

P

REINHARD K. SPRENGER

RADIKAL **DIGITAL**

Weil der Mensch
den Unterschied macht –
111 Führungsrezepte

Pantheon

Meinem Sohn Robin Sprenger danke ich
für vielfältige Fallbeispiele und
Hinweise zu den techno-ökonomischen
Dimensionen der Digitalisierung.

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten,
so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns
diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand
zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.



Verlagsgruppe Random House FSC® Noo1967

Erste Auflage
Pantheon-Ausgabe Juni 2019

Copyright © 2018 by Deutsche Verlags-Anstalt, München,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH,
Neumarkter Straße 28, 81673 München
Umschlaggestaltung: Büro Jorge Schmidt, München
Satz: Vornehm Mediengestaltung GmbH, München
Druck und Bindung: cpi books GmbH, Leck
Printed in Germany
ISBN 978-3-570-55400-5

www.pantheon-verlag.de



Dieses Buch ist auch als E-Book erhältlich.

INHALT

Vorneweg: Warum ich dieses Buch geschrieben habe – und Sie es lesen sollten	7
Einleitung	9
Die Wiedereinführung des Kunden ins Unternehmen	23
Die Wiedereinführung der Kooperation ins Unternehmen	103
Die Wiedereinführung der Kreativität ins Unternehmen	175
Hinterher: Warum wir uns freuen können	257
Literatur	262

VORNEWEG:
WARUM ICH DIESES BUCH GESCHRIEBEN HABE –
UND SIE ES LESEN SOLLTEN

Die Firma als gut geölte Maschine – dieses Bild dominierte lange die Unternehmensführung. Alles scheinbar Unnötige wurde der Effizienz geopfert. Insbesondere der Mensch. Er war lediglich Lückenbüßer für Aufgaben, die sich nicht maschinell bearbeiten ließen. Insofern war er eigentlich nur geduldet, sollte arbeiten, nicht denken, und seine Individualität störte. Paradoerweise ist es gerade die technische Entwicklung, die die Re-Integration des Menschen in die Wertschöpfung erzwingt. Denn die Digitalisierung hat eine unbeabsichtigte Nebenwirkung: die Neu- und Höherbewertung menschlicher Fähigkeiten. Ihnen eröffnet sich nun eine echte Realisierungschance. Weil der Markt sie fordert. Und Technik sie ermöglicht.

Ich behandle in diesem Buch nicht die Frage »Wie digitalisieren Sie Ihr Unternehmen in vier Wochen?«, sondern »Was muss Führung tun, um Digitalisierung zu ermöglichen?«. So wie es bisher läuft, läuft es jedenfalls nicht. Wir sind zu langsam, zu unentschieden, zu zögerlich.

Dazu habe ich schon an verschiedenen Orten publiziert. Was lag da näher, als die verstreuten Fundstücke zu bündeln? Viele Vorschläge dieses Buches sind mithin nicht neu, aber auch kein bisschen veraltet. Eingeflochten habe ich Ideen, die mir während Beratungen, Vorträgen oder Seminaren zufielen. Manchmal waren es nur Stichworte, die ich in mein Smartphone tippte oder auf Zettel schrieb, mitunter sogar auf Kotztüten in Flugzeugen notierte. Entstanden sind daraus 111 Rezepte zur Führung in digitalen Zeiten.

Sie werden bemerken, dass etliche der Rezepte auch für die analoge Welt gelten. Wen das wundert, der missversteht die Digitalisierung als lediglich technisches Phänomen. Alles Digitale beginnt analog – und endet auch dort. Das ist das Radikale dieses Buches: Es geht an die Wurzel (lateinisch *radix*) der Digitalisierung, zum Menschen.

Ich habe mich bemüht, Wiederholungen zu meiden. Dass das nicht ganz gelungen ist, lag an der in sich geschlossenen Form der einzelnen Rezepte. Den unzusammenhängenden Duktus der Gedanken habe ich beibehalten, sie jedoch in eine logische Form gebracht. Das hat für Sie als Leser den Vorteil, dass Sie überall einsteigen können. Und auch wieder aussteigen. Das Buch ist ein Steinbruch, aus dem sich herausbrechen lässt, was zu Ihnen passt. Ich möchte Ihnen sogar empfehlen, zwischen den einzelnen Bereichen hin und her zu wechseln, also kreuz und quer zu lesen. Sonst geht es Ihnen vielleicht so wie einst den wunderbaren Go-Betweens: »Too much of one thing.«

Das Schöne an der Zukunft ist, dass wir sie gestalten können. Aber das Verstehen der Digitalisierung ist nicht das Problem. Bekanntlich gibt es nur drei Menschentypen auf der Welt: Solche, die den binären Code verstehen, und jene, die ihn nicht verstehen. Das Schwierige sei vielmehr, so wird mir immer wieder gesagt, das »Wie anfangen?«. Da schweigt der Blätterwald. Dieses Buch steigt deshalb da ein, wo andere aufhören. Mit konkreten Rezepten. So geht's! Legen Sie los! Digital kann jeder! Wo immer Sie als Führungskraft sind, auf jeder Ebene, nicht nur im Top-Management. Nur durch Ihr Tun entscheiden Sie, ob Sie der Digitalisierung die Fackel vorantragen oder die Schleppe hinterher.

EINLEITUNG

Sind Sie Führungskraft in einer Organisation? Ich weiß, als Führungskraft lesen Sie keine Einleitungen. Machen Sie mal eine Ausnahme! Diese Einleitung wird Ihnen helfen, das Buch so zu lesen, dass Sie es erfolgreich umsetzen können. Sie lesen weiter? Dann habe ich eine gute Nachricht für Sie: Sie haben wunderbare Jahre vor sich! Intensive Jahre, da wird keine Langeweile aufkommen. Es werden Jahre sein, die Sie wirklich fordern. Die Arbeitswelt wird sich stark verändern, das Tempo wird weiter zunehmen. Ich erinnere die Frage eines Kongressteilnehmers an die Referentin: »Wann hört denn diese Digitalisierung endlich auf?« Er hatte die Lacher auf seiner Seite. Sie ahnen es: Für den Rest Ihres Berufslebens werden Sie damit zu tun haben. Es werden zudem Jahre sein, die Sie auch »heraus«-fordern. Die Ihnen die Möglichkeit geben, ein anderer, ganz Neuer zu werden. Ein Mensch, der beziehungsreicher ist, verbundener. Denn unser Wesen ist nicht, wer wir sind. Sondern wer wir mit anderen Menschen sind.

Fragen wir uns zunächst: Wie sieht die *technische Seite* der Digitalisierung aus? Heikle Sache, in einem Buch darüber zu schreiben. Während ich dies tue, diskutieren Freunde von mir gerade einen Hedgefonds, der mithilfe von künstlicher Intelligenz kursrelevante Daten auswertet: vom Wetter in Nebraska, das die Weizenpreise bestimmt, bis zur Umsatzprognose eines schwäbischen Mittelständlers, der die Baukonjunktur vorwegnimmt. Wenn das Buch erscheint (die Verlage arbeiten noch im Gutenberg-Universum), ist das wahrscheinlich Schnee von

gestern. Und auch manche Firma, die hier beispielhaft genannt wird, gibt es nicht mehr. Also, kein Wort mehr zu Chatbots, Robotern, Bubble-Algorithmen, Zero Screen, Deep Learning, Artificial Intelligence, Blockchain und Konsorten.

Interessanter ist die *wirtschaftliche Seite* der Digitalisierung. Bisher verbesserte Technologie nur Produkte und Prozesse, die wiederum das Konsumverhalten veränderten. Bekanntestes Beispiel ist Apple, das mit dem iPod das Abspielen von Musik digitalisierte, um dann mit iTunes den Einkaufsprozess zu digitalisieren. Nun aber revolutioniert die Digitalisierung ganze Geschäftsfelder. Und eröffnet neue. Zugespitzt in der Frage: »Was hat mein Rasenmäher mit meiner Zahnbürste zu tun?« Insofern befinden wir uns in der zweiten Phase der Digitalisierung, die vor etwa 10 Jahren begann. Wenn Sie in einem etablierten Unternehmen arbeiten, dann wissen Sie, dass der Wettbewerb nicht mehr aus der eigenen Branche kommt. Er findet auf einem anderen Feld statt. Das erschwert das Planen: »Wer ist eigentlich mein Wettbewerber von morgen?« Die von den amerikanischen Unternehmen dominierte IT-Branche dringt in alle Industrien vor. Sie liefert dort nicht nur Hard- und Software, sondern trennt durch Onlineplattformen die etablierten Hersteller von ihren Kunden – »to be amazoned«, kalauert man in den USA. Um das zu verhindern, müssen Sie Ihr bestehendes Geschäftsmodell mit digitalen Services so anreichern, dass Sie täglich in Kundenkontakt kommen. Insgesamt wird dadurch das »Spielfeld« der Unternehmen

- größer, weil durch das Internet und die wachsende Bedeutung von Software in Produktion, Dienstleistung und Handel physische Grenzen überwunden werden;
- kleiner, weil etablierte Unternehmen von neuen, potenziell unzähligen und global agierenden Wettbewerbern sowie Start-ups bedrängt werden;

- unkalkulierbarer, weil die Plattform-Industrie (Google, Amazon, Uber etc.) die Spielregeln ändert;
- unübersichtlicher, weil die Einbeziehung der Kunden zur Personalisierung der Produkte und Dienstleistungen führt;
- schneller, weil die Welt nicht auf uns wartet, weder die Kunden noch der Wettbewerb.

Lassen Sie uns vor diesem Hintergrund kurz über *Deutschland* sprechen. Da ist das Bild uneinheitlich. Es gibt Firmen, vor allem Konzerne, deren Digitalisierungsgrad weit fortgeschritten ist – »Digitalisierungsgrad« definiert als Geschäftserfolg auf digitalen Märkten plus Nutzungsintensität von digitalen Techniken. Andere Firmen sind derart zurückhaltend, dass ich oft nicht weiß, ob ich das selbstbewusst nennen soll oder dumm. Insbesondere im Mittelstand und in Kleinunternehmen träumt man noch oft den Traum analoger Selbstzufriedenheit. Dort wird Ihnen ständig erklärt, warum etwas nicht geht, während man woanders fragt, wieso Sie es nicht längst getan haben. Einverstanden, wir brauchen kein eigenes Silicon Valley, wir können aus der besten Technik weltweit auswählen und in unsere Prozesse integrieren. Aber manche Firmen tun so, als sei das Internet gestern erst erfunden worden.

Und was ist mit *Ihnen*? Vielleicht gehören Sie ja zu jenen, die es nicht mehr hören können, dass die Welt im Umbruch ist; dass Sie raus aus Ihrer Box und sich mit Technologie beschäftigen sollten; dass Sie heute etwas tun müssen, wenn Sie morgen zu den Gewinnern gehören wollen. Aber selbst wenn Sie sich für digitale Möglichkeiten begeistern – spüren Sie davon auch etwas in Ihrer Organisation? Gibt es da die große Umwälzung, die über lobenswerte Inkubator-Initiativen hinausgeht? Hand aufs Herz: Sind Sie persönlich in ein digitales Projekt involviert?

Die meisten Manager sind es nicht. Bei einer Umfrage unter 1000 Führungskräften 2017 gaben 65 Prozent an, sie seien noch

nie selbst in ein digitales Projekt eingebunden gewesen. Das korrespondiert mit einer Umfrage desselben Jahres; nach der bezeichnen sich 35 Prozent der deutschen Firmen als »gut« oder »sehr gut« gerüstet für die Digitalisierung – in den USA sind es 85 Prozent. In der DACH-Region können sich nur 50 Prozent der Unternehmen vorstellen, von Branchenfremden angegriffen zu werden; in den USA sind es 90 Prozent. Entsprechend investieren die Amerikaner doppelt so viel Geld in die Forschung zu Industrie 4.0 wie wir (Quelle: www.bmf.de). Und wussten Sie, dass drei Viertel aller deutschen Unternehmen über die Hälfte ihrer betrieblichen Abläufe noch auf Papier regeln (Quelle: Bitkom-Verband 2017)? Nimmt man den Digitalisierungsgrad zum Maßstab, dann sind wir Dritte Welt im Vergleich zu Ländern wie Estland oder Lettland.

Das Dauergerede über die digitale Transformation erzeugt also eine optische Täuschung. In Deutschland ist man verbal weit vorne, faktisch aber agiert man am Pflock des Augenblicks. Ingenieurgetrieben und technikverliebt, sind wir bei ohnehin hoch entwickelten Produkten perfekt in der Perfektionierung. Wir sind unermüdlich auf der Suche nach dem vollkommenen Spaltmaß, beherrschen den Bau isolierter Maschinen, wie etwa Autos. Oder kleinster Teile wie Zylinderkopfdichtungen und Spreizdübel. Keine Frage: Qualität ist ein deutsches Differenzierungsmerkmal. Aber: Die Gestaltgeste der Digitalisierung ist das *Verbinden*. Zukünftig gewinnt nicht der, der produziert, sondern der verbindet. Zum Beispiel über Plattformen. Das beruht auf Technologien, die kommunizieren, integrieren und in Echtzeit eigenständig steuern. Wenn Daten in Einsen und Nullen vorliegen, können sie sofort und verlustfrei von A nach B transportiert werden. Das eröffnet unendliche Vernetzungen und erzwingt neue Anschlussfähigkeiten. Aber auch Nebenefekte: »Durch das Internet der Dinge habe ich drei Kilo abgenommen – der Kühlschrank ließ sich nach dem Update nicht

mehr öffnen.« Mit dem Philosophen Ludwig Wittgenstein im Rücken können wir sagen: Die Welt ist die Gesamtheit der Verbindungen, nicht der Dinge.

Das ist nicht unsere Kernkompetenz. Ganz zu schweigen von disruptiven Erfolgen: Nichts wirklich Weltbewegendes wurde mehr erfunden seit der historischen Spritzfahrt, die Bertha Benz mit ihren Kindern – ohne Wissen ihres Erfindergatten – von Mannheim nach Pforzheim unternahm. In den letzten 20 Jahren hat kein DAX-Unternehmen ein bahnbrechendes neues Geschäftsmodell entwickelt, schon gar kein digitales. Allenfalls kopieren sie amerikanische Originale. Oder bauen neue Elektromotoren in alte Autos. Im Vergleich zu den amerikanischen Digital-Giganten spielen die Start-ups in Berliner Hinterhöfen Kleinkunsttheater. Selbst SAP, das den amerikanischen Vorlagen noch am nächsten kommt, kann für sich keine überragenden Erfolge beanspruchen. Radikal Neues auszuprobieren ist eben keine deutsche Tugend: Laut Lenin kauft sich der Revolutionär hierzulande erst eine Bahnsteigkarte.

Man kann den Digitalisierungsrückstand aber auch nüchterner erklären: In Deutschland argwöhnt man, dass sich mit der Digitalisierung beliebig Schaum schlagen lässt. Oder man hält die Digitalisierung des eigenen Betriebs schlicht für zu teuer. Vor allem in den weniger dynamischen B2B-Branchen. Das Kostenparadigma und die Zielerreichung sind nach wie vor die Götter, denen man huldigt. Das gilt bei Konzernen für jedes zehnte Unternehmen, im Mittelstand für jedes fünfte, in Kleinfirmen für jedes dritte. So der »Monitoring Report Wirtschaft digital 2017« der Bundesregierung. Auch die gute wirtschaftliche Lage trägt dazu bei: Auftragsbücher voll, Arbeitsmärkte leer, Gehälter hoch, Inflation niedrig. Der Exportweltmeister zehrt von altem Ruhm. Warum ändern? Man macht momentan mit alten Produkten einfach noch zu viel Geld. Nur wer das Alte retten will, kommt auf die Idee, Abgaswerte zu manipulieren.

Deshalb bricht man eher symbolisch zu neuen Ufern auf. Man legt die Krawatte ab, trägt zum Anzug weiße Turnschuhe, nötigt die Mitarbeiter zur Du-Anrede und verzichtet auf akademische Titel. Man übt Online-Marketing und macht erste agile Gehversuche, startet IT-Projekte (die jedoch nicht mit dem Restunternehmen verzahnt sind), ernennt einen Chief Technology Officer, kauft eine kleine Internet-Bude, entwickelt eine nette Service-App. Alles in Ordnung. Aber meist werden nur analoge Daten in ein digitales Format übertragen: Einsen und Nullen. Auf dieser Umwandlungsstufe verharrt man. Anschließend laufen dieselben Arbeitsschritte ab wie bei den analogen Verfahren. Was aber ansteht, ist die digitale Umwandlung des *ganzen* Unternehmens: Digital-First-Haltung im Grundsatz. Auch etwas mehr Geschwindigkeit und Experimentierfreude täten gut. Wenn der »tipping point« erreicht ist, ist es zu spät. Dann rennen wir nur noch hinterher.

Es ist aber nicht nur die Konservierung des Alten, die die Digitalisierung deutscher Unternehmen bremst. Es ist ein falsches Verständnis des Entwicklungsweges. Hören Sie sich um, lesen Sie Fachzeitschriften, fragen Sie Ihre Kollegen: »Was treibt den Wandel?« Fast immer lautet die Antwort: die Technik! So betrachtet man Industrie 4.0 als Update für effizientere Prozesse – eigentlich Industrie »wie immer«, nur mit ein paar Sensoren. Und IT ist die Büro-Akte in digitaler Form. Mehr noch: Technologie sucht sich Geschäftsmodell!

Das alles ist zu kurz gesprungen. Natürlich, in der Kulisse werkeln die Techniker an immer neuen Verbindungen ungeheurer Datenmengen, an Sensoren und Robotern. Aber das ist nur das technische Hintergrundrauschen. Wesentlich ist der Vordergrund, die *menschliche Seite* der Digitalisierung.

Wollen Sie die digitale Transformation wirklich umfassend entwerfen, dann ist der Mensch der einzige »Rechner«, der das leistet. Ein Rechner, komplex und einfach zugleich, der unbe-

rechenbar ist – und genau deshalb in der Lage, die Kundenwünsche, den technologischen Wandel und die globalen Märkte zu beobachten. Tagtäglich, gleichzeitig und in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit. Der Mensch, der an unterschiedlichen Schnittstellen zum Unternehmen agiert: Auf der Außenseite der Organisation als *Kunde*, der immer individueller wird, alles einfacher, schneller und bequemer haben will. Auf der Innenseite als *Mitarbeiter*, der mit Kollegen zusammenarbeiten muss, von deren Existenz er bislang noch gar nichts wusste. Und der seine lange verschütteten Kreativpotenziale wiederentdecken muss. Es ist kein Zufall, dass die »Einhörner« aus dem Silicon Valley am entschiedensten gegen Trumps Pläne protestierten, auch qualifizierte Einwanderung zu beschränken. Diese Firmen wissen, dass ihr wichtigster Treibstoff nicht die Technik ist, sondern der Mensch. Nur der Mensch kann in ihren Augen die alte Wirtschaftswelt aus den Angeln heben. Denn Datenberge bergen gar nichts – wenn nicht ein Mensch hinzukommt, der das Verborgene entbirgt.

Wie verdreht die Dinge bisweilen sind, können Sie daran erkennen, dass das Menschliche hierzulande allenfalls Opferstatus hat: Ewig wird die Gebetsmühle des »Wir müssen die Menschen mitnehmen« gedreht. Falscher Ansatz! Der Treiber des Wandels ist der Mensch. Technologie kann nur eine Folge sein.

Was kurzschlüssig als technologische Revolution beschrieben wird, ist also in Wahrheit ein sozialer Umbruch: die *Wiedereinführung des Menschen in die Unternehmen*. Das ist das Radikale dieses Buches. Klingt paradox, ist es aber keineswegs. Digitalisierung bedeutet in ihrem Kern eben keine Technik-Revolution, gerade nicht die Macht der Maschinen und die Herrschaft der Algorithmen. Sondern Konzentration auf das Wesentliche, was nur Menschen leisten können:

- die Wiedereinführung des Kunden
- die Wiedereinführung der Kooperation
- die Wiedereinführung der Kreativität

Das sind die drei Ks, und jedes einzelne dieser drei Ks hat die Kraft, Ihr Unternehmen radikal zu transformieren. Vielleicht fragen Sie: Wiedereinführung? Waren die drei Ks denn schon mal da? Ja, das waren sie. Sie wurden nur im Prozess des modernen Organisierens sukzessive zurückgedrängt:

Der *Kunde* war einst der Motor des Unternehmens. Dann aber wuchsen die Unternehmen, drehten sich zunehmend um sich selbst. Die jahrzehntelangen Aufrufe zur »Kundenorientierung« belegen das. Jetzt aber ist es Zeit, sich rückzubesinnen. Es geht es darum, das ganze Unternehmen vom Kunden her zu denken. Mit ihm in Ko-Evolution zu treten. Digitalisierung verbindet dabei Individualisierung und Automatisierung auf verblüffende Weise.

Die *Kooperation* wurde im Prozess des Organisierens immer mehr geschwächt – zugunsten der Spezialisierung, des Expertentums, der Koordination. Der Manager zerteilte die Aufgaben und fügte sie später wieder zusammen. Die Digitalisierung fordert heute von den Mitarbeitern ganz neue Formen der Zusammenarbeit: hierarchieübergreifend, funktionsübergreifend, abteilungsübergreifend. Sogar unternehmensübergreifend: Die Grenzen der Unternehmen öffnen sich.

Die *Kreativität* war das größte Opfer des Effizienz-Paradigmas. Kreativität wurde dem Unternehmen zunehmend wesensfremd. Sie wurde ausgelagert an spezielle Institutionen – an Agenturen, Labors und Start-ups. Diese Auslagerung kann sich heute kaum noch ein Unternehmen leisten. Denn das Spiel um die Zukunft wird an der Ideenfront entschieden. Technologie erzeugt keine Ideen; Ideen erzeugen Technologie. Auch weil der Wertschöpfungsanteil des reinen Herstellens von Gütern

schrumpft, hingegen Informationen, Forschung und Design bedeutender werden.

Auch wenn Sie dieser Gedanke überraschen mag: Die Digitalisierung ist, was das Menschliche anbetrifft, eine Rückbesinnung. Hört man genau hin, dann fallen Begriffe, über die wir seit Jahren diskutieren: Selbstverantwortung, Eigenmotivation, Vertrauen. Weil digitale Technik der große Gleichmacher ist, Menschen aber den Unterschied machen. Smarte Maschinen lassen sich schnell kopieren, Menschen nicht. Der Begriff der Revolution passt da vorzüglich, weil seine lateinische Herkunft eine Umkehr zu einem früheren Zustand bedeutet, nicht das Umwälzen zu etwas Neuem. Als Manager in digitalen Zeiten müssen Sie sich folglich einer Herausforderung stellen, die weniger mit Technologie zu tun hat als vielmehr mit Menschen. Es braucht einen Kulturwandel in den Unternehmen.

Der entscheidende Moment für ein Unternehmen kommt demnach, wenn es versteht, dass die digitale Transformation keine Frage der Technik ist, sondern der Kultur. Sie ist im Kern eine *soziale* Transformation – des individuellen Mitarbeiters und der organisatorischen Strukturen.

Die Rolle der Führungskraft in der Digitalisierung

Nur alter Wein in neuen Schläuchen? Nun, gegen alten Wein ist ja nichts zu sagen. Aber es ist doch bemerkenswert, dass die Ideen lange bekannt sind, die helfen, mit der Digitalisierung klarzukommen. Nur dass sie jetzt in einer Weise aktuell werden, die kaum jemand vorhergesehen hat. Sie wurden zwar schon immer als »wichtig« eingestuft, sind heute aber »dringend«. Kluges Rasonieren reicht nicht mehr, jetzt muss gehandelt werden. Angelehnt an die elfte Feuerbach-These von Karl Marx, die noch immer das Foyer der (ehemals Ost-Berliner) Humboldt-Universität zielt: »Die Theoretiker haben die Unter-

nehmenswelt nur verschieden interpretiert; es kommt aber darauf an, sie zu verändern.« Was heißt das für Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft?

Unser Verständnis von organisierter Arbeit wurde geprägt durch die Industrialisierung. Die Tradition der Industrialisierung ist: Hierarchie, räumlich und zeitlich fixierte Kooperation, Steuerung über Finanzresultate, Planung auf der Basis von Erfahrung und kurzfristiger Erwartung, Effizienz als Mantra, die Organisationsstruktur ist heilig, die Mitarbeiter sind die Zugelosten. Wenn Sie weniger als 30 Jahre bis zur Rente haben, dann haben Sie Ihren Job noch nach diesen Regeln gelernt.

All das funktioniert auch heute noch leidlich. Aber es sind die Antworten der Gegenwart auf die Fragen der Vergangenheit. Ob sie auch die Fragen der Zukunft beantworten, ist unwahrscheinlich. Wir leben in einer VUKA-Welt – kurz für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität. Starre Hierarchien, Herrschaftswissen und Command-and-Control sind da hinderlich – sowohl technisch wie menschlich. Oft werden hohe Summen in digitale Technik investiert, aber weder Mitarbeiter noch Führung sind gleichsam »mitgewachsen«. Deshalb ist »Culture first!« Ihre große Herausforderung:

- Vom »Ich« zum »Wir«
- Von der »Vorgabe« zur »Selbstverantwortung«
- Von der »Kontrolle« zum »Vertrauen«
- Von der »Motivierung« zur »Motivation«
- Von der »Sicherheit« zum »Risiko«
- Von der »Fehlervermeidung« zum »Ausprobieren«
- Vom »Mitspracherecht« zur »Mitsprachepflicht«
- Von der »Binnenorientierung« zur »Außenorientierung«

Wenn Sie mir bis hier auch nur näherungsweise zustimmen, dann dämmert es Ihnen, dass Sie für diesen Paradigmenwechsel

viel grundsätzlicher werden müssen. Über viele Jahrzehnte wurde die Managementtheorie dominiert von *personenzentrischen* Ansätzen. Die nahmen die Einstellungen und Verhaltensweisen von Individuen in den Blick: Haben wir die richtigen Mitarbeiter? Aber das System prägt den Einzelnen mehr als der Einzelne das System. Viel fundamentaler sind die *organisatorischen* Änderungen, die von der Digitalisierung gefordert werden. Das ist wirklich revolutionär: Noch nie wurde in den letzten Jahrzehnten so intensiv über das *Unternehmen als Organisation* nachgedacht. Von »New Work« bis zur »Demokratisierung« wird gefragt: Haben wir die richtigen Strukturen? Sind wir so aufgestellt, dass wir schnell neue Geschäftsmodelle aufbauen können, die mit der digitalen Welt kompatibel sind?

Dadurch verändert sich Ihre Rolle als Führungskraft grundlegend. Ihre Kunst ist es, Technik und Mensch zu verbinden, Geschäftsmodell und Organisation, intern und extern. Vor allem aber: alt und neu. Ihr Geschick ist es, die neue Komplexität so in das laufende System einzubauen, dass es nicht zusammenbricht, aber zukunftsfähig wird. Das ist wie Reifenwechsel bei fahrendem Auto.

Die Uhr tickt

Das Digitale ist der Treiber der vierten industriellen Revolution. Das Digitale ist aber nicht nur Technik – es ist eine neue Art, Unternehmen zu führen. Deshalb geht es weniger um die Entwicklung einer digitalen Strategie, sondern um die fundamentale Integration des Digitalen in die Geschäftstätigkeit – in Produktion, Vertrieb, Einkauf, Marketing. Neu dabei ist die Geschwindigkeit der Umwälzung. Marktideen und Wettbewerber kommen aus dem Nichts und über Nacht. In dem Bonmot zusammengefasst: »Heute ist der langsamste Tag Ihres Lebens!« Alle weiteren Tage werden schneller. Hätten Sie vor 10 Jahren

die Entwicklung von Facebook vorausgesehen? Hätten Sie vor 10 Jahren gedacht, dass Leute ihre Wohnungen an Fremde vermieten oder in das Privatauto eines völlig Unbekannten einsteigen? Bei der Rangfolge der Unternehmen auf der Basis ihrer Marktanteile konnte man früher höchstens ein bis zwei Positionswechsel pro Jahr beobachten; heute sind es bis zu zehn. Im Jahre 1920 war das durchschnittliche Lebensalter eines S&P-500-Unternehmens noch 67 Jahre, heute sind es zwölf. Apple ist der teuerste Konzern der Welt – nur 10 Jahre nach Einführung des iPhones. Und nichts fürchten die globalen Disruptoren mehr als den »Kodak-Moment« – damals ein Werbe-Claim des Weltmarktführers der Analogfotografie; heute sinnbildlich für die Wucht, mit der die Digitalisierung diese Firma an die Wand drückte. Nichts ist so schnell weg wie ein Vorsprung. Also: Keine Zeit für Bedenkenträger.

Deshalb war »Food for thought« gestern; heute gilt: »Food for action!« Der richtige Zeitpunkt kommt nie. Er ist immer jetzt. Worauf warten? Es geht darum, ob Sie mit Ihrem Unternehmen auch noch in 10 Jahren *relevant* sind – oder aber Zulieferer sind für China- und US-Konzerne. Der Begriff »Change« wirkt dabei wie ein altes Tapetenmotiv. Er passt nicht mehr, weil er immer noch nachholendes Verändern einflüstert, nicht aber das vorausschauende Einstellen auf Unerwartbares. Zudem steht er für episodischen Wandel, top-down geplant. Nicht für kontinuierlich und bottom-up. Abwarten, was der Wettbewerb macht? Das ist der sichere Weg, zweiter Sieger zu sein.

Es gibt also viel zu tun. Freuen Sie sich drauf! Aber selbst wenn Ihre Vorfreude verhalten ausfällt, weil Sie das Gefühl haben, schon jetzt überschwellig zu leisten – Sie haben eine schöne Aufgabe vor sich: die Wiedereinführung des Menschen ins Unternehmen. Ein neues Zeitalter ist angebrochen – und Sie sind dabei. Es ist an der Zeit, mit der strategischen Dreifaltigkeit ernst zu machen: Kunden – Kooperation – Kreativität.

Wie das geht? Das ist die Frage, die alle bewegt. Viele Führungskräfte glauben, sie hätten nicht genug Kompetenzen für die Herausforderungen der Digitalisierung. Ach was! Digitalisierung ist kein Hexenwerk. Fangen Sie einfach an, mit kleinen Schritten. Probieren Sie mal ein Rezept aus im Sinne eines »Roll-in«. Sie finden 111 Rezepte in diesem Buch. Das eine führt zum anderen. Machen Sie Erfahrungen und beurteilen Sie diese mit Augenmaß. Beginnen Sie beim wichtigsten Treiber der Digitalisierung, der gleichzeitig der größte Gewinner ist: beim Kunden.

Genau das mache ich jetzt auch.

DIE WIEDEREINFÜHRUNG
DES KUNDEN INS
UNTERNEHMEN

1.

Junk Food. Einige Monate des Jahres lebe ich in New Mexico. In Santa Fe ist das Casa Sena mein Lieblingsrestaurant. Meine Kinder, zum damaligen Zeitpunkt 11 und 14 Jahre alt, begleiteten mich eines Abends, fanden aber auf der Speisekarte nichts, auf das sie sich hätten freuen können. Ich fragte daher den Kellner, ob die Küche nicht ein paar Pommes frites zubereiten könne. »Kein Problem«, kam ohne Zögern seine Antwort und alsbald erhielten meine Kinder das Gewünschte. Später konnte ich allerdings beim Blick auf die Rechnung keinen entsprechenden Betrag entdecken. Auf meine Bemerkung antwortete der Kellner: »Oh, wir haben die Pommes vom Restaurant auf der anderen Straßenseite geholt und vergessen, sie zu berechnen.« Hand aufs Herz: Welches deutsche Restaurant besorgt die Pommes von der Konkurrenz, um den Kunden zufriedenzustellen?

Auch wenn es Sie vielleicht überrascht: Diese Geschichte aus analoger Vorzeit zielt weit in die digitale Zukunft. Mein erstes Rezept ist deshalb gleich ein zweifaches. Erstens: Der Kunde ist wichtiger als die Speisekarte. Zweitens: Warum nicht mit der Konkurrenz kooperieren, wenn es allen hilft?

2.

Ohne Tabus. Ich will mit meinem Autohersteller einen Termin zum Reifenwechsel vereinbaren. Das fällt mir am Wochenende ein, denn da habe ich Zeit, so etwas zu planen. Den Termin kann ich mir aber nicht sofort über ein Online-Portal reservieren, sondern nur telefonisch. Deshalb muss ich warten: Auf Montag. Auf die Öffnungszeiten. Auf den »nächsten freien Mitarbeiter« am Telefon. Dritte Welt?

Auch wenn Sie kein Autohersteller sind: Wenn Sie wollen, dass der Kunde in erster Linie an Sie denkt, müssen Sie in erster Linie an den Kunden denken. Das ist das Grundgesetz. Dann müssen Sie dem Kunden Kontaktmöglichkeiten anbieten, wann *er* will, nicht wann *Sie* wollen. Kundenzentrierung ist heute kein Instrument mehr, sondern ein Geschäftsmodell. Nicht Pläne und Ziele des Unternehmens stehen am Anfang der Wertschöpfungskette, sondern der Kunde. Produktentwicklung, Marketing, Vertrieb – alles wird radikal vom Kunden her gedacht. Das meint eine Organisation, die sich am Alltag des Kunden orientiert, das meint personalisierte Ansprache, marketinggetriebene Planung, individualisierte, konfigurierbare Produkte, die sich passgenau (»seamless«) in das Lebensumfeld der Kunden integrieren. Und das muss mehr sein als hoch hinauswollendes Geschwätz.

Der Kunde ist dann nicht mehr die Umwelt des Unternehmens, sondern umgekehrt, das Unternehmen ist die Umwelt des Kunden. Änderungswünsche kommen dann auch vom Kunden (»change request«), nicht von der Hierarchie. Damit scheint zum ersten Mal seit Jahrzehnten die Notwendigkeit auf, *tiefgreifende strukturelle Alternativen* zu diskutieren. Vorrangig geht es darum, Prozesse und Strukturen zu schaffen, mit denen das Unternehmen schneller auf Marktveränderungen reagieren kann. Kundenzentrierung heißt dann für Sie: Mein Unter-

nehmen orientiert sich am Sinnbild des Drehmomentwandlers – er verwandelt zukünftige Kundenwünsche in heutige Produkte und Dienstleistungen. Ob man das dann »agil« oder »transformativ« nennt, ist einerlei.

Meine Empfehlung: Gestalten Sie das Unternehmen als Umwelt des Kunden. Entwickeln Sie einen Pull-Markt (der auch ein wenig Push vertragen kann). Zukunftsfähig sind Sie, wenn Sie dabei *keine Tabus* kennen. Weder Produkt noch Verfahren, weder Personal noch Kapital, weder Organisationsform noch Rechtsform. Nur die Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Halten Sie sich immer vor Augen, was den Erfolg der großen Plattform-Firmen wie Google oder Amazon ausmacht: Sie sind zu ihren Kunden einfach entgegenkommender!