

Metaplan® Newsletter Plus

Essays und Interviews aus dem Metaplan-Newsletter.
Wenn Sie künftig den kompletten Newsletter erhalten wollen,
senden Sie uns eine Mail an feedback@metaplan.de



Schwerpunkt: Innovation

„Social Media wird fast jedes Unternehmen verändern“

Wie Facebook, Twitter, Wikis und Blogs bestehende Unternehmensstrukturen in Frage stellen, diskutieren der Trendforscher Peter Wippermann und Metaplan-Beraterin Antje Gardyan

Gardyan: Dass Social Media ein vielseitiges Kommunikationstool mit all seinen Vor- und Nachteilen ist, haben mittlerweile viele erfasst. Ist es auch mehr als das? *Wippermann:* Selbstverständlich, und zwar in einer Bandbreite und Konsequenz, die die meisten Firmen noch nicht einmal erahnen. Social Media verändert nicht nur die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Kunden, sondern auch ihre firmeninternen Prozesse und -strukturen. Nehmen Sie das Thema Produktinnovationen: Früher galt der Kunde als König, den man durch Marktforschung zu entziffern und mit hinter verschlossenen Türen ausgetüftelten Produktneuheiten gnädig zu stimmen versuchte. Weil das nur selten gelang, versuchte man, seine Abneigung durch allerlei Werbemaßnahmen zu überwinden.

Was ist heute anders? Heute werden Produkte von Kunden selbst gestaltet. Heute kann jeder Konsument ein Stück weit zum Mitarbeiter werden, indem er Innovationen direkt mitentwickelt.

Wo genau kann ich heute bereits zum Entwickler werden? Indirekt, indem Sie auf Websites wie blippym.com Produktfeatures in den Himmel heben oder in Grund und Boden kritisieren. Direkt, indem Sie auf www.mymuesli.de Ihre persönliche Frühstücksmischung oder bei Nike ID

(www.nikeid.nike.com) Ihren individualisierten Turnschuh selbst designen. Für die Anbieter bedeutet die Entwicklerleistung ihrer Kunden übrigens nicht nur zu bessere, weil passgenauere Produkte und eine stärkere Markenbindung, sondern auch einen enormen betriebswirtschaftlichen Vorteil: Individualisierte Produkte sind in dem Moment, in dem sie hergestellt werden, bereits bezahlt. Außerdem sind sie natürlich vom Umtausch ausgeschlossen. Das heisst: Für die Anbieter entfallen Vorfinanzierung, Ausfallrisiko und der After-Sales-Aufwand mit Reklamationen und Umtausch.

Das ist für ein neues Medium ziemlich viel. Man muss verstehen, dass Social Media nicht einfach ein weiteres Medium wie Radio oder Zeitung ist. Es ist vielmehr eine Plattform, auf der sich zentrale Unternehmensfunktionen wie Kommunikation, Handel, Innovation und Produktionsdatenaustausch grundsätzlich neu strukturieren lassen. Das wiederum bedeutet nichts Anderes, als dass Unternehmen sich selbst jenseits ihrer angestammten Silo-Strukturen neu organisieren müssen.

Wie finden Unternehmen heraus, wie so etwas für sie funktioniert? Wo lernt man Social Media?

Wippermann: Das Schöne ist, dass sich im Web eine Menge Angebote finden lassen, die den Übergang erleichtern. Über amazee.com beispielsweise lässt sich der Kontakt zu Spezialisten mit Kompetenzen aller Art herstellen und Projektarbeit organisieren. Auf Entwicklerplattformen wie diesen schreiben heute selbst Konzerne wie Procter & Gamble Entwick-

lungsaufträge in Netzwerken aus und organisieren sich damit Fall für Fall genau jene Expertise, die sie brauchen. Anbieter wie force.com, die größte Cloud Computing-Plattform, stellen Softwareplattformen inclusive aller Softwareupdates zur Verfügung und machen damit im Prinzip die unternehmenseigene IT-Abteilung überflüssig. Innocentive.com bietet Lösungen für B2B-Plattformen, die wie eine Art professionelles, unternehmensinternes Facebook funktionieren, Crowdsourcing und Innovation Contests organisieren. Es ist alles da.

Können Sie ausschließen, dass Social Media ein Trend wie „Second Life“ ist, der mit Getöse kommt und einige Zeit später sang- und klanglos wieder geht? Second Life war ein Firmenangebot im Bereich der 3-D Technologie im Internet. Web 2.0 und Social-Media hingegen stehen für die Evolution vom digitalen Monolog zum Netz-Dialog, von der Information zur Kommunikation und vom Austausch von Text über Bild zum Video. Wir haben es also nicht lediglich mit einem neuen Angebot im Netz, sondern mit ganz neuen Infrastrukturen zu tun, die uns heute zur Verfügung stehen.

Für welche Branchen oder Unternehmensgrößen ist Social Media besonders relevant? Gegenfrage: Was bedeutet es denn, ein Unternehmen zu führen? Im Kern geht es doch darum, Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern zu organisieren, und genau darin besteht die Stärke von Social Media. Es fällt mir daher schwer, mir Branchen oder Unternehmen vorzustellen, für die die Möglichkeiten von Social Media nicht relevant sind.

Wenn das so ist: Warum hat es sich unternehmenseitig nicht längst weiter durchgesetzt? Weil es die angestammten Fürstentümer und Besitzstände gefährdet. Und weil es damit automatisch Angst und Abwehr auslöst.



Wie können Organisationen Social Media für sich nutzen? Antje Gardyan und Peter Wippermann im Gespräch.

Nennen Sie mal ein Beispiel. Wenn heute eine klassische Handelskette einen Online-Shop eröffnet, können deren stationäre Händler keine lokal unterschiedlichen Preispunkte mehr setzen, oder sie müssen sich gegenüber ihren Kunden für unterschiedliche Preise rechtfertigen. Denn online ist jeder Preis transparent. Für klassische Handelsstrukturen mit einer zentralen Holding und lokalen Händlern bedeutet das ein Infragestellen ihres Geschäftsmodells. Um dieses Dilemma aufzulösen, könnten beispielsweise stationäre Händler eine gemeinsame Dachgesellschaft gründen, die in ihrem Auftrag das Onlinegeschäft übernimmt.

... und sich damit im Netz selbst Konkurrenz machen. Richtig, was aber immer noch wesentlich besser ist, als wenn ein Konkurrent es täte. Und diese Konkurrenz wird kommen, auch im deutschen Lebensmittelhandel. In der Schweiz und Großbritannien laufen die Online-Ableger von Migros und coop bereits hervorragend. Dort kaufen Kunden interessanterweise häufiger per Smartphone als von ihren stationären Computern, weil sie so die Leerzeiten im Tagesablauf sinnvoll nutzen können. Und dadurch wird online nicht nur anders, sondern auch mehr gekauft.

Soweit zum Handel, aber was bedeutet Social Media für Innovationen? Zunächst muss man verstehen, dass Innovationen heute nicht mehr nur aus dem B2B-Sektor stammen, sondern verstärkt von den Kunden getrieben werden. Smartphones haben sich zuerst in Privathaushalten und bei Geschäftsleuten durchgesetzt, die viel unterwegs waren und Tablet Computer haben ihren Siegeszug in Wohnzimmern begonnen. Genau diese Geräte sind die geeignetsten Oberflächen, um Kundenbeziehungen neu zu denken und Konsumenten viel enger mit ihren Marken zu verbinden als früher.

Was müssen Unternehmen intern ändern, um die Möglichkeiten von Social Media zu nutzen? Eine Menge. Sie müssen das alte Silodenken der Abteilungen und Fachbereiche auflösen, denn einen Kunden interessiert es nicht, ob Abteilung A oder B für sein Anliegen zuständig ist. Sie müssen besser zuhören, denn die meisten Anregungen für neue Produkte, verbesserte Services und verringerte Fehlerraten im B2B-Bereich kommen heute von Kunden. Wenn Unternehmen es schaffen, dieses Zuhören über Social Media zu automatisieren und zu professionalisieren, können sie ihre Effizienz steigern, Kosten senken und gleichzeitig schneller innovieren, denn alle Verbesserungsvorschläge landen ganz automatisch in Ihrer Inbox.

Allein damit ist aber noch niemanden gedient. Völlig richtig. Heute haben die meisten Unternehmen ja nicht einmal jemanden, der ihre Kundenfeedbacks systematisch auswertet. Damit verschenken sie aber automatisch Ideen und Geld. Und noch schlimmer: Ihre Entwickler und Servicetechniker sind in unterschiedlichen Abteilungen angedockt und sprechen kaum miteinander. Wenn hingegen Serviceleute ihre Verbesserungsideen und Erfahrungen vor Ort über Social Media direkt in den Entwicklungsprozess einspeisen könnten, ließe sich das Produkt- und Service design enorm verbessern.

Produziert man damit nicht das klassische Datenbanken-Problem: Dass ein Unternehmen im Prinzip über all die Informationen verfügt, die hilfreich wären, wenn man sie denn organisieren und zur richtigen Zeit an den richtigen Mann bringen könnte? Eben nicht. Social Media produziert ja nicht abstraktes Wissen, wie es die Datenbanken taten, sondern konkrete Beziehungen zwischen Menschen, die sich gegenseitig bei der Lösung ihrer Probleme helfen. Dafür, wie so etwas funktionieren kann, gibt es historische Beispiele. Cemex, der mexikanische Betonhersteller, ist unter Anderem dadurch groß geworden, dass er seine Fahrerkabinen mit Sprechfunk ausstatten ließ. Sobald ein Beton-LKW in einen Stau geriet, konnte ihm damit eine neue Baustelle in der Nähe zugewiesen werden, die er schnell belieferte. Damit steigerte Cemex den Absatz und minimierte die Verluste durch Maschinenausfall.

Social Media bietet natürlich viel umfassendere Möglichkeiten als ein schlichtes Sprechfunknetz. Service, Verkauf und Außendienst lassen sich jetzt in Echtzeit vernetzen. Technische Daten können heute jederzeit und von jedem Ort abgerufen, Kundenprobleme und -anregungen an die Zentrale weitergegeben und sofort in verbesserte Produkte übersetzt werden. Dafür müssen Unternehmen ihren Mitarbeitern die Freiheit zur autonomen Kommunikation geben, gleichzeitig aber Regeln für die Kommunikation aufstellen und diese auch überprüfen. Wir nennen das Flow Control.

Für Führungskräfte bedeutet das zwangsläufig einen Verlust jener Kontrolle, wie sie bislang praktiziert wurde. Wie können sie die notwendige Steuerung neu organisieren? Ihre Frage berührt eine typisch deutsche Angst vor Freiheit. Ein Vorgesetzter hat aber nun einmal die Aufgabe, Prozesse effektiver zu organisieren und innerhalb seines Verantwortungsbereichs für eine höhere Wertschöpfung zu sorgen. Und das funktioniert unter Social Media-Bedingungen völlig anders als früher.

Theoretisch ja. Praktisch werden Führungskräfte unter Anderem auch an sauber definierten Informationsprozessen gemessen, die von ihnen gesteuert und kontrolliert werden sollen. Völlig richtig, doch das Konzept des „Informationsprozesses“ ist ein Konzept der Vergangenheit, als Informationen linear von A nach B und von B nach A transportiert wurden. Heute organisieren wir aber keine Monologe mehr, sondern die schnelle, effektive Dialoge zwischen kompetenten Mitarbeitern und Kunden, egal auf welcher Hierarchiestufe die nun gerade stehen. Die Managementleistung, die damit für Unternehmen entsteht, ist gar nicht zu überschätzen. Möglicherweise müssen sie sich für eine Übergangszeit in Hybride verwandeln, die in der virtuellen Welt bereits jene Netzwerkstrukturen und Prozesse leben, die sie in der realen noch nicht gestemmt bekommen.

Das heisst aber auch, dass Unternehmen die Performanceindikatoren und Incentives für Mitarbeiter und Führungskräfte überarbeiten müssen. Zweifelsohne, und je offensichtlicher der Veränderungsdruck, umso vehementer werden die Versuche ausfallen, ihn zu ignorieren oder zu unterdrücken. Kürzlich war ich zu Gast bei der internationalen Managementtagung eines Großunternehmens, wo die Unternehmensführung nicht wünschte, dass sich die Ländergesellschaften untereinander und ohne ihr Wissen verständigten. Es war absurd. Ein solcher Maulkorb mag ja im Interesse des CEO's liegen, aber definitiv nicht in jenem seines Unternehmens.

Die Frage ist doch: Wann ist ein Manager heute ein guter Manager? Und wie muss er Kommunikation organisieren? Man kann von Führungskräften nicht verlangen, dass sie neuen Gesetzmäßigkeiten folgen, so lange man sie an alten Kriterien misst. Sicher. Nur was ist die Alternative? Jener Rationalisierungsprozess, den wir in den Produktionshallen hinter uns haben, findet momentan in den Verwaltungen und Unternehmenszentralen statt. Nur dass hier nicht Roboter die menschliche Arbeit übernehmen, sondern Algorithmen und Datenbanken es tun. Und natürlich wird damit Macht anders verteilt, als wir es in Top-Down-Organisationen es gewohnt waren.

In welchen Unternehmensfunktionen ist der Prozess besonders weit fortgeschritten? Zuerst merken es jene Unternehmensfunktionen, die traditionell die Unternehmens-Schnittstellen zu Medien bildeten. Pressesprecher hießen ja Pressesprecher, weil sie mit der Presse sprachen. Nun steckt die Presse aber schwer in der Krise, allein die „Frankfurter Rundschau“ hat in den letzten zwei Jahren zwei Drittel ihrer Belegschaft abgebaut. Ein klassischer Pressesprecher wird daher derzeit feststellen, dass sich Zahl und Relevanz seiner Ansprechpartner bei der Presse fortlaufend verkleinern, während gleichzeitig die Relevanz von Internetmedien dramatisch zunimmt.

Was würden Sie also tun, wenn Sie Pressesprecher wären? Ich würde meine Aufgaben den neuen Realitäten anpassen. Ich würde mich als

Kommunikationsmanager verstehen, zu dessen Tätigkeitsfeld selbstverständlich auch das Web 2.0 zählt. Möglicherweise würde ich dort feststellen, dass Mitarbeiter meines Unternehmens in gewissen Foren einen regen Austausch zu Themen pflegen, die besser in der Firma bleiben sollten. Oder dass Kunden Probleme oder tolle Ideen im Netz posten, die bislang niemand zur Kenntnis genommen hat. Fairerweise muss man konstatieren, dass viele Unternehmens-Kommunikatoren längst erkannt haben, dass Kommunikation keine Einbahnstraße mehr ist. Im Social Media-Zeitalter werden Tempo und Themen der Kommunikation von den Kunden diktiert. Nur sind die Unternehmensorganisationen noch nicht entsprechend aufgestellt.

Kann man sich der Entwicklung entziehen? Eine Zeitlang sicherlich. Führungskräfte können sich auf ihren Kontroll- und Machtfunktionen ausruhen und eine „Nach mir die Sintflut“-Haltung pflegen. Firmen können so tun, als ginge sie der globale Wettbewerb nichts an. Forschungsabteilungen können ihre Innovationen nach wie vor in geschlossenen Zirkeln entwickeln.

Aber die Wahrscheinlichkeit, dass heute irgendein Chinese ihr Produkt zu einem Zehntel des Preises anbietet, ist gefährlich groß. Der Druck der Konkurrenz, die genauso gut, aber schneller und billiger ist, wächst unheimlich. Auch die Finanzmärkte werden effizientere Unternehmensstrukturen einfordern und die alten Führungsspitzen austauschen wollen.

Haben Sie da ein bestimmtes Unternehmen vor Augen? Nehmen Sie Porsche: Die Zuffenhausener untersagen ihren Mitarbeitern heute grundsätzlich das Mitbringen mobiler Kommunikationsgeräte sowie die Nutzung des Web 2.0 in der Firma. Das mag zwar dem Charakter des Porsches als Siegertypen entsprechen, ist aber ein klares Mißtrauensvotum gegenüber den Mitarbeitern. Vor allem aber beraubt es Porsche einer Vielzahl potentieller Ideen und Möglichkeiten. So gesehen, mag es ein Zufall sein, dass die Entwicklung im Automobilsektor heute nicht mehr von Porsche, von Wettbewerbern wie Tesla und Tata vorangetrieben wird. Möglicherweise ist es aber auch keiner.



Peter Wippermann, 61, ist Professor für Kommunikationsdesign an der Folkwang Universität Essen, Gründer des Hamburger Trendbüros und Ausrichter des Trendtages. Das Leitthema des 15. Trendtages im vergangenen September hieß „Flow.Control.“ und damit die Frage, wie Unternehmen im Datenfluss schwimmen können, ohne in ihm zu ertrinken. Der anschließende Workshop zum Thema wurde von Metaplan moderiert. Die Vorträge von Referenten wie Manuell Castells und Douglas Rushkoff finden Sie hier <http://www.trendtag.de/15-deutscher-trendtag-videos/>