

Wachstumsmodelle der Zukunft

Wie kann ein Unternehmen im Netzwerkzeitalter des 21. Jahrhunderts nachhaltiges Wachstum sicherstellen? Welche Instrumente sind wirklich wirksam?



Bernhard Koye, Netzwerkpartner von K&N

Erkenntnisse aus der empirischen Wirtschaftsforschung

Empirisch ist nachweisbar, dass in den letzten zehn Jahren nur gleichmäßiges Wachstum von Umsatz und Gewinn zu echter Wertschöpfung führte. Diese entsteht, wenn profitables Unternehmenswachstum über längere Zeitphasen andauert – kurzfristiger Aktionismus ermöglicht keine ausgewogene Unternehmensentwicklung. Nur knapp 25 Prozent der Firmen konnten in den letzten 50 Jahren nachhaltiges Wachstum erreichen. Dies überrascht, denn alle Firmen setzen sich stets hohe Wachstumsziele (Raisch et al. 2007, S. 3 f.) Mehr als 70 Prozent aller Wachstums- und Veränderungsprojekte scheitern zudem – sie vernichten realen Wert (Famer 2008).

Klassische Strategien als notwendige Wachstumsgrundlage

Traditionelle Wachstumsstrategien konzentrieren sich entweder auf Differenzierung mithilfe von Innovation und dem Angebot hochwertiger neuer Produkte oder auf Kostenführerschaft anhand der Optimierung von Produktionsabläufen. Strukturen und Prozesse folgen der gewählten Strategie (Porter 2008). Nachhaltiges Wachstum und Überleben erfordert die Balance zwischen einerseits kontinuierlicher Verbesserung zwecks Profitabilitätssteigerung – und andererseits Erneuerung, um neue Erfolgspotenziale aufbauen zu können (Koye 2005, S. 20 ff.).

Laterale Organisations- und Führungsformen als neue Wachstumsgrundlage

Die Grundlage für erfolgreiche Unternehmensgestaltung hat sich seit 1990 deutlich verändert. Informationsaustausch hat die Energie als zentrale Wachstumsgrundlage der letzten 200 Jahre abgelöst und ist als revolutionäre Basisinnovation wissenschaftlich anerkannt (Nefiodow 1999). Die Bevölkerungsmehrheit beansprucht diese neue Form des Informationsaustauschs – durch frei verfügbare Informationen werden die Grundlagen von Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig verändert. Wissensvorsprung erodiert und büßt seine Funktion als Grundlage von Macht und Unternehmenserfolg ein (Gordon 1997).

Dieser Paradigmenwechsel durchdringt alle Sphären unserer Gesellschaft. Wissen und die zielgerichtete Vernetzung der Informationen zur Generierung effektiver Wettbewerbsvorteile werden zur zentralen Grundlage von Unternehmenserfolg und persönlicher Karriere. Rein hierarchische Führungsformen werden dysfunktional, da Hierarchien den schnellen Informationsaustausch oft eher behindern (Henley Centre 1999). Studien machten deutlich, dass integrierte Netzwerke die optimale Informationsform bei einer schrittweisen Veränderung der Rahmenbedingungen im Informationszeitalter darstellen (Gomez et al. 2007, S. 117). Eine Studie mit mehr als 1 000 Topmanagern zeigte auf, dass bereichsübergreifende Zusammenarbeit und ein zu-

kunftsweisendes Informations- und Wissensmanagement in Netzwerken die entscheidenden Kernkompetenzen sind, sich jedoch die Mehrheit der Manager als zu wenig kompetent zum Aufbau dieser neuen Erfolgspotenziale erachtet (Roghé et al. 2010).

Komplementäres Veränderungsmanagement als Hauptinstrument

Laterale Organisations- und Führungsformen, die das Know-how von Personen, Teams und Abteilungen vernetzen, sind also entscheidend für nachhaltiges Wachstum. So konnte beispielsweise *CISCO Systems* in den letzten zehn Jahren ein stetiges Wachstum erzielen.

Welches aber sind die Konzepte für Firmen, die eine etablierte Firmenkultur fit für nachhaltiges Wachstum machen wollen? Die komplementären Steuerungsprinzipien der Arbeit von K&N stellen die natürliche Antwort dar. Elemente wie die lösungsorientierte Arbeit in vernetzten Gruppen aus Mächtigen, Know-how-Trägern, Querdenkern und Mitarbeitern zum einen und die vernetzte Analyse der notwendigen Schritte aus den Blickwinkeln von Strategie, Struktur und Kultur zum anderen ermöglichen die Transformation „von innen“, bevor angestammte Erfolgspotenziale erodiert sind.

Bernhard Koye