexe Netzwerke herausbilden. Gemäss 3Com-Gründer *Bob Metcalfe* steigt der Nutzen eines Netzwerkes mit dem Quadrat der Anzahl Nutzer an. Damit steigen jedoch auch die Komplexität und die Anforderungen an die Interfaces. Um den Überblick nicht zu verlieren, benötigen Unternehmen eine neuartige Business-Software, die sich als Unternehmer-Cockpit charakterisieren lässt. Eines der wichtigsten Gesetze der Kybernetik ist *Ashby's Law*. Es besagt, dass man ein gegebenes System nur mit einem System unter Kontrolle bringen kann, dessen Komplexität mindestens ebenso groß ist, wie die des zu lenkenden Systems. Die Tatsache, dass jedoch nur Vielfalt eine andere Vielfalt lenken kann, macht heute den Einsatz von Unternehmer-Cockpits unverzichtbar. Die drei wesentlichen Vorteile für derartige

Cockpits sind Früherkennung, Robustheit und die Lenkung von Vielfalt: 1. Unternehmer-Cockpits ermöglichen eine Früherkennung von Risiken. Jedoch sollte sich diese nicht mehr nur auf das jeweilige Unternehmen fokussieren, sondern im Rahmen eines Business-Ökosystem auch Lieferanten und Kunden mit einbeziehen. 2. Unternehmer-Cockpits machen Firmen robuster gegenüber Störgrößen. Das Erkennen von Wechselwirkungen ermöglicht es, negative Rückkopplungen zu erzeugen, die in der Lage sind, extreme Schwankungen auszugleichen. Robustheit bedeutet, dass Firmen bei technologischen Innovationen schnell reagieren können, ja gegebenenfalls sogar proaktiv mögliche Veränderungen beeinflussen können, indem von einer Vielzahl von Teilnehmern eines Business-Netzwerkes Lösungen angeboten werden, die so das Gesamtsystem stärken. Der 3. wesentliche Vorteil von Unternehmer-Cockpits ist, dass dieses Simulationen ermöglicht. Früherkennung und Robustheit bedürfen der Ergänzung um den Faktor Diversität. Hierbei kommt es darauf an, dass nur ein Cockpit, welches eine Vielzahl von Möglichkeiten simulieren kann, in der Lage ist, Komplexität zu lenken.



Abb.: Unternehmer-Cockpit; Quelle: California State University, Fullerton

- Unternehmenswert steigern

Unternehmen stehen im heutigen Wettbewerbsumfeld vor der anspruchsvollen Aufgabe, ihren Unternehmenswert zu steigern. Da die Komplexität in den Märkten und den Abläufen immer mehr zunimmt, kommen Unternehmen nicht mehr darum herum, Unternehmer-Cockpits als Navigationsinstrument einzusetzen. Damit wird jedoch das Unternehmer-Cockpit zur zentralen Drehscheibe für die Unternehmensführung und damit auch zu einem wichtigen Hebel für die Steigerung des Unternehmenswertes. Wie stark dieser ausfällt, hängt hierbei von einer Vielzahl miteinander vernetzter Schlüsselfaktoren ab, die direkt oder indirekt den Unternehmenswert beeinflussen. Ob eine Unternehmensstrategie erfolgreich ist, zeigt sich dadurch, ob eine kontinuierliche Wertsteigerung erzielt werden kann. Um die Steigerung des Unternehmenswertes zu messen, gibt es eine Vielzahl von Methoden wie z.B. die Ertragswertmethode, die Substanzwertmethode, den Economic Value Added (EVA), den

Discounted Cash Flow, die Real Option Bewertung oder die Marktkapitalisierung. Einem Unternehmer-Cockpit kommt keine geringere Aufgabe zu, als mit dem Unternehmen zu wachsen, d.h. die Komplexität des Navigations-Interface muss der Komplexität der Problemlösungen des Unternehmens angepasst sein. Das Design eines auf die Branche zugeschnittenen Unternehmer-Cockpits ermöglicht es Unternehmen, Werttreiber positiv oder negativ zu beeinflussen, was wiederum eine direkte Auswirkung auf den Unternehmenswert hat. Wie gross diese Auswirkung ist, lässt sich nicht direkt ermitteln, da es in einem Unternehmen eine Vielzahl von versteckten Rückkopplungen, aber auch von schwer zu bestimmenden Faktoren auftreten, wie z.B. die Umlaufgeschwindigkeit des Wissens. Je nach Komplexitätsgrad eines Unternehmens sowie der dahinter stehenden Prozesse dürften die Steigerungspotentiale des Unternehmenswertes durch den Einsatz von Unternehmer-Cockpits mindestens bei etwa 20 % liegen. Zu den wichtigsten Potentialen für den Einsatz von Unternehmer-Cockpits gehören:

1. **Verbesserung der Geschäftsprozesse, um Flaschenhälse zu vermeiden**
2. **Risiko-Analyse und Verbesserung des Immunsystems von Unternehmen**
3. **Reduktion der IT-Komplexität durch Aufbau eines Navigations-Interface**
4. **Integration von Lieferantketten im Rahmen eines Business-Ökosystem-Ansatzes**
5. **Nutzung der Hebelwirkungen des WorldWideWeb durch Realtime-Analysen**
6. **Erhöhung der Transaktionsgeschwindigkeit und Reduzierung der Transaktionskosten**
7. **Erkennen von versteckten Unternehmenspotentialen**
8. **Erhöhung der Lernrate bei den Mitarbeitern**

- Wertorientierte Unternehmensführung

Unternehmer-Cockpits ermöglichen eine wertorientierte Steuerung eines Unternehmens. Damit bieten diese eine wichtige Voraussetzung zur Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit und damit für die Verbesserung der Geschäftsprozesse. Ein Grund für das oftmalige Scheitern des reinen Shareholder Value-Ansatzes liegt darin, dass diesem einerseits keine Analyse der Werttreiber, insbesondere im operativen Management, zugrunde liegt und andererseits qualitative Faktoren oftmals nicht einbezogen werden. Die Idee der Nutzung von Wertsteigerungspotentialen auf allen Unternehmensebenen macht ein Unternehmer-Cockpit erforderlich, welches die Vielzahl der parallelen Prozesse überwacht. Diese müssen transparent, beeinflussbar und zugleich messbar sein. Statt auf vergangenheitsorientierte, finanzwirtschaftlichen Kriterien wie z.B. Cash flow oder Renditen zu setzen, müssen auch Steuerungskriterien wie z.B. die Innovationsrate oder die Kundenzufriedenheit zur Unternehmenslenkung eingesetzt werden. Ein wesentliches Kriterium für den Einsatz von Unternehmer-Cockpits ist heute die Erzielung eines Hebeleffektes durch Erhöhung der Produktivität, Verringerung der Transaktionskosten, Optimierung der Supply Chains, Verbesserung der Unternehmensreputation, höhere Datenverfügbarkeit, Erhöhung der Liquidität sowie eine wirksameres Management der Kundenbeziehungen. Nur wer diese Hebel nutzt, kann die Real Options, die sich einem Unternehmen bieten, auch sinnvoll nutzen.

- Real Options nutzen

Die meisten Gewinnmöglichkeiten in Märkten haben eine besondere Gemeinsamkeit: Unsicherheit. Wer in Zeiten der Unsicherheit erfolgreich sein will, benötigt zwei wichtige Fähigkeiten: 1. das Erkennen der wertvollen Gelegenheiten in den Märkten und 2. die Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Marktplätze. Die Chance von heute ist der veränderte Umgang mit Wissen in Unternehmen, Wissen über die Zusammenhänge der Wertgenerierung. Die Herausforderung der Zukunft liegt deshalb im Einsatz von Unternehmer-Cockpits, die eine Anpassung an die heutigen Multichannel-Märkte und eine realtime-Beobachtung von Werttreibern ermöglichen, um das Unternehmen bestmöglich auf

kommende Marktveränderungen auszurichten. Eine aktuell erfolgreiche Strategie garantiert in der Welt des Internet keine zukünftigen Profite wie die Bostoner Wirtschaftsprofessoren und Real Options-Experten *Kulatilaka* und *Venkatraman* betonen. Deshalb sind Investments in den Aufbau von Unternehmer-Cockpits kein Nebenaspekt der Unternehmensstrategie mehr, sondern der Kern jeglicher strategischer Entscheidungsfindung. Diese Aussage gilt nicht nur für Grossunternehmen, sondern wird auch für KMUs immer wichtiger. Wer heute antizyklisch handelt und in den Aufbau von Unternehmer-Cockpits investiert, wird nicht nur relative Marktanteile dazugewinnen, sondern vor allem seine Gelegenheiten maximieren.