

Die Zukunft hat schon begonnen konstatiert Magnus Graf Lambsdorff von *Egon Zehnder International*. Manager tun gut daran, sich ihr endlich zu stellen.

Was eint den Menschen und die Honigbiene? Vielleicht nicht gerade der Fleiß – da haben die Bienen uns fraglos einiges voraus. Es ist vielmehr das Arbeiten in komplexen Strukturen. Das Erstaunliche daran: Bienen schaffen das ohne Hierarchien. Zwar gibt es eine Königin, doch sie erteilt keine Befehle. Ammen, Wächterinnen und Sammlerinnen agieren völlig eigenständig in einem perfekt arbeitenden Netzwerk.

Die Natur liefert eindruckliche Belege dafür, dass dezentrale Strukturen hierarchischen Ordnungen oftmals überlegen sind – vor allem, wenn es um komplexe Aufgaben geht. Zu den gravierendsten, die der Mensch derzeit zu lösen hat, zählt zweifellos die Anpassung des Wirtschaftens an tiefgreifende Umbrüche, die in allen Lebensbereichen zu verzeichnen sind. Die Digitalisierung der Wertschöpfung leistet hier einen großen Beitrag. Es geht um Aspekte wie Vernetzung, Offenheit und Transparenz. Vielleicht ist es an der Zeit, einmal von den Bienen zu lernen.

Denn die Wirtschaft befindet sich in einem dramatischen Veränderungsprozess – auch ohne Krise. Der Paradigmenwechsel ist längst vollzogen, nur haben es viele noch nicht bemerkt. Führungsverantwortliche müssen Abschied nehmen von starren Hierarchien und konzentriertem Herrschaftswissen. Sie müssen anderen den Sinn ihres Tuns vermitteln und sie zu eigenständigen Agenten des Wandels machen. Schon die Inkas scheiterten am Zentralismus – mit dem Sturz des Königs fiel das gesamte Reich. Ganz anders die Apachen: Dank der breiten Streuung von Wissen und Macht widerstanden sie der kolonialen Eroberung über Jahrhunderte.

Kunden geben sich nicht mehr zufrieden mit Standardprodukten aus Massenherstellung. Sie wollen einfache Lösungen, exakt abgestimmt auf ihre Bedürfnisse. Die Gesetze der „economies of scale“ gelten für viele Produkte nicht mehr – selbst kleinste Kundensegmente sind

heute adressierbar. Die neuen Medien verschaffen der Welt ungeahnte Transparenz, suboptimales Marktverhalten wird sofort bestraft. Studien belegen, dass schon heute mehr als die Hälfte aller Kaufentscheidungen unter dem Einfluss des Internets getroffen werden.

All dies stellt Manager vor enorme Herausforderungen. Um ihr Geschäft zukunftsfähig zu erhalten, müssen sie ihre Organisationen komplett neu aufstellen: offener Zugang und Co-Creation statt Hermetik und Hierarchie, Integration statt Ausgrenzung und Interaktion an Stelle von eingleisigen Werbebotschaften.

Internetunternehmen wie *Google* machen es vor: Sie teilen ihr Wissen mit ihren Kunden und beziehen sie aktiv in die Entwicklung neuer Produkte ein. „Ship it!“ ist die Devise. Damit schaffen sie nicht nur Nähe zum Kunden, sondern gewinnen auch einen entscheidenden Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb.

Einige Unternehmen folgen dem Trend zur „Googlifizierung“ bereits. *BMW* verwischt mit der Vermarktung seines *Mini* die Grenzen zwischen Online-Marketing und Offline-Verkauf – sogar in die Erstellung der Markenkommunikation wird der Kunde eingebunden. Unternehmen wie *Dell* nutzen die Message-Plattform Twitter für eine gezielte Kundenansprache.

Nur wenigen Führungskräften gelingt es bislang, Denken, Handeln und Führungsstil auf den beschriebenen Paradigmenwechsel abzustellen. Nicht zuletzt die traditionelle Aufstellung ihrer Organisation steht ihnen dabei oft im Wege. Moderne Netzwerke aber brauchen keinen Chef. Sie brauchen jemanden, der ihnen die Richtung weist. Das wird die Hauptaufgabe der Manager von heute sein. Denn an ihnen ist es, die Brücke in eine neue Ära vernetzten Wirtschaftens zu schlagen. Leider haben davor noch zu viele zu viel Respekt. Das Motto sollte heißen: Die Zukunft hat schon begonnen – realize it! [a](#)



*Teile und gewinne:
Das alte Herrschafts-
wissen hat aus-
gedient, schreibt
Magnus Graf
Lambsdorff.*