

Digitale Klasse

Beim digitalen Wandel geht es zu wie in der Schule. Amazon und Google sind schon in der Oberstufe. Das Gros der Konsumgüterbranche muss den Wechsel aufs Gymnasium erst noch schaffen. Rewe und Oetker schaffen dafür digitale Unternehmenseinheiten. Andere ziehen Know-how aus der Gründer-Community. Die Autoren Utho Creusen, Birte Gall und Oliver Hackl geben Nachhilfe im richtigen Umgang mit Start-ups und zeigen die veränderte Rolle von Führungskräften und Mitarbeitern: Der einsame Held an der Spitze wird von Managern überholt, die sich als Moderatoren verstehen, Visionen vermitteln und Kommunikationstalente sind. Der Nachwuchs aus den Generationen Y und Z tickt einfach anders. Bei Gründer Sebastian Diehl fragen Bewerber öfter mal, ob sie im Büro ein bisschen World of Warcraft spielen dürfen und ob ihr Lieblingsgetränk allzeit vorrätig ist. | Birgitt Loderhose

Rewe hat einen Chief Digital Officer, Conrad Electronic einen Chief Disruption and Digital Officer. Und Media Saturn einen Chief Cyborg Officer. Wo führt das hin?

Birte Gall: Die nächste Stufe ist eine transhumane Führung. Mensch und Maschine arbeiten in Teams zusammen. Maschinen übernehmen nicht nur Produktions-, sondern auch Wissensaufgaben. Entscheidungen basieren auf Daten.



Wir sehen die ersten Robotermitarbeiter wie Paul, der auf der Saturn-Verkaufsfläche Kunden berät. IBMs Künstliche Intelligenz Watson wird in 20 Jahren unsere traditionellen Mediziner ersetzen. Es wird keine Lkw- und Taxifahrer im klassischen Sinne mehr geben. Kreativität aber bleibt eine menschliche Eigenschaft, ebenso wie Empathie und die Fähigkeit, Konflikte zu lösen.

Sebastian Diehl: Man kann das mit den neuen Funktionen noch weiter-spinnen. Bei Google nennt sich der Innovationschef „Innovation Evangelist“, und Facebook-Gründer Mark Zuckerberg hatte auf seinen Visiten-

karten früher „I'm CEO, Bitch“ stehen. Das soll einen lockeren und nahbaren Eindruck vermitteln. Ich glaube trotzdem nicht, dass jeder den ganzen Tag in sein Büro laufen und erzählen kann, was er so denkt.

Utho Creusen: Unternehmen haben den gesellschaftlichen Wandel zu Mitbestimmung, Transparenz und Abbau von Hierarchien nicht nachvollzogen. Einer Generation Y oder Z ist kaum noch zu vermitteln, dass sie per Twitter einen direkten Kontakt zu Papst Franziskus und Barack Obama aufbauen können, aber gar nicht oder nur über drei Sekretariate an den Vorstand herankommen.

Was bedeutet der vielbeschworene digitale Umbruch für die Unternehmen?

Creusen: Viele Firmen kämpfen mit der Digitalisierung, weil sie nur durch ihre Unternehmensbrille schauen. Der Druck auf die Organisationsstrukturen wächst. Sie sind nicht in der Lage, schnell genug zu reagieren. Deswegen werden Digital-einheiten gebaut, die freier und experimenteller handeln können. Wir können von Start-ups eine Menge lernen. Kاپieren statt kopieren. Dinge ausprobieren und bereit sein, zu scheitern.

Diehl: Digitaleinheiten müssen komplett getrennt werden, wie bei Rewe. Mit einer eigenen Führung, räumlicher Trennung, genügend Kapital.

Gall: Otto hat das schon sehr früh so gemacht. Wichtig ist, die Digitaleinheit aus den Controllingprozessen herauszuhalten. Gleichwohl muss die gesamte Organisation ein Verständnis dafür entwickeln, was da passiert. Sonst schotten sich Mitarbeiter in den traditionellen Abteilungen ab.

Beschleunigt die Beteiligung an Start-ups die Transformation traditioneller Konsumgüterunternehmen?

Creusen: Steigt ein Unternehmen als alleiniger Investor in ein Start-up ein, so passiert meist folgendes: Um Kosten zu senken, wird das Start-up über die Bereiche Einkauf und Finanzen an den Mutterkonzern angebunden. Damit steigt der bürokratische Aufwand des Start-ups unverhältnismäßig, und es büßt seine Umsetzungsgeschwindigkeit ein. In der Folge wird es stranguliert und in seiner Bewegungsfähigkeit so stark eingeschränkt, dass es erstarrt. Der Mutterkonzern integriert es in einem nächsten Schritt als Geschäftsfeld oder Abteilung. Das innovative Potenzial kommt zum Erliegen, und es bleibt nur ein Schatten der ursprünglichen Idee übrig. Das haben wir bei unzähligen Start-ups erlebt.

Gall: Unternehmen sollten ihre Start-ups an einer sehr langen Leine laufen lassen und dafür sorgen, dass das angekündigte Kapital tatsächlich fließt und nicht vom mittleren Management blockiert wird. Das passiert häufig aus Angst, dass die eigenen Bereiche unwichtig werden.

Wie gewinnt man digitale Talente?

Oliver Hackl: Das Belohnungskonzept der Generation X, die heute in den Chefesseln sitzt, besteht aus Privilegien, Macht, Verantwortung, Geld. Wenn ich mit diesem Konzept vor meine Studenten trete, lächeln sie milde. Ihr Belohnungskonzept basiert

zwar ebenfalls auf materiellen Anreizen, aber ihnen sind auch Freiheit und Unabhängigkeit sehr wichtig. Sie wollen partizipieren, einen sinnvollen Beitrag leisten. Sie sind nicht bereit, einen machtvollen Vorgesetzten einfach zu kopieren. Als Führungskraft muss ich heute Menschen einstellen, die besser sind als ich. Ich bin Moderator, muss andere begeistern, aber vor



allem den Mitarbeitern zuhören. Dabei haben wir alle früher gelernt, dass der Chef der Beste ist und wir ihm nacheifern müssen. Wir brauchen eine intensive Diskussion über Werte, denn natürlich kann auch im Digitalzeitalter nicht jeder machen, was er will. Die Hochschulen müssen eine Feedback-

„Digital Leader inspirieren ihre Mitarbeiter mit starken Visionen und ehrgeizigen Zielen“

Birte Gall, Inhaberin von New Work Partners



kultur lehren, wie sie sich die Mitarbeiter wünschen. Es kommt darauf an, die Stärken zu stärken, bei den Mitarbeitern und bei den Unternehmen.

Diehl: Das Gehalt steht bei Bewerbungsgesprächen von vorneherein fest. Vor allem in den großen Städten, wo ein heftiger War for Talents tobt. Besonders für IT-Experten und Data Scientists geht es um ganz andere Dinge. Kann ich meine eigene Spotify-Liste im Büro laufen lassen? Haben wir Club-Mate im Kühlschrank, wo ich mich jederzeit bedienen kann? Kann ich abends, wenn ich keine Lust mehr auf Arbeit habe, auch mal zwei Stunden World of Warcraft zocken? Am Anfang schluckt man noch, wenn die Frage kommt, aber wenn derjenige seine Arbeitszeit herunterspult, ist mir das egal.

Ihr neues Buch hat den Titel Digital Leadership. Was müssen Top-Manager tun, um diesem Ideal zu entsprechen?

Gall: Sie inspirieren ihre Mitarbeiter und Führungskräfte mit starken Visionen und ehrgeizigen Zielen, die sie gemeinsam mit ihnen entwickeln und die sie verständlich kommunizieren. Sie bieten keine fertigen Lösungen an, sondern unterstützen die Teams, Aufgaben selbstständig zu lösen. Sie sind offen, zugänglich und vertrauen ihren Mitarbeitern. Sie fördern den Einsatz digitaler Medien, um ihre Organisation schnell, agil und flexibel zu machen. Sie vernetzen Menschen in sozialen Netzwerken und sorgen dafür, dass sich alle auf dem besten Wissensstand befinden. Sie begegnen allen Mitarbeitern auf Augenhöhe.

Creusen: Digital Leader steuern nicht jeden Einzelnen, sondern sie gestalten die Rahmenbedingungen und zum Beispiel die Anreizsysteme für die Beschäftigten. Sie sorgen dafür, dass sich der Enthusiasmus der Community in Zielorientierung und Produktivität verwandelt.

Wie soll es mit den Digitaleinheiten weitergehen? Werden sie irgendwann ins Unternehmen zurückgeholt?

Creusen: Es gibt keine allgemeingültige Lösung. Google macht es sehr gut. Sie betreiben ihr traditionelles Suchmaschinen-geschäft weiter und sind gleichzeitig in vielen innovativen Projekten engagiert. Die Digitaleinheiten knabbern am Stammgeschäft, verdienen aber kein Geld. Damit steigt auf jeden Fall der Druck auf die Geschäftsführung.

Gall: Die Unternehmen müssen auf lange Sicht beidhändig arbeiten. Wir nennen es Ambidextrie. Die Kernor-

ganisation muss weiter auf Effizienz getrimmt sein, und gleichzeitig auf die veränderten Rahmenbedingungen vorbereitet werden. Die Digitaleinheit ist kreativer unterwegs und muss anders geführt werden. In dieser Phase stecken die Unternehmen gerade. Wichtig ist, dass trotz der Trennung ein Know-how-Transfer stattfindet.



Das geht am einfachsten, indem die Mitarbeiter die Digitaleinheit besuchen und sich dort an Projekten beteiligen.

Wer hat die Digitalisierungswelle verpasst?

Creusen: Man könnte zum Beispiel Edeka-Chef Markus Mosa dazu zählen, der noch vor zwei Jahren gesagt hat, mit online beschäftigen wir uns nicht, weil damit keiner Geld verdient. Durch die Bringmeister-Übernahme ändert sich das gerade. Alain Caparros kommt dem Ansatz, den wir mit Digital Leadership verfolgen, näher. Er sagte: „Ich weiß noch nicht, wohin der Online-Zug fährt. Aber ich will auf jeden Fall dabei sein.“ Wer die erste Welle verpasst hat, tut sich schwer auf der zweiten und dritten Welle zu reiten.

Was sind die Hürden?

Creusen: Zum Beispiel die tradierte Grundhaltung vieler Händler, nicht mit Wettbewerbern zu kooperieren. Kooperation gehört zur Digitalisierung genauso dazu wie disruptive Geschäftsmodelle. Da hat Media Saturn gerade etwas gelernt, sie haben ihr Innovationszentrum, das Space Lab, weiterentwickelt in ein Retail Tech Hub, das sie für andere Händler öffnen. lz 34-17

Das Buch „Digital Leadership – Führung in Zeiten des digitalen Wandels“ erscheint im September im Springer Gabler Verlag.

FALLBEISPIEL JUNG

Das Start-up App & Eat hilft kleinen Unternehmen wie Bäckereien und Metzgereien, den Anschluss ans Onlinegeschäft zu finden. Per Smartphone können zum Beispiel die Kunden der Düsseldorfer Bäckerei Terbuyken ihre belegten Brötchen konfigurieren und vorbestellen. Anschließend holen sie ihre Tüten ab, ohne in der Warteschlange stehen zu müssen. Der Verkauf von Lebensmitteln ist für Jungunternehmer Sebastian Diehl, der als Gründer von Emmas Enkel bekannt wurde, ein Multichannel-Thema. „Es wird zwar auch in Zukunft reine Online-Player geben, aber im Großen und Ganzen wird sich der Markt in Richtung Online plus Stationär entwickeln.“ Allerdings spielen der stationäre Handel seinen Trumpf nicht aus. App & Eat will der analogen Bäckerei-

Branche helfen, zu digitalisieren. Oft handele es sich um Kleinunternehmen mit wenigen Filialen, für die ein eigener Onlineshop viel zu aufwendig wäre. „Eine Marktplatzlösung wie unsere erleichtert ihnen den Einstieg.“

Das Start-up muss Überzeugungsarbeit leisten, denn nicht jeder ist bereit, auf eine Plattform zu gehen, auf der auch Wettbewerber verkaufen. „Wir erklären dann, dass man nur so genügend Bekanntheit und Traffic erzeugen kann.“ Besonders wenn ein Generationswechsel anstehe, geben die Bäcker ihre Zurückhaltung gegenüber der Online-Welt auf. lz 34-17



FALLBEISPIEL ALT

Die Österreichische Post schafft als Traditionsunternehmen den Sprung in die digitale Ära. „Unser Umfeld wird dominiert von steigenden Faktorkosten – vor allem bei Mieten und Gehältern – und digitaler Konkurrenz“, sagt Alexander Frech, der das Geschäftsfeld Filialen leitet. Um diesen Entwicklungen gerecht zu werden baute die Post ihr Filialnetz um: In ländlichen Regionen wird ein franchiseähnliches Partnersystem betrieben, und im urbanen Gebiet Multi-Service-Zentren. Diese bündeln mehrere Dienstleistungen unter einem Dach. So werden Synergien aus Post-, Finanz- und Telekommunikationsdienstleistungen erzielt. Außerdem hat das Unternehmen neue Ertragsfelder erschlossen, etwa eine Ver-

mittlungsplattform zum Wechsel von Strom- und Gasanbietern. Sie zielt nicht nur auf digital-affine Kunden, sondern auf die breite Bevölkerung. Schon nach einem Jahr habe man eine bedeutende Marktstellung aufgebaut. „99 Prozent der Abschlüsse machen wir stationär, aber wir haben den ganzen Prozess für mobile Endgeräte entwickelt“, sagt Frech. Ein Erfolgsrezept: Neue Ideen werden bei der Post schnell und kostengünstig getestet. Wenn sie nichts taugen, werden sie verworfen und ansonsten konsequent umgesetzt. lz 34-17



„Digitaleinheiten können freier und experimenteller arbeiten, verdienen aber kein Geld“

Utho Creusen, Honorarprofessor, Berater und Coach