



Sascha Zöller

Ja zur Digitalisierung!

Mit der richtigen Einstellung die
Zukunftsfähigkeit des Unternehmens
sichern

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Ja zur Digitalisierung!

Sascha Zöller

Ja zur Digitalisierung!

Mit der richtigen Einstellung
die Zukunftsfähigkeit des
Unternehmens sichern



Springer Gabler

Sascha Zöller
Teamworker GmbH
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-658-23958-9 ISBN 978-3-658-23959-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23959-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Digitalisierung. Für die eine Gruppe von Unternehmern steht dieses Wort für eine gewaltige Goldader, die lediglich abgebaut werden muss. Sozusagen ein unternehmerisches Schlaraffenland. Die andere Gruppe spürt bereits Unbehagen, sobald sie diesen Begriff nur irgendwo liest, geschweige denn konkret damit konfrontiert wird.

Wie wir es auch drehen und wenden, unsere Welt wird immer digitaler, und gleichzeitig nimmt die Bedeutung analoger Technologien stetig ab. So hart es für manchen klingen mag: Sich der Digitalisierung zu verschließen kommt einem Kampf mit Holzkeulen gleich, während die Gegner vollautomatische Waffen benutzen. Sie denken vielleicht, ich übertreibe? Da muss ich Sie leider enttäuschen, denn genau diese Zukunft erwartet sämtliche Unternehmen, die sich weiterhin den modernen Technologien verschließen, die seit der digitalen Revolution Anfang der Jahrtausendwende Einzug in unser Leben gehalten haben.

Genau davon handelt dieses Buch. Ich möchte Ihnen dabei helfen, eine gesunde – gewissermaßen eine nüchterne – Einstellung gegenüber den digitalen Technologien zu entwickeln, damit Sie Ihr Unternehmen darauf ausrichten können. Letztlich geht es niemals darum, „modern“ zu sein. Das halte ich für Quatsch. Vielmehr geht es darum, als Unternehmer zukunftsfähig zu bleiben, sprich: das Überleben des Unternehmens zu sichern.

Während viele Bücher am Markt existieren, die sich mit den verschiedenen Tools der Digitalisierung auseinandersetzen, vermittelt Ihnen dieses Buch, wie Sie selbst und Ihre Mitarbeiter überhaupt erst die richtige Einstellung zu diesem Thema entwickeln. Wir beginnen also ganz am Anfang und nicht mittendrin.

In meiner langjährigen Arbeit als Berater war es genau dieser Punkt, an dem viele Unternehmen zu scheitern drohten: Nur selten ging es darum, ob das Unternehmen die technischen Möglichkeiten entwickeln konnte, sich gegen die vielen

neuen Wettbewerber durchzusetzen, oder ob es mit der neuen Dynamik des Marktes überhaupt mitgehen konnte. Meist scheiterte es am Top-Management oder an den Führungskräften, die Digitalisierung lediglich als ein unnützes Spielzeug irgendwelcher technikverliebter Nerds betrachteten. Mit dieser Grundhaltung wird jegliche Innovation im Keim erstickt, und so etwas kann sich – wenn es schlecht läuft – durchaus als unternehmerischer Sargnagel entpuppen.

Sie erfahren in diesem Buch, was Digitalisierung tatsächlich bedeutet, welche neuen Marktchancen sich dadurch auch bei Ihnen ergeben und wie Sie sich selbst und Ihr Team darauf vorbereiten. Sie werden auch lesen, dass Sie selbst nicht zu einem Technikfreak werden müssen, um sich der digitalen Revolution in Ihrer Branche (oder Ihrem Markt) zu stellen. Auf Basis einiger Beispiele anderer Unternehmen lernen Sie die Möglichkeiten kennen, die Ihnen die Digitalisierung bietet, um sich vom Wettbewerb abzuheben und möglicherweise sogar ein Alleinstellungsmerkmal herauszuarbeiten. All das ist möglich, wenn man die umfangreichen Chancen der digitalen Technologien nutzt.

Beispiele dafür gibt es durchaus: Einige Unternehmer schafften es, aus einer wirtschaftlich unbedeutenden Nische eine der weltweit größten Verkaufsplattformen für Konsumgüter entstehen zu lassen. Andere wiederum schufen vollkommen neue Märkte. Das alles erreichten sie in weniger als einem Vierteljahrhundert. Entwicklungsschritte, für die beispielsweise die Automobilindustrie etwa die vierfache Zeit benötigte.

All diese Unternehmer verbindet eine Gemeinsamkeit: Sie alle erkennen die enormen Potenziale, die heute existieren, und sie nutzen diese Potenziale perfekt für ihre eigenen Ziele. Hier rede ich von Menschen und Teams, die aus dem Nichts heraus Konzerne wie Facebook und Amazon erfolgreich aufgebaut haben und stetig weiterentwickeln. Diese Menschen hören nicht auf, den Status quo zu verbessern, und zeigen sich niemals zufrieden mit dem, was sie bis heute geleistet haben.

Diese Merkmale treffen jedoch auf die meisten Unternehmen nicht zu, denn es gibt nicht so sehr viele Firmen mit internationaler Bedeutung, die seit dem Beginn der digitalen Revolution gegründet wurden, oder anders ausgedrückt: Die meisten Unternehmer gründeten ihre Firmen, bevor es eine Digitalisierung gab. Für diese habe ich dieses Buch geschrieben.

Es soll Ihnen Einblicke und Anregungen geben, damit Sie die aktuelle Situation besser beurteilen und bewerten können. Denn das kann Ihnen helfen, für die Zukunft besser gerüstet zu sein. Dabei werde ich Ihnen auch traditionelle Unternehmen vorstellen, die mithilfe der Digitalisierung fantastische Erfolge erzielen konnten: etwa der Werkzeughersteller Hilti, der Reifenhersteller Michelin

oder das deutsche Stahlbauunternehmen Klöckner. Konzerne, die durch digitale Technologien die Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen in beeindruckender Weise sicherten. In diesem Buch werden Sie erfahren, warum diese traditionellen Unternehmen begannen, Digitalisierungskonzepte umzusetzen, wie sie es genau anstellten und was sie damit erreichten.

Dabei habe ich die Anzahl der Beispiele bewusst auf ein Minimum reduziert, um Sie als Leser nicht immer wieder aufs Neue mit unterschiedlichsten Unternehmen zu konfrontieren, in deren Philosophie und Herangehensweise Sie sich erst hineindenken müssten.

Ebenso zeige ich Methoden auf, die es Ihnen ermöglichen werden, ihre aktuelle Denkweise in der täglichen Arbeit zu hinterfragen. Die Erklärung und Erläuterung dieser Methoden ist bewusst auf ein Minimum reduziert, um den Kern der Botschaft leicht und verständlich zu transportieren. Denn mein Ziel ist, dass Sie die vorgestellten Methoden direkt umsetzen können und dabei keine Zeit verlieren.

Meine Schreibweise ist bewusst auf Einfachheit und klare Ausdrucksweise ausgerichtet, denn ich möchte Ihnen so wenige Fachbegriffe wie möglich zumuten. Schließlich sollen Sie diese neue Welt der Digitalisierung verstehen und vor allem mit Freude darin eintauchen.

Am besten lesen Sie dieses Buch zunächst einmal von Anfang bis Ende komplett durch, ohne sich an Details festzubeißen. Machen Sie sich beim ersten Mal so wenig wie möglich Gedanken und Notizen. Wenn Sie den gesamten Inhalt des Buches gelesen haben, legen Sie es am besten für ein paar Wochen zur Seite und kümmern sich nicht mehr darum. Beobachten Sie sich jedoch in dieser Zeit und prüfen Sie, ob das Buch bereits etwas bei Ihnen ausgelöst hat. Hat sich Ihre Sichtweise in der täglichen Arbeit verändert? Erinnern Sie sich an die eine oder andere Grafik aus dem Buch oder an bestimmte Methoden und Beispiele, von denen Sie gelesen haben? Wenn Sie das feststellen, dann nehmen Sie das Buch wieder zur Hand, arbeiten Sie die Kapitel intensiv durch und vertiefen Sie Ihr Wissen. Wie kraftvoll und wirkungsvoll dieses Buch für Sie ist, lässt sich nämlich sehr gut daran erkennen, wie weit es zu Ihrem „Arbeitsbuch“ wird und vielleicht sogar einen Platz auf Ihrem Schreibtisch findet.

Dieses Buch ist für Menschen geschrieben, die auch andere Menschen zu Veränderungen anregen möchten. Wir leben in einer Welt, in der viel und häufig kommuniziert wird. Mein Ziel mit diesem Buch ist erreicht, wenn Sie mit anderen Menschen, beruflich wie privat, in einen intensiven Austausch darüber treten. Dann habe ich meine Aufgabe erfüllt.

Falls das Buch jedoch keine nachhaltige Wirkung auf Sie ausübt, freue ich mich über eine entsprechende Nachricht. Schreiben Sie mir eine E-Mail (Buch@saschazoeller.de) mit einer kurzen Information dazu, was Ihnen gefehlt hat oder nicht gefallen hat. Denn meine Einstellung zu Feedback lautet: Feedback is Breakfast for Champions.

Daher freue ich mich auf Ihre Rückmeldung und auf eine offene und konstruktive Kritik.

Viel Spaß beim Lesen wünsche ich Ihnen von ganzem Herzen.

Ihr
Sascha Zöller

Inhaltsverzeichnis

Teil I Digitalisierung ist (k)eine Frage der Einstellung

1	Warum der Begriff Digitalisierung nicht viel aussagt	3
1.1	Das langsame Sterben des Einzelhandels	4
1.2	Die digitale Revolution	5
1.3	Das klassische Geschäftsmodell	6
1.4	Neue Geschäftsmodelle	8
1.5	Die Käuferseite verändert sich	11
1.6	Nutzen- und Lösungsorientierung	12
1.7	Beispiele erfolgreicher Digitalisierungsstrategien	14
1.8	Erfolg kommt mit der richtigen Einstellung	20
	Literatur	22
2	Die richtige Einstellung führt zum zukunftsfähigen Unternehmen	25
2.1	Die drei Prinzipien erfolgreicher Start-ups	28
2.2	Die Frage nach dem „Warum“	31
2.3	Die richtige Einstellung entwickeln	32
2.3.1	Hinterfragen Sie Ihre Einstellung	34
2.3.2	So entwickeln Sie die richtige Einstellung	37
2.4	Bereiten Sie Ihr Unternehmen auf die Zukunft vor	39
	Literatur	42
3	Die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens vorantreiben	43
3.1	Das richtige Team ist die Basis für den Erfolg	44
3.1.1	Der Typ „Mobiles Mindset“	45
3.1.2	Der Typ „Datenanalytiker“	46
3.1.3	Der Typ „Datensicherheit“	47

3.1.4	Der Typ „Cloud-Spezialist“	47
3.1.5	Der Typ „Einstellung zur Skalierung“	48
3.1.6	Der Typ „Prozessoptimierer“	49
3.2	Wo finden sich diese Zukunftsgestalter?	50
3.3	Welche grundlegenden Fragen muss jedes zukunftsfähige Unternehmen beantworten können?	52
3.4	Die digitale Realität in Ihrem Unternehmen heute	56
	Literatur.	58
4	Die richtige Grundstimmung im Unternehmen erzeugen.	59
4.1	Gänse, Ameisen und die Digitalisierung	59
4.2	Was Unternehmen vom deutschen Fußballweltmeister 2014 lernen können	63
4.3	Intrinsische Motivation aufbauen.	65
4.4	Die digitale Organisationsstruktur	66
	Literatur.	71
 Teil II Zukunftsfähige Geschäftsmodelle entwickeln und umsetzen		
5	Eine Vision entwickeln	75
5.1	Warum das Internet in Zukunft der primäre Marktplatz sein wird	75
5.2	Das Prinzip der Fokusanalyse	77
5.3	Die Märkte haben sich verändert	79
5.4	Wie Sie die Fokusanalyse in Ihrem Unternehmen durchführen	80
5.4.1	Customer Centricity	81
5.4.2	Simplicity	84
5.4.3	Scalability	85
	Literatur.	87
6	Produktnutzen und Zielgruppe definieren	89
6.1	Roter und Blauer Ozean.	90
6.2	Der Weg vom Roten in den Blauen Ozean.	91
6.2.1	Nespresso von Nestlé	91
6.2.2	Hilti	92
6.2.3	Rolls-Royce	93
6.2.4	Michelin	93

6.3	Der Schlüssel zum Erfolg	94
6.3.1	Wer sind meine Kunden und warum kaufen sie bei mir?	95
6.3.2	Die Zielgruppe identifizieren	95
6.4	Wie Kunden Entscheidungen treffen	97
6.5	Wie Unternehmen konkret vorgehen sollten	99
	Literatur.	101
7	Eine Strategie entwickeln	103
7.1	Korrektur einiger falscher Annahmen	104
7.2	Von Start-ups lernen.	105
7.3	Die Wachstumsstrategie umsetzen.	109
7.4	Scheitern als Weg zur Zukunftssicherung	110
7.5	Immer den aktuellen Status quo verbessern.	114
7.6	Die Zeit als kritischer Faktor	116
7.7	Strategieentwicklung im Zeitalter der digitalen Veränderung	117
	Literatur.	119
8	Ein kundenzentriertes Geschäftsmodell entwickeln	121
8.1	Die Bedeutung der drei Bereiche von Customer Centricity für den Unternehmenserfolg	122
8.2	Methodik zur Entwicklung eines Geschäftsmodells	124
8.2.1	Value Proposition Design.	125
8.2.2	Business Model Canvas	129
8.3	Die Organisationsstruktur	130
8.4	Storytelling und Storysharing	133
8.5	Der Evangelist	138
8.6	Agiles Vorgehen	141
	Literatur.	143
9	Fallstricke und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung der digitalen Transformation	145
9.1	„Zukunft braucht Herkunft“	145
9.2	Die Umsetzungsmatrix.	149
9.3	Zehn entscheidende Erfolgsfaktoren	150
9.3.1	Die Organisationsstruktur muss der Veränderung folgen	150
9.3.2	Passen Sie die Unternehmenskultur an	151
9.3.3	Das Unternehmen attraktiv für Talente gestalten.	151

9.3.4	Eine Zukunftsstrategie entwickeln	152
9.3.5	Teams, die erfahrene Mitarbeiter und Nachwuchstalente vereinen	152
9.3.6	Mut zur Umsetzung fördern	153
9.3.7	Implementieren Sie digitale Teams	154
9.3.8	Etablieren Sie einen CDO	154
9.3.9	Quick Wins vor Big Wins	155
9.3.10	Stellen Sie Ihr Unternehmen flexibel auf	156
9.3.11	Zusammenfassung	157
9.4	Wie Sie die digitale Transformation garantiert in den Sand setzen	157
9.4.1	An alten Strukturen festhalten	157
9.4.2	Digitalisierung als Zeitverschwendung betrachten	158
9.4.3	Lieber morgen als heute damit beginnen	159
	Literatur	160

Teil III Die Zukunft der Kundenansprache

10	Digitale Transformation im Umgang mit Kunden und Lieferanten	165
10.1	Die Kommunikation von morgen	166
10.2	Erfolgskritische Faktoren	168
10.2.1	Transparenz	168
10.2.2	Vernetzung	169
10.2.3	Automatisierung	170
10.2.4	Verfügbarkeit	171
10.2.5	Sicherheit	171
	Literatur	173
11	Die Customer Journey	175
11.1	Ein Idealbeispiel	176
11.2	Der Fahrplan	178
11.2.1	Phase 1 – Pre-Awareness (Vor der Wahrnehmung)	179
11.2.2	Phase 2 – Awareness (Wahrnehmung)	179
11.2.3	Phase 3 – Consideration (Erwägung des Kaufs)	180
11.2.4	Phase 4 – Preference (Präferenz für das Produkt)	181
11.2.5	Phase 5 – Purchase (Kauf)	181
11.2.6	Phase 6 – After-Sales (Nach dem Kauf)	181
11.2.7	Phase 7 – Loyalty (Kundenbindung)	182

11.3 Die Zukunft der Kundenansprache	183
Weiterführende Literatur	185
Teil IV Ausblick	
12 Ein Umdenken ist gefordert.	189
12.1 Die meisten Unternehmen haben einen riesigen Nachholbedarf	190
12.2 Wie Sie Ihre Organisation auf die digitale Zukunft vorbereiten	192
12.2.1 Flexibilität	193
12.2.2 Fehlerkultur	194
12.2.3 Lernbereitschaft	195
12.3 Der letzte Schritt	196
Literatur.	197
13 Meine Werte.	199

Teil I

Digitalisierung ist (k)eine Frage der Einstellung

Warum der Begriff Digitalisierung nicht viel aussagt

1

Zukunft passiert nicht, sie wird erschaffen.

(Babette Halbe)

Im Frühjahr 1980 gründete die junge Unternehmerin Daniela Zimmermann in Freising ein kleines Unternehmen mit dem Namen „Alfa-Textil“. Der Schwerpunkt lag in der Herstellung von italienischen Werbeetiketten sowie von Farbmusterkarten und Kleiderbügeln für die Textilindustrie. Der Vertrieb dieser Produkte fand vorwiegend auf Textilmessen statt, und das Unternehmen entwickelte sich zufriedenstellend.

In den neunziger Jahren nahm Frau Zimmermann Tragetaschen mit ins Programm auf, außerdem stellte sie mehrere Arbeitskräfte ein und mietete eine Lagerhalle, um die stark wachsende Nachfrage bewältigen zu können. Zusätzlich gründete sie eine weitere Filiale in Düsseldorf.

Mit dem Übergang zur Jahrtausendwende setzte das große Sterben in der Textilindustrie ein. Das Unternehmen drohte, in Schieflage zu geraten. In dieser Phase gab der Sohn der Firmengründerin, Philipp Zimmermann, eine Webseite sowie einen ziemlich einfach programmierten Online-Shop in Auftrag. Dieser Schritt folgte nach unzähligen Diskussionen mit seiner Mutter, doch schließlich setzte sich der Junior durch. In dieser Zeit fokussierte sich das Unternehmen immer stärker in Richtung Tragetaschen für den Einzelhandel, und bald darauf gab es sogar noch eine weitere Veränderung: Der Firmenname wurde in „Bagstage“¹ umgewandelt. Im Juli 2009 übernahm der Sohn das Unternehmen. Er baute mit großem Tempo den Namen „Bagstage“ zu einer eigenständigen

¹<https://bagstage.de/>.

Marke aus und konzentrierte sich verstärkt auf den Online-Handel. Heute trägt der Online-Shop „Bagstage24“² wesentlich zum Unternehmenserfolg bei; außerdem beschäftigt das Unternehmen etwa 20 Mitarbeiter an den beiden Standorten Freising und Düsseldorf.

Bagstage zählt zu den Erfolgsgeschichten der digitalen Transformation. Es handelt sich um ein kleines, mittelständisches Unternehmen, in zweiter Generation in Familienhand, und es agiert in einem wettbewerbsintensiven Markt. Hersteller von Tragetaschen gibt es schließlich wie Sand am Meer, und vor allem die Konkurrenz aus Asien – mit geringen Herstellungskosten – führt zu einem unbarmherzigen Verdrängungswettbewerb. Kurz gesagt: Bagstage zählt zu jenen Betrieben, die einer hohen Sterberate ausgesetzt sind. Denn Unternehmen, die vor einigen Jahrzehnten gegründet wurden und als Einzelhändler oder als Großhändler ein klassisches Geschäftsmodell verfolgen, sehen sich plötzlich einer Konkurrenz aus Herkunftsländern gegenüber, deren Namen sie bislang nicht einmal kannten. Diese neue Konkurrenz bietet ihre Ware mit einer bis dato ungewohnt aggressiven Preispolitik und gleichzeitig hochwertigen Produktqualität an, sodass diesen Unternehmerinnen und Unternehmern ganz schummrig wird.

Wenn es diese Betriebe nicht schaffen, innerhalb kurzer Zeit ihre Geschäftsmodelle an die neue Situation anzupassen, verschwinden sie von der Bildfläche. Ganz einfach, ganz brutal.

Bagstage existiert bereits seit Jahrzehnten, und das ausgesprochen erfolgreich. Die Frage lautet an dieser Stelle sicherlich, warum es Philipp Zimmermann schaffte, ein Unternehmen mit hervorragenden Zukunftsaussichten aufzubauen, während viele andere Betriebe in vergleichbaren Branchen und mit einer ähnlichen Ausgangssituation plötzlich von der Bildfläche verschwanden.

Auf diese Frage versuche ich Ihnen bereits in diesem Kapitel konkrete Antworten zu liefern. Im weiteren Verlauf dieses Buches erfahren Sie außerdem, wie Sie die Zukunftsfähigkeit Ihres eigenen Unternehmens sicherstellen können.

1.1 Das langsame Sterben des Einzelhandels

Am 5. Februar 2017 schrieb *Die Welt*: „Dem deutschen Einzelhandel droht ein Massensterben“ (Gassmann 2017). In etwa 10 bis 15 Jahren – so lautet die Prognose – verschwindet jedes zweite Filialunternehmen vom Markt. Der Handelsverband

²<https://bagstage24.de/>.

Deutschland (HDE) rechnet sogar mit einem Verlust von 50.000 Geschäften in den kommenden Jahren und warnt vor sinkenden Käuferzahlen und einer Verödung von Stadtzentren (Gassmann 2017).

Gleichzeitig legte der Online-Handel 2017 um knapp über 10 % gegenüber dem Vorjahr zu. Der Online-Umsatz stieg alleine in Deutschland in den letzten 17 Jahren von 1,3 Mrd. EUR (im Jahre 2000) auf 48,7 Mrd. EUR (im Jahre 2017) (Institut für Handelsforschung 2017). Tendenz weiter steigend.

Zwar umfasst der Online-Handel lediglich ein winziges Segment innerhalb der Gesamtbetrachtung der Digitalisierung, doch merken wir an diesem Beispiel die Auswirkungen besonders stark.

Aus welchem Grund entschied sich Philipp Zimmermann, Bagstage um einen Online-Shop zu erweitern und damit in die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens zu investieren? Es lag vermutlich nicht an seiner Liebe zur Internettechnologie und auch nicht daran, dass er unbedingt auf den Zug der Digitalisierung aufspringen wollte. Das Zauberwort an dieser Stelle lautet „**zukunftsfähig**“. Darin liegt der Knackpunkt für Unternehmer mit visionärer Ausrichtung. Für jene, die erkannt haben, dass sie etwas verändern müssen, um der Verantwortung gegenüber ihren Kunden – den bestehenden sowie den Neukunden –, ihren Mitarbeitern und gegebenenfalls ihren Investoren gerecht zu werden.

Es ist also nicht der Wunsch nach einer digitalen Transformation, der Sie antreiben sollte, sondern die Notwendigkeit, das Unternehmen an die künftigen Herausforderungen des Marktes anzupassen.

1.2 Die digitale Revolution

Hinter dem Begriff „digitale Revolution“ verbirgt sich also nicht lediglich ein knackiges Schlagwort, das findige Unternehmensberater inflationär einsetzen, um Unternehmer in Angst und Schrecken zu versetzen. Digitale Revolution beschreibt keinen jener Trends, die plötzlich auftauchen und sich für eine Weile hartnäckig in der Literatur und den diversen Medien halten, nur um einige Jahre später sang- und klanglos wieder zu verschwinden. Vielmehr handelt es sich dabei um die vierte industrielle Revolution, um einen Entwicklungsschritt, der unser Leben nachhaltig verändert hat und es auch in Zukunft weiter verändern wird. Also die nächste große Welle der Innovationen nach der Entwicklung der Dampfmaschine, der Erfindung der Elektrizität und der Einführung massentauglicher Computer.

Anders ausgedrückt: Es lässt sich feststellen, dass sich seit Beginn der Jahrtausendwende nahezu alle Märkte in Bewegung befinden. Nur jene Unternehmen,

die sich im Takt dieser neuen Melodie bewegen, schaffen den Sprung in die neue Wirtschaftsepoche. Jene, die ihren alten Tanzstil beharrlich weiterverfolgen, kommen aus dem Tritt und werden stolpern. Um noch einen Moment lang bei diesem Bild zu bleiben: Die Musik hat sich verändert, und der eigene, über Jahre einstudierte und auf vielen Veranstaltungen erprobte Tanzstil entspricht nicht mehr der aktuellen und noch weniger der zukünftigen Musik. Das ist so, als würde man in Köln zum Karneval Wiener Walzer tanzen.

Wenn wir also von „Digitalisierung“ sprechen, meinen wir immer die digitale Revolution, die bereits stattfindet und in den kommenden Jahren weiter Fahrt aufnehmen wird. Aus diesem Grund besitzt der Begriff „Digitalisierung“ auch wenig Aussagekraft, denn er beschreibt nur ausgesprochen dürftig jene Prozesse, die aktuell tatsächlich stattfinden – hinter den Kulissen einiger großer Konzerne, aber auch in sämtlichen Arbeitsprozessen quer durch die unternehmerische Landschaft, im daraus resultierenden Verständnis von Arbeitsmodellen, und vor allem in der Wahrnehmung – und damit in der (künftigen) Erwartungshaltung – der Verbraucher, also Ihrer Kunden.

1.3 Das klassische Geschäftsmodell

Bevor ich im weiteren Verlauf dieses Buches darauf eingehe, wie Sie sich dieser hochgradig spannenden Herausforderung stellen können, sollten wir uns einen Moment lang damit beschäftigen, wie Unternehmen bislang ihre Geschäfte betrieben haben und aus welchen Gründen diese Wege aller Wahrscheinlichkeit nach in Zukunft nicht mehr funktionieren werden.

Das klassische Geschäftsmodell der sogenannten Old Economy³ sieht vor, dass Produkte bzw. Dienstleistungen entwickelt und dann der entsprechenden Zielgruppe angeboten werden. Diese Zielgruppe besitzt einen Bedarf an diesen Angeboten – also zum Beispiel an einer Lösung für ein Problem oder an einem Mehrwert – und ist bereit, einen bestimmten Geldbetrag für diese Produkte und Dienstleistungen zu bezahlen.

Beispielsweise gehen wir in den Supermarkt, wenn wir Milch, Brot, Eier und vielleicht noch einen probiotischen Joghurt kaufen möchten. Während wir die

³Als Old Economy werden die traditionellen Industrien verstanden, wie etwa die Automobilindustrie oder der Maschinenbau. Dort werden greifbare sowie materielle Güter hergestellt, während die New Economy vorwiegend virtuelle Produkte wie Software herstellt bzw. die Geschäftsprozesse vorwiegend über das Internet abgewickelt werden.

Regalwege entlanglaufen, kommen wir an den Süßigkeiten und Knabbereien vorbei und nehmen vielleicht noch eine Tafel Schokolade sowie eine Tüte Chips mit. Auf diese Weise wandern wir also mit fünf bis sechs Produkten statt der geplanten vier Artikel zur Kasse. Ein gutes Geschäft für das Handelsunternehmen und ebenso für uns Konsumenten, da wir uns auf diese Weise auch mal spontan die eine oder andere Leckerei gönnen. Zumindest empfinden so die meisten Kunden, wenn der zusätzliche Schokoriegel noch schnell mal auf dem Kassensband landet.

Ein weiteres Beispiel: Für viele Autobesitzer ist es vollkommen normal, nach der Wintersaison zur Werkstätte ihres Vertrauens zu fahren, um den Reifensatz wechseln zu lassen. Entweder liegen die Sommerreifen bereits im Kofferraum oder sie wurden ohnehin bei der Fachwerkstätte eingelagert. Anschließend bezahlen wir für diese Dienstleistung und fahren mit den montierten Sommerreifen zufrieden nach Hause.

Solange der Kunde bereit ist, in den Supermarkt zu fahren, um aus einer Vielzahl von Produkten die für ihn passenden auszusuchen, oder für einen Reifenwechsel zu bezahlen, während er gleichzeitig Wartezeiten dafür in Kauf nimmt (bis die Reifen vollständig umgerüstet sind), funktioniert dieses klassische Geschäftsmodell wunderbar.

Doch wie verhält es sich, wenn sich die Erwartungshaltung unserer Zielgruppe plötzlich verändert? Ausgelöst durch alternative Anreize oder durch eine Verlagerung der persönlichen Interessen?

Das Berliner Unternehmen „Hellofresh“ bietet etwa die optimal abgestimmten Lebensmittel für individuell erstellte Menüs und liefert diese direkt nach Hause, gemeinsam mit dem entsprechenden Kochrezept. Das Unternehmen wurde im Jahre 2011 gegründet und ist heute in mehreren Ländern vertreten, darunter in den USA, Australien und Kanada. 2016 erzielte Hellofresh einen Umsatz von knapp 600 Mio. EUR und beschäftigte über 2000 Mitarbeiter. Der Umsatz konnte 2017 nochmals gesteigert werden, und zwar auf 904,9 Mio. EUR.⁴ Ein beeindruckendes Wachstum.

Noch nie waren die Markteintrittshürden so niedrig und die Wachstumspotenziale so hoch. Noch niemals in der Geschichte war es möglich, innerhalb kürzester Zeit ein international funktionierendes Unternehmen erfolgreich aufzubauen und zu führen. Noch nie gab es diese enormen Möglichkeiten, Kunden zu finden, sie umfangreich zu analysieren und ihnen die besten kundenspezifischen Produkte und Dienstleistungen anzubieten.

⁴HelloFresh Geschäftsbericht 2017. <http://ir.hellofreshgroup.com/download/companies/hellofresh/Annual%20Reports/DE000A161408-JA-2017-EQ-D-00.pdf>. Gelesen am 17.6.2018.

Ein befreundeter Unternehmensberater sagte einmal zu mir: „Die wohl unsinnigste Erfindung mit dem gleichzeitig größten Markterfolg ist der Kühlschrank. Niemand braucht ihn, denn letztlich gibt es keinen Sinn, warum wir in heutiger Zeit noch Lebensmittel auf Vorrat halten sollten.“

Jetzt stellen Sie sich einen Moment lang vor, diese Überlegung würde in der Bevölkerung Anklang finden. Außerdem käme ein Unternehmen auf die Idee, Lebensmittel 24 h lang an sieben Tagen pro Woche zu einem akzeptablen Preis anzubieten und diese sogar nach Hause zu liefern. Dann hätten die Hersteller von Kühlschränken einen guten Grund für Katerstimmung.

Das klassische Geschäftsmodell, also der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen mit der Erwartung, dass die Kunden die Produkte entweder wieder nachkaufen (Verbrauchsgütermarkt) oder dafür bezahlen, um deren Lebensdauer zu erhöhen (Investitionsgütermarkt), bzw. die Dienstleistung regelmäßig in Anspruch nehmen, wird die nächsten 10 bis 15 Jahre nicht überleben. Stattdessen existieren inzwischen viele verschiedene neue Ansätze. Beispielsweise konzentrieren sich die Konsumenten bei Gebrauchsgütern heute immer stärker auf den Nutzen und den Komfort statt auf den klassischen Besitz, wie das Kölner Institut für Handelsforschung feststellte (IFH [2017](#)). So bietet etwa der Versandhandel „Otto“ seit einiger Zeit sogar schon Waschmaschinen in einer Mietvariante an, statt diese – wie bisher – ausschließlich zu verkaufen (dpa [2017a](#)).

Mit welchen Geschäftsmodellen müssen wir also zukünftig rechnen, und vor allem: Warum werden sich die meisten Märkte so gravierend verändern?

1.4 Neue Geschäftsmodelle

Mit Sicherheit lassen sich für so ziemlich alle Branchen und Märkte realistische Alternativszenarien finden, die heute weit mehr Vorteile bieten als die bisherigen – „analogen“ – Geschäftsmodelle. So könnten bereits heute alle Vertriebswege, die bislang eine direkte Interaktion zwischen einem Verkäufer und einem Einkäufer (im Business-to-Business-Geschäft – B2B) oder einem Endkunden (im Business-to-Customer-Geschäft – B2C) erforderten, durch digitale Lösungen ersetzt werden.

Beispielsweise müssten beim Einsatz von Augmented Reality – der erweiterten Realität mittels entsprechender Datenbrillen – Außendienstmitarbeiter nicht mehr unbedingt zu ihren Kunden reisen, um die Produkte ihres Unternehmens zu verkaufen. Solche Datenbrillen kosten heute bereits weniger als 500 EUR, und es wäre mit überschaubarem Aufwand möglich, Kundenkontakte bequem vom heimischen Büro aus durchzuführen. Dabei müsste nicht einmal auf

den persönlichen – zwischenmenschlichen – Kontakt verzichtet werden. Gleichzeitig spart diese Technologie die lästige Fahrzeit ein, von den eingesparten Reisekosten ganz zu schweigen. Da auf diese Weise der Außendienstmitarbeiter der Zukunft nicht mehr mehrere Stunden pro Tag im Auto verbringt, kann er somit mehr Kunden „besuchen“. Er arbeitet dadurch weitaus effizienter für sein Unternehmen, während dieses wiederum weniger Mitarbeiter benötigt und weitere Kosten einsparen kann. Diese Technologie ließe sich in vielen Anwendungsbereichen einsetzen, beispielsweise in sämtlichen Formen der Kundenberatung, im technischen Support usw.

In vielen anderen Bereichen verlagern sich Vertriebsmodelle ohnehin schon zum Online-Handel, wodurch Ladengeschäfte immer mehr an Bedeutung verlieren. Dort ist das Unternehmen wiederum einem weltweiten Wettbewerb ausgesetzt. Das bedeutet, Ihr Geschäft befindet sich aus der Sicht Ihrer Zielgruppe lediglich einen einzigen Klick von Ihrer Konkurrenz entfernt. Dahinter verbirgt sich die Herausforderung, die eigenen Produkte so attraktiv darzustellen, dass der Webseitenbesucher nicht innerhalb weniger Sekunden zum nächsten Online-Anbieter abwandert.

Und der Online-Handel zahlt sich aus: Im Rahmen des Weihnachtsgeschäftes 2017 wurden in Deutschland so viele Pakete wie noch nie zuvor quer durch die Republik versendet. Allein die Post-Tochter DHL transportierte im Zeitraum von November bis Dezember 2017 etwa 8,5 Mio. Sendungen pro Tag. Selbst in der restlichen Zeit des Jahres wurden 4,3 Mio. Pakete täglich zugestellt, eine Steigerung von einer halben Million Sendungen gegenüber 2016 (dpa [2017b](#)).

Das bedeutet, dass der Online-Handel heute keine unternehmerische Innovation mehr darstellt, sondern zu einer Notwendigkeit zählt, möchte man als Handelsunternehmen wirtschaftlich überleben. Im Grunde genommen gelten Online-Shops heute bereits als klassische Geschäftsmodelle. Sie locken inzwischen niemanden mehr hinter dem sprichwörtlichen Ofen hervor, denn für die Konsumenten ist deren Vorhandensein ebenso normal wie die Existenz einer Telefonnummer.

Aktuell gibt es sogar eine zusätzliche neue Entwicklung in diesem Bereich. So überholten im Jahre 2016 erstmals mobile Endgeräte die klassischen Desktop-Computer, wenn es darum ging, im Internet Produkte einzukaufen. Das bedeutet, dass wir in Zukunft immer öfter von unserem Smartphone aus unsere Einkäufe erledigen werden. Wer also seine Online-Angebote nicht für mobile Geräte optimiert, hat langfristig ebenfalls das Nachsehen. Dabei dürfte es wiederum vollkommen egal sein, um welche Art von Produkten es sich handelt. So verkaufte CHRONEXT, ein Internetportal für Luxusuhren, 2017 eine Armbanduhr im Wert von rund 250.000 EUR, wobei dieser Kauf auf einem Smartphone ausgelöst wurde (Pluymakers [2017](#)).

Falls Sie nun vielleicht denken, dass Ihr Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit von dieser Entwicklung nicht betroffen sein wird, da Sie ohnehin ausschließlich im B2B-Bereich tätig sind, muss ich Sie leider enttäuschen: Mittlerweile greifen über 53 % aller Einkäufer auf Online-Shops zurück, um Angebotsvergleiche durchzuführen. Außerdem nutzen etwa 72 % der Geschäftskunden das Internet als Informationsquelle vor einer Anschaffung. Das stellten die Autoren Heiko Görtz und Steffen Kneist in dem von Thomas Gey 2017 herausgegebenen Buch „Brand the Future – Systematische Markenentwicklung im B2B“ fest (Görtz und Kneist 2017).

Der nächste große Entwicklungsschritt – nach virtuellen Besprechungsräumen und der Entwicklung intelligenter Online-Präsenzen – findet im Bereich der Finanzierungsmodelle statt. Aktuell erfolgt der Verkauf im weitläufigen Sinne noch immer vorwiegend über den Preis. Also ganz gleich, ob Handelsunternehmen, Hersteller oder Dienstleister: Im Vordergrund der Transaktion stehen derzeit nach wie vor das eigentliche Produkt und der dafür angesetzte Preis. Auch hier findet aktuell eine Veränderung statt. In Zukunft wird sich der Fokus hin zu einer nutzenorientierten Bewertung verlagern. Beispielsweise werden wir zukünftig wohl keine Fahrzeuge mehr kaufen, sondern bekommen stattdessen über intelligente Abrechnungsmöglichkeiten Leistungen in Rechnung gestellt, die sich nach bestimmten Parametern berechnen lassen. Etwa die in Anspruch genommene Kilometerleistung oder eine Minutennutzung bis hin zur Nutzung von online zubuchbaren temporären Leistungen. Etwa mehr PS, eine Echtzeit-Staumfahrung oder eine wohltuende Massage in den Autositzen. Vermutlich entwickeln sich außerdem die Carsharing-Systeme weiter, und wir benutzen Fahrzeuge nur noch dann, wenn wir diese auch tatsächlich benötigen. Falls sich genügend Autos sämtlicher Marken und unterschiedlichster Modelle im Umlauf befinden, könnte ein derartiges System für die breite Masse der Autofahrer sicherlich interessant werden. Nehmen wir die Entwicklung des autonomen Fahrens hinzu, müssen Sie in Zukunft nicht einmal mehr zu den Carsharing-Autos hinlaufen, sondern diese kommen direkt zu Ihnen. Sollte sich diese Idee durchsetzen, zählt das Geschäftsmodell des Automobilverkaufs ebenfalls bald zu einem Relikt längst vergangener Zeiten.

Oder können Sie sich vorstellen, Ihr Auto künftig nur noch in der Grundausstattung zu bestellen und sämtliches Zubehör per App freischalten zu lassen? Am besten nur dann, wenn Sie eine besondere Funktion auch wirklich benötigen. Das Navigationsgerät beispielsweise. Auf diese Weise „mieten“ Sie diese Zusatzleistung lediglich für eine bestimmte Fahrtstrecke, und anschließend wird diese Funktion wieder deaktiviert. So zahlen Sie nur für die jeweilige Benutzung.

Derartige Systeme werden aktuell von vielen Automobilherstellern getestet und kommen vermutlich bereits in den kommenden Jahren auf den Markt.

1.5 Die Käuferseite verändert sich

Neue Geschäftsmodelle entstehen natürlich nicht einfach aus der Freude an der Veränderung, sondern sie folgen normalerweise einem äußeren Impuls, etwa einem veränderten Nachfrageverhalten auf der Kundenseite. Ich schrieb bereits an anderer Stelle in diesem Kapitel, dass ein Grund für die immer stärker werdende Notwendigkeit zur Digitalisierung in Unternehmen in einer sich wandelnden Erwartungshaltung auf der Käuferseite besteht. Doch was ist damit tatsächlich gemeint?

Angenommen, wir drehen die Zeit um etwa 20 Jahre zurück und betrachten den typischen Kunden, der sich im Fachhandel einen Computer kaufen wollte. Er betrat also den Laden seines Vertrauens, wartete auf einen Verkäufer und löcherte diesen erst einmal mit einer Vielzahl von Fragen. Wenn alles zufriedenstellend verlief, konnte der Verkäufer den passenden PC verkaufen, und beide Seiten waren glücklich. Damals waren die Kunden tendenziell unwissend und vertrauten dem Fachwissen des Verkaufspersonals, und nur wenige der Käufer erweiterten ihr Wissen über einschlägige Fachzeitschriften.

Heute informieren wir uns ausgiebig über das Internet, bevor wir ein Produkt kaufen. Wir lesen Testberichte, Erfahrungsberichte von Nutzern, Produktvergleiche und fragen unsere vertrauten Experten (Freunde, Familienmitglieder und andere Personen aus unserem näheren Umfeld). Selbst wenn wir zum Arzt gehen, informieren wir uns vorher genauestens darüber, welche Krankheiten hinter den Symptomen stecken könnten, die uns seit einiger Zeit belasten. Durch das Internet erwerben wir also auf relativ einfache Weise ein durchaus akzeptables Spezialwissen, wodurch wir wiederum auf die Empfehlungen von Verkäufern in Fachgeschäften nicht mehr angewiesen sind.

Zusätzlich nimmt die mobile Nutzung des Internets immer mehr zu. Wie oben erwähnt, erfolgten 2016 erstmals mehr Internetaufrufe über mobile Endgeräte als über klassische Computer. Sobald wir also unterwegs etwas sehen oder im Radio etwas hören, das unser Interesse weckt, gehen wir über unser Smartphone ins Internet. Dort holen wir uns weitere Informationen und können auch sofort den Kauf abschließen. Und auch im Laden stehen uns alle Informationen aus dem Internet stets zur Verfügung. Wenn wir beispielsweise eine Flasche Rotwein kaufen wollen, gehen wir vielleicht in den Supermarkt (oder in den Weinfachhandel), suchen uns eine Flasche aus und scannen diese in unser Smartphone ein, um zu erfahren, ob dieser Wein auch anderen Nutzern geschmeckt hat. Oder wir vergleichen die Preise. Das alles findet in Echtzeit statt, also direkt im Laden, während der Verkäufer womöglich sogar noch neben uns steht und hilflos mit ansehen muss, wie seine Einflussnahme auf uns immer mehr schwindet. Durch die digitale

Revolution verringert sich unsere Abhängigkeit von bestimmten Personen – wie beispielsweise vom Fachverkäufer im Laden –, da wir innerhalb von Sekunden die Bewertung tausender Menschen abrufen können, zumindest theoretisch. Zusätzlich existieren unzählige Apps, also kleine Hilfsprogramme, die all diese Vorgänge möglichst vereinfachen sollen. Etwa die App „barcoo“, mit der sich der Barcode von Produkten scannen lässt, worauf man sofort interessante Informationen dazu erhält, wie beispielsweise Nährwerttabellen bei Lebensmitteln. Außerdem liefert dieses Programm eine Preisübersicht, in welchen Läden in unmittelbarer Nähe dieses Produkt noch erhältlich ist und zu welchen Preisen es online bezogen werden kann. Die totale Marktübersicht ist lediglich einen Scanvorgang weit entfernt.

Auf diese Weise wird das Käuferverhalten entscheidend beeinflusst, und dabei besteht kein Unterschied, ob es sich um Endkunden oder um professionelle Einkäufer handelt.

Schließlich führte die rasante Weiterentwicklung des Internets dazu, dass unser Anspruchsdenken immer stärker zur ausschlaggebenden Größe wird. Der Kampf um die Kunden von morgen wird von jenen Unternehmen entschieden, denen es gelingt, dieses Anspruchsdenken zu befriedigen. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung liegt dabei in der Abkehr von einer ausschließlichen Produktorientierung hin zur Nutzen- sowie Lösungsorientierung. Aufgrund der stets komplexer werdenden Rahmenbedingungen kann diese Hürde jedoch nur mithilfe digitaler Unterstützung überwunden werden. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die Unternehmen von morgen in der Lage sein müssen, auf gewaltige Datenmengen zuzugreifen – Stichwort: Big Data –, um ihre Kunden zu verstehen. Ist dieser Schritt geschafft, benötigen diese Unternehmen entsprechende Lösungen, damit sie diesem Anspruchsdenken ihrer Zielgruppe gerecht werden können, und zwar insbesondere in den Bereichen Service, Komfort, Nutzerfreundlichkeit, Lösungsorientierung und Preisattraktivität. Das alles lässt sich mit analogen Geschäftsmodellen nicht mehr bewerkstelligen.

1.6 Nutzen- und Lösungsorientierung

Stirbt also das „analoge“ Geschäftsmodell aus? Die klare und eindeutige Antwort lautet: Jein. Ein Aussterben wird nicht stattfinden, doch werden wir eine Dezimierung feststellen. Nur jene Unternehmen können in der realen Welt überleben, die es schaffen, erfolgreich zu mutieren.

Wenden wir uns einen Moment lang erneut dem Automobilmarkt zu: Bereits heute werden Autos online konfiguriert und bestellt, ohne dass der Kunde das

Autohaus betreten muss. Oder sogar noch schlimmer: Der Kunde betritt das Autohaus, führt eine Probefahrt durch und kauft dann sein Wunschfahrzeug online oder bei einem anderen Händler. Das bedeutet: Die „analoge“ Fahrzeugniederlassung betreibt den Aufwand, jedoch ohne Geschäftserfolg.

Wir haben heute keine Zeit mehr für eine evolutionäre Weiterentwicklung der bestehenden Systeme. Das bedeutet, dass eine schrittweise Anpassung des analogen Geschäftsmodells an die digitale Herausforderung gnadenlos von dem Tempo überholt wird, mit dem sich die digitalen Geschäftskonzepte aktuell entwickeln. Deswegen braucht es eine Revolution – oder, wie ich es vorhin formulierte, eine Mutation, also evolutionäre Sprünge, wie sie in der Natur durchaus vorkommen –, um wirtschaftlich überleben zu können. Das klassische Autohaus wird also nicht überleben können, wenn es versäumt, den Interessenten – nach dessen Probefahrt – auf die firmeneigene Webseite zu holen, damit er dort das Auto kauft. Dieser Kunde wird nämlich nach dieser Probefahrt mit hoher Wahrscheinlichkeit erst zu Hause eine Kaufentscheidung treffen, nachdem er die Angebote aller Anbieter, die für ihn infrage kommen, verglichen hat. Anschließend besteht für ihn überhaupt kein Grund mehr, sich nochmals auf den Weg zum Autohaus zu machen. Warum auch? Er wird den Kauf über das Internet – also digital – abschließen. Die Autohäuser der Zukunft – jene, die den evolutionären Sprung erfolgreich hinter sich gebracht haben – werden diesem Interessenten nach der Probefahrt also eine E-Mail schicken, die alle für ihn wichtigen Informationen (die von ihm gewünschte Konfiguration „seines“ Fahrzeuges, das zusätzliche Wartungspaket usw.) enthalten, sodass er mit einem Klick auf einen entsprechenden Internetslink direkt den Kauf abschließen kann.

Die übernächste Generation dieser Autohäuser bietet dem Kunden möglicherweise sogar schon im Autohaus eine App an, die er sich direkt auf sein Smartphone lädt. Dort erhält er natürlich alle eben beschriebenen Informationen zu seinem Wunschfahrzeug. Zusätzlich kann er mit dieser App vielleicht noch virtuell seine ideale Leasingrate anpassen und anschließend den Kaufabschluss direkt aus der App heraus durchführen. Danach wird der Käufer automatisiert darüber informiert, wo sich sein bestelltes Auto im Produktions-, Auslieferungs- oder Zulassungsprozess befindet. Nachdem sein Auto schließlich direkt zu ihm nach Hause gebracht wurde, nutzt er dann die gleiche App, um sein Fahrzeug über sein Smartphone intelligent zu steuern. So aktiviert er beispielsweise auf diese Weise im Winter die Standheizung, bevor er losfährt. Oder er tippt mittels dieser App den gewünschten Zielort ein, und sobald er in das Auto einsteigt, verbindet sich das Smartphone mit dem Bordcomputer des Fahrzeugs, worauf sich die Navigationssoftware am Monitor aktiviert. Das Ganze führt er durch, während er noch am heimischen Frühstückstisch sitzt. Diese App wird außerdem sämtliche

Fahrdaten in ein digitales Fahrtenbuch übertragen und automatisch an den Steuerberater übertragen, sofern es sich bei dem Fahrzeuglenker um einen Unternehmer handelt, der sein Auto überwiegend geschäftlich nutzt.

Diese App, die er im Autohaus erhält, besitzt für ihn also einen weitaus größeren Nutzen als lediglich der Kauf eines Autos. Außerdem wird er über diese App von seinem Autohaus über den nächsten fälligen Servicetermin informiert oder darüber, wann der ideale Zeitpunkt zum Wechseln der Sommerreifen gekommen ist. Dieses Beispiel setzt natürlich voraus, dass sich der Bereich Carsharing nicht ganz so schnell durchsetzen wird, wie von mir einige Seiten zuvor angedeutet wurde.

Doch Spaß beiseite: Der Automarkt zählt aktuell zu einem der Märkte mit der größten Dynamik weltweit. Prognosen darüber, wie und in welcher Weise wir uns künftig fortbewegen werden, sind ausgesprochen gewagt, ganz gleich, in welche Richtung sie gehen. Aus diesem Grund beschreibe ich verschiedene Szenarien, die allesamt ein gleichermaßen hohes Umsetzungspotenzial aufweisen.

Die Geschäftsanbahnung wird also – abhängig von der Branche und vom Markt – in Zukunft durchaus noch in der realen (analogen) Welt stattfinden. Der Geschäftsabschluss wird sich jedoch in die digitale Welt verlagern. Die Kundenpflege – und daraus resultierend die Sicherung von Folgegeschäften – wird künftig ebenfalls vorwiegend digital passieren und entweder digital oder analog realisiert werden.

Das bedeutet auch: Je besser Unternehmen die Erwartungen ihrer Zielgruppe kennen und verstehen, desto besser können sie ihre Produkte im Sinne von Nutzerfreundlichkeit und Lösungsorientierung anpassen. Eine Herausforderung, die bereits jetzt nur noch mit hochkomplexen Algorithmen realisierbar ist.

1.7 Beispiele erfolgreicher Digitalisierungsstrategien

Wer sind sie also, die Unternehmen, die schon heute zu den Gewinnern der digitalen Revolution zählen, und vor allem, welche Erkenntnisse können Sie aus den entsprechenden Beispielen ziehen?

Sobald die Sprache auf Digitalisierung kommt, führt an einem Unternehmen kein Weg vorbei: **Amazon**. Dieser Konzern setzte bereits in der Vergangenheit viele neue Maßstäbe im Bereich digitaler Einsatzmöglichkeiten und beeinflusste damit nachhaltig die Erwartungen und das Kaufverhalten der Kunden.

Ein Beispiel ist das Thema Spontankauf. Sie kennen das sicherlich aus dem Supermarkt oder von der Tankstelle: Wenn im Kassensbereich verschiedene Snacks auf Sie warten, nehmen Sie vielleicht noch spontan eine Packung Chips

mit. Jeff Bezos führte in seinem Unternehmen bereits sehr früh zusätzliche Produktempfehlungen ein, die bei jedem Suchvorgang auftauchen („Kunden, die diesen Artikel gekauft haben, kauften auch ...“).

Seit einigen Jahren macht Amazon einen weiteren Schritt in diese Richtung, indem Waren mit hohen Rabatten lediglich für einen begrenzten Zeitraum verfügbar sind, häufig nicht länger als einige Stunden. Obwohl diese Idee nicht neu ist, gilt Amazon als Vorreiter in diesem Bereich. Diese Idee griffen andere Online-Plattformen dankbar auf und halfen damit wiederum Amazon, eine entsprechende Akzeptanz für diese Verknappungsstrategie bei den Kunden zu schaffen.

Inzwischen entwickelt sich der Konzernriese aus Seattle sogar immer mehr zur Suchmaschine für Produkte. In der Studie „Cross-Channel im Umbruch“ (Buschmann et al. 2015) zeigte sich, dass etwa ein Drittel aller Kaufinteressenten die Produktsuche auf Amazon durchführt. Der Suchmaschinen-Riese Google kommt in diesem Bereich auf lediglich 14,7 % (Lorenz 2016).

Natürlich liefert Amazon neben den reinen Suchergebnissen auch ausführliche Produktbeschreibungen, Preisinformationen, Kundenrezensionen und einiges mehr, wodurch in vielen Fällen gleich die Kaufaktion stattfindet. Das bedeutet, dass der Kaufinteressent nicht mehr lediglich nach einem Produkt sucht und dann auf andere Seiten abwandert, um gezielt nach attraktiven Angeboten zu stöbern, sondern gleich bei Amazon bleibt.

Seit 2017 wird Amazon immer stärker zu einer Art Internet-Marketing-Unternehmen. Als neue Strategie des Konzerns dürfte die Aufbereitung der drei Bereiche Handelsplattform – Suchmaschine – Werbemöglichkeit zur riesigen Werbeplattform für Firmen vorangetrieben werden. Das bedeutet, dass Unternehmen künftig auf der Amazon-Webseite direkt auf den Nutzer zugeschnittene Werbung platzieren können. Voraussichtlich werden in naher Zukunft exklusive Anzeigen- und Werbekampagnen externer Anbieter ausschließlich auf Amazon stattfinden.

Warum geht dieser Konzern den durchaus steinigen Weg der permanenten Veränderung und Weiterentwicklung? Weil Jeff Bezos erkannt hat, dass sein Unternehmen nur dann langfristig überleben kann, wenn es sich ständig an die Erwartungshaltung seiner Kunden anpasst. Dabei versucht er deren Ansprüche nicht nur zu erkennen, Amazon möchte diese sogar ganz gezielt entwickeln. Man könnte es auch anders ausdrücken und sagen: „Amazon setzt neue Trends und Maßstäbe.“

Diese Erkenntnis lässt sich auf alle Unternehmen übertragen: Es gilt, die Erwartungshaltung der Zielgruppe zumindest zu befriedigen, wenn nicht gar zu übertreffen, und es sollte das Ziel sein, dieses Anspruchsdenken stets neu

zu definieren und im Unternehmen entsprechend umzusetzen. Wenn Ihnen das gelingt, brauchen Sie sich über Ihre unternehmerische Zukunft keine Gedanken mehr zu machen.

Warum ich an dieser Stelle über Amazon schreibe? Weil es dieser Konzern in exzellenter Weise verstanden hat, die digitale Revolution für die Sicherung der eigenen Zukunftsfähigkeit zu nutzen. Man mag über Amazon denken, was man will: Lernen kann man von diesem Unternehmen jedenfalls eine ganze Menge.

Betrachtet man den Marktwert, finden sich unter den weltweit größten Unternehmen fast nur **Technologieriesen** wie Apple (752 Mrd. US\$), Amazon (777,8 Mrd. US\$), Alphabet, der Mutterkonzern von Google (766,4 Mrd. US\$) oder Microsoft (750,6 Mrd. US\$). Lediglich die Holding-Gesellschaft Berkshire Hathaway, die dem Investment-Tycoon Warren Buffett gehört, drängt sich mit einem Marktwert von 491,9 Mrd. US\$ zwischen Alibaba (499,4 Mrd. US\$) und Tencent Holdings (491,3 Mrd. US\$) auf Platz sieben und ergänzt so den Club der Digital-Riesen (Statista [2017](#): Stand 11.5.2018).

Diese Unternehmen besitzen allesamt deswegen einen so unglaublich hohen Marktwert, weil die Wirtschaft der Zukunft nun mal in der digitalen Welt stattfindet.

Neben Amazon existieren natürlich auch noch weitere Unternehmen, die es verstehen, die digitale Revolution zu nutzen. Wenden wir uns erneut einen Moment lang der Automobilindustrie zu. Hier setzen die Hersteller auf zwei Bereiche: das autonome Fahren und die E-Mobilität. In beiden Sparten befindet sich das Unternehmen **Tesla**, das vom südafrikanischen Digital-Pionier Elon Musk (Mitbegründer des Online-Bezahlsystems PayPal) gegründet wurde, ganz vorne mit dabei. Auch wenn Tesla in letzter Zeit einige Rückschläge einstecken musste und unter den – hohen – Erwartungen blieb, treibt dieses Start-up die gesamte Branche vor sich her. Hersteller wie Porsche, Audi, BMW oder Daimler wären wohl nie auf die Idee gekommen, in die Themen Elektromobilität – also elektrisch betriebene Fahrzeuge – und autonomes Fahren derart gewaltige Ressourcen zu investieren wie Tesla.

Es findet also in einem der ältesten Bereiche der Old Economy – der **Automobilindustrie** – aktuell eine enorme Veränderung statt, die durch einen neuen Player im Markt erst vorangetrieben wurde. Schließlich existiert Tesla erst seit 2003, und in diesem kurzen Zeitraum schaffte es Elon Musk, eine milliarden-schwere Kapitalisierung dieses Unternehmens zu ermöglichen. Tesla beschäftigt heute über 30.000 Mitarbeiter bei einem Umsatz von etwa 7 Mrd. US\$. Dabei konzentriert sich das Unternehmen, neben den Elektrofahrzeugen, auf Strom-speicher und Fotovoltaikanlagen. Das Engagement dieses sicherlich ungewöhnlichen Unternehmens sorgte für ein Umdenken in einer der größten Branchen der Welt.

Dieter Zetsche, der Vorstandsvorsitzende der Daimler AG, sagte vor einiger Zeit sogar, er betrachte Daimler nicht mehr als „Car Company“, sondern als „Mobility Company“ (Dahlmann 2015). Das Unternehmensziel dieses Konzerns richtet sich also künftig darauf aus, Menschen mobil zu machen, und nicht mehr ausschließlich darauf, Fahrzeuge zu verkaufen. Diese Aussage zeigt, in welchem Umdenkprozess sich diese Branche derzeit befindet.

In welcher Form verändert die digitale Revolution nun den **Konsumgüterbereich**? Beispielsweise findet auch in den Bereichen Mode und Sportswear aktuell ein interessanter Umdenkprozess statt. Grundsätzlich lässt sich bei den Konsumenten ein neues Anspruchsdenken hin zu einer verstärkten Individualität feststellen. Durch digitale Fertigungsprozesse wird es immer leichter möglich, T-Shirts, Jacken oder Hosen individuell zu gestalten und zu akzeptablen Preisen auch in geringer Stückzahl zu produzieren. So bietet etwa das Leipziger Unternehmen „**Spreadshirt**“ persönlich gestaltete T-Shirts für weniger als 20 EUR an, selbst wenn nur ein einziges Stück bestellt wird. Ein solches Verfahren wäre noch vor wenigen Jahrzehnten völlig undenkbar gewesen. Gleichzeitig zeigt es auf, wie die Techniken der Digitalisierung sogar eine klassische Branche wie die Modeindustrie durcheinanderrütteln können. Übrigens beschäftigt Spreadshirt, das 2002 gegründet wurde und weitere Büros in Berlin, London und Paris betreibt, etwa 750 Mitarbeiter und erwirtschaftete 2017 einen Umsatz von 107 Mio. EUR.⁵

Doch selbst alteingesessene Unternehmen setzen zunehmend auf die Digitalisierung. So experimentiert etwa der Sportartikelhersteller **Adidas** mit Sportschuhen aus dem 3D-Drucker (Hofer 2018). Auch hier wird dem Wunsch nach Individualität Rechnung getragen. Die Kunden sollen künftig in der Lage sein, aus einer Vielzahl an einzelnen Komponenten ihre Wunschschuhe zusammenzustellen (vergleichbar mit dem Konfigurator, den wir heute bereits aus dem Automobilbereich kennen) und das fertige Ergebnis vor Ort drucken zu lassen, beispielsweise in einem Sportartikelladen in der Nähe. Auf diese Weise reduziert das Unternehmen nicht nur Transport- sowie Produktionskosten, sondern sorgt zusätzlich für eine Einbindung des stationären Einzelhandels und schafft außerdem neue Absatzmärkte. Ohne Digitalisierung wäre dieses Konzept – hochgradig individuelle Sportschuhe zu erschwinglichen Preisen – schlicht nicht durchführbar. Als weiterer Faktor kommt die Produktionsstätte hinzu: Diese Schuhe werden nicht mehr – wie bisher – in Ländern wie Indien, China oder Kambodscha

⁵Factsheet Spreadshirt (2018) https://www.spreadshirt.de/newsroom/files/2018/05/Factsheet-DE-Mai-2018_2.pdf. Gelesen am 18.6.2018.

produziert, sondern können lokal mit dem 3D-Drucker hergestellt werden, sozusagen „Made in Germany“ und lokal. Denken Sie dabei auch an die Kosteneinsparungen im Bereich Logistik, Produktionsstätten und Design. Der Designer sind Sie, und Sie sind aus Sicht des Unternehmens kostenlos.

Bleiben wir bei alteingessenen Unternehmen, nun im Bereich der **Investitionsgüterindustrie**. Das traditionsreiche Unternehmen **Rolls-Royce** baut unter anderem Flugzeugturbinen und zählt zu den weltweit größten Triebwerksherstellern. Der britische Konzern verfolgt seit einigen Jahren immer intensiver den Weg der „Predictive Maintenance“.⁶ Das bedeutet konkret, dass Rolls-Royce seine Flugzeugturbinen nicht mehr an Flugzeughersteller verkauft, sondern diese Komponenten zur Verfügung stellt und nach Nutzung abrechnet. Dabei kümmert sich das Unternehmen komplett um den reibungslosen laufenden Betrieb seiner Produkte, führt also Wartungen in Eigenregie durch und ohne diese gesondert in Rechnung zu stellen. Die Abrechnung erfolgt stattdessen über Parameter wie zurückgelegte Flugkilometer oder Laufzeit in Stunden. Somit rückt der eigentliche Produktverkauf stärker in den Hintergrund, während gleichzeitig über die Optimierung von Laufzeiten verhandelt wird. Das kann Kosten reduzieren, die Verfügbarkeit steigern und somit eine neue Bindung zwischen Kunden und Lieferant entstehen lassen.

Diese Überlegung setzt sich in immer mehr Branchen durch, und sie wird erst durch die Digitalisierung möglich. In den Flugzeugturbinen befinden sich viele Sensoren, die unterschiedlichste Parameter messen und diese laufend an das Datenzentrum von Rolls-Royce senden. So erhält das Unternehmen nicht nur Informationen über den aktuellen Zustand einzelner Produkte und kann beispielsweise Wartungsintervalle extrem kosteneffizient durchführen. Es bekommt außerdem Daten, die wiederum in künftige Turbinenentwicklungen einfließen.

Diese Form der Datengewinnung war bis vor der Jahrtausendwende schlicht nicht realisierbar, weshalb diese neuen Geschäftsmodelle erst durch die Digitalisierung möglich wurden.

Auch der Reifenhersteller **Michelin** geht einen ähnlichen Weg wie Rolls-Royce. Im gewaltigen Markt der LKW-Bereifung, der allein in Deutschland 2016 knapp 2 Mio. Neureifen umfasste (BRV 2017), kommt es zu einer zunehmenden Bedrohung durch asiatische Hersteller, die dank günstiger Herstellkosten mit hoher Preisaggressivität in den Markt drängen. Neu dabei ist, dass Michelin

⁶Predictive Maintenance ist eine der Kernkomponenten von Industrie 4.0; dabei werden Maschinen und Anlagen proaktiv gewartet, um Ausfallzeiten niedrig zu halten.

inzwischen den Speditionsunternehmen vermehrt die LKW-Bereifung kostenlos zur Verfügung stellt und stattdessen eine Art Nutzungsgebühr pro gefahrenem Kilometer berechnet. Dabei koordiniert das französische Unternehmen nicht nur den Reifenwechsel, sondern misst mittels Sensoren permanent den Reifendruck über die Laufzeit hinweg. Auf dieser Basis gibt es entsprechende Empfehlungen aus, um den Spritverbrauch und Reifenschäden zu reduzieren. Somit generiert der Reifenhersteller für seine Kunden einen enormen Mehrwert, da Spritkosten sowie die Kosten der Bereifung zu den erfolgskritischen Faktoren für Speditionsunternehmen zählen. Schließlich sorgt auch der richtige Reifendruck für eine deutliche Kostenreduktion, da sich dieser spürbar auf beide Kostenfaktoren auswirkt. Ähnlich wie bei Rolls-Royce werden in den Reifen eine Vielzahl von Sensoren verbaut, wobei die gemessenen Daten automatisch an das Unternehmen gesendet, ausgewertet und an den Kunden weitergeleitet werden. Selbstverständlich fließen diese Messergebnisse auch wieder in die Weiterentwicklung ein. Mit dieser Strategie, als „Michelin Fleet Solutions“ bezeichnet, schafft es das Unternehmen erfolgreich, sich gegen die Konkurrenz aus Asien zu behaupten.

Als abschließendes Beispiel stelle ich Ihnen den Werkzeughersteller **Hilti** vor. Eine wichtige Sparte dieses Unternehmens umfasst Bohrmaschinen – oder Bohrhämmer, wie diese Geräte korrekterweise genannt werden – im professionellen Einsatzbereich. Die Geräte von Hilti werden also auf Baustellen eingesetzt, wenn es gilt, große Gebäude zu errichten oder zu sanieren.

Hilti stellte irgendwann fest, dass sich ihre Zielgruppe im Laufe der Jahre immer mehr veränderte. War früher der Bauunternehmer selbst der Kunde, so entstand auch in der Baubranche zunehmend eine Art „Fleet Management“. Jedoch nicht auf Fahrzeuge bezogen, sondern auf die Verfügbarkeit und Funktionalität von Geräten und Werkzeugen. Das bedeutet, dass der entsprechende Koordinator auf der Baustelle ein großes Interesse daran besitzt, dass ihm das richtige Werkzeug in der benötigten Menge zur Verfügung steht und idealerweise auch funktioniert und nicht ausfällt oder gar geklaut wird. Für eine kleinere Baustelle, wie etwa bei einem Einfamilienhaus, mag diese Herausforderung lächerlich klingen, doch stellen Sie sich einmal ein Bürogebäude mit geplanten 45 Stockwerken vor. Hier gilt es, sämtliche Bauvorgänge exakt aufeinander abzustimmen.

Hilti fand also heraus, dass die Ansprüche ihrer Zielgruppen im Laufe der Zeit immer komplexer wurden, nicht zuletzt aufgrund größerer Bauvorhaben, die gleichzeitig immer höhere Anforderungen an Zeit und Kosten bedeuteten.

Auch dieses Unternehmen ging dazu über – wie Rolls-Royce und Michelin –, nicht mehr die Produkte selbst zu verkaufen, sondern die Kosten nach Nutzungsdauer zu berechnen. Die Sensoren in den Geräten von Hilti messen jede noch so kleine Veränderung. Diese Daten fließen in die Produktentwicklung ein und

versorgen außerdem den technischen Dienst mit wertvollen Informationen, wann eine Wartung durchgeführt werden muss. Oder wann eine Bohrmaschine voraussichtlich komplett den Geist aufgibt und deswegen schnellstmöglich ein Ersatzgerät zur Verfügung gestellt werden muss.

1.8 Erfolg kommt mit der richtigen Einstellung

- Die Märkte sind im Umbruch. Alles befindet sich in Bewegung, und auch wenn Sie diese Dynamik in Ihrer Branche oder in Ihrem Umfeld noch nicht bemerken sollten, kann ich Ihnen eins versichern: Die Veränderung findet bereits statt!

Wie ich Ihnen in diesem Kapitel aufzeigte, passieren diese Veränderungen bei Ihren Kunden, den Lieferanten und auch innerhalb des Unternehmens, nämlich bei Ihren Mitarbeitern und Kollegen.

Im Laufe meiner Tätigkeit als Berater und Begleiter von Unternehmen im Zuge der digitalen Transformation stellte ich immer wieder fest, dass die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ganz entscheidend von einer Stelle abhängt: und zwar vom Unternehmenslenker selbst.

Wenn der Eigentümer, Geschäftsführer oder CEO eine grundsätzlich positive Einstellung zur Digitalisierung entwickelt hat, entstehen notwendige Veränderungsprozesse wie von selbst. Wie von allein werden plötzlich neue Geschäftsmodelle erkannt, oder es werden bislang nicht oder wenig beachtete Erwartungshaltungen der Kunden identifiziert. Dann fällt es den Teams im Unternehmen leicht, die Ansprüche der Zielgruppen herauszufinden. Der nächste Schritt, nämlich, wie die Organisation diesen neuen Herausforderungen begegnet, lässt sich erfahrungsgemäß viel leichter umsetzen, als die meisten Unternehmenslenker annehmen.

Genau darin liegt übrigens das Geheimnis von Bagstage, jenem Unternehmen, das ich Ihnen ganz zu Beginn dieses Kapitels vorstellte. Dass Philipp Zimmermann es schaffte, sein Unternehmen auf zukünftige Herausforderungen optimal vorzubereiten, lag nicht an seiner Entscheidung, eine Webseite und einen Online-Shop programmieren zu lassen. Sondern er fand heraus, welche Erwartungen seine Zielgruppe hat. Die ideale Lösung bestand eben darin, in eine verstärkte Internetpräsenz zu investieren, um den Verkauf darüber zu steuern. Die Antwort hätte auch in der Eröffnung weiterer Filialen liegen können oder in der Fokussierung auf neue Geschäftsfelder. Es geht also nicht darum, mit Gewalt das Thema

Digitalisierung voranzutreiben. Es geht vielmehr darum, zu verstehen, wohin sich das Unternehmen bewegen muss, damit es morgen noch existiert.

Ihren Kunden, Ihrer Zielgruppe, Ihrem gesamten Marktumfeld ist es letztlich vollkommen egal, ob sich Ihr Unternehmen mit der richtigen Einstellung den künftigen Anforderungen stellt. Entweder arbeiten sie mit Ihnen zusammen oder sie gehen zu einem anderen Anbieter. Selbst Unternehmen mit einer gewaltigen Marktdominanz bleiben von solchen Entwicklungen nicht verschont. Beispiele dafür existieren zur Genüge. Denken Sie nur an Kodak oder an IBM. Das eine Unternehmen verkaufte Produkte zur analogen Filmentwicklung und verschwand vom Markt, als die Digitalkamera ihren Siegeszug antrat. Der andere Konzern hatte sich auf den Verkauf von Computern konzentriert und konnte sich, als die PC-Preise in den Keller fielen, im letzten Moment retten, indem er seinen Schwerpunkt auf vollkommen andere Geschäftsfelder verlagerte. Gleichzeitig stellte ich Ihnen andere Beispiele vor, Erfolgsgeschichten von klassischen Old Economy-Unternehmen wie Michelin oder Rolls-Royce, die auf intelligente Weise die Vorteile der Digitalisierung nutzten und dadurch hervorragende Zukunftsaussichten schaffen konnten.

Worin bestand ihr Antrieb? Sicherlich nicht in dem dringenden Wunsch, unbedingt bei „dieser digitalen Sache“ mitzumischen. Vielmehr handelte es sich um eine visionäre Betrachtung, um einen Blick über den Tellerrand hinaus, der letztlich die Sinne schärft und für die richtige Einstellung zu „dieser Sache“ sorgt.

In diesem Kapitel versuchte ich Ihnen aufzuzeigen, wohin sich sämtliche Märkte bewegen werden. In den nächsten Kapiteln konzentriere ich mich darauf, die hier vorgestellten Themen und Aspekte weiter zu vertiefen, damit Sie letztlich eine ganz klare eigene Vision entwickeln können. Nämlich eine Vision davon, wie Ihr Unternehmen in den kommenden 5 bis 10 Jahren erfolgreich am Markt agieren wird.

Fazit

- Es geht um Zukunftsfähigkeit: Es gilt, die vorhandenen Werte für die Zukunft zu sichern.
- Die Digitale Revolution ist ein Umbruch, der sich auf alle Lebensbereiche auswirkt.
- Noch nie waren die Markteintrittshürden so niedrig und die Wachstumspotenziale so hoch.
- Noch niemals in der Geschichte war es möglich, innerhalb kürzester Zeit (<10 Jahre) international funktionierende Unternehmen erfolgreich aufzubauen und zu führen.

- Die Veränderungen auf der Käuferseite zwingen zu Veränderungen auf der Anbieterseite.
- Dadurch kommt es zu einer Erneuerung der bisherigen Geschäftsmodelle sowie zu einer Verlagerung von analogen Geschäftsmodellen hin zu digitalen.
- Die Verbindung zwischen dem Analogen und dem Digitalen muss eine nahtlose Einheit werden.
- Digitalisierung ist eine grundsätzliche Frage der eigenen inneren Einstellung.

Literatur

- BRV.: Der Reifenmarkt in Deutschland zeigt sich stabil. <http://www.aftermarket-update.de/2017/04/03/reifenmarkt-deutschland-2017/> (2017). Zugriffen: 15. Juni 2018
- Buschmann, S., Stüber, E., Klinksiek-Rumpf, S.: Cross-Channel im Umbruch. Das Informations- und Kaufverhalten der Konsumenten, Bd. 7. ECC Köln. <https://www.ifhshop.de/studien/cross-channel/66/cross-channel-im-umbruch> (2015). Zugriffen: 18. Juni 2018
- Dahlmann, D.: Daimler-Chef Zetsche: „Wir sind kein Autohersteller mehr“. <https://www.gruenderszene.de/allgemein/daimler-zetsche-autohersteller> (2015). Zugriffen: 18. Juni 2018
- dpa.: Muss man eine Waschmaschine besitzen? <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/geld-ausgeben/mieten-statt-kaufen-muss-man-eine-waschmaschine-besitzen-15296948.html> (2017a). Zugriffen: 17. Juni 2018
- dpa.: DHL: Bis zu 8,5 Millionen Pakete täglich vor Weihnachten. http://www.t-online.de/nachrichten/id_82673700/dhl-bis-zu-8-5-millionen-pakete-taeglich-vor-weihnachten.html (2017b). Zugriffen: 18. Juni 2018
- Gassmann, M.: Dem deutschen Einzelhandel droht ein Massensterben. <https://www.welt.de/wirtschaft/article161812481/Dem-deutschen-Einzelhandel-droht-ein-Massensterben.html> (2017). Zugriffen: 17. Juni 2018
- Görtz, H., Kneist, S.: Begeisterung im Kundendialog. In: Gey, T. (Hrsg.) Brand the Future – Systematische Markenentwicklung im B2B. Springer Gabler, Wiesbaden (2017)
- Hofer, J.: 3-D-Druck katapultiert Adidas in eine neue Ära. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/digitale-agenda-3d-druck-katapultiert-adidas-in-eine-neue-aera/21107376.html?ticket=ST-863566-Rr0D1CdVO3aOF2WYmKyD-ap6> (2018). Zugriffen: 17. Juni 2018
- IFH Köln.: Sechs von zehn Konsumenten wollen „mieten statt kaufen“. <https://www.ifhkoeln.de/pressemitteilungen/details/sechs-von-zehn-konsumenten-wollen-mieten-statt-kaufen/> (2017). Zugriffen: 14. Mai 2018
- Institut für Handelsforschung.: Online Monitor 2017. https://www.einzelhandel.de/images/presse/Pressekonferenz/2017/HDE_IFH_OnlineMonitor_2017_2.pdf (2017). Zugriffen: 17. Juni 2018
- Lorenz, J.: Amazon – Vom Marktplatz zur meistgesuchten Suchmaschine. <https://www.massiveart.com/blog/amazon-vom-virtuellen-marktplatz-zur-meistgenutzten-suchmaschine> (2016). Zugriffen: 18. Juni 2018

-
- Pluymakers, A.: Limitierte Luxusuhr für 205 000 CHF mit Smartphone gekauft. <https://www.presseportal.de/pm/128212/3757764> (2017). Zugegriffen: 18. Juni 2018
- Statista.: Größte Unternehmen der Welt nach ihrem Marktwert im Jahr 2017. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/12108/umfrage/top-unternehmen-der-welt-nach-marktwert/> (2017). Zugegriffen: 18. Juni 2018

Die richtige Einstellung führt zum zukunftsfähigen Unternehmen

2

Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen.

(Aristoteles zugeschrieben)

Wenn Sie heute – in diesem Moment – damit beginnen würden, an der Zukunftsorientierung Ihres Unternehmens zu arbeiten, wären Sie mit zwei grundlegenden Kräften konfrontiert: einer unterstützenden und einer zerstörenden Kraft. Die eine sorgt dafür, dass sich Ihre Firma vom Wettbewerb abhebt, gewissermaßen wie ein heller Stern leuchtet und dadurch von der Zielgruppe bereits aus großer Entfernung wahrgenommen wird. Die andere Kraft kommt einem schwarzen Loch gleich, das alles verschlingt, was seinen Weg kreuzt. Es frisst Budgets ebenso auf wie finanzielle Rücklagen, und in ihm verschwinden Marktanteile, Potenziale und das Vertrauen von Kunden, Mitarbeitern und Investoren.

Damit zeige ich Ihnen an dieser Stelle keineswegs eine Metapher für den Begriff „Digitalisierung“ auf, wie man vielleicht vermuten könnte. Ganz und gar nicht. Vielmehr stelle ich Ihnen eine Metapher für Ihre persönliche Einstellung zur zukünftigen Gestaltung Ihres Unternehmens vor. Sie selbst halten die Kraft in der Hand, Ihr Unternehmen entweder zu einem Stern zu entwickeln oder es einem schwarzen Loch auszusetzen.

Warum schreibe ich das? Bereits im ersten Kapitel sprach ich davon, dass „Digitalisierung“ im Grunde nicht das Entscheidende ist und es letztlich immer nur um die **Zukunftsorientierung** eines Unternehmens geht. Gleichzeitig sorgt aber die digitale Revolution für einen frapierenden Wandel in sämtlichen Märkten und wird uns weiter begleiten, ob wir wollen oder nicht.

Ich empfehle Ihnen daher, sich als Unternehmer, als Führungskraft, als Inhaber – ganz gleich, welche Rolle Sie in Ihrem Unternehmen einnehmen – das anzueignen, was ich als „**visionären Fokus**“ bezeichne. Damit meine ich, den Blick nach vorne

zu richten, und zwar genau an jene Stelle, an der sich Ihre Kunden in fünf, zehn oder fünfzehn Jahren befinden werden, wobei die Frage, wie weit Sie in die Zukunft blicken sollten, natürlich von der Dynamik in Ihrer Branche abhängt. Wie Sie den visionären Fokus entwickeln, werde ich Ihnen im weiteren Verlauf dieses Buches vorstellen.

Bevor ich Ihnen aufzeige, welche Konsequenzen eintreten könnten, sofern Sie auf diesen Fokus verzichten, habe ich noch zwei weitere Empfehlungen für Sie, sozusagen Einflussfaktoren auf Ihre unternehmerische Zukunft:

- Erstens: Richten Sie den visionären Fokus möglichst weit in die Zukunft und beginnen Sie bereits heute damit, Ihr Unternehmen auf diese künftigen Herausforderungen vorzubereiten.
- Zweitens: Dieser visionäre Fokus sollte immer auf Ihre Kunden ausgerichtet sein, denn schließlich sind sie diejenigen, die Ihre Produkte und Dienstleistungen gegen Geld eintauschen und damit den Fortbestand Ihres Unternehmens sichern.

Beispiel

Gisbert Rühl, der CEO des deutschen Stahlunternehmens Klöckner, erzählte 2017 in einem Interview, dass er plane, bis 2020 jeden zweiten Euro online zu verdienen und damit sozusagen zu einem „Amazon des Stahlhandels“ zu werden (Stüber 2017). Das Unternehmen folgt dabei den Veränderungen im Kundenverhalten, da die Geschäftsanbahnung immer häufiger über das Internet durchgeführt wird. Außerdem versucht Klöckner, dem immer härteren Preisdruck mit gezielter Skalierung der bestehenden Produkte zu begegnen.

Auch der Werkzeughersteller Trumpf, der weltweite Marktführer bei Werkzeugmaschinen, setzt auf die Digitalisierung und hat bereits zahlreiche Arbeitsprozesse automatisiert. So konnte die Klöckner.i GmbH, ein Tochterunternehmen von Klöckner & Co., das Unternehmen Trumpf als Kunden gewinnen, da Klöckner eine digitale Infrastruktur vorweisen konnte, die bei sämtlichen Wettbewerbern in dieser Form nicht existierte.

Fragen Sie sich also immer, ob es sich bei diesen Einflussfaktoren um Ihre derzeitigen Kunden handelt. Falls die Antwort „Ja“ lautet, dann sollten Sie sich fragen, wie es darum in Zukunft stehen wird: Sind die Kunden von heute auch Ihre Abnehmer von morgen? Wenn Sie dabei ins Grübeln kommen sollten, könnte dies durchaus auf eine Veränderung Ihrer Zielgruppe hindeuten.

Wenn Sie an Ihre Kunden denken, lautet eine der entscheidendsten Fragen:

► Warum kaufen Ihre Kunden bei Ihnen?

Kennen Sie Ihre Kunden, und zwar so richtig? Wissen Sie, welche Sorgen und Nöte sie umtreiben, womit sie sich motivieren, was ihnen Spaß macht und was nicht? Oder haben Sie sich noch nie die Mühe gemacht, diese Punkte herauszufinden?

Nehmen wir an, Sie betreiben eine Bäckerei in einem kleinen Dorf, und die Geschäfte laufen gut. Sie sind mit allen Einnahmen und Ausgaben zufrieden. Eine Veränderung der aktuellen Situation ist aus Ihrer Sicht nicht notwendig. Expansion oder Vergrößerung bedeuten Stress und Risiko, und auf beides können Sie verzichten. Wie verändert sich jedoch die Situation für Sie, wenn Sie in Erfahrung bringen, dass Ihre Kunden nur deshalb in Ihrer Bäckerei einkaufen, weil im Umkreis von zehn Kilometern kein Mitbewerber existiert? Ihre herrlichen Backwaren und auch der ausgesprochen freundliche Service ihrer stets ausgeschlafenen Verkäuferinnen sind für Ihre Kunden überhaupt kein Kriterium, um bei Ihnen einzukaufen. Für den Fall, dass Sie jetzt Einspruch erheben: Natürlich sind die Produktaktualität und der Service immer wichtige Punkte. Aber nehmen wir für dieses Beispiel einmal an, alle Bäckereien im Umkreis würden diese beiden Faktoren in der exakt gleichen Weise erfüllen. Wenn sich jetzt also ein weiterer Bäcker in Ihrem Gebiet niederlässt, wäre Ihr Geschäft mit einem Schlag massiv bedroht.

Dieses Beispiel zeigt, weshalb es von entscheidendem Vorteil ist, zu wissen, warum Ihre Kunden bei Ihnen kaufen.

Viele Unternehmen beschäftigen sich mit ihrer Zukunft, und trotzdem scheitern sie. Warum kommt es so weit? Natürlich lässt sich diese Frage in der Regel nicht eindimensional beantworten, doch aus meiner Erfahrung beschäftigen sich diese Firmen viel zu stark mit Nebensächlichkeiten statt mit den tatsächlich entscheidenden Faktoren. Meist handelt es sich um eine starke Fokussierung auf den Wettbewerb, auf marktregulierende Faktoren (denken Sie an das Beispiel mit der Bäckerei) oder sogar auf ihre Lieferanten (wobei sich diese Unternehmen ausschließlich darauf konzentrierten, die Kosten zu reduzieren, wie es etwa beim Automobilhersteller Opel in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts der Fall war, als der Chefeinkäufer José Ignacio Lopez das Unternehmen beinahe kaputt sparte). Alle diese Faktoren können Stellschrauben für den unternehmerischen Erfolg darstellen, **doch am Ende des Tages geht es immer nur um die Kunden.** Diesen Aspekt vernachlässigen Unternehmen viel zu häufig, vor allem dann, wenn die Beschäftigung mit dieser Frage womöglich sogar einen Paradigmenwechsel bedeutet.

Der Reifenhersteller Michelin beweist, wie wichtig eine derartige Auseinandersetzung sein kann. Wie im ersten Kapitel beschrieben, befindet sich der Konzern mit seiner LKW-Sparte momentan in einem Wechsel seiner Orientierung, und zwar weg vom klassischen Reifenhandel (Verkauf von LKW-Reifen) hin zu einem serviceorientierten „Anwalt des Kunden“. Michelin erkannte die Problematik seiner Kunden (in diesem speziellen Fall der Fleetmanager von Speditionsunternehmen) und entwickelte entsprechende Lösungen.

Der visionäre Fokus braucht also Mut und Entschlossenheit, Fokussiertheit und einen klaren Blick in die Zukunft.

Diesen klaren Blick hätte auch das Management von Nokia dringend nötig gehabt. Schließlich verlor es beinahe über Nacht seine Vormachtstellung im Markt der Mobiltelefone, als 2007 das erste iPhone auf den Markt kam. Das finnische Unternehmen verschlief schlicht und einfach die Weiterentwicklung zum Smartphone, und dieses Versäumnis führte zu einem völligen Zusammenbruch der Mobiltelefon-Sparte von Nokia.

Ein anderes Beispiel stellt das Versandhandelsunternehmen Quelle dar. Es ignorierte die Veränderungen im Markt, die seit 1994 – als Amazon begann, den Versandhandel zu revolutionieren – zunächst langsam und mit der Jahrtausendwende immer schneller voranschritten. Das führte 2009 letztlich zum Zusammenbruch von Quelle, nachdem das Unternehmen in den Jahren 2007 bzw. 2008 mit mehr als 3000 Mitarbeitern noch einen Umsatz von über zwei Milliarden Euro erwirtschaftet hatte.¹

2.1 Die drei Prinzipien erfolgreicher Start-ups

Die Liste der Unternehmen, die an der digitalen Revolution scheiterten, ist lang. Mindestens ebenso lang wie die Liste von Start-ups, die in den letzten Jahrzehnten das unternehmerische Licht der Welt erblickten und zu wichtigen Playern in ihren Märkten heranwuchsen.

Im Nachhinein fällt es den Experten und Analysten natürlich immer leicht, festzustellen, warum das eine Unternehmen zugrunde ging und das andere milliardenschwere Investoren anzog wie das Licht die Motten. Doch helfen Ihnen derartige retrospektive Betrachtungen herzlich wenig, sofern es um die Frage geht, wie Sie Ihr Unternehmen auf ein zukunftsfähiges Fundament stellen können.

¹[https://de.wikipedia.org/wiki/Quelle_\(Versandhandel\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Quelle_(Versandhandel)).

Diese vergangenheitsorientierte Betrachtung kann Ihnen jedoch helfen, Ihre Einstellung zu hinterfragen. Damit meine ich die Frage, ob Sie sich tatsächlich damit auseinandersetzen, wohin sich Ihr Unternehmen entwickeln muss, oder ob Sie auf dem Status quo beharren, und wenn ja, warum.

In meiner Tätigkeit als Berater bei unterschiedlichen nationalen und internationalen Unternehmen stelle ich immer wieder fest, dass der eigentliche Kunde bei der Produkt- und Serviceentwicklung in den seltensten Fällen im Mittelpunkt steht. Geschweige denn, dass dieser Kunde auch genau spezifiziert und definiert wird.

Bei erfolgreichen Unternehmen aus dem Bereich der digitalen Start-ups verhält es sich jedoch völlig anders. Diese Firmen setzen nämlich ihre Zielgruppe komplett in den Fokus ihrer Planungen und Aktivitäten. Dabei arbeiten diese Unternehmen allesamt immer nach den folgenden drei Prinzipien:

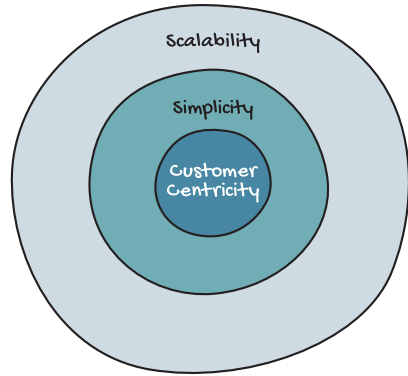
- Customer Centricity,
- Simplicity,
- Scalability.

Während also im Grunde alle erfolgreichen Start-ups diese Prinzipien gewissermaßen „automatisch“ umsetzen (sonst wären sie auch nicht erfolgreich und würden am Markt sehr schnell scheitern), muss der Großteil der Old-Economy-Unternehmen diese Prinzipien nachträglich einführen. Diesen Vorgang nenne ich „**Fokusanalyse**“, und im vierten Kapitel widme ich mich diesem Thema noch ausführlicher.

An dieser Stelle beschränke ich mich zunächst darauf, Ihnen eine kurze Übersicht über die Mechanismen dieser drei Ansätze zu geben (vgl. Abb. 2.1):

- **Customer Centricity** setzt den – künftigen – Kunden in den Mittelpunkt sämtlicher Überlegungen und Aktivitäten. Diese Kundenzentrierung wird bei der Verteilung von Budgets (etwa dem Werbebudget) ebenso angewandt wie bei der Entwicklung neuer Produkte. „Was bedeutet das für unsere Kunden?“ oder „Welche Vorteile bietet es unseren Kunden?“ sowie „Lösen wir für den Kunden ein Problem?“ und „Worin liegt der Mehrwert, den wir dem Kunden liefern?“ lauten in etwa die Kernfragen, die diesem Prinzip zugrunde liegen.
- **Simplicity** steht für Einfachheit, für intuitive Bedienbarkeit mit maximalem Nutzwert. Die Produkte müssen für den Kunden ohne lange Lernphase und ohne komplizierte Bedienungsanleitung verwendbar sein. Aber auch die Interaktion mit dem Unternehmen selbst muss idealerweise diesem Prinzip folgen.

Abb. 2.1 Der Kunde als Ausgangspunkt jeden Handelns



Komplexe, verschachtelte Webseiten, auf denen sich niemand zurechtfindet, werden Sie bei Start-ups, die diesem Grundsatz folgen, niemals finden.

- **Scalability** bedeutet Skalierbarkeit, und darauf werde ich im Kap. 4 noch ausführlich eingehen. Im Wesentlichen geht es dabei um die Erschließung zusätzlicher Wachstumsmöglichkeiten ohne große zusätzliche Investitionen. Dabei kann es sich um neue Geschäftsfelder, aber auch um neue Märkte handeln. Konzept, Vorgehen und Ressourceneinsatz bleiben stets gleich. Allerdings entsteht während der Skalierung immer eine enorme Lernkurve.

Beispiele

Als Beispiel für diese drei Prinzipien steht etwa Facebook, das sich anfangs auf Studenten als Kunden konzentrierte. Mark Zuckerberg und sein Team verfolgten also den Ansatz Simplicity gemäß dem Motto: „Studenten sollen auf möglichst einfache Weise miteinander in Kontakt bleiben können“. Später skalierte er sein Modell und erschuf eine weltweite Kontaktplattform, aus der später der Inbegriff der sozialen Medien wurde.

Amazon, als weiteres Beispiel, startete ursprünglich als Online-Buchhandel und stellte dabei den Buchkäufer in den Fokus seiner Überlegungen (Customer Centricity). Der Gründer, Jeff Bezos, bot den Kunden eine Alternative zu dem in den USA erfolgreichen Einzelhändler Barnes & Noble, wobei die Leser ihre Bücher online bestellen konnten und dafür nicht mehr in die Stadt fahren mussten. Außerdem konnten potenzielle Leser zum ersten Mal von anderen Kunden erfahren, wie diesen das Buch gefallen hatte. Durch diese Kundenrezensionen lieferte die Webseite einen wichtigen Mehrwert für Interessenten. Dann begann Amazon, sein Geschäftsmodell zu skalieren,

indem schrittweise immer mehr Produkte und Länder (inklusive Sprachen) dazukamen. Eine weitere Innovation waren die zusätzlichen Empfehlungen („Kunden ... kauften auch“), durch die Kunden zu anderen Produkten gelockt werden.

2.2 Die Frage nach dem „Warum“

Ähnlich wie der Autor Simon Sinek² sollten Sie sich immer nach dem „Warum“ fragen, wenn Sie Ihr Unternehmen weiterentwickeln. Der Prozess, der dabei entsteht, ist für mich einer der essenziellen Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Ich halte diese Auseinandersetzung mit der Quelle des eigenen Antriebes, die Beschäftigung mit der eigenen Motivation für unersetzlich, wenn es darum geht, in die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu investieren. Wenn Sie sich immer die Frage nach dem Warum stellen, werden Sie feststellen, dass Sie auf diese Weise sehr schnell zu Ihrer persönlichen Einstellung und zu Ihrer **Motivation** gelangen.

- Warum leite ich dieses Unternehmen?
- Warum denke ich über seine Zukunft nach?
- Warum machen wir das, was wir tun?
- Warum produzieren wir das, was wir herstellen?

Merken Sie, was passiert, wenn Sie sich diese Fragen stellen?

Jedes Projekt, das ich als Berater übernahm, startete ich mit der Frage nach dem „Warum“. Erst wenn ich die dahinterliegende Motivation verstehe und nachvollziehen kann, woran die wesentlichen Entscheider im Unternehmen tatsächlich glauben, gehe ich zum nächsten Schritt über.

Beispiel

Um Ihnen diese Vorgehensweise zu verdeutlichen, stelle ich Ihnen kurz das Unternehmen „Steiff“ vor (Sie wissen schon: der Teddy mit dem Knopf im Ohr).

Aus Kostengründen begann der schwäbische Stofftierhersteller im Jahr 2003, seine Produktion zu großen Teilen nach China auszulagern. Der Grund

²<https://startwithwhy.com>.

lag natürlich im harten Wettbewerb und dem brutalen Kostendruck in diesem Markt. Doch bereits fünf Jahre später zog sich das Unternehmen wieder aus China zurück. Bei dieser Überlegung spielte auch eine Rolle, woher das Unternehmen kam und welche Werte vermittelt werden sollen (Graven 2009). Also die Frage nach dem Warum.

Warum produziert Steiff Teddys, und was möchte das Traditionsunternehmen seinen Kunden – den Kindern – mitgeben? Es handelte sich dabei um ein Bekenntnis zu hoher Qualität, und das ohne Kompromisse. Heute produziert Steiff außer im schwäbischen Stammwerk auch in Portugal und in Tunesien. Dort konnten die hohen Qualitätsansprüche weit besser umgesetzt werden als in Asien. Die Stofftiere mit dem Knopf im Ohr sind alles andere als Massenware, und diese Erkenntnis kam mit der Frage nach dem Warum.

Aktuell werden übrigens etwa 700 Artikel mit großer Liebe zum Detail hergestellt, und das rechnet sich für das Unternehmen: Während der Umsatz im Jahre 2002 bei ungefähr 40 Mio. EUR lag, erzielte Steiff 2015 110 Mio. EUR (Graven 2009).

Bei der Frage nach dem „Warum“ geht es nicht etwa um einen philosophischen Ansatz. Im Kern geht es vielmehr um eine Verlagerung der Zielgruppe, und zwar raus aus dem Roten Ozean des wettbewerbsintensiven Massenmarktes und hinein in den Blauen Ozean, der zwar kleiner, jedoch weitaus lukrativer ist (dazu mehr in Kap. 6). Das gelang Steiff mit dem richtigen Fokus auf seine Kernthemen.

2.3 Die richtige Einstellung entwickeln

Wenn Sie sich im Rahmen der Zukunftsorientierung Ihres Unternehmens mit der Frage nach dem Warum beschäftigen, kommen Sie automatisch zu der Frage nach Ihrer ganz persönlichen Einstellung. Dabei handelt es sich um eine Frage der inneren Haltung.

Angenommen, Sie stellen fest, dass Ihr Unternehmen mit seiner Dienstleistung aktuell noch die Ansprüche der Zielgruppe erfüllt, dass sich aber durch ganz bestimmte Einflussfaktoren Ihre Kunden in den kommenden Jahren verändern werden. Sie erkennen also, dass die Angebote Ihres Unternehmens zumindest diesen neuen Ansprüchen angepasst werden müssen. Während Sie nun Ihren visionären Fokus darauf ausrichten, spüren Sie vermutlich Widerstände in sich aufsteigen. Diese Widerstände beziehen sich normalerweise nicht auf die Tatsache selbst („Wir werden mit unseren heutigen Produkten die Kunden von morgen nicht mehr begeistern können“), sondern auf den Weg dorthin

(„Was muss passieren/verändert werden, um die Kunden von morgen so zu begeistern, wie es heute der Fall ist?“). Die meisten Unternehmenslenker schieben spätestens an dieser Stelle das Thema erst einmal von sich weg.

Doch warum ist das so? Meiner Erfahrung nach vermeiden viele Unternehmenslenker instinktiv jegliche Veränderungsprozesse. Zwar bestätigten mir die meisten Führungskräfte die Notwendigkeit, eingefahrene Strukturen infrage zu stellen und gegebenenfalls neu aufzusetzen, doch wenn es darum geht, diese Veränderungen im direkten Arbeitsumfeld durchzuführen, treten die meisten auf die Bremse. Alles soll lieber so bleiben, wie es ist. Veränderungen sind toll, aber bitte nicht bei mir.

Wann führen wir denn nun in der Regel Veränderungen durch? Oder anders gefragt: Wann gehen wir zum Arzt? Genau, wenn es so richtig schmerzhaft wird. Erst wenn wir nicht mehr anders können, suchen wir den Facharzt auf und hoffen, dass er alles wieder in Ordnung bringt. Vorher nicht. Auf den Unternehmenskontext übertragen bedeutet das: Uns geht es noch zu gut. Solange sich die Komfortzone weich und bequem anfühlt, wollen wir sie nicht verlassen. Die Umsätze sind vorhanden. Die Einnahmen übersteigen – noch – die Kosten. Noch scheint alles in Ordnung.

Es geht also darum, an diesem Punkt eine hilfreiche Einstellung zu entwickeln, die das Überleben Ihres Unternehmens sichert. An exakt diesem Punkt scheiterten nämlich die Entscheider in Unternehmen wie Nokia, Kodak oder Quelle, und diesen Fehler sollten Sie besser nicht wiederholen.

Ich möchte hier in Anlehnung an Christian Bischoff³ eine einfache Formel aufstellen:

- Ihre Einstellungen führen zu Gedanken, diese Gedanken führen zu Handlungen, diese Handlungen führen zu Ergebnissen, und die Summe der Ergebnisse führt zu Erfolg oder Misserfolg.

Jeder wirtschaftliche Erfolg oder Misserfolg (das betrifft natürlich nicht nur unser berufliches Handeln, sondern auch unser Privatleben) ist auf die Einstellung zurückzuführen, die sich dahinter verbirgt. Erst wenn Sie eine Einstellung entwickelt haben, die auf den künftigen Erfolg Ihres Unternehmens ausgerichtet ist, macht es Sinn, die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens zu gestalten. Vorher nicht. Davor wäre jede Umgestaltung lediglich rausgeworfenes Geld.

³<https://www.christian-bischoff.com>.

Wenn Sie es also bislang nicht geschafft haben, Ihr Ziel umzusetzen, beispielsweise ein Unternehmen mit einem Umsatz von 10 Mio. EUR aufzubauen, das einen Gewinn von 2 Mio. EUR erwirtschaftet, dann liegt das garantiert an Ihrer inneren Einstellung. Wollen Sie nun den Umsatz sowie den Gewinn steigern, müssen Sie zunächst diese Einstellung verändern. Das gelingt Ihnen wiederum nur, wenn Sie Ihre Sicht auf die Dinge verändern, wenn Sie Ihr Wissen und Ihr Spektrum erweitern. Diese „Strategie“ verfolgten alle großen und erfolgreichen Leader wie Mark Zuckerberg, Jeff Bezos und viele mehr. Wenn Sie die Biografien, die Interviews, die Geschichten der wirklich erfolgreichen Unternehmer lesen, stellen Sie fest, dass es immer die innere Einstellung ist, die diese Menschen von allen anderen unterscheidet. Sie bilden sich permanent weiter, sie umgeben sich mit interessanten Personen, sie lesen Bücher, die ihren Horizont erweitern. Dieser stetige Wille zu Veränderung und Weiterentwicklung verändert fortwährend auch die Einstellung dieser Menschen.

2.3.1 Hinterfragen Sie Ihre Einstellung

Wie denken Sie tatsächlich über Themen wie Bitcoin, digitale Sprachassistenten (Alexa, Google Home, Siri etc.), Robotics oder personalisiertes Marketing im Internet, wie über Instagram, Facebook, Google oder Youtube, um nur einen kleinen Ausschnitt zu nennen? Wie denken Sie über flexible Arbeitszeitmodelle? Über die Generationen Y und Z? Wie weit beschäftigen Sie sich mit den Megatrends, die beispielsweise das Zukunftsinstitut regelmäßig auf seiner Webseite veröffentlicht?⁴

Haben Sie sich – oder Ihr Team – schon einmal gefragt, wie Ihr Unternehmen diese neuen Möglichkeiten nutzen könnte? Oder was es von den erfolgreichen neuen Playern des digitalen Zeitalters lernen könnte? Und falls ja, welche Antworten erhielten Sie? Oder neigen Sie eher dazu, diese Themen von sich wegzuschieben, sich nicht damit auseinanderzusetzen? So wie es etwa die Automobilindustrie beim Thema E-Mobilität machte? Erst im Jahr 2017 kündigten verschiedene deutsche Automobilhersteller wie Volkswagen an, künftig Milliarden von Euro zu investieren, um den Abstand zu den führenden Herstellern aus den USA (Tesla) und China zu verringern (Wilkens 2017).

Ein unvermeidbares Thema wegzuschieben kann zu einem riskanten Spiel werden.

⁴<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>.

Mir geht es an dieser Stelle primär um zwei hilfreiche Vorschläge:

- Verschießen Sie sich, Ihr Unternehmen und Ihr Team nicht vor diesen Themen. Seien Sie offen, interessieren Sie sich dafür, diskutieren Sie diese Punkte. Lernen Sie und ziehen Sie Ihre Schlüsse aus dem Gelernten.
- Schaffen Sie ein Umfeld, in dem Ihre Mitarbeiter und Sie selbst eine Plattform aufbauen, auf der diese dringenden Themen künftig erarbeitet werden, denn es sind Themen, die sich direkt auf die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens auswirken. Danach folgt eine Bewertung und eine Entscheidung darüber, wie diese Möglichkeiten zu nutzen sind. Anschließend sollten Sie prüfen, ob die Umsetzung mit den eigenen Ressourcen möglich ist, oder ob die Einbindung von Experten und externem Fachpersonal letztlich schneller, sicherer und kostengünstiger zum Ziel führt.

Falls Sie über die meisten neuen Entwicklungen im Bilde sind, mit Interesse die Trends und Innovationen verfolgen, die unsere Gesellschaft dank der digitalen Revolution in immer höherem Tempo ausspuckt, dann befinden Sie sich auf einem guten Weg.

Sollten Sie jedoch bei diesen Themen reflexartig die Augen verdrehen, weil dieses „neumodische Zeugs“ in Ihren Augen nicht mehr ist als ein lächerliches Spielzeug, dann sollten Sie besser einen Moment lang innehalten und sich zumindest bemühen, auch mal eine alternative Sichtweise zuzulassen.

Zunächst einmal können wir niemals mit Sicherheit wissen, welche Trends und Entwicklungen tatsächlich an Bedeutung gewinnen werden und welche nicht. Sobald Sie den visionären Fokus einsetzen, riskieren Sie, sich zu verkalkulieren, sich schlicht zu irren. Dieses Risiko gehen Sie genauso ein, wenn Sie das Gegenteil machen, sich also weigern, den Blick nach vorne – auf Ihre Kunden in der Zukunft – zu richten.

Nur weil etwas bislang funktioniert hat, bedeutet das nicht, dass es ewig so weitergeht. Sollte ich an dieser Stelle womöglich einen wunden Punkt berührt haben, empfehle ich Ihnen, Ihre Einstellung zu diesem Thema zu hinterfragen.

Die meisten Menschen verweigern sich neuen Entwicklungen, Trends und Innovationen nur deswegen, weil sie zu wenig darüber wissen und deshalb Angst davor haben. Wir Menschen fürchten immer das Unbekannte. Diese Haltung liegt in unseren Genen und trug wesentlich zu unserem Überleben als Spezies bei. Diese uns angeborene Vorsicht schützte uns davor, uns als Steinzeitmenschen auf den nächstbesten Säbelzähntiger zu stürzen, und davor, fremden Artgenossen mit kindlicher Naivität zu begegnen. Im ersten Fall hätten wir das Zusammentreffen wohl kaum überlebt, und im zweiten Fall wären wir möglicherweise auch nicht

ungeschoren davongekommen. Schließlich gingen wir bereits zur Zeit unserer frühesten Vorfahren ziemlich kriegerisch miteinander um, wie Anthropologen herausfanden (Süddeutsche Zeitung 2016).

Die einzige Möglichkeit, diese Angst vor dem Neuen und Unbekannten zu besiegen, liegt in der Aneignung von Wissen, und diese Fähigkeit ist eine nicht zu unterschätzende Stärke des Menschen. Unsere Spezies ist sozusagen der Weltmeister im Lernen: Vom ersten Lebensmoment an bis zu unserem Tod nehmen wir ständig neues Wissen auf.

Der zweite mögliche Grund für eine ablehnende Haltung liegt in einer vorausgegangenen negativen Erfahrung, wobei es sich um ein persönliches Erlebnis handeln kann oder um das einer anderen Person, von dem Sie in irgendeiner Weise erfahren haben. Vielleicht haben Sie ja gleich zu Beginn der digitalen Revolution einen Web-Shop für Ihr Unternehmen eingerichtet, und außer Spesen kam dabei nichts heraus. Oder ein Freund erzählte Ihnen von seiner Erfahrung, als er Anfang der Jahrtausendwende mit einem Web-Shop startete und dabei Geld im fünfstelligen Bereich verbrannte. In beiden Fällen entwickelten Sie womöglich eine innere Haltung, die Ihnen seitdem rät, von solchem „Zeugs“ die Finger zu lassen.

Unabhängig davon, woher die negative Erfahrung stammt: Auch hier führte fehlendes Wissen zu einer Angst, die eine negative Einstellung erzeugt. Warum fehlendes Wissen? Zunächst einmal: Die Welt ist inzwischen voller Internet-Händler, die mit diesem System unwahrscheinlich viel Geld verdienen. Somit kann es am Web-Shop als Grundidee wohl kaum liegen. Dass es damals nicht klappte, lag entweder daran, dass die Zeit noch nicht reif dafür war, dass Ihre Branche für dieses Geschäftsmodell nicht geeignet ist oder zu jenem Zeitpunkt noch nicht geeignet war oder dass beim Aufbau dieses Shops eklatante Fehler begangen wurden.

Alle drei Faktoren lassen sich vermutlich auf mangelndes Wissen zurückführen, eventuell auch auf eine falsche Einstellung oder ein falsches Umfeld. Anders ausgedrückt: Bei ausreichender Beschäftigung mit diesem Thema wäre das wahrscheinlich nicht passiert, so hart das an dieser Stelle klingen mag. Und natürlich treten manchmal plötzlich Bedingungen auf, die wir vorher schlichtweg nicht erahnen konnten. Darin liegt ein Risiko, das alle Unternehmer eingehen.

Es gibt einen wichtigen Grundsatz, den wir leider nur allzu oft vergessen:

► Bevor es einfach wird, ist es immer erst einmal schwierig.

Das haben wir bereits in der Kindheit erfahren, damals, als wir laufen lernten, und auch, als wir gefühlte tausend Mal mit dem Fahrrad umkippten. Doch als

Kind haben wir nicht gedacht: „Das klappt nie und nimmer. Lieber bleibe ich auf allen Vieren, bevor ich ständig umfalle.“. Wir hatten so etwas wie eine innere Programmierung, die uns dazu gedrängt hat, uns immer wieder aufzurichten und das Laufen zu probieren, egal wie schwierig es schien und wie oft wir hingefallen sind. Der visionäre Fokus erzeugt ebenfalls solch eine innere Programmierung, die Ihnen durch die anfänglichen Schwierigkeiten hindurchhelfen kann – so lange, bis es einfach wird.

2.3.2 So entwickeln Sie die richtige Einstellung

Einen visionären Fokus, mit dem Sie gezielt auf die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens hinarbeiten, erreichen Sie nur dann, wenn Ihre innere Haltung gegenüber den künftigen Erwartungen und Ansprüchen Ihrer Zielgruppe zumindest neutral ist.

Angenommen, Sie führen eine Spielwarenkette und fühlen eine tiefe Verachtung gegenüber jeglicher Form von internetbasiertem Verkauf. In diesem Fall werden Sie die Entwicklung Ihrer Zielgruppe gar nicht erkennen, wenn sich diese zum Einkauf bei Amazon hin verlagert. Durch Ihre negative Einstellung gegenüber diesem System filtert Ihr Gehirn automatisch all diese Möglichkeiten weg.⁵ Dieser „Filter-Falle“ können Sie nur entgehen, indem Sie zumindest eine neutrale Haltung (oder Einstellung) gegenüber sämtlichen Innovationen, Trends und Entwicklungen einnehmen. Dies gelingt Ihnen, indem Sie sich gezielt mehr Wissen aneignen, sobald Sie eine negative Grundhaltung zu einem bestimmten Thema bemerken.

Diese Aneignung von Wissen lässt sich beispielsweise in Teambesprechungen mit den Führungskräften Ihres Unternehmens durchführen, indem sich etwa einige Kollegen auf ein bestimmtes Thema (z. B. digitale Sprachassistenten) vorbereiten und dann im Rahmen einer monatlichen Besprechung dazu einen Vortrag halten. Auf diese Weise sorgen Sie nicht nur für eine Erweiterung Ihres eigenen Wissens, sondern noch zusätzlich für einen homogenen Wissenstransfer innerhalb Ihres Führungsteams.

Diese Teambesprechungen eignen sich prinzipiell in hervorragender Weise, um an der Zukunft des Unternehmens, also an dessen langfristiger Ausrichtung,

⁵Das liegt zum Teil an unserer selektiven Wahrnehmung.

zu arbeiten. Interessanterweise werden derartige Besprechungen jedoch viel zu selten zu diesem Zweck genutzt. Dafür gibt es im Wesentlichen vier Gründe, die ich Ihnen hier vorstelle:

1. Zunächst einmal handelt es sich dabei schlicht und einfach um **unbequeme Themen**. Noch dazu sehen viele Unternehmenslenker keine direkte Notwendigkeit für langfristige Konzepte. Viele Unternehmen fokussieren sich in Teammeetings lieber auf kurzfristige Themen, auf das Tagesgeschäft. Sie wollen die kostbare Zeit ihrer Führungskräfte nicht mit „wenig relevanten“ Dingen vergeuden.
2. **Prokrastination**⁶ ist ein weiterer Grund, weshalb in vielen Unternehmen keine Zeit für die Entwicklung einer langfristigen Ausrichtung zur Verfügung steht. Unter diesem Begriff versteht man das Verschieben unangenehmer Themen, die Aufschieberitis.
3. Das führt gleichzeitig zu einem **inkonsequenten Verhalten**, das selbst in Weltkonzernen durchaus an der Tagesordnung ist.
4. Schließlich führt eine negative innere Haltung von Top-Führungskräften sehr häufig zu einer Form von **Mutlosigkeit** unter den Führungskräften der zweiten und dritten Reihe. Spricht man mit diesen Sandwichmanagern⁷, dann stellt man schnell fest, dass durchaus gute Ideen zur Zukunftsorientierung vorhanden sind, doch sie wollen bei ihren Chefs mit solch „heiklen“ Themen nicht in Ungnade fallen.

Welche Vorgehensweise bietet sich also an, um diese vier Widerstände aufzulösen und ganz gezielt an der Zukunftsorientierung des Unternehmens zu arbeiten?

Beispielsweise könnten Sie – je nach Dringlichkeit – im Abstand von zwei bis drei Monaten eine Besprechung mit Ihren Führungskräften durchführen, in der sich die Teilnehmer auf die künftige Ausrichtung der Firma konzentrieren. Damit diese Treffen auch zu einem Erfolg führen, müssen jedoch klare Ziele dafür vorgegeben werden, was in diesem Meeting erreicht werden soll. Auch benötigen die Teilnehmer im Vorfeld ausreichend Zeit, um sich darauf vorbereiten zu können, um eventuell Recherchen durchzuführen etc. Der Vorteil dieser Besprechungen liegt darin, dass Sie auf diese Weise automatisch Ihren Horizont und sogar Ihre Einstellung zu bestimmten Themen erweitern. Das gelingt jedoch nur, wenn Sie

⁶Das teilweise pathologische Aufschieben von Arbeit.

⁷Darunter werden Führungskräfte verstanden, die Mitarbeiter führen, jedoch gleichzeitig gegenüber ihren Vorgesetzten weisungsgebunden sind.

mit einer zumindest neutralen Haltung in diese Meetings gehen und wenn Sie den anderen Teilnehmern den nötigen Raum für eigene Ideen geben.

Um ein Unternehmen zukunftsfähig zu gestalten, muss das gesamte Handeln an Zielen ausgerichtet werden. Es muss also immer darum gehen, gewünschte Ergebnisse zu erzielen. Existieren diese Ziele nicht, werden leicht sinnlose Aktionen durchgeführt, nur um irgendeine Art von Dynamik an den Tag zu legen.

Ich habe schon oft erlebt, dass ein Unternehmenslenker eine klare Bereitschaft zur Digitalisierung zeigte, daraus aber nur eine Marketingmaßnahme auf Facebook oder Google entstand, mehr nicht. Häufig geben sich Firmenlenker damit bereits zufrieden. Werbung in den sozialen Medien zu schalten hat aber nichts mit der Fokussierung auf künftige Schwerpunktthemen eines Unternehmens zu tun. Es hat nichts mit Digitalisierung zu tun, und mit Zukunftsfähigkeit schon gar nicht. Es ist purer Aktionismus, mehr nicht.

2.4 Bereiten Sie Ihr Unternehmen auf die Zukunft vor

In einem Unternehmen muss stets Klarheit darüber herrschen, wohin die Entwicklung gehen soll. Diese Fokussierung auf Ziele muss jedoch bereits bei der ersten vagen Ausformulierung der künftigen Ausrichtung klar sein, sonst „digitalisieren“ Sie völlig an der eigentlichen Sache vorbei.

Wobei Sie an dieser Stelle darauf achten sollten, diese Ziele nicht ausschließlich auf finanzieller Ebene zu definieren. Die Zukunftsgestaltung eines Unternehmens lässt sich in einem kurz- bis mittelfristigen Zeitraum nicht automatisch in monetären Werten (Umsätze, Gewinne etc.) darstellen. Das funktioniert leider nicht. Jede Entwicklung kostet Geld, und das gilt auch für die Nutzung der neuen digitalen Technologien. Wenn Sie jedoch genau wissen, warum Sie an der Zukunft Ihres Unternehmens arbeiten müssen, wie dieser Prozess angegangen werden soll und was genau dabei passieren muss, dann werden Sie schnell die richtigen Ziele finden. Die neuen Ziele müssen unbedingt mit Methoden und Herangehensweisen unterfüttert werden, die jeder Mitarbeiter oder Projektbeteiligte sofort versteht. Außerdem sollte die Umsetzung durch ein übergeordnetes Ziel sowie ein entsprechendes Modell, das die richtige Vorgehensweise darstellt, unterstützt werden.

Als Initiator der Veränderung besteht aus meiner Sicht Ihre Kernaufgabe darin, ein Team zusammenzustellen und diese Ziele immer und immer wieder – fasst schon gebetsmühlenartig – zu wiederholen. Auf diese Weise stellen Sie sicher, dass diese Ziele von Ihrem Team auch verinnerlicht werden. Schließlich liegt die Hauptaufgabe von Führungskräften primär im Motivieren der Mitarbeiter und im

Führen von Teams und weniger in der Ausführung operativer Tätigkeiten. Als Unternehmenslenker sollten Sie sich stets fragen, wie das angestrebte Ziel am besten erreicht werden kann, und nicht, wie *Sie* dieses angestrebte Ziel erreichen können.

Ein gutes Beispiel zu diesem Thema ist für mich Mark Zuckerberg: Um den Börsengang von Facebook professionell vorzubereiten, heuerte er Sheryl Sandberg an, eine ehemalige Stabschefin des US-Finanzministeriums. Somit setzte er jemanden ein, der als Spezialist am besten geeignet war, das angestrebte Ziel zu erreichen.

Wenn Sie Ihre – strategischen – Ziele definiert haben und deren Umsetzung in Angriff nehmen wollen, sollten Sie mit dem visionären Fokus beginnen. Gehen Sie dabei von der Frage aus, wer Ihre Kunden, Ihre Zielgruppe ist und wo deren Erwartungen in Zukunft liegen werden.

Der Kunde befindet sich also immer an erster Stelle Ihrer Überlegungen, wenn es um die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens geht. Es genügt jedoch nicht, sich lediglich auf die Zielgruppe zu konzentrieren. Nach meiner Erfahrung sollten Sie in folgender Reihenfolge vorgehen und nacheinander jeden einzelnen Punkt auf dessen Zukunftsfähigkeit hin durchleuchten:

1. Kunden bzw. Zielgruppe,
2. Mitarbeiter,
3. Investoren,
4. der Unternehmenslenker persönlich.

Die Bedeutung der **Kunden** habe ich bereits in diesem und dem vorangegangenen Kapitel betont.

Die **Mitarbeiter** kommen aus meiner Sicht gleich an zweiter Stelle, denn letztlich sorgen immer nur die in einem Unternehmen arbeitenden Menschen für dessen Wohl. Oder für dessen Untergang. Viele Unternehmenslenker denken dabei sofort an die Frage, ob und wie weit die Mitarbeiter die künftige Ausrichtung des Unternehmens mittragen können oder wollen. Ich halte diese Überlegung für den falschen Ansatz. Vielmehr sollte die Frage lauten: „Warum sind meine Mitarbeiter gewillt, gemeinsam an der Zukunftsorientierung zu arbeiten?“

Warum arbeiten Sie mit diesen Menschen überhaupt zusammen? Was macht sie aus? Wie wollen Sie künftig mit Ihren Mitarbeitern am Unternehmen arbeiten, und was können diese Frauen und Männer für eine stabile Zukunft beitragen?

Ihre Mitarbeiter sind es, die letztlich für hochgradig zufriedene und loyale Kunden sorgen. Das schafft keine Werbeaktion auf Instagram, keine Big-Data-Analyse und kein Bonusprogramm. Aus diesem Grund halte ich Ihre Mitarbeiter für die zweitwichtigste Gruppe nach Ihren Kunden.

Um als Unternehmen überlebensfähig zu bleiben, benötigen Sie selbstverständlich auch **Investoren** – und möglichst solche mit hervorragender Laune, sobald sie nur den Firmennamen hören.

Wie werden sich Ihre Investoren entwickeln? Wer werden Ihre Investoren in Zukunft sein, und warum sollte man künftig in Ihr Unternehmen investieren? Sie sollten sich also auch diesem Thema widmen, um Ihre Firma bestmöglich auf die Zukunft vorzubereiten.

Schließlich sollten Sie auch **sich selbst** hinterfragen und sich vor allem die Frage stellen, warum Sie in Zukunft einen Wert für das Unternehmen darstellen und wie dieser Wert aussehen könnte. Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten, das ist mir vollkommen klar. Gleichzeitig kommen Sie nicht umhin, sich ebenfalls infrage zu stellen. Vermutlich kommen Sie dabei zu der Erkenntnis, dass Ihre Einstellung zu Gedanken führt, die wiederum Handlungen auslösen, woraus Ergebnisse entstehen, die letztlich den Erfolg ausmachen. Somit schließt sich am Ende der Kreis, denn von Ihrer Einstellung hängt es ab, wo Ihr Unternehmen in den nächsten Jahrzehnten stehen wird.

Wenn wir die Entwicklungsgeschichte erfolgreicher Unternehmer – insbesondere in den USA – genauer beleuchten, lässt sich ein Aspekt immer wieder feststellen: Sie alle schufen sich ein Umfeld mit hoch spezialisierten Menschen, die allesamt schlauer waren als sie selbst. Der bereits mehrfach erwähnte Mark Zuckerberg beispielsweise, aber auch Apple-Gründer Steve Jobs sind hervorragende Beispiele: Sie umgaben sich mit einem Team aus hochprofessionellen Mitarbeitern. Ich bin davon überzeugt, dass darin ein erfolgskritischer Faktor liegt, der entscheidend dafür war, dass sich diese Unternehmen zu hochprofitablen Weltkonzernen entwickelten. Auch der chinesische Unternehmer Jack Ma, der Gründer der Verkaufsplattform Alibaba, ging diesen Weg.

Darin liegt jedoch ein gewaltiger Unterschied zur Denkweise der meisten deutschen Unternehmer: Hierzulande stellen Unternehmenslenker tendenziell lieber Personen ein, die weniger Fähigkeiten als sie selbst besitzen. Vor diesem Weg kann ich nur warnen. Aus meiner Sicht rechnet sich der Schritt, das eigene Ego zurückzustellen, um das Wachstum des Unternehmens zu beschleunigen, allemal.

Insbesondere im Zuge der Digitalisierung führt daran letztlich kein Weg vorbei. Hier gilt vielmehr die Feststellung: „Unternehmen, die im Zuge der digitalen Revolution ihr Überleben sichern wollen, müssen sich mit intelligenten Menschen ausstatten, die in ihren Bereichen als hoch spezialisierte Experten gelten.“

Umgeben Sie sich am besten mit Menschen, die schlauer sind als Sie selbst. Diese Personen sagen Ihnen, was zu tun ist. Schlaue Menschen einzustellen und ihnen dann vorzuschreiben, was sie zu tun haben, ist dagegen ein schlechter Weg und führt niemals zum gewünschten Ergebnis.

Fazit

- Der Kunde sollte im Zentrum allen unternehmerischen Handelns stehen.
- Die entscheidende Frage dabei lautet: Warum kaufen Kunden bei Ihnen?
- Erfolgreiche Start-ups verwirklichen die Prinzipien von Customer Centricity, Simplicity und Scalability.
- Wenn sich die Ansprüche Ihrer Kunden verändern, wie können Sie dann Ihr Unternehmen auf die Zukunft vorbereiten?
- Wenn Sie Widerstände gegen Veränderung in sich verspüren, hinterfragen Sie Ihre Einstellung.

Literatur

- Graven, J.: Warum Steiff China wieder den Rücken kehrte. <https://www.stern.de/wirtschaft/news/ende-eines-ausflugs-warum-steiff-china-wieder-den-ruecken-kehrte-3149886.html> (2009). Zugriffen: 15. Juni 2018
- Stüber, J.: Wie Klöckner zum „Amazon des Stahlhandels“ werden will. <https://www.gruenderszene.de/allgemein/kloeckner-amazon-des-stahlhandels-transformation> (2017). Zugriffen: 15. Juni 2018
- Süddeutsche Zeitung: Die Steinzeit war kein friedfertiges Hippie-Utopia. <http://www.sueddeutsche.de/wissen/konfliktforschung-massaker-im-paradies-1.2829527-2> (2016). Zugriffen: 16. Juni 2018
- Wilkens, A.: VW will angeblich bis 2020 gut 70 Milliarden Euro investieren. <https://www.heise.de/newsticker/meldung/VW-will-bis-2022-angeblich-gut-70-Milliarden-Euro-investieren-3892660.html> (2017). Zugriffen: 15. Juni 2018

Die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens vorantreiben

3

Wir leben alle unter dem gleichen Himmel, aber wir haben nicht alle den gleichen Horizont.

(Konrad Adenauer)

Das deutsche Textilunternehmen Trigema mit Sitz im baden-württembergischen Burladingen betreibt seit vielen Jahren einen exzellent funktionierenden Online-Shop. Das Unternehmen erzielte im Jahr 2016 mit 1200 Mitarbeitern einen Umsatz von 98 Mio. EUR (<https://de.wikipedia.org/wiki/Trigema>). Es handelt sich also um ein solides mittelständisches Unternehmen, das seit seiner Gründung im Jahre 1919 stetig wuchs und in der Presse nie als hochgradig innovativer Betrieb in Erscheinung trat. Trotzdem setzt Trigema mit seiner Online-Sparte jährlich mehrere Millionen Euro um. Doch auch hier handelt es sich nicht um etwas wirklich Beachtenswertes (Schalk 2016). Schließlich bedeutet diese Entwicklung nur, dass die Firmenleitung vor einigen Jahren die Bedeutung des Internet-Vertriebs erkannte, entsprechend strategisch vorging und ein sichtlich funktionierendes Digitalisierungskonzept umsetzte.

Beachtenswert wird Trigema erst dadurch, dass dieses Unternehmen als Einzelunternehmen geführt wird und der Inhaber – Wolfgang Grupp – seine Firma nicht nur seit 1969 führt, sondern persönlich jegliche Digitalisierung ablehnt. In einem Interview erzählte er, dass sich auf seinem Schreibtisch kein Computer befindet und er niemals das Internet nutzt. Somit verfügt er auch über keine E-Mail-Adresse und kein Smartphone (Schalk 2016). Gleichzeitig wächst das Online-Geschäft von Trigema pro Jahr um 15 bis 20 %. Grupp betrachtet dieses Geschäftsmodell als unverzichtbaren Bestandteil, wenn man die neuen Herausforderungen am Markt erfolgreich bewältigen möchte (Götsch 2017).

Der Trigema-Chef zählt somit zu einer Generation von Unternehmern, die zwar modernen Entwicklungen kritisch gegenüberstehen, jedoch gleichzeitig

deren wirtschaftliche Notwendigkeit erkennen. Diese Unternehmer trennen ihre persönliche Wahrnehmung strikt von der Frage, wie sich ihr Betrieb aufstellen muss, um zukunftsfähig zu bleiben.

Beide Punkte müssen nicht unbedingt im Widerspruch zueinander stehen. Doch wie gelingt es, innerhalb der Organisation eine Grundlage zu schaffen, um zukunftsfähige Modelle zu ermöglichen, auch wenn der Inhaber selbst wenig bis keine Berührungspunkte dazu besitzt? Oder anders ausgedrückt: Wie gelingt der Blick über den Tellerrand, auch wenn persönlich überhaupt keine Auseinandersetzung mit dem Thema Digitalisierung stattfindet?

In der Tat ist es letztlich völlig unerheblich, ob es sich beim Unternehmenslenker um einen Technikfreak handelt oder um einen Traditionalisten, der sich bislang erfolgreich gegenüber der digitalen Revolution verschließen konnte und diesen Zustand auch nicht zu verändern gedenkt.

Unerheblich bleibt diese Ausgangssituation jedoch nur dann, wenn dieser Unternehmer zwei Punkte berücksichtigt: Er braucht die passende Führungsmannschaft und er muss sich einigen grundlegenden Fragen stellen.

3.1 Das richtige Team ist die Basis für den Erfolg

Das Forbes-Magazin berichtete Ende 2017 von **sechs Persönlichkeitstypen** (oder allgemeiner von Fähigkeiten oder Rollen), die in der Führungsmannschaft eines Unternehmens vertreten sein müssen, um das Internet of Things¹ zu ermöglichen (Bridgwater 2017).

Es kann zwar durchaus der Fall eintreten, dass eine Person mehrere dieser Rollen in sich verkörpert, doch gilt: Je mehr Personen im Führungsteam eines Unternehmens diese Fähigkeiten besitzen, umso größer ist der Erfolg, wenn das Unternehmen beginnt, an seiner Zukunftsfähigkeit zu arbeiten.

Ich möchte nun kurz diese sechs unterschiedlichen Persönlichkeitstypen oder Rollen vorstellen, die meines Erachtens nicht nur für das Internet der Dinge, sondern für die Digitalisierung grundsätzlich benötigt werden. Ich nenne sie an

¹Das „Internet der Dinge“ oder „Internet of Things“ bezeichnet die Vernetzung von unterschiedlichen Technologien und Gegenständen. Beispielsweise ist damit der internetfähige Kühlschrank gemeint, der selbstständig beim Supermarkt Lebensmittel bestellt, sobald sie zur Neige gehen. Aber auch die Technologie der Sensoren in den LKW-Reifen von Michelin, die vollautomatisch einen Reifenwechsel empfehlen, sobald die Profiltiefe einen kritischen Wert erreicht hat, zählt zum Internet of Things.

dieser Stelle die „**Zukunftsgestalter**“, denn genau diese Aufgabe erfüllen sie. Dabei muss es sich nicht zwingend um sechs verschiedene Personen handeln. In meiner Praxis als Berater stoße ich immer wieder auf Führungskräfte sowie auf Mitarbeiter, die sogar zwei oder mehr dieser Rollen übernehmen. Wichtig an dieser Stelle ist nur, dass alle sechs Typen in dem Team vertreten sind, das sich mit der Zukunftsgestaltung Ihres Unternehmens beschäftigt.

3.1.1 Der Typ „**Mobiles Mindset**“

Für diesen Mitarbeiter steht außer Frage, dass diese Welt immer mobiler wird. Er kommuniziert primär über das Smartphone, und natürlich benutzt er bevorzugt einen Laptop oder ein Tablet. Damit verbundene Technologien wie Apps² nutzt er mit vollkommener Selbstverständlichkeit. Er könnte ohne weiteres als „digitaler Nomade“ arbeiten, also jemand, der völlig auf das Vorhandensein eines Büros verzichten kann, ohne dass dabei die Ergebnisqualität seiner Arbeit nachlässt.

Der Typ „mobiles Mindset“ ist also der optimale Ansprechpartner, wenn es darum geht, Ihr Unternehmen auf die Mobilität Ihrer Kunden auszurichten. Er kennt garantiert die Herausforderungen, die dabei auftreten. Beispielsweise wie die Präsentation der Produkte und Dienstleistungen auf das Smartphone ausgerichtet werden muss und welche Rolle technische Aspekte wie Ladezeiten und Server dabei spielen. Er weiß, ob es sinnvoll ist, eigene Apps zu entwickeln, oder ob man darauf getrost verzichten kann.

Selbst wenn er die Antworten auf diese Fragen noch nicht kennt, wird er in der Lage sein, sich innerhalb kürzester Zeit ein profundes Wissen dazu anzueignen, da er weiß, an welcher Stelle er mit seinen Recherchen sinnvollerweise beginnen sollte.

Er ist es auch, der einen guten Überblick darüber geben kann, wie weit das Unternehmen derzeit überhaupt auf das mobile Mindset der Zielgruppe von morgen vorbereitet ist. Welche Maßnahmen also notwendig sind, um sich in die richtige Richtung zu bewegen.

²Apps sind Hilfsprogramme, die beispielsweise in Smartphones eingesetzt werden, um spezifische Aufgaben zu erfüllen. Ein Beispiel dafür sind „Wetter-Apps“, die uns die Wettervorhersage liefern, indem sie im Hintergrund diverse meteorologische Webseiten abfragen.

3.1.2 Der Typ „Datenanalytiker“

Diese Person versteht den Wert der Datenanalyse und kennt die Technologien, die notwendig sind, um große Datenmengen verarbeiten und sinnvoll auswerten zu können – Schlagwort „Big Data“. Dieser Begriff beschreibt die Daten, die inzwischen von vielen großen Unternehmen von ihren Kunden gesammelt werden, um Entscheidungsprozesse der Nutzer besser zu verstehen und dadurch zum Beispiel Geschäftsprozesse besser steuern zu können. Big Data nahm seinen Anfang in den Unternehmen der Telekommunikation, der Finanzindustrie, der Energiewirtschaft, aber auch des Gesundheitswesens. So werden häufig erst durch die gezielte Analyse großer Datenmengen neue Geschäftsmodelle erkannt.

Während früher galt: „Das Geld liegt auf der Straße“, könnte man heute behaupten: „Das Geld liegt in den Daten“. Viele Unternehmen wie Facebook, Google, Youtube, Instagram oder Spotify verdienen riesige Summen durch die Auswertung gewaltiger Datenmengen. Diese Daten dienen ihnen unter anderem dazu, kundenspezifische Angebote zu erstellen, getreu dem – bereits erwähnten – Ansatz von Amazon: „Kunden, die dieses Produkt kauften, kauften auch jenes Produkt“ sowie: „Wird oft zusammen gekauft“.

Möglicherweise handelt es sich bei Ihrem „Datenanalytiker“ um den Leiter der IT-Abteilung, doch er kann auch aus einer vollkommen anderen Abteilung kommen und eine entsprechende Affinität zu diesem Thema mitbringen. Der Typ „Datenanalytiker“ kennt sein Segment ausgesprochen gut, und er weiß nicht nur, welche Daten für Ihr Unternehmen interessant sein könnten, sondern kennt auch weitere Faktoren, die für alle modernen Organisationen von großer Bedeutung sind, nämlich:

- An welcher Stelle im Unternehmen entstehen diese Daten? Direkt beim Kunden oder in der Produktionsstätte? Für welche Stellen im Unternehmen könnte die Datensammlung interessant sein?
- Wie und wo werden diese Daten gespeichert (oder wie sollen diese Daten künftig gespeichert werden)? Welche Technologien bieten sich dazu an? Wie können sinnvolle Verknüpfungen zwischen den Daten durchgeführt werden (also Querverweise, die wiederum hilfreich für Analysen sind)?
- Welche Qualität müssen die Daten für welchen Zweck aufweisen? Das hängt natürlich auch davon ab, woher die Daten stammen. Es macht beispielsweise einen Unterschied, ob ein Vertriebsmitarbeiter Informationen weiterleitet (etwa im Falle einer Reklamation) oder ob Daten von standardisierten Messgeräten (beispielsweise Temperaturlogger bei Arzneimitteln, die im LKW transportiert werden) geliefert werden.

Der „Datenanalytiker“ muss natürlich auch in die strategische Ausrichtung des Unternehmens eingebunden werden, um dem Thema Big Data im Zuge der Zukunftsausrichtung die richtige Priorität zuweisen zu können.

3.1.3 Der Typ „Datensicherheit“

Idealerweise handelt es sich hierbei um eine andere Person als den vorhin beschriebenen „Datenanalytiker“, da diese beiden Ausrichtungen durchaus in Opposition zueinander stehen können. Dieser Mitarbeiter interessiert sich für Themen wie Datenverwaltung, Urheberchaft von Daten und darum, wie man Daten vor Angriffen von Hackern (intern und extern) schützen kann.

Hier geht es um die Sicherheit der Daten. Wie und wo werden die Informationen sicher aufbewahrt, wer hat Zugriff darauf und wie werden die Daten gegen Ausfall und Zerstörung gesichert (Back-Up)? Schließlich gilt es an dieser Stelle auch die kürzlich in Kraft getretene Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) (siehe auch Abschn. 10.2.1) im Blick zu behalten.

Bei diesem Thema ergeben sich naturgemäß auch juristische Fragen, die diese Person höchstwahrscheinlich nicht beantworten kann. Sie kann jedoch einen Juristen durch entsprechende Anregungen und Fragestellungen zur richtigen Lösung führen.

3.1.4 Der Typ „Cloud-Spezialist“

Unter dem Begriff „Cloud Computing“ (Cloud ist engl. für „Wolke“) wird die Bereitstellung von Online-Dienstleistungen (Speicherplatz, Softwareanwendungen etc.) über das Internet verstanden. Während die meisten Anwender, wie auch Unternehmen, bis vor wenigen Jahren auf die Anwendungssoftware, aber auch auf sämtliche Speicherplätze vor Ort zugriffen (beispielsweise über die Festplatte im Rechner oder das Rechenzentrum innerhalb der Firma), beziehen wir heute diese Daten immer mehr von Servern, die irgendwo auf der Welt stehen.

Der Cloud-Spezialist kennt diese Technologien und ist vertraut mit den Möglichkeiten, die diese Entwicklung bietet. Wenn Ihr Unternehmen sich nun auf seine Zukunftsfähigkeit hin ausrichtet, wird dieser Mitarbeiter automatisch seinen Fokus auf Fragen ausrichten wie: „Wie können unsere Kunden künftig überhaupt erreicht werden?“, oder: „Wie können innerhalb einer Cloud Kundendaten generiert oder zur Verfügung gestellt werden?“ Diese Herangehensweise hilft letztlich der ganzen Organisation, nicht zu zentralisiert zu denken. Erst durch den Cloud-Spezialisten wird der Blick über den Tellerrand hinaus möglich.

Cloud Computing zählt aktuell zu den wichtigsten Entwicklungsfaktoren in der Digitalisierung, und diese Technologie kann Unternehmen maßgeblich darin unterstützen, ihren Kunden künftig bestmöglichen Service zu bieten. Dabei geht es zunächst weniger um technische Fragestellungen, sondern um die Frage, wie Cloud Computing dem Unternehmen helfen kann, dessen erklärte Ziele zu erreichen bzw. ihnen näher zu kommen. Hier sollte wiederum der Kunde – die Zielgruppe – in den Mittelpunkt sämtlicher Überlegungen gestellt werden, wobei die Frage lautet, wie diese Technologie den nötigen Mehrwert für den Kunden bringen kann, damit dieser sich für die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens entscheidet. Das ist also die erste Frage, die auch beim Cloud Computing gestellt werden muss; alle anderen Fragen sollten erst nachrangig betrachtet werden.

3.1.5 Der Typ „Einstellung zur Skalierung“

Angenommen, Ihr Unternehmen produziert Produkte für Endkunden, beispielsweise hochwertige Arbeitskleidung für die Baubranche. Ihr Vertriebsteam kümmert sich dabei natürlich um den Verkauf an Bauunternehmen oder an selbstständige Handwerker. Ihre Verkäufer besuchen dazu die Kunden und vielleicht befindet sich sogar am Hauptstandort ein sogenanntes „Outlet“, damit die Ware auch vor Ort verkauft werden kann. Auf diese Weise entstehen natürliche Kapazitätsgrenzen. Ein Verkäufer kann pro Tag nur eine bestimmte Anzahl an Kunden besuchen, und im Outlet kann nur eine gewisse Zahl an Besuchern persönlich betreut werden. Wenn Ihr Unternehmen nun plant, weiter zu expandieren, vielleicht sogar ins benachbarte Ausland, dann müssen zusätzliche Mitarbeiter eingestellt werden usw. Das bedeutet, damit mehr Umsatz (oder Gewinn) erzielt werden kann, müssen auch die Ausgaben im entsprechenden Verhältnis steigen. Hier befinden wir uns noch bei der klassischen Strategie der Old Economy, die vor der digitalen Revolution üblich war.

„Skalierung“ im digitalen Zeitalter bedeutet jedoch, den Umsatz – oder andere relevante Kennzahlen – zu steigern, ohne dass im gleichen Verhältnis Kosten verursacht werden. Es bedeutet aber auch, ein bereits etabliertes Geschäftsmodell auf weitere Branchen oder Kundensegmente anzuwenden. Das wohl einfachste Beispiel für Skalierung ist ein Online-Shop, der in einem Land gegründet wird und rasch in Nachbarländer oder gar weltweit expandiert. Auf diese Weise verfügt ein Unternehmen plötzlich über ungeahnte Möglichkeiten, seine Ware global zu verkaufen, ohne im selben Umfang neue Mitarbeiter einstellen zu müssen oder neue

Niederlassungen zu gründen. Ein bekanntes Beispiel ist Amazon. Wie bereits im zweiten Kapitel beschrieben, begann der heutige Internetriese zunächst damit, Bücher online anzubieten, und verkaufte erst später auf seiner Plattform auch andere Produkte. Das ist unter Skalierung zu verstehen.

So versuchen Start-ups heute so gut wie immer, ein Produkt auf den Markt zu bringen, das nicht ausschließlich für ein einziges Kundensegment gedacht ist, sondern grundsätzlich skaliert werden kann. Etwa ein regionales Produkt, das gleichzeitig für den internationalen Markt geeignet ist. Dank der digitalen Revolution kann man davon ausgehen, dass geografische Grenzen im Grunde nicht mehr existieren. Das bedeutet, dass sich ein Produkt – eventuell sogar eine Dienstleistung –, das im eigenen Land einen Markt besitzt, auch in anderen Ländern umsetzen lässt. Heute bestehen viele Grenzen lediglich noch in den Köpfen der Unternehmenslenker.

Der „Skalierungsexperte“ in Ihrem Unternehmen kennt die Möglichkeiten, die sich den Unternehmen von morgen in diesem Bereich bieten. Er weiß, wie sich unterschiedliche Geschäftsmodelle, aber auch sämtliche Prozesse beliebig skalieren lassen, und genau daraufhin wird er sämtliche Innovationen prüfen. Skalierungsexperten denken automatisch immer an das „große Ganze“, wenn neue Geschäftsmodelle oder Prozesse vorgestellt werden. Sie denken an Abo-Systeme, an die Erschließung zusätzlicher Zielgruppen, Märkte und Einzugsgebiete. Genau dieser Denkansatz macht sie so wertvoll für das Unternehmen.

3.1.6 Der Typ „Prozessoptimierer“

Dieser Typ innerhalb Ihrer Führungsmannschaft schließt den Kreis der Mitarbeiter, die Sie benötigen, um die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens sicherzustellen.

Wahrscheinlich fiel er Ihnen bislang eher als quengelnder Kollege auf, der ständig etwas zu modern hatte. Er war es, der fragte, warum in der Auftragsabteilung noch immer das Faxgerät eingesetzt wird (und nicht schon längst alle Kunden auf ein Bestellsystem über E-Mail umgestellt wurden). Er war es auch, der vorschlug, die Papierflut im Büro zu reduzieren und künftig sämtliche Unterlagen einfach zu scannen und elektronisch abzulegen.

Dieser Mitarbeitertyp ist Gold wert, denn er stellt Prozesse infrage. Bei ihm handelt es sich um einen Befürworter der digitalen Revolution. Und ja, es kann sich bei ihm durchaus um jemanden handeln, der bereits in den siebziger Jahren des vorigen Jahrhunderts geboren wurde und der trotzdem die richtigen – die wertvollen – Fragen stellt. Der Prozessoptimierer ist ein technologieaffiner Mitarbeiter,

der das Unternehmen idealerweise in- und auswendig kennt. Ich empfehle Ihnen, ihm gut zuzuhören, wenn er seine Gedanken laut ausspricht. Beispielsweise zu Themen, die bereits seit Jahrzehnten immer gleich ablaufen. „Warum werden Quartals-, Monats- und Jahresabschlüsse durchgeführt? Wie lässt sich dies sinnvoll schlanker gestalten?“, „Wie könnte die Produktionsplanung künftig effizienter gestaltet werden?“ und vieles mehr.

Diese Fragen sind es nämlich, die wiederum die anderen Kollegen, die sechs anderen Zukunftsgestalter, aufgreifen. Der Prozessoptimierer sorgt letztlich dafür, dass die Digitalisierung innerhalb einer Organisation auch wirklich funktioniert, also zum gewünschten Ergebnis führt. Und genau das macht ihn so wertvoll.

3.2 Wo finden sich diese Zukunftsgestalter?

Vermutlich haben Sie sich diese Frage inzwischen schon mal gestellt. Ich kann Sie beruhigen: Diese Mitarbeiter finden sich heute schon in vielen Unternehmen, nur haben bislang die wenigsten von ihnen den Mut aufgebracht, sich in dieser Rolle einzubringen. Wie ich bereits in Kapitel zwei schrieb, neigen wir Menschen dazu, uns zurückzuhalten, wenn unsere Meinung und unsere Ansichten unpopulär erscheinen. Wahrscheinlich werden Sie überrascht feststellen, welche Potenziale in den Führungskräften Ihres Unternehmens schlummern, sobald diese die Chance sehen, sich zu entfalten. Und sollte die eine oder andere dieser sechs Fähigkeiten doch nicht innerhalb Ihrer Führungsmannschaft zu finden sein, können Sie die Suche immer noch auf weitere Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen ausdehnen oder sich auf dem Arbeitsmarkt nach ihnen umsehen. Eine andere Alternative besteht darin, mit externen Beratern zusammenzuarbeiten. Für welche Lösung Sie sich entscheiden, hängt sicherlich auch von der Unternehmensgröße und dem Umfang der künftigen Aufgaben ab.

Wenn Sie die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens sicherstellen möchten, werden Sie nicht darauf verzichten können, diese Spezialisten in die Entwicklung einzubinden. Denn welche Überlegungen liegen diesen sechs Persönlichkeitstypen zugrunde, die im Forbes-Magazin beschrieben wurden? Für die Bewältigung der Veränderungen, die auf die Unternehmen von morgen zukommen werden, wird ein hohes Maß an Flexibilität benötigt. Der sogenannte „Key of Success“ erfolgreicher Unternehmer liegt darin, sich allen Marktgegebenheiten und Veränderungen anzupassen. Natürlich zählte der Faktor Anpassungsfähigkeit bereits vor der digitalen Revolution zu den wichtigen Voraussetzungen, um eine Firma über viele Jahrzehnte hinweg erfolgreich durch

sämtliche Unwägbarkeiten des Marktumfeldes zu manövrieren. Der Unterschied besteht darin, dass seit Beginn der Jahrtausendwende einerseits das Tempo der Veränderungsprozesse angezogen hat und zum anderen in den verschiedenen Märkten so viele unbekannte Faktoren existieren, wie es vielleicht noch nie zuvor der Fall war. Früher wusste man als Einzelhändler: Wenn man gute Produkte zu einem günstigen Preis anbietet und die Kunden zuvorkommend und freundlich behandelt, wird man wirtschaftlich überleben können. Diese Form der „Sicherheit“ funktioniert heute nicht mehr. Dieser Einzelhändler weiß wahrscheinlich ohne die Möglichkeiten des Internets nicht mehr, wo sich seine Kunden überhaupt aufhalten und wie sie ihre Kaufentscheidungen treffen!

Wusste Jeff Bezos von Amazon schon bei der Gründung seines Online-Handels, dass weitere Potenziale abseits des Buchhandels für ihn existierten? Mit absoluter Sicherheit! Sein Unternehmen war von Anfang an auf Skalierbarkeit ausgerichtet. Gleichzeitig stand der Kunde immer im Mittelpunkt aller Überlegungen, und die technologischen Entwicklungen setzten neue Maßstäbe. So nutzte Amazon seine überragende Technologie z. B. auch für den Aufbau von „Amazon Web Services“ („AWS“), einem Anbieter von Cloud Computing und damit weit weg vom klassischen Online-Handel. So zählt beispielsweise Netflix zu einem der Nutzer und setzt AWS ein, um Video on Demand anzubieten.

Daraus können wir schließen, dass wir heute flexible Prozesse benötigen und Kontinuität in der Entwicklung brauchen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Vor etwa 20 Jahren waren sämtliche Prozesse ausgesprochen stabil, nahezu starr. Darin lag damals sicherlich eine Art Erfolgsgeheimnis, heute wäre dieser Ansatz der sichere Weg zum Niedergang.

Nehmen wir als Beispiel die Automobilindustrie: Aktuell liegen die Entwicklungszeiten bei etwa vier Jahren (Grünweg 2013), während Unternehmen aus der Autozulieferindustrie Innovationen teilweise im Zwei-Jahres-Rhythmus auf den Markt bringen, wie etwa das Unternehmen „Mubea“³, der Weltmarktführer im Bereich der Leichtbauweise. Hier wird es in den nächsten Jahren zu einem Umdenken bei den Fahrzeugherstellern kommen müssen, da der Druck von Start-ups wie beispielsweise Tesla weiter zunehmen wird.

Daher benötigen Sie die vollständige Riege der Zukunftsgestalter, um stets auf der Höhe der Zeit und der Konkurrenz möglichst eine Nasenlänge voraus zu sein.

³<https://www.mubea.com/de/startseite/>.

3.3 Welche grundlegenden Fragen muss jedes zukunftsfähige Unternehmen beantworten können?

Nach meiner Erfahrung aus einer Vielzahl an Projekten rund um die Digitalisierung muss sich jedes Unternehmen zwangsläufig mit den folgenden Themen auseinandersetzen, damit die Weichenstellung auch in die richtige Richtung führt.

Welchen Wert generiert das Unternehmen überhaupt? Was bietet es an?

Erinnern Sie sich noch an das Beispiel der Bäckerei aus dem zweiten Kapitel? Genau darum geht es. Welche Produkte oder Dienstleistungen biete ich überhaupt an? Worin liegt mein Schwerpunkt, und vor allem: Worin liegt er nicht?

Sehr viele Firmen neigen insbesondere bei starkem Wettbewerbsdruck dazu, sich zu verzetteln. Um beispielsweise Kostendruck abzufedern, werden plötzlich neue Produkte in neuen Märkten angeboten – Stichwort Diversifikation – und das, obwohl weder besonderes Know-how noch detaillierte Marktkenntnisse vorhanden sind. Gerade im Zuge von Digitalisierungsmaßnahmen scheint dieser Schritt besonders verlockend zu sein, doch insbesondere dann sollten Sie sich auf Ihre Kernprodukte konzentrieren.

Was macht Ihr Unternehmen so besonders?

Bieten Sie ganz besondere Produkte an oder eine besonders hohe Benutzerfreundlichkeit (worauf sich beispielsweise Apple seit Jahren konzentriert)?

Dahinter steckt die Frage nach dem, was Ihr Unternehmen bei Ihrer Zielgruppe attraktiv macht. Das kann die hoch qualifizierte Forschungsabteilung sein (Beispiel: Bayer) oder das spezielle Branding Ihrer Produkte (Beispiel: Porsche). Vielleicht handelt es sich aber auch um die Befriedigung individueller Kundenwünsche, wie etwa beim schwedischen Super-Extrem-Sportwagenhersteller Koenigsegg⁴.

Je deutlicher Sie erkennen, worin Sie sich vom Wettbewerb unterscheiden, umso exakter kann die Unternehmensstrategie auf diese Stärken ausgerichtet werden.

Welches Ziel verfolgt Ihr Unternehmen? Und: Ist es überhaupt bekannt?

Natürlich existieren in Ihrer Firma Ziele, keine Frage. Und mit Sicherheit stehen auf Ihrer Webseite auch die Werte, für die Ihr Unternehmen steht. Die Frage lautet jedoch: Handelt es sich dabei um „echte“ Ziele, Werte und Visionen? Oder

⁴<https://www.koenigsegg.com>.

sind es eher weichgespülte Texte, die eine kreative Agentur erstellt hat und mit denen sich so gut wie niemand in der Firma identifiziert?

An diesem Punkt verlieren sich nämlich viele Unternehmen, und aus diesem Grund frage ich auch so provokant nach. Dabei spielt das Verhalten der CEOs nach außen eine große Rolle, wenn es um die Frage geht, für welche Ziele und Werte ein Unternehmen steht und wie es sich damit identifiziert. Aus meiner Sicht existieren hier insbesondere zwischen den USA und Deutschland große Unterschiede. Vergleichen wir beispielsweise den Chef von T-Mobile in den USA, John Ledger, und seinen Boss, den CEO der Deutschen Telekom, Timotheus Höttges. Das Handelsblatt bezeichnete Ledger als „Popstar in Magenta“ (Jahn 2017). Modern, ironisch, locker. Er lebt vor, was man von einem Technologieunternehmen erwartet, er macht T-Mobile attraktiv, während Höttges als steif und altmodisch wahrgenommen wird, wenn er überhaupt mal in den Medien vertreten ist. Die Unternehmenslenker sind diejenigen, die die Ziele und Visionen erst zum Leben erwecken. Und nicht irgendeine kreative Agentur, die pathetische Phrasen produziert.

Welches Produkt soll zukunftsfähig gemacht werden, und mit welchen Werkzeugen?

Wenn ich an dieser Stelle von „zukunftsfähig“ spreche, verstehe ich darunter die Frage, ob das aktuelle Geschäftsmodell – in der derzeitigen Form – überhaupt noch tragfähig ist. Die Unternehmen Michelin und Hilti, die ich im vorigen Kapitel vorstellte, sind gute Beispiele für diese Art von Fragestellung. Beide Firmen erkannten, dass ihr aktuelles Geschäftsmodell massiv bedroht ist. Beiden Unternehmen blieb daher nichts anderes übrig, als sich auf ihre Stärken und ihre Innovationsfähigkeit zu besinnen. So schufen sie neue Märkte, und zwar in einem Blauen Ozean (mehr dazu in Kap. 6). Diesen Markt gilt es zu definieren, um sich auf diese Weise vom Roten Ozean zu lösen, in dem immer ein Kampf um preis-sensitive Kunden herrscht.

Wer ist Ihre Zielgruppe? Ist sie überhaupt bekannt, und wie genau lässt sie sich definieren?

Während früher die genaue Beschreibung der Zielgruppe eine nicht zu unterschätzende Herausforderung darstellte, können wir uns heute einer Vielzahl an Datenquellen bedienen, um eine Zielgruppendefinition vorzunehmen. Im Zeitalter von Big Data sollten diese Möglichkeiten unbedingt genutzt werden. Vor allem deswegen, weil unsere Kunden heute passgenaue Angebote erwarten. Dafür müssen die Unternehmen wiederum exakt wissen, welche Ansprüche die eigene Zielgruppe überhaupt besitzt. Grundsätzlich möchten sich

Kunden direkt angesprochen fühlen. Produkte oder Dienstleistungen, die für die Zielgruppe entweder kein Problem lösen oder kein Bedürfnis befriedigen, werden nicht wahrgenommen. Daher geht es darum, die Nische seiner Kunden zu finden und diese auf die richtige Weise und zur richtigen Zeit anzusprechen. Social-Media-Plattformen stellen dabei eine gute Basis für direkte Kundenkommunikation dar.

Die Erfahrung mit meinen Kunden hat gezeigt, dass die Festlegung der Zielkundengruppe eine der schwierigsten Herausforderungen darstellt, vor allem deshalb, weil sich die Möglichkeiten zur Kundenansprache – speziell durch das Internet – im Laufe der letzten Jahrzehnte stark verändert haben. Während es früher vielleicht noch ausreichte, im Spiegel, Focus oder Stern eine Printanzeige zu schalten, wird das heute nicht mehr genügen, da sich die Zielgruppe vermutlich auf ganz anderen Plätzen tummelt. Da die Unternehmen im Bereich der sozialen Medien auf weit mehr Selektionskriterien zugreifen können, als es bei den klassischen Printmedien der Fall war, braucht es eine gute Kenntnis der eigenen Zielgruppe, um sich nicht zu verzetteln. Heute lässt sich in den sozialen Medien die Zielgruppe ausgesprochen exakt definieren, und wenn Marketingaktionen nicht den gewünschten Erfolg bringen, liegt es häufig daran, dass die Selektionskriterien zu breit angelegt waren. Hier liegen also Segen und Fluch nah beieinander: Wir können unsere Zielgruppe so exakt wie noch nie zuvor bestimmen, doch wenn wir ihre Probleme und Bedürfnisse nicht genauestens abdecken, fühlen sich die Kunden heute auch nicht mehr angesprochen.

Worin liegen die Stärken und Schwächen im Unternehmen?

Solange die Umsätze und die Margen stimmen, beschäftigen sich die wenigsten Unternehmen mit dieser Frage. Erst wenn Marktanteile und Gewinne einbrechen, wird fieberhaft nach erkenntnis bringenden Antworten gesucht. Doch dann ist es bereits fünf vor zwölf. Die Unternehmen von morgen müssen sich am Markt klar positionieren; das bedeutet, sie müssen bei ihrer Zielgruppe ein klares Bild hinterlassen. Schließlich kaufen die Kunden nicht nur Produkte oder Dienstleistungen, sondern wollen auch wissen, wofür die Firmen jeweils stehen. Hier schließt sich einerseits der Kreis zu den Zielen und Werten, aber auch zum Wissen über die Zielgruppe.

Ich behaupte: Je mehr Ahnung ein Unternehmen davon hat, wo seine Stärken und Schwächen liegen, umso besser kann es sich am Markt abgrenzen. Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Weiterbildung, Offenheit, Kundenzentrierung, Storytelling, Personalzentrierung versus Inhaberzentrierung, Finanzen, Netzwerk, Kundenstamm: All diese Themen sind dabei von Bedeutung, und Sie sollten in der

Lage sein, eine entsprechende Stärken-Schwächen-Beurteilung vorzunehmen und im nächsten Schritt diese Erkenntnisse in die weitere Entwicklung einzubauen.

Existieren im Unternehmen die richtigen Werkzeuge?

Verfügen Sie über die passenden Technologien, aber auch über die richtigen Mitarbeiter, um die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens zu garantieren?

Darunter verstehe ich weniger hypermoderne Produktionsstätten, sondern vielmehr Themen wie die Präsenz Ihres Unternehmens in den sozialen Medien, moderne Arbeitszeitmodelle, die richtigen Weiterbildungsmodelle, Internationalisierung und vieles mehr. Bei der Frage nach den richtigen Werkzeugen geht es unter anderem auch um das Storytelling, also darum, mit welchen Botschaften sich Ihr Unternehmen an die Zielgruppe wendet, mehr noch: wie es mit dem Markt kommuniziert.

Während ich Instagram, Facebook und Co. als Marketinginstrument oder als Werbepattform bislang mit keiner Silbe erwähnt hatte, möchte ich diese Dinge hier nun in den Mittelpunkt rücken. Es geht heutzutage nicht mehr darum, überall aktiv zu sein. Es geht darum, festzustellen, was für Sie und Ihre Kunden am besten funktioniert. Das ist nicht immer vollständig vorhersagbar und planbar. Es dürfte bekannt sein, dass große und internationale Unternehmen auf allen Plattformen vertreten sind. Jedoch, und das ist die Krux für die Messung des Erfolgs einer Kampagne, es ist heutzutage nicht mehr möglich, eindeutig festzulegen, was den Kaufimpuls ausgelöst hat. Der moderne Mensch ist immer und ständig online und begegnet dabei den verschiedensten Werbebotschaften und Kaufimpulsen. Eine Verwässerung ist vorprogrammiert.

Beispiel für exzellentes Storytelling

Im Jahre 2016 lag die Marktkapitalisierung des Automobilherstellers Tesla bei etwa 55 Mrd. US\$, die von Audi bei ungefähr 40 Mrd. T steht für *die* Innovation im Automobilmarkt, während es doch gerade mal drei Modelle auf den Markt gebracht hat und 2017 weltweit ungefähr 75.000 Stück davon verkaufte. Audi besitzt beinahe unendlich viele konfigurierbare Modelle und setzte im gleichen Jahr 1,8 Mio. Fahrzeuge ab (Automobilwoche 2018). Verglichen mit Tesla entspricht das der 24-fachen Menge an verkauften Autos, und trotzdem lag die Marktkapitalisierung des Start-ups im Jahre 2016 über jener von Audi. Dieses Ergebnis erzielt ein Unternehmen nur dann, wenn es Storytelling perfekt beherrscht. Das wiederum gelingt nur, wenn man die richtigen Werkzeuge besitzt und damit auch umzugehen versteht!

3.4 Die digitale Realität in Ihrem Unternehmen heute

Wo stehen Sie – wo steht Ihr Unternehmen – heute? Wie groß ist die Lücke zwischen Ihrem derzeitigen Status Quo und der aktuellen digitalen Realität? Bei all den Überlegungen, wohin Sie sich zukünftig entwickeln wollen, muss dieses Szenario natürlich auch zur gegenwärtigen Situation passen. Ihre heutigen Werkzeuge haben Sie dahin gebracht, wo Sie sich heute befinden. Um jedoch die nächsten notwendigen Entwicklungsschritte zu gehen, benötigen Sie neue Werkzeuge. Dazu habe ich folgendes Bild: Früher bearbeiteten die Menschen ihre Felder mit Hacke und Schaufel. Das klappte auch lange Zeit hervorragend, bis sich die Märkte und Rahmenbedingungen veränderten. Mit diesen Veränderungen nahmen neue Technologien Einzug in die Landwirtschaft, und plötzlich arbeiten diese Menschen mit Mähmaschinen, die über GPS-Steuerung nahezu vollständig allein die Ernte übernehmen. Diese Geräte konnten jedoch nur entwickelt werden, weil die Menschen wussten, worauf es dabei ankommt, und dieses Wissen hätten sie ohne die Arbeit mit Schaufel und Hacke niemals erlangt. Genauso ist es bei Ihnen wahrscheinlich auch: Ihre aktuelle digitale Realität (ich gehe von einer digitalen Realität aus, weil ausschließlich analog arbeitende Unternehmen inzwischen eine verschwindend geringe Minderheit darstellen) ist die Basis für die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens morgen. Gleichzeitig müssen Sie wissen, wo Sie sich befinden, um den nächsten Entwicklungsschritt gehen zu können.

Wie ich bereits an anderer Stelle in diesem Kapitel schrieb: Digitalisierung bedeutet Fluch und Segen gleichermaßen. Auf der einen Seite empfinden es viele Menschen als eine wunderbare Errungenschaft, wenn sie auf eine Technologie zurückgreifen können, mit deren Hilfe sie beispielsweise mit sämtlichen Freunden und Verwandten im permanenten Kontakt bleiben können, wo immer sich diese auf der Welt gerade befinden. Etwa über Facebook. Wir erfahren dank dieser Plattform, wo unsere Freunde und Geschäftspartner gerade essen, warum sie den Flieger nicht erwischt haben (oder warum sie es doch geschafft haben), wie es ihren Hunden geht und weshalb sie beispielsweise Sojamilch total schrecklich finden. Andererseits entsteht dadurch ein Informationsfluss, den wir natürlich auch bewältigen, besser noch: managen müssen. Je mehr Informationen wir nämlich von uns preisgeben, umso mehr Angebote erhalten wir von Firmen zugeschickt.

Vermutlich werden wir künftig überhaupt nur noch jene Nachrichten bekommen, die für uns tatsächlich relevant sind, basierend auf unserem Online-Verhalten. Dies könnte die klassische Werbung, wie wir sie heute aus dem

TV oder Radio kennen, vollständig ersetzen. Das klappt jedoch nur, wenn wir gleichzeitig bereit sind, Daten von uns – sozusagen das neue Gold – preiszugeben.

Ich empfehle Ihnen generell: Wenn Sie künftig die Digitalisierung nutzen möchten, um Ihr Unternehmen für zukünftige Herausforderungen zu wappnen, sollten Sie schon heute beginnen, die digitalen Möglichkeiten aktiv zu nutzen. Dazu gehört zum Beispiel auch, auf Facebook, Twitter, Instagram usw. Nachrichten zu kommentieren, zu „ liken“ und zu teilen, sprich: Teil dieser digitalen Gesellschaft zu werden. Doch damit nicht genug: Sie sollten außerdem wissen, wie sich Ihre Mitbewerber im Internet präsentieren und wie sie die vielen Möglichkeiten nutzen. Wobei Sie beides – also die Wettbewerberbeobachtung sowie die aktive Beteiligung in den sozialen Medien – nicht unbedingt selbst durchführen müssen. Diese Aufgaben können Sie auch an die geeigneten Führungskräfte bzw. Mitarbeiter übertragen. Dabei können Sie ruhig die Erfahrung und das Know-how von Mitarbeitern oder Vertrauenspersonen nutzen. Es ist nicht entscheidend, dass Sie sich persönlich einbringen, sondern es ist wichtig, dass Ihr Unternehmen aktiv Spuren im Netz hinterlässt. Ansonsten fährt dieser sprichwörtliche Zug an Ihnen vorüber, und Sie wissen nicht mehr, was um Sie herum überhaupt geschieht.

Ich kann Ihnen nur empfehlen: Scheuen Sie sich nicht, nachzufragen, wenn Sie etwas nicht verstehen. Ich behaupte: Sie kommen als Unternehmer – oder als Führungskraft – auf Dauer nicht an der digitalen Revolution vorbei. Je früher Sie sich damit auseinandersetzen, umso besser ist es.

Fazit

- Digitale Themen gehen über die Frage der persönlichen Einstellung hinaus.
- Nicht das eigene Wissen über die Digitalisierung ist von Bedeutung, sondern das Erkennen der Notwendigkeit und das Aufbauen eines kompetenten Teams mit dem entsprechenden Know-how.
- Die folgenden Mitarbeitertypen (Zukunftsgestalter) sind entscheidend für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens:
 - Experte für Mobility,
 - Datenanalytiker,
 - Datensicherheitsexperte,
 - Cloud-Spezialist,
 - Skalierungsexperte,
 - Prozessoptimierer.
- Zur Zukunftsfähigkeit gehören eine klare Formulierung der Unternehmensziele sowie ein Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen.

Literatur

- Automobilwoche.: Absatzzahlen 2017 von BMW, Mercedes und Audi. <https://www.automobilwoche.de/article/20180113/AGENTURMELDUNGEN/301129931/absatzzahlen-von-mercedes-bmw-und-audi-zwei-sieger-im-rennen-um-die-premium-krone> sowie <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/tesla-absatz-rekord-ist-wenn-man-trotz-dem-jubelt/19605870.html> (2018). Zugegriffen: 10. Juni 2018
- Bridgwater, A.: 7 Personality types needed for the internet of things. <https://www.forbes.com.cdn.ampproject.org/c/s/www.forbes.com/sites/adrianbridgwater/2017/12/13/the-7-personality-types-needed-for-the-internet-of-things/amp/> (2017). Zugegriffen: 15. Juni 2018
- Götsch, A.: 4 Dinge, die Sie von Wolfgang Grupp lernen können. <https://www.impulse.de/management/unternehmensfuehrung/trigemas-erfolgsgeheimnisse/3934283.html> (2017). Zugegriffen: 17. Juni 2018
- Grünweg, T.: Eine Industrie kommt auf Speed. <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/warum-lange-entwicklungszyklen-fuer-autohersteller-zum-problem-werden-a-881990.html> (2013). Zugegriffen: 10. Juni 2018
- Jahn, T.: Popstar in Magenta. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/t-mobile-chef-john-legere-popstar-in-magenta/19271764.html> (2017). Zugegriffen: 15. Juni 2018
- Schalk, M.: Trigema-Chef-Grupp: „Internet tue ich mir nicht an“. <http://etailment.de/news/stories/Modehandel-Trigema-Chef-Grupp-Internet-tue-ich-mir-nicht-an-20105#> (2016). Zugegriffen: 15. Juni 2018

Die richtige Grundstimmung im Unternehmen erzeugen

4

If an egg is broken by an outside force, life ends. If broken by an inside force, life begins. Great things always begin from the inside.

(Unbekannter Verfasser)

Seit Beginn der digitalen Revolution Anfang der Jahrtausendwende leben wir in einer Zeit der permanenten digitalen Veränderung. Plötzlich entstehen vollkommen neue Technologien, die nicht nur das Verhalten unserer Zielgruppe verändern oder in Unternehmen neue Konzepte erfordern. Sie beeinflussen ganze Arbeitswelten, schaffen neue Jobs oder machen sogar alte Berufsbilder obsolet. Plötzlich gibt es Sprachassistenten; wir erleben die Entwicklung von selbstfahrenden Automobilen; wir können alles kaufen, ohne auch nur einen Schritt vor die Tür zu setzen. Das alles, diese laufenden Veränderungen, die beinahe ständigen Meldungen über neue Errungenschaften der digitalen Revolution, zeigen unter uns Menschen ihre Wirkung: Während die einen von technischen Neuerungen gar nicht genug bekommen können, verursachen diese bei anderen Panikattacken.

4.1 Gänse, Ameisen und die Digitalisierung

Im Zuge der digitalen Veränderung stehen diese beiden Tiere für mich als Sinnbilder dafür, in welcher Situation sich Unternehmen aktuell befinden können.

Angenommen, Sie besäßen die Fähigkeit, sich mit Tieren unterhalten zu können. Wenn Sie die Gans nun nach den Risiken in ihrem Leben befragen würden, würde diese höchstwahrscheinlich antworten, dass ihr Leben vollkommen risikolos ist. Schließlich lebt sie in einem abgezaunten Bereich, der sie vor sämtlichen Feinden schützt. Täglich kommt ein Mensch vorbei und kümmert sich um alles,

was sie so benötigt, um zufrieden zu sein. Dieses **Gefühl von Sicherheit** bleibt über lange Zeit bestehen, und kein einziges Anzeichen im Leben der Gans deutet darauf hin, dass sich daran je etwas ändern könnte. Dann rückt der Festtag des Heiligen Martin von Tours am 11. November näher, und plötzlich tritt ein – aus Sicht der Gans – völlig unerwartetes Ereignis ein, das aufzeigt, wie trügerisch ihr Gefühl von Sicherheit die ganze Zeit hindurch war.

Ich behaupte: Die meisten Unternehmen in Deutschland befinden sich aktuell in dieser Phase vor St. Martin. Die Auftragslage ist zufriedenstellend, alles läuft prima, und es besteht kein Grund, irgendetwas zu verändern. Ähnlich wie im Fall der Gans besitzen diese Firmen nur diesen einen – eingeschränkten – Blickwinkel. Anders, als es bei der Gans der Fall ist, bekommen diese Unternehmen sehr wohl Informationen von „außerhalb“, doch diese werden entweder ignoriert oder zu stark verharmlost.

Doch es ist wichtig, sich jetzt schon auf eine Welt vorzubereiten, die nach anderen Mechanismen funktionieren wird, als es momentan der Fall ist. Die Herausforderung besteht also darin, nicht zu einer Gans zu werden.

Wie ich zu Beginn des Kapitels bereits schrieb, leben wir in einer Welt der technologischen Veränderungen. Wir werden erleben, wie völlig neue Berufsbilder entstehen und andere wiederum verschwinden. Ich möchte an dieser Stelle keine Kaffeesatzleserei betreiben und behaupten, dass Berufskraftfahrer künftig von autonomen Fahrzeugen abgelöst werden. Oder dass die Tage des Verkäuferberufs gezählt sind, weil Algorithmen diesen Job demnächst weit besser erledigen können als ein x-beliebiger Verkaufsberater. Dazu existieren inzwischen zwar schon einige Studien und Positionspapiere diverser Verbände. Doch seien wir mal ehrlich: Wir wissen nicht genau, was im Detail passieren wird.

Was wir jedoch wissen, ist, dass wir definitiv auf eine Veränderung zusteuern, denn diese Lehre können wir aus der Vergangenheit ziehen: Sobald neue Technologien auftauchen, bleiben bestimmte Berufsgruppen auf der Strecke. Etwa der Beruf des Küfers oder der des Sattlers. Während es sich im ersten Fall um einen Handwerker handelt, der Behältnisse aus Holz herstellt, wie beispielsweise Fässer, fertigt der Sattler Reitsättel an. Beide Berufe sind heute nicht komplett von der Bildfläche verschwunden, sie haben sich jedoch stark gewandelt und im Laufe der Zeit sehr an Bedeutung verloren. Während die Tätigkeiten von Küfern und Sattlern vor vielleicht 130 Jahren noch weit verbreitet waren, handelt es sich dabei heute um eher aussterbende Berufe. Wobei der Sattler noch etwas bessere Zukunftsaussichten hat, da immer noch genügend Freizeitreiter existieren und außerdem ein gewisses Interesse an hochwertiger, lederbezogener Einrichtung auf Jachten und Luxuslimousinen besteht.

Diese beiden Beispiele sollen zeigen, dass wir nicht wissen können, in welche Richtung sich bestimmte Berufsgruppen entwickeln werden. Ebenso wenig wissen wir, wohin sich die einzelnen Branchen im Zuge der Digitalisierung entwickeln werden. Was wir allerdings sehr wohl wissen, ist, dass der aktuelle Zustand garantiert nicht bestehen bleiben wird. Genau das berücksichtigen die Gänse jedoch nicht, denn sie sind vom dauerhaften Fortbestehen des Ist-Zustandes überzeugt!

Aus unternehmerischer Sicht müssen Sie daher **mit Unsicherheiten umgehen lernen**. Falls es sich bei Ihrem Unternehmen um eine Gans handelt, bleibt Ihnen als Unternehmer oder Führungskraft nichts anderes übrig, als darauf einzuwirken, dass sich diese Haltung ändert.

Die Gänse stehen also für eine Welt, in der nur wenige bis überhaupt keine Veränderungen passieren. Zu solch einer Unternehmenswelt gehört die klassische Hierarchie, wie sie noch in vielen Firmen vorhanden ist. Die Person, die im Organigramm über der anderen steht, erteilt dabei Anweisungen, die von den darunter liegenden Ebenen ausgeführt werden. Ganz einfach. Innovative Mitarbeiter, die bisherige Prozesse hinterfragen oder sogar Verbesserungsvorschläge unterbreiten, werden in Gänse-Unternehmungen als Systemfehler betrachtet, als Entartungen, die das bisherige Gefüge zu zerstören versuchen.

Sie denken jetzt, ich übertreibe? Sie können relativ schnell erkennen, wie stark der „Gänse-Faktor“ in Ihrem Unternehmen ausgeprägt ist, indem Sie zusammenzählen, wie viele Änderungsvorschläge von Ihren Mitarbeitern im letzten Jahr an die Geschäftsleitung herangetragen wurden. Darunter verstehe ich alle Vorschläge, die tatsächlich die oberste Führungsmannschaft erreichten und nicht innerhalb der Kollegenschaft diskutiert oder dem Abteilungsleiter vorgetragen wurden, der sich vielleicht auf der vierten Hierarchieebene befindet. Also: Wie viele Änderungsvorschläge haben den Geschäftsführer, den CEO, den Eigentümer erreicht? Einer? Fünf? Oder waren es sogar zehn Vorschläge? Willkommen in der Welt der Gänse-Unternehmen!

Wir befinden uns aktuell in einer Epoche der technologischen Umwälzung. Da müssten aus der Belegschaft mindestens zehn Vorschläge pro Monat kommen, und nicht pro Jahr! Ganz gleich, wie groß Ihr Unternehmen ist und in welcher Branche es angesiedelt ist – bei lediglich zehn Änderungsvorschläge im Jahr steht Ihr Unternehmen entweder für den absoluten Vorreiter – sozusagen als „Amazon“ – in Ihrer Branche, oder die Mitarbeiter Ihres Unternehmens haben erkannt, dass sie bloß als Befehlsempfänger betrachtet werden, wobei sämtliche Veränderungen nur von der obersten Führungsetage ausgehen, mit der – natürlich unausgesprochenen – Devise: Eindringen von außerhalb ist unerwünscht.

Bei Ameisen hingegen verhält es sich komplett anders. Stellen Sie sich vor, die Ameisenkönigin beschreibt jeder Arbeiterin, wohin sie sich zu bewegen hat,

um neue Ressourcen heranzuschaffen. Die Arbeiterameise würde sich wahrscheinlich vor Lachen ausschütten, denn woher soll die Königin wissen, wo es die besten Plätze für neues Baumaterial gibt? Das soll sie schon mal den Spezialisten überlassen und sich stattdessen auf ihren eigenen Job konzentrieren. Nämlich den Ameisenstaat zusammenzuhalten und dafür zu sorgen, dass alle den nächsten Winter überleben.

Was, denken Sie, motiviert so eine Arbeiterameise mehr? Anweisungen „von oben“, wo man gefälligst nach Baumaterial suchen soll, oder die Freiheit, selbst die besten Plätze zu finden, da sie ohnehin die Gegend rund um den Ameisenbau wie die eigene Westentasche kennt? Diese Frage war natürlich rein rhetorischer Natur, klar. Doch sie zeigt auf, worin sich Ameisen und Gänse im Wesentlichen voneinander unterscheiden: Ameisen verrichten seit Jahrmillionen einen hervorragenden Job, und das ohne schriftlich definierte Prozesse und ohne Management-Kontrolle. Was jedoch jede einzelne Ameise sehr gut kennt, ist **das Ziel, das es zu erreichen gilt**.

Ein Unternehmen, das wie ein Ameisenstaat funktioniert, beschäftigt zufriedene Mitarbeiter. Weder stempeln diese Mitarbeiter täglich um Punkt fünf Uhr aus, noch weigern sie sich, am Wochenende an das Unternehmen zu denken, oder erscheinen am Montagmorgen griesgrämig am Arbeitsplatz. Im Gegenteil. Eine derartige Arbeitseinstellung erreicht man jedoch nur über die richtige **Motivation**. Die wiederum stellt sich erst ein, wenn jeder Mitarbeiter den Sinn seiner Tätigkeit erkennt, und zwar für das gesamte Unternehmen. Damit nicht genug – jeder Mitarbeiter muss genau wissen, wohin das Unternehmen steuert, welche Ziele es verfolgt. Nur dann können sich alle Mitarbeiter als Teil eines großen Ganzen betrachten, als Einzelne, die dazu beitragen, das Überleben der gesamten Organisation sicherzustellen.

Wenn jede Ameise einen klaren Auftrag hat, schafft es der Ameisenstaat, problemlos zu überleben, und genauso verhält es sich auch mit Unternehmen. Dann muss niemand jeder einzelnen Ameise immer wieder erklären, was denn nun ihre Aufgabe ist. Doch genau das machen leider viele Führungskräfte.

So weit, so gut. Wie schafft es nun ein Unternehmen, sich von einer Gans zu einem Ameisenstaat zu entwickeln? Sicherlich nicht allein dadurch, dass das Top-Management ab morgen allen Mitarbeitern selbstständiges Denken vorschreibt. Dazu braucht es weitaus mehr, und wie man es schaffen kann, können wir von Jogi Löw, dem Bundestrainer der deutschen Fußballnationalmannschaft, lernen.

4.2 Was Unternehmen vom deutschen Fußballweltmeister 2014 lernen können

Die deutsche Fußballnation erlebte nach einer langen Durststrecke 2014 ihren absoluten Höhepunkt, als die Nationalmannschaft in Brasilien den Weltmeistertitel holte. Die Gründe für diesen Erfolg liegen nicht nur in einer technisch hervorragenden Fußballmannschaft, also top ausgebildeten Spezialisten mit enormen Fähigkeiten. Die Gründe liegen vor allem im Führungsstil des Nationalteamtrainers Joachim Löw.

Zunächst einmal schwor der Trainer jeden einzelnen Spieler auf das Ziel ein, das es zu erreichen galt, nämlich Weltmeister zu werden. Nicht nur das, auch jeder weitere Mitarbeiter und sämtliche Führungskräfte wussten genau, welche Mission sie zu erfüllen hatten: vom Zeugwart über die Physiotherapeuten bis hin zum Co-Trainer. Alle. Zweitens notierte sich Löw alle Gedanken in einer Art Tagebuch. Dabei handelt es sich wahrscheinlich um eine Eigenart Löws. Gleichzeitig ist es interessant, dass er alle Überlegungen, die ihm in den Sinn kommen, ernst nimmt. Das bedeutet nicht automatisch, dass er sämtliche Ideen umsetzte, doch er notierte sich alles, um es zu einem späteren Zeitpunkt auf Umsetzbarkeit zu überprüfen.

Außerdem führte Löw in der Vorbereitung und auch während des Turniers in Brasilien immer wieder Gespräche mit den Spielern. In diesen Gesprächen schwor er die Sportler auf deren individuelle Ziele ein, und gleichzeitig wusste er seine Entscheidungen und Vorgaben stets zu begründen. Das ist vermutlich ein besonders wichtiger Faktor, der entscheidend zum späteren Erfolg des Nationalteams beitrug. In einem Interview mit der Zeitung *Die Welt* sagte der Bundestrainer: „Aus meiner eigenen Zeit als Spieler weiß ich, dass ich mir selbst immer konkrete Ansagen und Anweisungen gewünscht habe statt irgendwelcher Phrasen. Das kann mal als Weckruf gut sein. Aber die Basiskommunikation ist zum Glück eine andere geworden. Ich hätte mir als junger Spieler gewünscht, dass mir jemand vor allem auch Begründungen für ein bestimmtes Handeln liefert.“ Und genau so setzt er es als Trainer auch um. Er entschied sich übrigens auch für flache Hierarchien innerhalb der Nationalmannschaft. Also weg vom „alles entscheidenden Übermenschen“ ganz vorne an der Spitze hin zu Teams, die sich gegenseitig unterstützen (Wallrodt und Gartenschläger 2014). Dieses System bedeutet gleichzeitig, Vertrauen in seine Mannschaft zu haben, und genau an dieser Stelle besteht für viele Unternehmen in Deutschland noch großer Nachholbedarf.

Dann kam die Fußballweltmeisterschaft 2018 in Russland, und das deutsche Nationalteam startete mit einer enormen Erwartungshaltung in den Wettbewerb. Wie alles ausging, wissen die meisten – Deutschland flog bereits in der Gruppenphase raus. Ein historisches Debakel – daher stellt sich hier die Frage, woran dieser Leistungsunterschied wohl lag.

Aus meiner Sicht war die augenscheinlich schlechte Leistung darauf zurückzuführen, dass zunächst einmal die Teamleitung zu wenig unternahm, um das Team an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen (z. B. die Tatsache, dass es die Vorbilder von 2014 wie etwa Sebastian Schweinsteiger und Philipp Lahm nicht mehr gab), während auf der anderen Seite an alten Strukturen festgehalten wurde (z. B. auch an Spielern, die bei reiner Leistungsbetrachtung nicht ins Team gehört hätten). Da Joachim Löw stark auf sich selbst organisierende Teams setzt, wird an dieser Stelle wiederum die Schwäche dieses Systems erkennbar: Wenn in solchen Teams die entsprechenden Vorbilder und Integrationsfiguren fehlen, kann dies zu schwer kontrollierbaren Effekten führen, sofern die Führungskraft jetzt nicht eingreift und ihre Rolle wahrnimmt. Löw ließ alles weiterlaufen, was die Mannschaft offenbar noch mehr destabilisierte. Möglicherweise entstanden sogar zwei Lager innerhalb der Nationalspieler selbst. Auch der Fall Özil (sein Foto mit dem türkischen Präsidenten sorgte im Vorfeld der WM für gehörigen Wirbel in Deutschland) wurde seitens der Führung enorm unterschätzt. An dieser Stelle konnte man gut erkennen, wie bestimmte Einflussfaktoren von außen ein Unternehmen sehr wohl erfolgskritisch beeinflussen können. Man sollte also diesen Effekt nicht unterschätzen. Hier hätte sicherlich eine flexible Reaktion auf die neue Situation geholfen, doch auch das wurde versäumt, aus welchen Gründen auch immer. So gesehen führte mangelnde Flexibilität zum katastrophalen Ergebnis in Russland.

Was können Unternehmen also daraus lernen?

- Das Unternehmen benötigt ein innerhalb der Belegschaft bekanntes Ziel, das auch alle Mitarbeiter erreichen wollen.
- Dieses Ziel muss so einfach und leicht verständlich sein, dass es wirklich jeder Mitarbeiter im Unternehmen verstehen kann und auch anderen erklären könnte.
- Jede einzelne Person im Unternehmen muss wissen, welchen Beitrag sie leistet (leisten muss), um dieses Ziel zu erreichen.
- Jede Vorgabe oder Anweisung muss für alle nachvollziehbar sein. Daher sollte die Führungskraft immer von vorneherein begründen, weshalb sie eine bestimmte Leistung erwartet oder eine bestimmte Entscheidung trifft.
- Flache Hierarchien sorgen für eine beweglichere Organisation.
- Vertrauen in die Mitarbeiter ist die Basis des Erfolgs.

Außerdem besteht eine Fähigkeit von Joachim Löw darin, in seinem Umfeld die richtigen Menschen einzustellen. Also Experten, die in ihren Bereichen klüger und erfahrener sind als der Bundestrainer selbst. Und dann gilt es, diese Mitarbeiter zu fragen, wie man sie unterstützen kann, damit sie noch erfolgreicher sein können, statt diesen Menschen zu sagen, was sie zu tun haben. Gleichzeitig zeigte sich 2018 auch, dass selbst ein so hochgradig erfolgreicher Trainer (und Teamleiter) sehr schnell scheitern kann, wenn sich bestimmte Rahmenbedingungen verändern und diese unterschätzt oder nicht erkannt werden! Das bedeutet im Umkehrschluss: Starre Prozesse können heute rasch zum Totengräber für ein Unternehmen werden, wenn sich Einflussfaktoren im Markt ändern.

4.3 Intrinsische Motivation aufbauen

Logischerweise existiert niemals *die* Lösung für ein Problem oder für eine Aufgabe. So einfach funktioniert unsere Welt nicht. Doch zeigt das Beispiel der Fußballnationalmannschaft, dass nicht die Höhe irgendwelcher Boni oder sonstiger finanzieller Erfolgshonorare wirklich erfolgskritisch war. Jetzt könnte man natürlich einwenden, dass ein Fußballprofi ohnehin ein hohes Salär verdient und ihn Geld schlichtweg nicht mehr motiviert. Das mag vielleicht auch stimmen, gleichzeitig kommen jedoch zahlreiche Veröffentlichungen zu dem Ergebnis, dass Geld als Motivator tatsächlich nur relativ schlecht dazu eignet ist, ein Ziel zu erreichen (Niermayer und Seyffert 2011).

Diese Form der extrinsischen – also durch äußere Reize hervorgerufenen – Motivation trägt tatsächlich nicht wesentlich dazu bei, um sich für eine bestimmte Aufgabe stärker zu engagieren. Zu diesem Ergebnis kam jedenfalls Timothy A. Judge, Professor für Leadership an der University of Florida, bei einer Meta-Analyse, die er mit weiteren Kollegen durchführte. Dabei werteten die Autoren dieser Analyse Daten aus 120 Jahren Forschung und insgesamt 92 quantitativen Studien aus. Der gesamte Datensatz bestand aus über 15.000 Personen (Judge et al. 2010).

Wie ich bereits schrieb, existiert nicht *die* eine Lösung. Daher können extrinsische Anreize mit Sicherheit ihren Teil zum Gesamterfolg beitragen und beispielsweise für kurzfristige Leistungssteigerungen durchaus einsetzbar sein. Weit stärker wirkt allerdings die **intrinsische Motivation**. Darunter wird der innere Antrieb verstanden, der uns zu Höchstleistungen führt. Heute sind sich wohl die meisten Wissenschaftler einig darüber, dass intrinsische Motivation weit mehr für unternehmerischen Erfolg verantwortlich ist, als bislang – bis vor wenigen Jahrzehnten – angenommen wurde. Kurzum: Langfristig betrachtet sind es nicht das tolle Gehalt, die hohen Provisionen, das fantastische Firmenfahrzeug oder die

unverschämt attraktiven Aktienpakete, die uns Menschen zu Höchstleistungen antreiben. Vielmehr ist es das Gefühl, anerkannt zu werden, Verantwortung zu übernehmen, Lob und Anerkennung zu erfahren und ein geschätztes Mitglied eines Teams zu sein.

Nach meiner Erfahrung greifen beide Formen der Motivation ineinander. Jedoch wirkt die intrinsische Motivation immer stärker, und hier kommt es nicht darauf an, welche Funktion der Mitarbeiter bekleidet oder in welcher Abteilung er arbeitet. Dieser Effekt wirkt bei Vertriebsmitarbeitern (auch wenn die landläufige Meinung lautet, Vertriebler ließen sich nur mit Geld motivieren, und vielleicht noch mit einem attraktiven Firmenauto) genauso wie bei Geschäftsführern oder Vorständen. Viel zu häufig erlebe ich als Berater, dass gerade hoch bezahlte Vertriebsmitarbeiter kündigen. Nicht etwa, um eine noch besser dotierte Stelle anzunehmen, sondern weil es im zwischenmenschlichen Bereich nicht funktionierte. Meist mit dem Vorgesetzten.

Ich kann Ihnen daher nur empfehlen, mehr in die intrinsische Motivation Ihrer Mitarbeiter zu investieren, wenn Sie Ihr Unternehmen zu einem Ameisenstaat entwickeln wollen. An dieser Stelle empfehle ich Ihnen – bei Interesse an diesem Thema – sich mithilfe der umfangreichen Fachliteratur das nötige Wissen zu verschaffen.

4.4 Die digitale Organisationsstruktur

Natürlich hat die intrinsische Motivation der Mitarbeiter immer einen hohen Anteil am Erfolg eines Unternehmens, unabhängig davon, ob es sich dabei um ein typisches Unternehmen der Old Economy handelt, um ein Start-up oder um eine Firma, die sich auf dem Weg der digitalen Transformation befindet.

Da wir uns in diesem Buch jedoch dem dritten Punkt widmen, sollten Sie die Organisationsstruktur Ihres Unternehmens auf das digitale Zeitalter ausrichten, bevor Sie dem unternehmerischen Gänse-Dasein den Kampf ansagen. Denn wenn Sie diesen Punkt vernachlässigen, werden Ihre Mitarbeiter nicht wissen, wohin die Reise denn nun gehen soll. Damit erzeugen Sie möglicherweise keine intrinsische Motivation, sondern lediglich Verwirrung und Verunsicherung.

Nach einer Studie des Beratungsunternehmens Capgemini gibt es sieben Attribute, die für die Ausrichtung auf eine digitale Organisationsstruktur entscheidend sind (Crummenerl et al. 2018). Mit anderen Worten ausgedrückt: Verschiedene Untersuchungen bei Unternehmen, die den digitalen Wandel erfolgreich vollzogen haben, zeigten, dass alle diese Organisationen die folgenden sieben Werte lebten:

- Customer Centricity (Kundenfokussierung),
- Innovation,
- datenbasierte Entscheidungen,
- Teamfähigkeit,
- offene Kultur,
- ein Digital-first-Mindset,
- Agilität und Flexibilität.

Sie merken wahrscheinlich, dass Sie einige dieser Begriffe bereits in den vorangegangenen Kapiteln kennengelernt haben, und an dieser Stelle schließt sich nun der Kreis:

Digitale Unternehmen führen alle ihre Aktivitäten immer aus der Sicht ihrer Kunden durch (**Customer Centricity**). Außerdem ist natürlich eine digitale Grundeinstellung unverzichtbar, und damit verbunden **datenbasierte Entscheidungen**. Diese Attribute müssen in Ihrem Führungsteam vorhanden sein, und hier greift logischerweise eins ins andere: Nur wenn Sie die richtige Führungsmannschaft besitzen, kann auch die entsprechende Organisationsstruktur entwickelt werden.

Nach Capgemini benötigt ein Unternehmen für den digitalen Wandel zudem eine innovative Grundeinstellung. Dieser Punkt erklärt sich jedoch im Prinzip von selbst, denn die Bereitschaft zur **Innovation** zählt heute beinahe schon zur Grundbedingung für die Überlebensfähigkeit in dynamischen Märkten. Innovationsfähigkeit ist aber nur der Beginn des Prozesses. Daher gilt es, jede Innovation direkt am Kunden – und auch den internen Kunden (im Unternehmen) – zu testen. Also in Erfahrung zu bringen, ob der Markt diese Innovation als umsetzungsfähig und notwendig erkennt. Schließlich gibt es nichts Schlimmeres, als wenn am Schreibtisch und am Reißbrett Innovationen entwickelt werden, die jedoch die Zielgruppe nicht ansprechen und nicht an ihnen getestet werden. Darauf ging ich in Kap. 4 kurz ein, und damit werde ich mich im Kap. 6 auch noch ausführlicher beschäftigen. Innovation hat immer etwas mit einer „Prüfung durch den Markt“ zu tun; gleichzeitig vernachlässigen viele Unternehmen diesen Aspekt viel zu häufig. Innovationen beginnen nicht auf Powerpoint-Folien oder schönerechneten Business-Cases in Excel. Innovation entsteht, wenn man dem Kunden zuhört und versteht, welche Probleme ihn beschäftigen und welchen Mehrwert er benötigt.

Aber auch die **Teamfähigkeit** stellt einen wichtigen Faktor dar. Falls Ihre bisherige Unternehmenskultur davon geprägt war, dass einzelne Abteilungen regelrechte Kriege gegen andere Abteilungen führen und sich die Mitarbeiter lieber die Zunge abschneiden würden, als diese Kollegen in der Kantine zu begrüßen,

dann liegt noch ein hartes Stück Arbeit vor Ihnen. Die Notwendigkeit zur Teamfähigkeit hat einen guten Grund: Neben der Studie von Capgemini zeigten auch viele weitere Untersuchungen, dass die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen unter anderem von ihrer Fähigkeit abhängt, in crossfunktionalen Teams zu arbeiten, also abteilungsübergreifend Synergien zu entwickeln. Durch diese Zusammenarbeit können notwendige Korrekturen schneller erkannt werden, beispielsweise an der Strategie oder am Produkt selbst. Früher machte es nichts aus, wenn Teams primär innerhalb ihrer Abteilungen blieben. Heute müssen Unternehmen weitaus zügiger auf Veränderungen reagieren, und dadurch wird ein interner Austausch über sämtliche Abteilungen hinweg unerlässlich.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob Jahresgespräche, in denen die persönliche Zielerreichung das zentrale Thema darstellt, heute überhaupt noch sinnvoll und zeitgemäß sind. Aus meiner Erfahrung werden Jahresplanungen zunehmend unrealistisch, da die Veränderungen an den Märkten immer dynamischer werden und kurzfristigen Veränderungen unterliegen. Hier liegt auch der Fehler im System, und dazu habe ich ein Beispiel für Sie: Angenommen, Sie haben mit Ihrem Mitarbeiter Jahresziele vereinbart. Doch das Unternehmen muss kurzfristig auf Marktveränderung reagieren, die nicht mit den persönlichen Jahreszielvereinbarungen des Mitarbeiters in Einklang stehen. Wie wird sich der Mitarbeiter vermutlich verhalten, wenn mit dem Erreichen der vereinbarten Jahresziele auch finanzielle Anreize verbunden sind?

Auch eine **offene Kultur**, nach innen und nach außen, zählt zu den erfolgskritischen Faktoren einer digitalen Organisationsstruktur. Darunter sind jene Netzwerke zu verstehen, die man außerhalb des Unternehmens aufbaut und pflegt. Beispielsweise der Kontakt zu Lieferanten, aber auch zu anderen Unternehmen oder Start-ups sowie die Kontakte zu Verbänden und Organisationen, die für das eigene Unternehmen in irgendeiner Form eine Bedeutung besitzen könnten. Capgemini will herausgefunden haben, dass sich Faktoren wie Customer Centricity, Innovation und auch rein digitale Fähigkeiten wie datenbasierte Entscheidungen und das digitale Mindset umso schneller entwickeln, je besser dieses Netzwerk gepflegt wird, also je offener die Unternehmenskultur ist. Der Grund liegt vorwiegend darin, dass wir uns momentan in einer Zeit des Umbruchs befinden und fast über Nacht neue Technologien entstehen. Um in dieser Phase standzuhalten, braucht es Wissen von außerhalb. Deshalb erfuhr die Bedeutung von Netzwerken für Unternehmen in den letzten Jahren einen großen Aufschwung. Kurzum: Die Informationen über neue Entwicklungen am Markt, die man beispielsweise durch Lieferanten erhält, können Gold wert sein. Aus diesem Grund sollten künftig der Firmenvertreter eines Zulieferbetriebes nicht als lästiger Bittsteller, der Kollege eines Wettbewerbers (oder eines anderen Unternehmens)

nicht als Widersacher und die anderen Mitglieder im Verband nicht als notorische Quasselstrippen betrachtet werden, sondern als durchaus interessante Informationsquellen.

Unter dem **Digital-first-Mindset** wird schlicht und einfach eine Denkkultur verstanden, die bei jeglicher Herausforderung zunächst nach einer digitalen Lösung sucht. Erst wenn eine solche absolut nicht machbar ist, sollte ein analoger Lösungsweg aufgegriffen werden. Um diesen Weg innerhalb Ihrer Organisationsstruktur einzuschlagen, benötigen Sie Führungskräfte im Team, wie sie bereits im Kap. 2 beschrieben wurden. Ein Digital-first-Mindset lässt sich nicht von der Geschäftsleitung einfordern; das wird niemals klappen. Dieses Mindset muss von innen heraus entstehen. Das bedeutet, dass Ihre Führungskräfte oder Abteilungsleiter von sich aus immer zuerst „digital“ denken müssen und erst danach alternative Lösungen in Betracht ziehen dürfen. Die Geschäftsleitung kann jedoch – ja, sie muss sogar – dieses Digital-first-Mindset unterstützen und die Mitarbeiter dazu animieren.

Ein gutes Beispiel ist an dieser Stelle die Automobilindustrie: Während die Old Economy immer noch physische Schalter und analoge Instrumente für den Innenraum ihrer Fahrzeuge gestaltet und entwickelt, schaffen es Start-up-Unternehmen wie Tesla, all diese Komponenten virtuell auf einem 17 Zoll großen Bildschirm im Auto darzustellen. Wer ist wohl schneller bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Komponenten, was sich letztlich auch in geringeren Kosten ausdrücken wird?

Ich gehe davon aus, dass in der Zukunft Erfolg oder Misserfolg davon abhängen werden, wie sehr sich ein Unternehmen die digitale Welt zunutze macht. Das Verhältnis von Softwareentwicklern zu Ingenieuren in Projekten kann hier als Indikator gesehen werden.

Schließlich zählen auch **Agilität und Flexibilität** zu den wichtigen Voraussetzungen für eine digitale Organisationsstruktur. Wie wir inzwischen wissen, hat sich die Unternehmenswelt in den letzten Jahren verändert, teilweise sogar radikal. Diverse Faktoren (wobei die digitale Revolution einen dieser Faktoren darstellt) führten dazu, dass wir uns heute in der sogenannten **VUCA-Welt** befinden, wie diese „neue“ Unternehmenswelt von Wissenschaftlern bezeichnet wird. VUCA steht als Akronym für die folgenden englischen Begriffe: *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*. Auf Deutsch übersetzt beschreiben sie eine Unternehmenswelt, die unbeständig, unsicher, komplex und mehrdeutig ist.

Dieser Begriff entstand in den neunziger Jahren am U.S. Army War College in Carlisle im Bundesstaat Pennsylvania, direkt nach dem Zerfall der ehemaligen Sowjetunion und dem Mauerfall nach dem Kalten Krieg. Damals herrschte eine große Unsicherheit und Unklarheit bei den militärischen Kräften. Man kann

es kaum glauben, aber die Jahrzehnte des Kalten Krieges waren relativ stabil. Beide Seiten wussten, wer der Feind ist und wie er sich verhält. Nachdem der bewährte, gewohnte Feind weggefallen war, wusste man nicht mehr so recht, wer zur Bedrohung werden könnte. Die Lage war unbeständig, unsicher, komplex und mehrdeutig. Der Begriff VUCA wurde schließlich in den Wirtschaftskontext übernommen und verbreitete sich dort sehr schnell. Im Einzelnen lassen sich die Begriffe folgendermaßen beschreiben:

Volatilität (Instabilität): Niemand weiß, wie lange sich etwas hält und wann sich die Marktsituation fundamental verändert. Preise, die früher über Monate und Jahre stabil waren, können heute zum Beispiel kurzfristig zwischen einem Minimum und einem Maximum hin und her springen. Diese Schwankungen und die Geschwindigkeit der Veränderung werden durch die Vielzahl an Mitbewerbern ausgelöst.

Unsicherheit: Ganze Märkte entstehen neu, und Veränderungen passieren scheinbar aus dem Nichts. Vorhersagen erweisen sich immer öfter als unzuverlässig, während die meisten Marktteilnehmer noch immer auf die Berechenbarkeit von früher vertrauen.

Komplexität: Viele und teilweise noch unbekannte Variable treffen mit vielfältigen Wirkungen in einem Netzwerk aufeinander. Unsere Welt ist durch die Globalisierung mittlerweile so stark miteinander vernetzt, dass eine Handlung heute weit mehr Auswirkungen hat, als dies früher der Fall war.

Ambiguität (Mehrdeutigkeit): Wir haben buchstäblich die Qual der Wahl. Zu jedem Produkt und zu jeder Dienstleistung gibt es eine Vielzahl an Alternativen. Für Unternehmen existiert eine Vielzahl an Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln.

Unter diesen Gesichtspunkten lässt sich die Bedeutung von Agilität und Flexibilität für das eigene Unternehmen leicht erkennen. Jene Organisationen, die sich bestmöglich auf die VUCA-Welt einstellen können, sichern sich auch langfristig ihren Platz im Markt. Firmen mit einem starren Gefüge und wenig Anpassungsfähigkeit werden es dagegen künftig ausgesprochen schwer haben. Sie zählen gewissermaßen zu den Dinosauriern in einer Welt, die sich mitten im Klimawandel befindet.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Jedes Unternehmen, das sich einer ständigen Veränderung ausgesetzt sieht und sich auf dem Weg zur digitalen Transformation befindet, benötigt dringend motivierte Mitarbeiter, die diese Entwicklung mittragen. Wenn diese Voraussetzung fehlt, wird es sehr schwer, die nötigen Anpassungen durchzusetzen. Dabei nimmt die intrinsische Motivation einen entscheidenden Stellenwert ein, da sie für den nötigen inneren Antrieb bei den Mitarbeitern sorgt. Gleichzeitig gilt es, die Organisationsstruktur entsprechend

auszurichten. Möglicherweise finden Sie bereits alle sieben Attribute in Ihrem Unternehmen vor; dann besitzen Sie bereits die besten Voraussetzungen. Falls nicht, sollten Sie diese zügig umsetzen. Denn aufgrund der VUCA-Welt bleibt Ihnen leider nicht mehr viel Zeit, um Ihr Unternehmen auf die Zukunft vorzubereiten. Wir befinden uns schon mittendrin!

Fazit

- Gänse, Ameisen und die Digitalisierung: Warum dieser Vergleich für Unternehmen bedeutsam ist.
- Was Unternehmen vom deutschen Fußballweltmeister 2014 lernen können.
- Nicht die Höhe irgendwelcher finanzieller Anreize ist im Endeffekt erfolgskritisch, sondern die intrinsische Motivation der Mitarbeiter.
- Die digitale Organisationsstruktur basiert auf Kundenfokussierung, Innovation, datenbasierten Entscheidungen, Teamfähigkeit, einer offenen Kultur, einem Digital-first-Mindset sowie Agilität und Flexibilität
- Die moderne Welt ist geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA).

Literatur

- Crummenerl, C., et al.: The digital culture challenge. https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/06/dti-digitalculture_report_v2.pdf (2018). Zugegriffen: 12. Juni. 2018
- Judge, T.A., et al.: The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature. *J. Vocat. Behav.* **77**(2), 157–167 (2010)
- Niermayer, R., Seyffert, M.: Motivation. Haufe Lexware, Freiburg (2011)
- Wallrodt, L., Gartenschläger, L.: Warum Lahm für Löw der ideale Chef ist. <https://www.welt.de/sport/fussball/wm-2014/article128830039/Warum-Lahm-fuer-Loew-der-ideale-Chef-ist.html> (2014). Zugegriffen: 18. Mai 2018

Teil II

Zukunftsfähige Geschäftsmodelle entwickeln und umsetzen

Wer nicht vom Fliegen träumt, dem wachsen keine Flügel.
(Robert Lerch)

5.1 Warum das Internet in Zukunft der primäre Marktplatz sein wird

Sehr viele – wenn nicht sogar beinahe alle – Unternehmen, die heute gegründet werden, versuchen ihr Geschäftsmodell so aufzubauen, dass der Vertrieb über das Internet erfolgt. Zumindest setzen sie das Marketing so auf, dass die Zielgruppe auf virtuellem Weg angesprochen wird.

Doch warum ist das so wichtig? Aus welchem Grund strömen alle Firmen ins Internet wie die Motten zum Licht?

Der Grund liegt darin, dass weltweit mehr als die Hälfte der Bevölkerung Zugang zum Internet hat. In Deutschland liegt diese Zahl bei knapp 90 %. Das bedeutet, dass hierzulande de facto jeder Mensch über einen Internetzugang verfügt (Bouwman 2018). Somit befindet sich Ihre gesamte Zielgruppe im World Wide Web. Zumindest benutzen Ihre Kunden dieses Medium, um sich zu informieren, mit anderen Menschen zu kommunizieren oder um die Nachrichten zu lesen. Wenn Sie Ihre Kunden erreichen wollen, müssen Sie diese dort ansprechen, wo sie sich aufhalten, und das ist eben im Internet. Hinzu kommt außerdem, dass die Bereitschaft, im Internet Geld auszugeben, in den letzten Jahren gewaltig angestiegen ist. Rund 100 Mrd. EUR gaben die Deutschen 2016 für Online-Einkäufe aus. Etwa die Hälfte davon diente dem Kauf physischer Produkte, während der andere Teil für digitale Lösungen wie E-Books oder Reisetickets ausgegeben wurde. Dieser Trend nimmt weiter zu. Deshalb führt

wohl für die meisten Unternehmen kein Weg am Internet vorbei. Ganz gleich, ob Ihnen dieser Gedanke nun gefällt oder nicht.

Die Kaufaktivitäten verschieben sich also immer mehr ins Internet. Und dabei machte es heute so gut wie keinen Unterschied mehr, ob es sich um Endverbraucher handelt (Business-to-Customer) oder um Geschäftskunden (Business-to-Business). Dadurch verändern sich auch die Werbestrategien der Unternehmen in frappierender Weise. Kurz gesagt: Die Werbebranche erlebt seit einigen Jahren eine revolutionäre Veränderung bezüglich der Art und Weise, wie die Zielgruppen angesprochen werden müssen.

Das Internet als Vertriebskanal zu nutzen und die Zielgruppe im Netz anzusprechen ist jedoch noch längst kein Garant für Erfolg, denn es bedeutet schließlich nicht automatisch, dass das Angebot auch wirklich kundenorientiert ist.

Beispiele für nicht kundenorientierte Geschäftsmodelle

Kennen Sie *Saustark Design*?¹ Dabei handelte es sich um ein 2011 gegründetes Start-up aus München, dessen Geschäftsmodell darauf basierte, über einen Online-Shop Polstermöbel von IKEA mit neuen Stoffen zu beziehen. Die Grundidee dahinter lautete: Wer sich mit seinen – bei IKEA gekauften – Sofas und Sitzkissen von der Masse der vielen anderen Besitzer des gleichen Möbelstückes abheben möchte, der nutzt den Online-Service von Saustark Design und verpasst dem Möbelstück ein völlig neues Aussehen. Falls Sie sich an dieser Stelle die Frage stellen, wer um alles in der Welt eine derartige Dienstleistung in Anspruch nimmt, dann denken Sie bereits in die richtige Richtung. Warum sollte ich mir ein Möbelstück – oder ein Sitzkissen – bei IKEA kaufen, nur um dann zusätzliches Geld zu investieren, damit es sich von der Massenware des schwedischen Möbelhauses abhebt? Wenn ich mich abheben möchte, kaufe ich gleich woanders ein. Genau das dürften sich die angepeilten Kunden von Saustark Design ebenfalls gedacht haben, denn das Start-up ging bereits nach kurzer Zeit in die Insolvenz.²

Oder nehmen Sie *Juicero*. Ebenfalls ein Start-up, diesmal jedoch aus dem berühmten Silicon Valley in den USA. Das Unternehmen brachte 2016 eine Idee auf den Markt, um der Menschheit einen leichteren Zugang zu Obst- und Gemüsesäften, den sogenannten Smoothies, zu ermöglichen. Etwa 120 Mio. US\$ stellten Investoren bereit, und mit diesem Geld wurde eine Art moderne Saftpresse entwickelt, mit der vorportionierte Frucht- oder

¹<https://www.saustarkdesign.com/>.

²<http://investmentcheck.de/?nv=5814&id=3092>.

Gemüsepackungen ausgequetscht werden konnten. Als Ergebnis bekam der gesundheitsbewusste Nutzer einen leckeren Smoothie. So weit die Idee dahinter. Doch kostete diese Saftpresse etwa 400 US\$ – fragen Sie mich bitte nicht, wie dieser hohe Preis zustande kam. Bereits nach 16 Monaten meldete das Unternehmen jedenfalls Konkurs an, und die Investoren waren um 120 Mio. US\$ erleichtert. Der Grund für diesen frühen Untergang lag wohl weniger am horrenden Verkaufspreis für eine einfache Saftpresse, sondern vielmehr daran, dass die Packungen mit den Früchten und dem Gemüse ganz leicht von Hand ausgepresst werden konnten. Der Nutzer brauchte die High-End-Saftpresse also gar nicht. Zusätzlich verlangte die Zielgruppe natürlich nur nach frischen Zutaten, und diesem Wunsch kam Juicero selbstverständlich nach. Wenn man jedoch frisches Obst in eine Packung füllt, entsteht schnell ein sogenannter „Flaschenhals“, der sich Haltbarkeit nennt. Die Produkte mussten also schnell beim Kunden ankommen, und dieser durfte sich auch nicht allzu viel Zeit lassen, alles zu einem leckeren Smoothie auszuquetschen, denn sonst erwartete ihn eine verfaulte Pampe (Levin 2017).

Wie diese Geschichte ausging, habe ich bereits erwähnt, doch die Frage ist ja nicht, ob jemand eine verrückte Idee hat oder nicht. Selbst ausgefallene Einfälle können zu überaus erfolgreichen Geschäftsmodellen führen. Denken Sie zum Beispiel an das Tamagotchi, das in den späten neunziger Jahren auf den Markt kam. Dabei handelte es sich um ein kleines Gerät, das ein primitiv gestaltetes Küken zeigte, das vom Nutzer regelmäßig gefüttert und bespaßt werden musste. Vergaß man darauf, fiel es dem Pixeltod zum Opfer. Von außen betrachtet handelte es sich dabei sicherlich um eine vollkommen beknackte Idee, doch Millionen Anwender sahen das anders. Sie fanden große Freude daran, ein virtuelles Küken wie ein Haustier zu behandeln und alles dafür zu unternehmen, dass sich das Wesen aus Bits und Bytes auch wirklich wohlfühlte.

Der Unterschied zwischen Saustark Design, Juicero und Tamagotchi liegt darin, wie gut sie die Wünsche der Kunden aufnahmen und erfüllten, also an der „Customer Centricity“.

5.2 Das Prinzip der Fokusanalyse

Wir kommen nun zur „Fokusanalyse“, auf die ich bereits im zweiten Kapitel kurz hingewiesen hatte. Die Fokusanalyse erarbeite ich mit jedem meiner Kunden im Detail, und ich werde sie Ihnen nun ausführlich vorstellen, damit Sie Ihr Unternehmen auf diese Prinzipien hin überprüfen können. Bevor ich jedoch damit

beginne, möchte ich mit Ihnen einige Gedanken teilen, weshalb die Fokusanalyse eine so hohe Bedeutung für die Unternehmen von morgen besitzt.

Ihre Produkte und Dienstleistungen müssen zu bestimmten Kundengruppen passen. Darin besteht die Grundlage eines auf lange Sicht funktionierenden Geschäftsmodells. Diese Feststellung ist Ihnen sicherlich so klar wie die Tatsache, dass ein Automobil ein Lenkrad besitzt. Wie kommt es dann, dass 72 % aller neu entwickelten Produkte am Markt scheitern? Anders ausgedrückt: Sieben von zehn neuen Produkten finden am Markt keine Kunden (Kucher 2014).

Haben Sie schon einmal selbst erlebt, dass man sich in einem Projekt so sehr verlieren kann, dass der Fokus – die ursprüngliche Idee – vollkommen verloren geht? Ich bin davon überzeugt, dass sich viele Entwickler jener sieben von zehn gescheiterten Produkten im Laufe des Entstehungsprozesses fragten, wer das überhaupt kaufen soll. Nun stellt sich natürlich die Frage, wie man in einer möglichst frühen Phase der Produktentwicklung in Erfahrung bringen kann, welche Anforderungen der Markt überhaupt hat und in welcher Form Interesse an diesem Produkt (oder an dieser Dienstleistung) besteht. Also: Wie lässt sich sicherstellen, dass die Neuentwicklungen Ihres Unternehmens in Zukunft nicht vom Markt abgelehnt werden?

Die Antwort auf diese Frage gibt die „Fokusanalyse“. Das bedeutet, dass Sie Ihre Neuentwicklung in Bezug auf die nachfolgend erläuterten drei Bereiche prüfen müssen. Erst wenn das Produkt alle drei Anforderungen erfüllt, besitzt es mit hoher Wahrscheinlichkeit die notwendige Markttauglichkeit.

Customer Centricity

Es gilt, den Kunden in das Zentrum aller Überlegungen und Entscheidungen zu stellen. Es geht darum, nicht die im ersten Moment ideale und naheliegende Lösung zu favorisieren, sondern sich stattdessen intensiv mit dem Kunden auseinanderzusetzen. Kurz gesagt: Fokussieren Sie nicht auf das Produkt – oder die Dienstleistung –, sondern stellen Sie immer den Kunden bzw. die Zielgruppe in den Mittelpunkt aller Überlegungen.

Simplicity

Es muss für den Kunden so einfach wie möglich sein, Ihre Produkte und Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen. Ihre Produkte und Dienstleistungen müssen wie eine Smartphone-App funktionieren, die vom Verwender sofort genutzt werden kann, ohne dass er eine seitenlange Betriebsanleitung lesen muss. Anders ausgedrückt könnte man sagen: Wenn sich ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Geschäftsmodell auf einer kleinen Serviette aufzeichnen lässt, dann befinden Sie sich auf dem richtigen Weg.

Scalability

Ihre Produkte und Dienstleistungen müssen skalierbar sein, und zwar entweder horizontal (also über verschiedene Produkte oder Branchen hinweg) oder vertikal (über verschiedene Märkte oder Länder hinweg), idealerweise beides gleichzeitig. Diese Sichtweise wird bei der Entwicklung ebenfalls oft außer Acht gelassen.

5.3 Die Märkte haben sich verändert

Vermutlich fragen Sie sich an dieser Stelle, weshalb diese drei Bereiche für Unternehmen plötzlich eine solch enorme Bedeutung besitzen, während das früher – bis vor etwa zehn Jahren – noch nicht der Fall war. Ich denke, es ist wichtig, sich mit dieser Frage auseinanderzusetzen, bevor ich auf jeden einzelnen dieser drei Bereiche im Detail eingehe.

Zunächst einmal haben sich die Märkte, aber auch das Kundenverhalten, durch die digitale Revolution verändert. Dabei fand allerdings kein revolutionärer Prozess statt, vielmehr handelte es sich um eine schleichende Entwicklung. Weil diese Veränderung so langsam stattfand, wurde sie von vielen klassischen Unternehmen der „Old Economy“ nicht automatisch erkannt. Doch viele Mechanismen, die früher reibungslos funktionierten, klappen heute plötzlich nicht mehr.

Ich möchte Ihnen ein Beispiel dafür geben: Bis vor wenigen Jahren bot ein Dienstleister sein Angebot auf dem freien Markt an, vielleicht in Form von Werbeschaltungen, mittels Pressemitteilungen oder Werbeaussendungen. Dann meldeten sich Interessenten bei ihm, holten sich zusätzliche Informationen, und anschließend erstellte dieser Unternehmer ein Angebot und es kam zum Kaufabschluss. Das klappte alles richtig gut. Jedenfalls so lange, bis andere Wettbewerber damit begannen, diese Interessenten dort abzuholen, wo sie sich aktuell am häufigsten aufhalten: auf Facebook, in Suchmaschinen, in Foren oder auch auf Messen und anderen Veranstaltungen. Sie liefern ihnen eine Vielzahl an wertvollen Informationen, und zwar ohne eine monetäre Gegenleistung dafür zu verlangen. Diese Firmen sagen sinngemäß Folgendes: „Ich sehe, Sie interessieren sich für meine Dienstleistung. Sie erhalten jetzt von mir zehn wertvolle Tipps, wie Sie Ihr Problem direkt lösen können, und dafür verlange ich keinen Cent. Nur ihre E-Mail-Adresse.“ Dabei handelt es sich um hochwertige Informationen, die den Interessenten tatsächlich helfen, einen Teil ihrer Probleme zu lösen. Dieser Anbieter geht damit in Vorleistung und vermittelt gleichzeitig Kompetenz. Selbstverständlich verlangen diese Unternehmen kein Geld für diese Informationen, zumindest nicht in dieser frühen Phase, doch sie wollen etwas inzwischen beinahe ähnlich Wertvolles: die E-Mail-Adresse der Interessenten. Denn nur dann

können diese Anbieter damit beginnen, die – theoretisch – gewonnenen Interessenten in einem automatisierten Prozess per E-Mail regelmäßig zu kontaktieren. So erhalten die potenziellen Neukunden weitere wertvolle Tipps, aber auch konkrete Kaufangebote. Diese Form der Kundenansprache läuft vollkommen automatisiert ab, vergleichbar mit einer Abfüllanlage in der Lebensmittelherstellung.

Wenn jetzt sämtliche Ihrer Wettbewerber nach diesem System vorgehen, was meinen Sie, wo werden diese Interessenten – also Ihre Zielgruppe – einkaufen? Dort, wo „lediglich“ ein Angebot erstellt wird, oder dort, wo bereits eine große Menge an Vorleistung geliefert wurde?

Da tatsächlich immer mehr Unternehmen nach dieser neuen Strategie vorgehen, ändert sich natürlich auch das Entscheidungsverhalten der Zielgruppe, und das führt zu dramatischen Veränderungen in vielen Märkten.

Oder nehmen wir das Beispiel Werbeagenturen. Bis vor etwa fünf Jahren arbeitete beinahe jedes Unternehmen fast zwangsläufig mit einer PR- oder Werbeagentur zusammen, um seine Produkte am Markt zu präsentieren. Die Agentur wurde eingesetzt, um Pressemitteilungen zu versenden, um Unterlagen, Visitenkarten und ähnliches zu produzieren oder um Werbeanzeigen zu schalten. Heute geht diese Form der Dienstleistung immer weiter zurück, und Agenturen, die weiterhin ausschließlich solche Dienste anbieten, werden aussterben. Heute sind die Online-Marketer die großen Stars, die das Nutzerverhalten via Big Data genauestens studieren und dann für ihre Kunden maßgeschneiderte Podcasts, Blog-Artikel, Webinare oder einfach Videos konzipieren, um auf diese Weise Neukunden zu gewinnen. Doch sogar für diese Berufe der Neuzeit sieht Oliver Samwer von Rocket Internet eine unsichere Zukunft voraus. Er ist der Ansicht, dass auch diese Aufgaben in der Zukunft vollständig automatisiert werden können (Hüfner 2018).

5.4 Wie Sie die Fokusanalyse in Ihrem Unternehmen durchführen

Ob Sie es gerne hören oder nicht: Die Kunden, die noch vor zehn Jahren bei Ihnen bestellt haben, sterben aus. An ihre Stelle tritt eine neue Generation von Interessenten, die eine völlig andere Form der Zusammenarbeit erwartet. Gleichzeitig wandeln sich die Märkte insgesamt gleich mit, wie ich oben bereits beschrieben habe. Genau aus diesem Grund war eine Fokusanalyse vor zehn Jahren noch kein Thema, während sie heute als überlebenswichtiger Faktor gilt.

Wie Sie in Ihrem Unternehmen eine Fokusanalyse auf Basis der drei Punkte Customer Centricity, Simplicity und Scalability durchführen können, erfahren Sie in den nachfolgenden Abschnitten.

5.4.1 Customer Centricity

Beginnen wir bei der Fokussierung auf den Kunden. Die beiden Beispiele am Anfang dieses Kapitels zeigen auf, welche Gefahren drohen, wenn sich Unternehmen zu sehr auf ihre Produkte fokussieren. Saustark Design hatte sich wahrscheinlich keinerlei Gedanken darüber gemacht, wer ihre Kunden überhaupt sind oder wie die typischen IKEA-Kunden ticken. Juicero beging einen noch fataleren Fehler. Dieses Start-up unterschätzte völlig die Auswirkungen des Internets. Eine teure Saftpresse anzubieten, die eigentlich gar nicht benötigt wird, weil man die Fruchtpackungen auch von Hand auspressen kann, hätte vor etwa 20 Jahren vielleicht noch funktionieren können. Wenn nämlich zu dieser Zeit jemand herausgefunden hätte, dass man die Saftpresse gar nicht benötigt, dann hätte diese Person ihr Wissen mit ihrem engsten Umfeld geteilt, und dabei wäre es geblieben. Heute setzen wir derartige Erkenntnisse sofort in die sozialen Medien; wir drehen mit unserem Smartphone ein Video, wie sich die Obstpackungen am besten auspressen lassen, und laden den Film auf Youtube hoch. Wenige Stunden später haben bereits 50.000 andere Leute diesen fantastischen Tipp mitbekommen, und die Betreiber eines derartigen Start-ups können sich schon mal beim Arbeitsmarktservice anmelden.

Wer in der heutigen Zeit keine exakten Kenntnisse darüber besitzt, wie die relevante Zielgruppe tickt, wird mit einer neuen Geschäftsidee gnadenlos scheitern. Das kann ich Ihnen versichern, und ja, so hart ist der Markt inzwischen geworden. Es geht mir hier nicht darum, in irgendeiner Weise Angst zu verbreiten, ich möchte Sie lediglich auf die veränderten Rahmenbedingungen aufmerksam machen.

Um was geht es also bei Customer Centricity? Darunter wird die Fokussierung auf den Kunden verstanden. Damit ist jedoch nicht gemeint, wie gut ein ganz bestimmtes Produkt zu Ihrer Zielgruppe passen könnte. Die Frage sollte vielmehr umgekehrt lauten: „Welche Probleme, Sorgen und Nöte beschäftigen meine Zielgruppe ganz besonders, und wie könnte ich diese – zumindest teilweise – lösen?“.

Nach meiner Erfahrung existieren lediglich zwei Gründe, weshalb ein Kunde eines Ihrer Produkte oder eine Ihrer Dienstleistungen in Anspruch nimmt: Entweder löst dieses Produkt oder diese Dienstleistung ein Problem, oder der Kunde erhält dadurch einen Mehrwert.

Auf dieses umfangreiche Thema werde ich in Kap. 6 noch ausführlicher eingehen, doch an dieser Stelle möchte ich Ihnen zunächst anhand eines Beispiels erklären, wie sich diese zwei Bereiche voneinander unterscheiden lassen. Für die meisten Menschen ist die Überwindung von Distanzen ein zentrales Thema.

Unser grundsätzliches Problem besteht also darin, von Punkt A zu einem Punkt B zu kommen. Gleichzeitig soll die Überwindung dieser Distanz möglichst schnell erfolgen; somit spielt auch der Faktor Zeit dabei eine große Rolle. Aus diesem Grund erwerben wir zum Beispiel Automobile, da diese unser Problem der Fortbewegung relativ einfach lösen. Wenn ich also lediglich ein Fortbewegungsmittel benötige, genügt es mir sicherlich, ein eher „praktisches“ Auto zu kaufen, beispielsweise einen Dacia Logan. Um das Problem der Fortbewegung zu lösen, brauche ich keinen Porsche oder Ferrari, die um ein Vielfaches teurer sind als ein Logan. Die Zielgruppe der Premiumfahrzeuge will jedoch nicht nur ein Problem lösen, sondern sie möchte einen Mehrwert erhalten. Dafür sind die Käufer bereit, hohe Geldsummen zu bezahlen. Dieser Mehrwert könnte Prestige und Anerkennung sein, oder auch eine bestimmte Form von Luxus, die dieser Kunde erwartet. Erst mit dieser Form der Betrachtung gehen Sie das Thema von der richtigen Seite an.

Nur wenn Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung ein echtes Problem Ihrer Zielgruppe löst oder tatsächlich einen Mehrwert liefert, besteht also überhaupt eine Chance, Abnehmer dafür zu finden. Die Zauberworte an dieser Stelle lauten: **„ein echtes Problem lösen“** oder **„einen echten Mehrwert für Ihre Zielgruppe generieren“**. Hier zeigt das Beispiel von Saustark Design sehr deutlich, wie es nicht laufen sollte: Selbstverständlich könnten die Käufer von IKEA-Polstermöbeln den Wunsch verspüren, ihr Sofa individualisieren zu lassen, keine Frage. Doch ist das tatsächlich der Fall? Ich gehe davon aus, dass eine Zielgruppenanalyse von IKEA-Kunden diese als besonders preissensible Käufer identifizieren wird. Besteht dann eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass diese Zielgruppe mehrere hundert Euro für einen neuen Bezug zusätzlich ausgibt, wenn das ganze Möbelstück nicht wesentlich mehr gekostet hat? Vermutlich nicht, und deswegen handelte es sich nicht um ein reales Problem, sondern um reines Wunschenken der Betreiber von Saustark Design. Dieser Fehler – vom Produkt her zu denken und den Fokus nicht zuerst auf die Zielgruppe zu richten – kommt extrem häufig vor.

Rücken Sie also Ihre Kunden in den Mittelpunkt Ihrer gesamten Überlegungen, denn genau hier finden Sie den Ursprung und den Ausgang Ihres unternehmerischen Erfolges. Anders ausgedrückt: Kein noch so raffiniertes Marketing und kein noch so effizienter Vertrieb können etwas retten, wenn ein Produkt oder eine Dienstleistung am Kunden vorbei entwickelt wurde. Das betrifft selbstverständlich sämtliche Innovationen, ganz gleich, ob diese auf evolutionärem oder auf revolutionärem Weg – also inkrementell oder disruptiv – erfolgen.

Worin besteht der Unterschied? Etablierte Unternehmen der sogenannten Old Economy entwickeln in der Regel ihre Produkte und Dienstleistungen stetig und schrittweise weiter. Große Veränderungen oder revolutionäre Innovationssprünge passieren jedoch sehr selten aus solch etablierten Unternehmen heraus. Meist sorgt erst ein neuer Marktteilnehmer für eine sprunghafte Innovation. Bekannte Beispiele dafür sind das iPhone von Apple, der Roadster von Tesla oder, wie schon mehrfach erwähnt, die Bestellplattform von Amazon. Solche Quantensprünge gab es auch früher schon, und immer wurden dabei bestehende Marktteilnehmer aus dem Markt eliminiert. Dies tritt immer dann ein, wenn Produkte ihre Relevanz im Markt verlieren und ein Unternehmen trotzdem daran festhält. Das klassische Beispiel dafür lautet Kodak, das den Übergang zur Digitalkamera verschlief.

Die meisten Neuentwicklungen sind also inkrementell, auf der Basis einer **Produktfokussierung**. In diesem Fall bewegen sich die Unternehmen nämlich in der Regel auf bekanntem Terrain. Letztlich kennen sie ihre Produkte am besten, und in den häufigsten Fällen kennen sie sie weit besser als ihre Zielgruppe.

Ich empfehle Ihnen jedoch, den Aufwand nicht zu scheuen und eine genaue Zielgruppenanalyse durchzuführen, da Sie nur so Ihre Produkte optimal auf Ihre Kunden ausrichten können. Das Prinzip der **Kundenfokussierung** bedeutet jedoch in den meisten Fällen eine vollkommen neue Herangehensweise. So gehen generell die Unternehmen der New Economy vor, und sie erobern die Märkte meist mit disruptiven Innovationen, die teilweise ganze Branchen richtiggehend durchrütteln.

Beispiel

Der Werkzeughersteller Hilti, dessen verändertes Geschäftsmodell ich Ihnen bereits im ersten Kapitel vorgestellt hatte, ist ein hervorragendes Beispiel für Customer Centricity. Ähnlich wie im Fall von Michelin machten dem Unternehmen die neuen Wettbewerber, vor allem aus Asien, das Leben schwer. Die Geschäftsführung von Hilti überlegte sich daraufhin, wer eigentlich die „wahren“ Kunden sind, wer also tatsächlich mit den Werkzeugen arbeitet. Das sind selbstverständlich nicht die Einkaufsabteilungen der großen Bauunternehmen. Vielmehr handelt es sich um die Betriebsleiter, die auf den Baustellen sämtliche Abläufe koordinieren. Sie sind dafür verantwortlich, dass alles innerhalb der vertraglich vereinbarten Bedingungen in Bezug auf Zeit, Budget und Qualität gebaut wird. Das lässt sich jedoch nur dann erreichen, wenn den Handwerkern und Bauarbeitern stets die richtigen Werkzeuge auf der

Baustelle zur Verfügung stehen. Genau darauf fokussiert sich Hilti und sorgt dafür, dass die Geräte immer gewartet und voll einsatzbereit sind. Und falls ein Werkzeug doch mal ausfallen sollte oder gestohlen wird, sorgt Hilti sofort für einen entsprechenden Ersatz. In einem Video stellt das Unternehmen dieses System ausführlich vor.³

5.4.2 Simplicity

Es genügt heute nicht mehr, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die entweder ein Problem lösen oder für die Kunden einen Mehrwert schaffen. Zusätzlich müssen diese Produkte und Dienstleistungen so einfach und verständlich wie möglich sein, damit die Kunden sie sofort begreifen können. Darin liegt der Schlüssel zum Erfolg und gleichzeitig die weitere große Herausforderung für alle Unternehmen. Das Zauberwort an dieser Stelle lautet **„intuitive Bedienbarkeit“**. Ihre Zielgruppe der Zukunft liest weder Gebrauchsanleitungen noch investiert sie in zeitaufwendige Produkteinführungen. Wenn Ihre Produkte sich nicht auf intuitive Weise bedienen lassen, aber auch, wenn die Zusammenarbeit mit Ihrem Unternehmen nicht auf vollkommen einfache Weise abläuft, werden Sie Ihre Kunden verlieren. Oder gar nicht erst Kunden gewinnen können.

Das Prinzip „Simplicity“ betrifft auch die vielen Berater am Markt, die selbst noch so einfache Sachverhalte hochgradig komplex und kompliziert darstellen, bis letztlich niemand mehr etwas versteht. Solche Dienstleister werden ebenso wenig überleben wie Firmen, die das Prinzip der Vereinfachung vernachlässigen.

Beispiel

Gisbert Rühl, der CEO des Stahlunternehmens Klöckner, setzte das Prinzip Simplicity auf nahezu perfekte Weise um, indem er den Stahlhandel für seine Kunden so vereinfachte, dass diese sogar bequem über den unternehmens-eigenen Online-Shop bestellen können. Nicht umsonst sagte Rühl in einem Interview, sein Ziel bestehe darin, zum Amazon des Stahlhandels zu werden (Stüber 2017).

³<https://www.youtube.com/watch?v=kSgoPwZttsI>.

5.4.3 Scalability

Schließlich muss sich Ihr Geschäftsmodell skalieren lassen. Möglicherweise erschließt sich Ihnen dieser Punkt aus heutiger Sicht noch nicht als überlebenswichtiger Faktor. Vermutlich genügen Ihnen derzeit noch die lokalen Märkte, die Ihr Unternehmen betreut, oder Ihre aktuelle Zielgruppe, die Sie mit Ihren Produkten bedienen.

In Zukunft wird das jedoch nicht mehr ausreichen, denn es wird zunehmend preisgünstigere Konkurrenz aus neu auf den Markt drängenden Ländern auftauchen. Dann werden Ihre lokalen Kunden entweder abwandern, oder der Konkurrenzdruck wird dafür sorgen, dass Sie die Preise ebenfalls absenken müssen und schließlich mit Ihrer derzeitigen Zielgruppe zu geringe Margen erzielen, um langfristig überleben zu können. Es ist also weit besser, bereits heute auf Skalierbarkeit zu setzen, statt erst morgen damit zu beginnen und damit wertvolle Zeit, Kunden und Marktzugänge zu verlieren.

Wie prüfen Sie am besten, ob Ihre Produkte und Dienstleistungen für mehrere Kundengruppen und für unterschiedliche Märkte geeignet sind oder sogar in verschiedenen Ländern angeboten werden können? Zunächst einmal sollten Sie – sofern Sie diesen Schritt nicht bereits unternommen haben – herausfinden, worin der Kern Ihres Portfolios besteht. Worin besteht der eigentliche Nutzen Ihrer Dienstleistung oder Ihres Produktes? Welches Problem – oder welche Probleme – löst es? Anschließend versuchen Sie herauszufinden, welche weiteren Personen oder Organisationen mit den Problemen konfrontiert sind, die Ihr Produkt lösen kann.

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten der Skalierung unterscheiden: horizontal und vertikal.

Als **vertikale Skalierung** wird die Ausdehnung u. a. auf verschiedene Märkte verstanden. Beispielsweise betreiben Sie einen Laden für ausgefallene T-Shirts und möchten diese nun über Ihren Online-Shop weltweit anbieten. Der zusätzliche Aufwand ist in diesem Fall sehr überschaubar. Das Internetgeschäft betreiben Sie bereits, daher müssen Sie lediglich Ihre Webseite in verschiedenen Sprachen zur Verfügung stellen und die Versandoptionen entsprechend anpassen.

Bei einer **horizontalen Skalierung** überlegen Sie, was all diese Kunden denn noch gebrauchen könnten, das Sie anzubieten in der Lage sind. Sie können sich zur horizontalen Skalierung die Fragen stellen: Welches Problem haben meine Kunden noch oder welchen Mehrwert kann ich zusätzlich anbieten? Das könnten zum Beispiel Mützen, Caps, Hosen etc. sein. Damit erweitern Sie Ihr Produktsortiment horizontal.

Beispiele

Das Modeunternehmen Zalando führte eine Skalierung in beide Richtungen durch, vertikal wie auch horizontal. Zunächst startete das deutsche Online-Unternehmen mit Sitz in Berlin mit Schuhen am heimischen Markt. Bereits ein Jahr nach der Gründung im Jahr 2008 führten die Eigentümer eine vertikale Skalierung durch. Sie erweiterten ihr Geschäft auf Österreich und anschließend auf die Schweiz. Dann folgte eine horizontale Skalierung: Seit 2009 verkauft Zalando neben Schuhen auch Bekleidung und Mode.⁴ Darüber hinaus etablierte Zalando diverse eigene Marken und kontrolliert dabei die komplette Wertschöpfungskette.

Diese Erfolgsstrategie setzten auch Amazon und Facebook um, nämlich vom Buchvertrieb in den USA zu einer weltweit operierenden Versandhandelsplattform (Amazon) und von einer auf Studenten in den USA ausgerichteten Plattform hin zu einem weltweit operierenden sozialen Netzwerk (Facebook).

Nachdem Sie also herausgefunden haben, welches Problem Ihre Produkte und Dienstleistungen lösen, können Sie damit möglicherweise neue Kundengruppen ansprechen. Zum Beispiel eine Zielgruppe, an die Sie bislang noch gar nicht gedacht hatten. Außerdem können Sie eventuell sogar Ihr Verkaufsgebiet erweitern. Beispielsweise einen internationalen Vertrieb aufbauen, der über das Internet abgewickelt wird, wie ich am Beispiel Zalando erläutert habe.

Diese Skalierbarkeit müssen die Unternehmen von morgen zwangsläufig besitzen, wenn sie konkurrenzfähig bleiben wollen.

Fazit

- Unternehmen brauchen heute eine klare Vision mit eindeutiger Fokussierung auf den Kunden.
- Eine Fokusanalyse in Bezug auf Customer Centricity, Simplicity und Scalability kann dazu beitragen, eine kundenzentrierte Vision zu entwickeln, die gleichzeitig nachhaltig für das Unternehmen ist.

⁴<https://corporate.zalando.com/de/unternehmen/zalandos-plattformstrategie>. Gelesen am 15.06.2018.

Literatur

- Bouwman, V.: Digital in 2018: Die Anzahl der Internetnutzer weltweit knackt die 4 Milliarden Marke. <https://wearesocial.com/de/blog/2018/01/global-digital-report-2018> (2018). Zugriffen: 10. Mai 2018
- Hüfner, D.: Oliver Samwer prophezeit das Ende vieler Marketing-Manager. <https://t3n.de/news/oliver-samwer-ende-marketing-manager-1085689/> (2018). Zugriffen: 10. Juni 2018
- Kucher, S.: 72 percent of all new products flop. http://www2.simon-kucher.com/sites/default/files/simon-kucher_global_pricing_study_2014.pdf (2014). Zugriffen: 10. Juni 2018
- Levin, S.: Squeezed out: Widely mocked startup Juicero is shutting down. <https://www.theguardian.com/technology/2017/sep/01/juicero-silicon-valley-shutting-down> (2017). Zugriffen: 10. Juni 2018
- Stüber, J.: Wie Klöckner zum „Amazon des Stahlhandels“ werden will. <https://www.gruenderszene.de/allgemein/kloeckner-amazon-des-stahlhandels-transformation> (2017). Zugriffen: 15. Juni 2018

Produktnutzen und Zielgruppe definieren

6

When you talk, you are only repeating what you already know. But if you listen, you may learn something new.

(Dalai Lama)

„What else?“, fragte George Clooney, nachdem er an einer Tasse Kaffee genippt hatte. Diese TV-Werbung mit dem US-amerikanischen Top-Schauspieler verhalf der Marke Nespresso zu ihrem endgültigen Durchbruch bei ihrer Zielgruppe, nämlich den Privathaushalten, die auf möglichst einfache und kostengünstige Weise einen nahezu perfekten Espresso genießen möchten. Eben einen Espresso, wie ihn auch George Clooney trinkt.

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns damit, wie erfolgreiche Unternehmen durch die Definition der passenden Zielgruppe und den optimal darauf abgestimmten Produktnutzen mit ihren Produkten den Durchbruch schafften. Nespresso ist dafür ein gutes Beispiel. Wie es dazu kam, werde ich weiter unten ausführlich erläutern.

Natürlich existieren diese Themen, seit es Unternehmen gibt, und wahrscheinlich gab es sie sogar schon davor. Vermutlich gab es auch unter den Handwerkern der Ständegesellschaft bereits Konkurrenz, sodass sie sich damit auseinandersetzen mussten, wie ihre Waren beschaffen sein mussten, damit sie gut verkäuflich waren. Doch erst mit der zunehmenden Industrialisierung wurden aus den ursprünglichen Verkäufermärkten in immer stärkerem Maße Käufermärkte.

Im Zuge der digitalen Revolution nahm diese Entwicklung noch an Schärfe zu. Es herrscht heute in vielen Branchen ein härterer Wettbewerb, ein intensiverer Kampf um jeden Kunden, als es noch vor der Jahrtausendwende der Fall war. Konkurrenten aus allen Teilen der Welt dringen teilweise bis in unsere lokalen Märkte vor, und unsere Kunden können plötzlich ganz bequem von zu Hause aus unter einer Vielzahl von Anbietern auswählen. Das bedeutet gleichzeitig, dass ein

Unternehmen nur zukunftsfähig bleiben kann, wenn es ihm gelingt, den richtigen Kunden das passende Produkt (oder die passende Dienstleistung) anzubieten. Oder anders ausgedrückt: Nur wenn sich Ihre Kunden auch weiterhin *exakt* von *Ihren* Angeboten angesprochen fühlen, kaufen sie weiterhin bei Ihnen ein. Falls nicht, wechseln sie schneller zum Mitbewerber, als Sie „Jahrtausendwende“ sagen können.

6.1 Roter und Blauer Ozean

Kennen Sie das Begriffspaar „Roter Ozean“ und „Blauer Ozean“ (Behn 2011)? Damit werden zwei unterschiedliche Marktsituationen beschrieben. Auf der einen Seite können Sie sich das Bild eines blutrot gefärbten Ozeans vorstellen. Ein solches Gewässer entsteht, wenn sich die Wettbewerber gegenseitig bis aufs Blut bekämpfen, während sie jedem einzelnen Kunden nachjagen. Eine schreckliche Vorstellung, vor allem, weil es im Grunde keine Sieger gibt. Dieser Kampf wird aktuell – und bereits seit Jahren – über den Preis ausgetragen. Schauen Sie sich mal um: im Internet, im Fernsehen, überall. Unternehmen und Zwischenhändler müssen überleben, und die Margen werden immer geringer. Die Milch wird immer billiger, und das Fleisch, das Sie sich auf Ihren hochwertigen Gasgrill legen, sinkt vermutlich ebenfalls jedes Jahr im Preis. Lieferanten spüren diesen Druck und müssen ihre Waren und Erzeugnisse zu immer geringeren Preisen anbieten. Das geht garantiert zulasten ihrer Kunden, da die Qualität darunter leidet.

Jedes Unternehmen sollte also dringend versuchen, einen solchen Ozean zu verlassen und schnellstmöglich in den Blauen Ozean hinüberzuschwimmen. Dort existieren zwar nicht so viele Kunden wie im benachbarten Meer, doch trifft man hier auch auf viel weniger Konkurrenz. Im Blauen Ozean geht es ruhiger zu, und alle können dort wunderbar überleben.

Der Rote Ozean beschreibt Preiskriege, die durch vergleichbare Produkte und durch unzählige vergleichbare Anbieter entstehen. Der Blaue Ozean beschreibt Märkte mit kleinen, ausgesprochen spezifischen Zielgruppen und ganz individuellen Angeboten, die nicht so einfach von irgendeinem Wettbewerber kopiert werden können.

Im Zuge der digitalen Revolution können – und müssen– Unternehmen unbedingt versuchen, in einen Blauen Ozean zu gelangen. Schaffen sie es nicht, wird der Verbleib im Roten Ozean zu einem andauernden Existenzkampf führen. Die Preise gehen ständig nach unten, und der Kunde muss auf jeden Fall und buchstäblich um jeden Preis gewonnen oder gehalten werden.

Im folgenden Abschnitt erkläre ich Ihnen, wie die Unternehmen Nestlé, Hilti, Rolls-Royce und Michelin es schafften, von einem Roten in einen Blauen Ozean zu gelangen.

Danach beschreibe ich, wie Sie für Ihr Unternehmen ganz konkret vorgehen sollten, um diese Reise ebenfalls anzutreten, und worauf Sie dabei achten müssen.

6.2 Der Weg vom Roten in den Blauen Ozean

6.2.1 Nespresso von Nestlé

Das Unternehmen Nestlé hatte nicht von Anfang an sofort Erfolg mit der Marke Nespresso, im Gegenteil: Der erste Versuch, mit einer absoluten Innovation am Kaffeemarkt (nämlich exakt dosiertes Kaffeepulver in Kapseln, aus dem sich mit Wasserdampf von abgestimmter Temperatur in einer einzigartigen Kaffeemaschine der ideale Espresso herstellen lässt) die Zielgruppe zu erobern, scheiterte zunächst einmal. Im ersten Anlauf wurden als Zielgruppe nämlich Unternehmen anvisiert, die für ihre Mitarbeiter während der Arbeitszeit Kaffee bereitstellen. Doch dafür waren die Kaffeekapseln im Vergleich zum herkömmlichen Filterkaffee viel zu teuer. Erst als 1991 der Marketingexperte Jean-Paul Gaillard die Führung übernahm, gelang der Durchbruch. Gaillard kam aus dem Endkunden-Bereich, und er erkannte sofort das Potenzial der Kaffeekapseln für dieses Kundensegment. Kurz darauf verfolgte die Marke zwei Strategien: Erstens, eine geringe Einstiegshürde für Neukunden zu schaffen, indem man relativ günstige Kaffeemaschinen herstellte (beziehungsweise unter Lizenz produzieren ließ). Zweitens konnten diese Geräte ausschließlich mit den Kaffeekapseln von Nespresso betrieben werden. Die Endkunden störten sich nicht so sehr am höheren Preis, da im Vergleich zu Großraumbüros im Privathaushalt natürlich weit weniger Kapseln verbraucht werden. Außerdem lagen die Kaffeemaschinen weit unter dem Preis der damals auf dem Markt angebotenen Kaffeefullautomaten, deren Espresso auch nicht wesentlich besser schmeckte als der von Nespresso, jedenfalls für einen normalen Kaffeetrinker.

Natürlich kamen nicht alle privaten Kaffeetrinker als Zielgruppe für Nespresso infrage, sondern nur ein ganz kleiner Teil davon. Dabei handelte es sich um jene Kunden, die Wert auf einen erstklassigen Espresso legen und bereit sind, für diesen Mehrwert an Kaffeegenuss auch etwas mehr zu bezahlen. Nespresso sprach also eine sehr enge Zielgruppe an, die nicht einfach nur ein Problem lösen wollte – einfach einen Kaffee trinken, um Müdigkeit zu bekämpfen –, sondern die nach einem Mehrwert verlangte. Eben Kaffee erstklassiger Qualität zu erhalten,

ohne deswegen extra in ein Café gehen zu müssen oder einen langen Brüh- und Mahlprozess in Kauf nehmen zu müssen. Nestlé hat damit die Art der privaten Kaffeezubereitung revolutioniert und einen neuen Markt geschaffen. Dadurch war das Unternehmen im Blauen Ozean angekommen.

6.2.2 Hilti

Die Veränderung, die der Werkzeughersteller mit Hauptsitz in Liechtenstein durchführte, hatte ich Ihnen bereits in Kap. 2 kurz vorgestellt. Auch hier musste das Unternehmen die Zielgruppe wechseln, um den Schritt in den Blauen Ozean zu schaffen. Also weg vom Preiskampf mit den Einkäufern, hin zu einem anderen Vergütungsmodell mit den Generalunternehmern. Dieses Vergütungsmodell sah eine Leasing-Variante vor. Das bedeutet, dass Hilti seine Werkzeuge nicht verkauft, sondern nur zur Verfügung stellt und dann nach bestimmten Leistungsmerkmalen abrechnet. Doch es brauchte noch eine weitere Veränderung, um sich gegen die Konkurrenz durchzusetzen. Hier ging es darum, den Nutzer der Geräte, also den eigentlichen Anwender, wirklich zu verstehen. Denn erst, nachdem Hilti tatsächlich verstanden hatte, welche Probleme die Anwender in der täglichen Arbeit beschäftigten, konnte das Unternehmen auch passgenaue Lösungen anbieten. So fand der Gerätehersteller heraus, dass neben defekten Werkzeugen Diebstähle ein nicht zu vernachlässigendes Problem darstellten. So kam es immer mal wieder zu plötzlich verschwundenen Bohrhämmern und anderem Werkzeug, wodurch der Arbeitsablauf empfindlich gestört wurde.

Mit dem neu entwickelten Hilti-Flottenmanagement sorgte das Unternehmen für eine perfekte Abhilfe, da fehlende oder defekte Geräte umgehend nachgeliefert oder ausgetauscht werden. Und das alles für einen monatlichen Fixbetrag. Außerdem ist Hilti in der Lage, den aktuellen Zustand aller Geräte online abzurufen, und kann somit Wartungen durchführen, bevor es zu einem verschleißbedingten Geräteausfall kommt.¹

Dadurch konnte sich Hilti ebenfalls einen eigenen und neuen Blauen Ozean erschaffen und eine Marktposition erarbeiten, die nicht so leicht und schnell kopiert werden kann.

¹<https://www.hilti.de/content/hilti/E3/DE/de/services/tool-services/fleet-management.html>. Gelesen am 12.05.2018.

6.2.3 Rolls-Royce

Auch der Hersteller von Flugzeugturbinen reagierte auf die immer härtere Wettbewerbssituation, indem er sein Geschäftsmodell änderte, nachdem das Unternehmen herausgefunden hatte, für welche Probleme seine Kunden Lösungen benötigten. Insbesondere bei Linienflugzeugen kommt es innerhalb kurzer Zeit zu einer hohen Zahl an Betriebsstunden, wodurch hohe Wartungskosten für die Fluggesellschaften entstehen. Gleichzeitig existieren strenge gesetzliche Vorschriften für die Wartung von Flugzeugturbinen, die von der jeweiligen Luftfahrtbehörde kontrolliert werden. Rolls-Royce sah sich daher einem harten Preiskampf ausgesetzt, denn sämtliche Fluglinien versuchten die Wartungskosten zu drücken und spielten die Wettbewerber gegeneinander aus.

Nach der Jahrtausendwende verbesserten sich jedoch die technischen Möglichkeiten, und der Hersteller begann, seine Turbinen mit Sensoren auszustatten, die alle Informationen an die Zentrale von Rolls-Royce senden. So lässt sich bereits in einer frühen Phase feststellen, ob eine Flugzeugturbine demnächst eine Fehlermeldung anzeigen wird oder ein Bauteil defekt wird. Mit diesen Daten ausgestattet, bot das Unternehmen den Luftfahrtgesellschaften an, ihnen die Turbinen künftig nicht mehr zu verkaufen, sondern eine Nutzungsgebühr auf der Basis der Flugstunden anzubieten, die gleichzeitig die Gerätewartung inkludierte. Jetzt lag die Verantwortung für diese Bauteile plötzlich nicht mehr bei der Fluglinie, sondern direkt beim Hersteller. Eine enorme Erleichterung für die Kunden von Rolls-Royce.

Kein anderer Anbieter von Flugzeugturbinen war und ist derzeit in der Lage, einen ähnlichen Service anzubieten. So wurde hier ebenfalls ein Blauer Ozean geschaffen und damit das Überleben des Unternehmens gesichert.

6.2.4 Michelin

Auch diese Erfolgsgeschichte wurde bereits in einem früheren Kapitel vorgestellt. Wesentlich war die Analyse des Geschäftsprozesses im Bereich LKW-Reifen durch den französischen Reifenhersteller. Dabei fand Michelin heraus, dass der Preiskampf auf der Ebene der Reifenhändler auf lange Sicht nicht zu gewinnen ist, denn die Reifenhändler drückten die Einkaufspreise für LKW-Reifen bei den Herstellern immer stärker nach unten, um wiederum im Preiskampf bei ihren Kunden – den Speditionen – wettbewerbsfähig zu bleiben. Außerdem handelte es sich bei diesen Kunden – den Reifenhändlern – überhaupt nicht um die eigentlichen Anwender, denn das sind schließlich die Speditionsunternehmen.

Michelin stattete also seine LKW-Reifen mit Sensoren aus und begann – wie auch Rolls-Royce –, sämtliche Daten auszulesen. Dabei stellten sie fest, dass der Reifendruck in vielen Fällen viel zu niedrig eingestellt war, wodurch sich nicht nur die Lebensdauer des Reifens verkürzt, sondern auch der Spritverbrauch entsprechend ansteigt.

Der Reifenhersteller veränderte daraufhin radikal sein Geschäftsmodell: Michelin wechselte die Zielgruppe und sprach nun nicht mehr wie früher – über die Reifenhändler – die Einkäufer der Speditionsfirmen, sondern deren Flottenmanager an. Dabei verkaufte Michelin nicht mehr die Reifen, sondern bot eine Abrechnung auf Basis der gefahrenen Kilometer an. Die Fleet-Manager der Speditionsunternehmen erhielten exakte Auswertungen zum Luftdruck der Reifen und wie sich dieser auf den Treibstoffverbrauch auswirkt. Außerdem stellte Michelin automatisch immer neue Reifen zur Verfügung, sobald es notwendig war. Darüber hinaus konnten sie den Kraftstoffverbrauch über die gesamte Flotte hinweg dauerhaft senken. Für den Kunden bedeutet dieses Modell eine sichere Kostenkalkulation (inklusive einer signifikanten Einsparung), und Michelin entkam auf diese Weise dem Roten Ozean, da das Unternehmen den üblichen Preisverhandlungen ausweichen konnte.

6.3 Der Schlüssel zum Erfolg

Als diese vier Unternehmen damit begangen, ihre Erfolgsgeschichte zu schreiben, stellten sie sich zwei Fragen, die diesen Veränderungsprozess ins Laufen brachten. Die erste Frage lautet: **„Wer sind meine Kunden?“**, und daraus folgt beinahe automatisch die zweite Frage: **„Warum kaufen meine Kunden bei mir ein?“** oder „Warum sollte meine Zielgruppe zukünftig meine Produkte oder Dienstleistungen kaufen?“

Diese Fragen sind der Schlüssel für jeden erfolgreichen Digitalisierungsprozess, denn sie bereiten einen Pfad, der fast zwangsläufig zur Umsetzung geeigneter Maßnahmen führt, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Denn nur wenn vollkommene Klarheit über die Zielgruppe herrscht und darüber, warum sie welche Produkte kauft, kann diese Käuferschicht in der richtigen Form angesprochen werden. Nur dann können sinnlose Marketingmaßnahmen vermieden werden, die viel Geld verbrennen, jedoch keine Resultate bringen. Und nur so erkennen Sie die Möglichkeiten, die uns die digitale Revolution beschert hat. Die tatsächlich weitaus umfassender sind, als lediglich eine Werbung bei Facebook oder bei Google zu schalten oder einen Internetshop zu entwickeln, der letztlich nur eine Insellösung darstellt und nichts bringt.

6.3.1 Wer sind meine Kunden und warum kaufen sie bei mir?

Erinnern Sie sich noch an die Geschichte des Bäckermeisters in Kap. 2? Er betrieb seine Bäckerei irgendwo auf dem Land. Im Umkreis von 20 km war er der einzige Bäckereibetrieb, und sein Laden lief hervorragend. Dieser Bäckermeister wird wahrscheinlich bei der Frage, wer denn überhaupt seine Kunden sind und warum diese bei ihm kaufen, lediglich mit den Schultern zucken. Vermutlich wird er sogar die Gegenfrage stellen, warum er sich damit beschäftigen sollte. Schließlich läuft sein Laden ja wunderbar. Doch wie verhält es sich, wenn im 5 km entfernten Nachbarort plötzlich ebenfalls eine Bäckerei eröffnet? Dann werden diese beiden Fragen schlagartig zum zentralen Thema, da davon die wirtschaftliche Zukunft des Bäckermeisters abhängt.

Angenommen, seine Kunden kaufen nur bei ihm ein, weil es sonst niemanden im näheren Umkreis gibt. Seine Kunden lösen also lediglich ein Problem, nämlich am Wochenende und an den Feiertagen zu Frühstücksbrötchen zu gelangen, und das mit einem vernünftigen wirtschaftlichen Aufwand. In diesem Fall hat der Bäckermeister ein gewaltiges Problem, sobald sich ein Wettbewerber in seiner Nähe niederlässt.

Doch vielleicht verhält es sich ganz anders, und er findet heraus, dass zu seinen Kunden LKW-Fahrer und Paketboten gehören, die unter der Woche bereits ab sechs Uhr morgens ihre Brotzeit holen, während sie sich auf dem Weg zum ersten Etappenziel befinden. Und am Wochenende kommen viele Kunden deswegen in seinen Laden, weil seine Tochter hinter dem Tresen das bezauberndste Lächeln im gesamten Landkreis besitzt. Das wiederum ändert einiges. Vor allem dann, wenn sein neuer Konkurrent die Bäckerei erst um acht Uhr morgens öffnet und seine Verkäufer in etwa so sympathisch wirken wie russische Auftragskiller.

6.3.2 Die Zielgruppe identifizieren

Zuerst müssen Sie also Ihre Kunden kennen. Falls Sie an dieser Stelle reflexartig mit den Augen rollen sollten, da Sie diesen Prozess „selbstverständlich“ bereits durchlaufen haben, dann stelle ich Ihnen nun eine Frage: Haben Sie Ihre Kunden – Ihre vermeintliche Zielgruppe – persönlich befragt, warum diese Ihre Produkte kaufen oder kaufen würden?

Denn genau dieser Punkt wird in den seltensten Fällen durchgeführt. Normalerweise kümmern sich die Marketingabteilung, das Produktmanagement oder die Abteilung für Innovationsmanagement darum, die Zielgruppe zu definieren.

Da werden Annahmen getroffen, wie der ideale Kunde beschaffen ist, was dieser von den Produkten des Unternehmens erwartet und vieles mehr. Die meisten Unternehmen treffen Annahmen, und nur in den seltensten Fällen werden die Kunden direkt (also persönlich) befragt.

Owlet – ein Fallbeispiel

Das Start-up-Unternehmen „Owlet“ erreichte 2013 den ersten Platz beim weltweit größten Wettbewerb für Start-ups in den USA.²

Einer der Gründe für diesen Erfolg lag in der Art und Weise, wie diese jungen Menschen ihr Produkt – ein Gerät, um die Gefahr von plötzlichem Kindstod bei Babys zu minimieren – entwickelten und auf Marktreife testeten. Ursprünglich planten sie, das Messgerät (es misst die Herzfrequenz und den Sauerstoffgehalt des Blutes – diese Parameter können die Eltern jederzeit auf ihrem Smartphone abfragen) an Kliniken zu verkaufen, doch nachdem sie sich mit mehreren Einkaufsabteilungen in Krankenhäusern unterhalten hatten, verwarf Owlet dieses Konzept wieder. Es fehlte einfach an der Bereitschaft der Krankenhäuser, einen angemessenen Preis für diese Geräte zu bezahlen. Dann wandten sie sich an die Mütter direkt. In den Warteräumen von Kinderärzten und vor Läden mit Babyausstattung fragten die jungen Unternehmer, ob ein Gerät zur Vermeidung von plötzlichem Kindstod ein Thema ist, und wenn ja, welche Eigenschaften es besitzen sollte.

Die Antworten von 105 Müttern zeigten den hohen Bedarf an diesem Gerät, und sie erhielten eine Menge an nützlichen Informationen. Nach diesem System gingen sie schrittweise vor. Am Ende stellte sich heraus, dass die Mütter durchaus bereit waren, einen Preis von knapp 300 US\$ für dieses Gerät zu bezahlen. Owlet hatte dagegen zu Beginn mit einem Ladenpreis von 100 US\$ kalkuliert. Außerdem war es für diese Zielgruppe überhaupt nicht nötig, ein medizinisches Gerät zu entwickeln, dessen Zulassung bei der amerikanischen Gesundheitsbehörde FDA einen sechsstelligen Dollarbetrag verschlungen hätte.

Owlet benötigte für exakte Definition seiner Zielgruppe und gleichzeitig für die Produktentwicklung nicht länger als 24 Wochen. Da die künftigen Kunden direkt befragt wurden – in Form von Interviews, Umfragen in sozialen Medien und via E-Mail –, gewann das Unternehmen sehr genaue Erkenntnisse darüber, was die Kunden tatsächlich wollten. Am Ende interviewten sie über 1000 Personen und gaben dafür nicht mehr als 1200 US\$ aus. 2017 erzielte das Unternehmen rund 30 Mio. US\$ und begann mit der Internationalisierung seines Geschäftsmodells (Sportelli 2017).

²https://www.youtube.com/watch?v=f-8v_RgwGe0.

Einen ähnlichen Weg wie Owlet gingen auch die Firmen Hilti, Rolls-Royce und Michelin, denn sie befragten ebenfalls ihre Kunden, und zwar direkt. Genau diese Vorgehensweise empfehle ich Ihnen, wenn Sie wissen wollen, wer tatsächlich Ihre Zielgruppe ist, und vor allem, was diese *wirklich* benötigt.

Das Beispiel Owlet zeigt auf, welch großen Einfluss ein solcher Weg auf die Produktentwicklung nehmen kann, ohne dass dafür hunderttausende Euro investiert werden müssen. Hätte Owlet diese Befragung nicht durchgeführt und sich auf den „Instinkt“ der Entwickler verlassen, dann wäre das Produkt als medizinisches Gerät für den Klinikbereich entwickelt worden. Und Owlet wäre damit voraussichtlich gnadenlos gescheitert, vergleichbar mit Juicero mit seiner Saftpresse für 400 US\$ (vgl. Kap. 4). Hätte Juicero hingegen einen ähnlichen Weg gewählt wie Owlet, wären sie vermutlich mit einem anderen Umsetzungskonzept als erfolgreicher Smoothie-Hersteller noch immer am Markt.

Wir können von Owlet eine Menge lernen: **Gehen Sie raus und sprechen Sie mit Ihren Kunden.** So erfahren Sie, was diese umtreibt und welche Probleme existieren. Hören Sie genau zu und stellen Sie wohlüberlegte Fragen.

6.4 Wie Kunden Entscheidungen treffen

Nachdem unsere fünf Beispielunternehmen Nestlé, Hilti, Rolls-Royce, Owlet und Michelin ihre Zielgruppe genauestens analysiert hatten, konnten sie ihr Produktangebot entsprechend anpassen. Damit die Kunden dieses Angebot jedoch auch annehmen, muss ein wichtiger Faktor erfüllt sein: Das Produkt muss den Kunden zufriedenstellen. Das wiederum gelingt nur, wenn es entweder ein Problem des Kunden löst oder für ihn einen Mehrwert schafft. Alles andere wird über kurz oder lang im Markt scheitern, ganz gleich, wie riesig Ihr Marketingbudget ist! Problemlösung oder Mehrwert, darin liegt das Geheimnis erfolgreicher Produkte (und Dienstleistungen)!

Eine Problemlösung gelang beispielsweise Henry Ford, indem er ein preisgünstiges und massentaugliches Automobil produzierte, mit dem Menschen bequemer und schneller von A nach B reisen konnten als mit der Kutsche. Einen Mehrwert gegenüber Fords „Model T“ oder einem modernen Mittelklassewagen liefert Porsche – nämlich ein besonderes Image. Der Porschefahrer kauft sich diesen Sportwagen ja nicht nur, um lediglich von A nach B zu fahren, sondern weil er sich mit dem Fahrzeug präsentieren möchte, weil er einen gewissen Luxus und Status genießen möchte. Um bloß eine Strecke zu überwinden, genügt auch ein Dacia Logan.

Wenn Sie es schaffen sollten, eine Problemlösung anzubieten, die Ihre Wettbewerber nicht zu leisten imstande sind, dann nehmen Sie garantiert eine Spitzenposition im Markt ein. Das betrifft natürlich ebenso den Mehrwert, den Sie bei Ihrer Zielgruppe in einer Weise befriedigen, wie es niemand außer Ihnen kann.

Die Marke Nespresso hat das geschafft, und zwar mit einer kostengünstigen Kaffeemaschine, die exzellenten Espresso herstellt, dank der Kapseln mit jeweils der exakten Menge an Kaffee. Ist Nespresso deswegen ein Thema für jeden Kaffeetrinker? Nein, denn nur ein kleiner Teil der Kaffeekonsumenten legt Wert auf einen erstklassigen Espresso. Es handelt sich also um eine kleine, eine sogenannte „spitze“ Zielgruppe.

Michelin schaffte es, das Kostenproblem für die Speditionsunternehmen zu lösen, indem der Reifenhersteller einen Weg fand, den Kostenfaktor „LKW-Bereifung“ exakt kalkulierbar zu machen. In der Vergangenheit konnten die Speditionsfirmen nie genau vorhersagen, wie viel Geld für die Bereifung ihres Fuhrparks aufgewendet werden musste. Faktoren wie das Wetter und die Fahrweise der LKW-Fahrer wirkten sich gravierend auf die Abnutzung der Reifen aus. Was diese Unternehmen jedoch ziemlich konkret wussten, waren die zurückgelegten Kilometer ihrer Fahrzeuge. Als Michelin eine kilometerbasierte Abrechnung der Reifen anbot, trafen sie damit direkt ins Schwarze. War dieses Angebot für alle Kunden von Michelin interessant? Sicherlich nicht, doch für die größten Speditionsunternehmen im Markt war dieses Preismodell in jedem Fall interessant. Auch Michelin konzentrierte sich mit diesem Angebot auf eine sehr spitze Zielgruppe.

Ähnlich verhielt es sich mit Hilti. Das Modell der leihweisen Überlassung von Werkzeugen zielt auch nur auf eine ganz bestimmte Zielgruppe ab. Nämlich die großen Spieler im Markt, die viele unterschiedliche Arten von Baustellen betreuen, die immer andere Anforderungen an Werkzeuge stellen. Naturgemäß handelt es sich dabei um einen besonders wettbewerbsintensiven Bereich. Hier zog Hilti an der Konkurrenz vorbei, indem die Firma eine Lösung für ein Problem präsentierte, die zu Beginn kein anderer Wettbewerber anbieten konnte.

Bei Rolls-Royce ging man sogar noch einen Schritt weiter: Schließlich unterliegen die Fluglinien strengen Auflagen der jeweiligen Luftfahrtbehörde. Das bedeutet, dass Flugzeugtriebwerke zu exakt definierten Zeitpunkten gewartet werden müssen und die dabei entstehenden Kosten gewaltig sind. Nachdem der britische Hersteller die Probleme seiner Kunden genau verstanden hatte, konnte er ihnen dabei helfen, die gesetzlichen Vorgaben einzuhalten. Etwa indem durch die Sensoren in den Turbinen sofort erkannt wird, ob Wartungsarbeiten durchgeführt werden müssen, und falls ja, kümmert sich Rolls-Royce automatisch darum. Da der Kunde nach Betriebsstunden zahlt, kann er seine Ausgaben wiederum exakt kalkulieren (Erol und Friedl 2012).

6.5 Wie Unternehmen konkret vorgehen sollten

Durch den immer härteren Wettbewerb, vor allem im Zuge der Digitalisierung, kommen Unternehmen heute nicht mehr umhin, ihre Zielgruppen exakt zu definieren, damit sie ihre Angebote passgenau gestalten können.

Doch welche Schritte sollten Sie unternehmen, um gleich von Beginn an die richtigen Entscheidungen zu treffen?

Zunächst einmal muss an dieser Stelle zwischen einem klassischen Unternehmen und einem Start-up unterschieden werden. Ein etabliertes Unternehmen, das bereits seit mehreren Jahren am Markt agiert, mit einem bestehenden Produktportfolio, einem festen Mitarbeiterstamm, und damit verbunden natürlich mit einer entsprechenden Firmenkultur, bildet einen gewachsenen „Mikrokosmos“, der diesem Unternehmen eine Art von Struktur verleiht. Ein Start-up – wie beispielsweise Owlet – besteht für gewöhnlich aus den Gründern, einer gemeinsamen Vision und einer groben Produktidee, mehr nicht. Owlet konnte problemlos alles infrage stellen, denn es hatte nichts zu verlieren. Dieser Weg hätte bei Hilti, Michelin oder Rolls-Royce niemals funktioniert. An einem derart revolutionären Weg wären diese Organisationen wahrscheinlich zerbrochen.

Deswegen lautet mein erster und wichtigster Tipp, sofern es sich bei Ihrem Unternehmen um ein etabliertes Unternehmen handelt (wovon ich ausgehe): **Verändern Sie zunächst einmal nichts!**

Damit möchte ich ausdrücken, dass ein Rundumschlag bei bestehenden Produkten oder Strukturen sehr schnell nach hinten losgehen kann. So etwas führt nämlich rasch zu Verunsicherung bei den Mitarbeitern, mit unabsehbaren Folgen. Außerdem würde sich wahrscheinlich auch Ihre Kundenstruktur verändern, wodurch es zu Umsatzeinbrüchen kommen kann, und das alles kann im schlechtesten Fall zu einer Schieflage führen. Ich persönlich halte nichts von derart revolutionären Veränderungsprozessen, da ich nur ganz wenige Beispiele kenne, die funktioniert haben.

Aber Sie sollten bei den Neuentwicklungen ansetzen. Bei neuen Produkten, neuen Geschäftsbereichen und nach Firmenzukäufen. Denn diese Bereiche sind normalerweise noch nicht Teil dieses Mikrokosmos. Sie haben nichts mit der Unternehmenskultur gemein, und deshalb sollten sie wie ein Start-up behandelt werden.

Nehmen wir als Beispiel den Daimler-Konzern mit seinen Produkten Car2Go oder MyTaxi. Beide Unternehmen agierten zunächst einmal losgelöst vom Mutterkonzern; es handelte sich dabei um Start-ups. Erst als sich diese Firmen am Markt bewährt hatten, begann Daimler, sie schrittweise in das Unternehmen zu integrieren.

Angenommen, Sie bauen eine neue Geschäftseinheit auf, die Sie mit einem entsprechenden Budget versorgen, für die Sie Mitarbeiter einstellen und vieles mehr. Dann empfehle ich Ihnen, mit Ihrer Produktidee sofort an die vermeintlichen Kunden zu gehen. Sprechen Sie mit Ihrer künftigen Zielgruppe persönlich, und hören Sie gut zu, was diese Ihnen sagen. Geben Sie dabei so wenig wie möglich von Ihrem geplanten Produkt preis; locken Sie Ihre Kunden nicht von Anfang an auf eine möglicherweise falsche Fährte. Die Gründer von Owlet fragten nicht: „Wir haben dieses und jenes Produkt mit den folgenden Eigenschaften. Was sagen Sie dazu?“, sondern sie stellten allgemeine Fragen und ließen ihre Interviewpartner einfach erzählen: „Wäre Ihrer Meinung nach ein Produkt, das den plötzlichen Kindstod verhindert, hilfreich, und wenn ja, was müsste ein solches Produkt aus Ihrer Sicht können?“ So gingen die Owlet-Gründer vor, und das macht einen gewaltigen Unterschied in der Qualität der Antworten aus!

Im nächsten Schritt passen Sie Ihr Produkt an und führen erneut Befragungen durch – so lange, bis es theoretisch Marktreife erreicht hat. In einem Video beschreiben die Gründer von Owlet, wie sie dabei exakt vorgehen, und dabei können Sie wahrscheinlich einiges auf das eigene Unternehmen übertragen.³

Im Idealfall wissen Sie nach diesen Befragungen schon sehr genau, welche Probleme Ihr Produkt löst oder welchen Mehrwert es befriedigt. Denken Sie an dieser Stelle an den Roten und den Blauen Ozean. Es kann nämlich sein, dass Sie sich mit Ihrer Problemlösung oder dem geschaffenen Mehrwert unter einer Vielzahl an Wettbewerbern tummeln. In diesem Fall sollten Sie die Zielgruppe weiter zuspitzen, um in den Blauen Ozean zu kommen.

Entwickeln Sie auch jetzt Ihre Ideen gemeinsam mit den Kunden und führen Sie weitere Befragungen durch. Denken Sie dabei immer an Juicero als abschreckendes Beispiel und an Owlet als Erfolgsgaranten. Versuchen Sie also, die Zielgruppe stets so eng wie möglich zu erfassen, um dann eines ihrer sehr spezifischen Probleme zu lösen. Vergessen Sie bitte niemals, dass der Markt Ihre Ideen auch annehmen muss, sonst wird Ihr Produkt gnadenlos scheitern!

In dieser Phase ist es überaus wichtig, den Mut für die **Definition einer spitzen Zielgruppe** aufzubringen. Die meisten Unternehmen versuchen, ihre Produkte gleich von Beginn an möglichst breit aufzustellen. Das klappt heute aber nicht mehr, wegen des bereits beschriebenen Überangebots auf sämtlichen Märkten (Stichwort: Roter Ozean).

³https://www.youtube.com/watch?v=f-8v_RgwGe0.

Wenn wir einen kurzen Blick auf Digitalisierungsriesen wie Amazon oder Facebook werfen, stellen wir fest, dass diese Unternehmen ebenfalls mit einer spitzen Zielgruppe begannen. Sie bauten diese erst dann weiter aus, als sich das Unternehmen mit dem Kernprodukt etabliert hatte. Bekanntermaßen waren es bei Amazon anfangs Bücher für den US-amerikanischen Markt, während Facebook zunächst als Kommunikationskanal für US-Studenten entwickelt wurde. Auch das deutsche Unternehmen Zalando begann als Online-Schuhhändler für Frauen und wuchs erst später zu einem internationalen Modeanbieter heran.

Der Grund für den Erfolg dieser Strategie ist relativ leicht zu erklären: Je spitzer die Zielgruppe definiert wird, umso präziser kann man sie ansprechen, um auf dieser Basis schließlich zu wachsen.

Fazit

- Roter oder Blauer Ozean: Sie entscheiden, in welchem Konkurrenzfeld Sie sich bewegen wollen.
- Am Beispiel von Nespresso, Hilti, Rolls-Royce und Michelin wird das Vorgehen beim Übergang vom Roten in den Blauen Ozean deutlich.
- Die genaue Zielkundenidentifikation ist der Schlüssel zum Erfolg.
- Je „spitzer“ die Zielgruppe definiert werden kann, desto besser.

Literatur

- Behn, A.: Vom Unterschied zwischen Überlebenden und Gewinnern. <http://leadershipcamp.de/dd27526.kasserver.com/2011/das-kleine-glossar-zur-fuhrung-rote-und-blaue-ozeane/> (2011). Zugegriffen: 12. Juni 2018
- Erol, H., Friedl, W.-H.: Der Rolls-Royce Ansatz für Lebenszykluskostenmodellierung von Triebwerken für den Geschäfts-, Kurz- und Mittelstreckenflugzeugmarkt. Deutscher Luft- und Raumfahrtkongress 2012. <http://www.dglr.de/publikationen/2012/281425.pdf> (2012). Zugegriffen: 15. Juni 2018
- Sportelli, N.: Owllet's smart sock makes millions selling parents peace of mind – but doctors are unconvinced. <https://www.forbes.com/sites/nataliesportelli/2017/10/03/owllets-infant-health-monitor-is-winning-over-millennial-parents-doctors-are-another-matter/#7d30f76e77646> (2017). Zugegriffen: 14. Apr. 2018

Eine Strategie entwickeln

7

Viele sind hartnäckig in Bezug auf den einmal eingeschlagenen Weg, wenige in Bezug auf das Ziel.
(Friedrich Nietzsche)

Angenommen, jemand nimmt zu Ihnen Kontakt auf und erklärt in wenigen Worten, er käme aus der Zukunft und möchte Ihnen ein fantastisches Angebot unterbreiten. Sie treffen sich mit dieser Person, und plötzlich stehen Sie vor einer folgeschweren Entscheidung: In seiner Hand hält der Fremde eine blaue und eine rote Pille. Wenn Sie die blaue Pille schlucken, so sagt er, wird überhaupt nichts passieren. Sie werden in Ihr Büro zurückkehren, und alles bleibt in Ihrem Unternehmen so, wie es ist. Entscheiden Sie sich jedoch für die rote Pille, dann erfahren Sie, welche Strategie Ihre Firma benötigt, um die Zukunft der Digitalisierung erfolgreich zu meistern.

Kommt Ihnen diese Szene bekannt vor?

Sie stammt aus dem ersten Teil der Matrix-Trilogie, und vor der gleichen Entscheidung stand auch Neo, die Hauptfigur von „Matrix“, im Film dargestellt von Keanu Reeves.

Und? Wofür entscheiden Sie sich? Blaue oder rote Pille? Soll alles so bleiben, wie es aktuell ist, oder wollen Sie Ihre Zukunft aktiv bestimmen? Also Entscheidungen treffen, die Ihr Leben zwar nachhaltig verändern werden, Ihnen jedoch Chancen bieten, an die Sie bislang noch nicht einmal im Traum gedacht hätten.

Nach meiner Wahrnehmung wählen die meisten Unternehmen der sogenannten „Old Economy“ die blaue Pille. Unter Old Economy verstehe ich alle Unternehmen, die vor der Jahrtausendwende gegründet wurden und ihren Geschäftserfolg bis dato vorwiegend ohne digitale Technologien erzielten. Dieser Erfolg der Vergangenheit kann sich jedoch heute oder in naher Zukunft als gefährliche Sackgasse

erweisen. Nämlich dann, wenn diese Erfolgsmechanismen nicht mehr funktionieren. Wenn sich diese Unternehmen vom Erfolg der Vergangenheit blenden lassen und die Meinung vertreten, es ginge immer so weiter und sie benötigten die Methoden der Digitalisierung nicht.

Die Entscheidung, die rote Pille zu schlucken, erfordert Mut, aber auch die Fähigkeit, bisherige Abläufe infrage zu stellen, und die Bereitschaft, neue Wege zu beschreiten, selbst wenn sie mit einem hohen Maß an Unsicherheit einhergehen. Unternehmen wie Klöckner, Hilti und Michelin entschieden sich für die rote Pille, Amazon und Facebook ernähren sich wahrscheinlich davon. Wofür entscheiden Sie sich?

7.1 Korrektur einiger falscher Annahmen

Ich nehme an, Sie haben die rote Pille gewählt, denn aus diesem Grund lesen Sie vermutlich dieses Buch. Aus diesem Grund widmen wir uns ab jetzt jener Welt, die sich hinter der roten Pille verbirgt. Also den Antworten auf die Frage nach den richtigen Wegen, Strategien und Maßnahmen im Zeitalter der Digitalisierung. Widmen wir uns jetzt also der Entwicklung einer Strategie, mit der Sie die entsprechenden Voraussetzungen schaffen.

Als erste wichtige Erkenntnis sollten Sie sich von folgender Feststellung verabschieden: „Technology is king.“ Sie ist nämlich schlichtweg falsch!

Viele Unternehmer oder Führungskräfte denken, sie wären mit ihrem Unternehmen dann erfolgreich, wenn sie auf jeden neuen Zug aufspringen. Diese Firmen richten einen Online-Shop ein, eröffnen einen Instagram-Account und betreiben eine Unternehmensseite auf Facebook. Dann lehnen sich die Verantwortlichen zurück und warten auf den Erfolg. Nach einiger Zeit stellen sie jedoch fest, dass all diese Bemühungen nichts oder nicht viel brachten.

Lassen Sie es mich klar ausdrücken: Sie werden nicht dadurch erfolgreich, dass Sie allen zeigen, wie modern sich Ihr Unternehmen präsentiert. Sie werden Ihr Unternehmen nur dann zum Erfolg führen können, wenn Sie die richtige Technologie dafür einsetzen, ein Problem Ihrer Kunden zu lösen oder einen Mehrwert für sie zu generieren. Es geht niemals um die Technologie, sondern immer nur darum, wie und auf welche Weise sie Ihre Kunden zufriedener machen kann.

Ein weiteres aktuelles Zitat lautet: „Daten sind das neue Gold.“ Das stimmt grundsätzlich, und Firmen wie Facebook oder Google verdienen damit ein gewaltiges Vermögen. Doch die Gleichung „Daten sind gleich Gold“ trifft nur dann zu, wenn Sie diese Informationen gewinnbringend umsetzen können.

Lassen Sie sich also nicht von Technologien blenden, sondern setzen Sie diese nur dann ein, wenn Sie wissen, wie man damit die Zielgruppe begeistern und letzten Endes Geld damit verdienen kann.

Wenn es um die Auswahl von Methoden geht, um den Marketing-Mix, um die Zielgruppenansprache oder um Serviceangebote, bedeutet das konkret: Allem voran steht immer das Ziel, das es zu erreichen gilt.

Was soll erreicht werden, wie stellen sich die Zielvorgaben im Detail dar? Welches Budget steht dafür zur Verfügung, wie soll der – zumindest grobe – Ablauf sein, um dieses Ziel zu erreichen? Erst wenn darüber Klarheit herrscht, kommt die Auswahl der Technologie, die zur Zielerreichung eingesetzt werden soll.

Wie Sie sehen, gibt es an dieser Stelle so gut wie keine Unterschiede zur bisherigen Vorgehensweise. Diesen Weg wählten die Unternehmen auch schon vor der Jahrtausendwende, und es macht keinen Sinn, etwas daran zu verändern. Dieser Hinweis ist mir deshalb sehr wichtig, weil viele Unternehmenslenker meinen, sie müssten plötzlich alles komplett auf den Kopf stellen, nur weil sie auf den Zug der Digitalisierung aufspringen möchten (oder müssen). Doch das ist völliger Blödsinn, um es an dieser Stelle klar auszudrücken. Die digitale Revolution bedeutet nichts anderes als einen technologischen Entwicklungssprung. Unsere Welt vollzog einen Technologiesprung, sie trat jedoch nicht gleich in ein neues Universum über. Wir befinden uns immer noch hier, auf diesem Planeten.

Deswegen: Behalten Sie Ihre grundsätzliche Vorgehensweise der Strategieentwicklung, der Zielplanung und der Entwicklung einer Vision weiter bei, auch wenn Sie sich entschieden haben, die rote Pille zu schlucken.

7.2 Von Start-ups lernen

Wie bereits in den vorigen Kapiteln erläutert, sollte die Entwicklung einer Unternehmensvision und einer Strategie auf die drei Bereiche Customer Centricity, Simplicity und Scalability sowie auf eine möglichst spitze Zielgruppe fokussieren, und zwar mit Produkten (oder Dienstleistungen), die entweder ein Kundenproblem lösen oder einen Mehrwert generieren. Daraus leiten sich dann die Ziele ab, also was das Unternehmen bis wann und mit welchen Produkten erreichen möchte.

Nun kommt ein wichtiger Punkt: **Setzen Sie die digitale Revolution in Ihrem Unternehmen zunächst einmal nur in einem kleinen Projekt um.**

Im letzten Kapitel beschrieb ich, dass jedes Unternehmen seine eigene Kultur, seinen eigenen Mikrokosmos besitzt. Falls Sie diese Kultur und diesen Mikrokosmos ganz plötzlich in revolutionärer Weise verändern, führt das nur ganz selten zu erfreulichen Resultaten. Deswegen riet ich Ihnen, größere Veränderungen nur

bei neuen Produktentwicklungen oder bei Zukäufen (von Firmen, Technologien oder Ähnlichem) anzuwenden.

Doch was, wenn in Ihrem Unternehmen nichts dergleichen infrage kommt und Sie trotzdem damit beginnen müssen, Ihre Firma zukunftsfähig zu gestalten? Auch dann sollten Sie sich nicht dazu hinreißen lassen, allzu schnell umfangreiche Veränderungen durchzuführen. Verursachen Sie keine Flächenbrände. Das überlebt ein Großteil Ihrer Mitarbeiter nämlich nicht. Vor allem nicht diejenigen, die für Ihr Unternehmen wichtig sind, denn diese werden die Organisation verlassen, wenn sie sich in ihr nicht mehr wohlfühlen.

Dabei sollten Sie grundsätzlich berücksichtigen, wie sich die Arbeitswelt künftig verändern wird. Das Unternehmen *Zukunftsagenten GmbH*¹ hat dazu einen interessanten Artikel verfasst, den ich hier zitieren möchte.

Future Work Planning – die Arbeit der Zukunft gestalten

Ob wir von New Work, Digitalisierung oder Digitaler Transformation sprechen, klar ist: die Arbeitswelt befindet sich in einem fundamentalen Wandel, und „Arbeit“ befindet sich auf dem Weg in die nächste Evolutionsstufe. Die Digitalisierung ist womöglich der stärkste Treiber, denn sie verändert alles: unsere Art zu arbeiten, zu leben, zu kommunizieren, zu führen. Die Art, Wissen zu erwerben, weiterzugeben und zu erweitern, sich Informationen zu beschaffen und zu teilen. Die Art, zu konsumieren, zu (ver)kaufen und zu teilen.

Der Weg in die Arbeitswelt von morgen ist für jedes Unternehmen ein individueller Gestaltungsprozess. Aktives Gestalten ist jedoch in einer Welt, die geprägt ist von Veränderungen, herausfordernd.

Für die Entwicklung eines ganzheitlichen Future Work-Profiles dienen vier Bereiche als Säulen:

Zukunftsstrategie

- Wie beeinflussen welche Megatrends die Arbeit, die in Zukunft gemacht wird (...)?
- Was bedeutet die Digitalisierung für unser heutiges und zukünftiges Geschäftsmodell?

¹<http://www.zukunfts-agenten.com>.

Organisation

- Ausgehend von den zukünftigen Aufgaben: Was wird automatisiert und digitalisiert werden, wo fallen welche Rollen und Aufgaben weg und wo entstehen welche neuen?
- Welche Führungsmodelle und Strukturen leiten sich daraus ab?
- Welche Arbeitsformen und -modelle sind in Zukunft nötig und möglich? Welche Arbeitszeitmodelle verfolgen wir?

Persönlichkeiten & Fähigkeiten

- Welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen unsere Talente der Zukunft? Welche fachlichen Skills sind erforderlich, was kann erlernt werden?
- Über welche Fähigkeiten, wie Innovationsfähigkeit, Offenheit für Neues oder Veränderungsfähigkeit, müssen unsere Talente verfügen?
- Welche Arbeitsethik und -werte sollten in unserer Workforce dominieren: eine 9-to-5-Mentalität oder „Arbeit kann überall sein und ist individuell planbar“?

Kultur

- Welche Kultur erfordert die Arbeit der Zukunft, um erfolgreich zu sein? Und welche bringt Future Work mit sich?
- Welche Bindungsinstrumente sind zukunftsfähig, zum Beispiel typen- und lebensphasenorientierte Mitarbeiterbindungskonzepte?

Future Work Planning ermöglicht Unternehmen eine strategische Zukunftsplanung, abgeleitet aus der Unternehmensstrategie und unter Berücksichtigung der Megatrends. Auf dem Weg in die Zukunft ist Nachhaltigkeit sehr wichtig. Oftmals dominieren Einzelmaßnahmen, Ad-Hoc-Themen und Entscheidungen den Unternehmensalltag, und gerade die Komplexität des aktuellen Wandels lädt dazu ein, kleiner zu denken. Denn ganzheitliche und systemische Ansätze sind im ersten Schritt augenscheinlich aufwendiger, sie gewährleisten jedoch gerade in Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zielgerichtete Maßnahmen.

Vielen Dank an Markus Klups (Future Work Strategist) von den Zukunftsagenten für die Überlassung dieses Artikels.

Da Sie den Faktor Mitarbeiter niemals unterschätzen sollten, empfiehlt es sich, anstehende Digitalisierungskonzepte zunächst einmal mit überschaubaren Projekten umzusetzen, am besten innerhalb einer einzelnen Abteilung. Gehen Sie wie ein Start-up vor. Dabei ist es vollkommen gleichgültig, wie groß oder klein dieses Projekt ist und in welcher Abteilung es durchgeführt wird.

Bevor ich auf die Details eingehe, stellt sich hier erst einmal die Frage, wie denn ein Start-up überhaupt agiert und welche Erkenntnisse ein Unternehmen der Old Economy daraus ziehen kann.

„Klassische“ Unternehmen sind normalerweise stets darauf ausgerichtet, sofort ein profitables Geschäftsmodell zu etablieren. Das bedeutet, dass der **Gewinn** immer an oberster Stelle steht. Der Break-even muss in einem möglichst kurzen Zeitraum erreicht werden, und danach muss es profitabel weitergehen. Geschieht das nicht, wendet sich das Unternehmen der Old Economy sehr schnell wieder von dem jeweiligen Projekt ab.

Hier tickt die New Economy vollkommen anders. Ein Start-up will durch Wachstum Märkte gewinnen. Start-ups streben **Marktführerschaft** an, und darunter ist tatsächlich die Stellung als Nummer eins zu verstehen, denn lediglich Zweiter in einem Markt zu sein bedeutet bereits, der erste Verlierer zu sein, nach dem Motto: „Second place is the first loser.“

Dahinter verbirgt sich auch der Grund für die aggressive Wachstumsstrategie vieler Start-ups wie beispielsweise Uber. Dieses Unternehmen plant, die Beförderung von Personen zu revolutionieren. Erst wenn diese Position erreicht wurde, ist es an der Zeit, Gewinne zu erwirtschaften und die anfänglichen Investitionen zu reduzieren. Das ist auch der Grund, weshalb Uber einen gewaltigen Unternehmenswert besitzt, obwohl es regelmäßig riesige Verluste erwirtschaftet. Es handelt sich dabei also um eine hohe Wette auf die Zukunft. Auf dem asiatischen Markt funktionierte die Strategie von Uber allerdings nicht, denn Konkurrent DiDi kaufte Uber in Asien auf (Jansen und Lindner 2016).

Jeff Bezos – als weiteres Beispiel – generierte mit Amazon zunächst ebenfalls viele Jahre lang riesige Verluste. Erst nachdem das Unternehmen groß genug geworden war, schwang das Pendel schließlich in die andere Richtung, und heute schreibt der Konzern enorm hohe Gewinne.

Diese Liste ließe sich beliebig fortführen: Tesla verbrennt pro Stunde 390.000 US\$ (Gänger 2018), und trotzdem führt das Unternehmen seinen Weg beharrlich fort, und die Geldgeber gehen ebenfalls noch mit. HelloFresh erwirtschaftet 900 Mio. Umsatz und benötigt wahrscheinlich immer noch Geld, um den direkten Konkurrenten Blue Apron aus den USA auf Abstand zu halten (Handelsblatt 2018).

Dafür braucht es natürlich einiges an Mut und vor allem einen langen Atem der Investoren. Doch Start-ups gehen diesen Weg nicht etwa deshalb, weil ihre Gründer allesamt Verrückte sind. Sie gehen diesen Weg, weil sich die Märkte selbst verändern und ein Unternehmen seit der digitalen Revolution nur dann dauerhaft erfolgreich werden kann, wenn es zunächst bei einer kleinen Zielgruppe zum Marktführer wird und dann weiter wächst und neue Märkte erobert. Oder wie es der Storytelling-Experte Alexander Christiani² formulierte: „Es ist einfacher, in einer Badewanne einen Tsunami auszulösen, als eine kleine Welle auf dem Ozean zu erzeugen.“

Amazon etwa entwickelte sich zunächst zum weltweit größten Buchhändler – mit gewaltigen Verlusten. Dann baute das Unternehmen sein Geschäftsmodell immer weiter aus, und zwar in den verschiedensten Geschäftsbereichen, die überhaupt nichts mehr mit Buchhandel zu tun haben. Heute arbeitet es überaus profitabel.

Wie sich erkennen lässt, geht die Old Economy nach vollkommen anderen Maßstäben vor. Maßstäben, die früher einmal hervorragend funktionierten. Heute und in Zukunft laufen sie jedoch ein weitaus höheres Risiko zu scheitern, als es noch in den neunziger Jahren der Fall war.

7.3 Die Wachstumsstrategie umsetzen

Die Abkehr **vom Profitdenken hin zur Wachstumsorientierung** stellt für die meisten traditionellen Unternehmen eine gewaltige Hürde dar, die nicht so ohne weiteres überwunden werden kann. Aus diesem Grund halte ich es auch für wichtig, mit übersichtlichen Projekten zu beginnen. Doch wie lassen sich bei derartigen Projekten Wachstumsstrategien definieren?

Nehmen wir an, Sie initiieren in der Auftragsannahme Ihres Unternehmens ein Pilotprojekt. Dabei ersetzen Sie das bei Ihren Kunden und Mitarbeitern gleichermaßen beliebte Faxgerät durch ein digitales System für das Bestellwesen. Sie könnten hierbei den Ansatz verfolgen, das benutzerfreundlichste Bestellsystem der gesamten Branche zu entwickeln, mit einem 24-Stunden-Telefonservice, Live-Chat und vielem mehr. All das lässt sich heute relativ einfach und kostengünstig umsetzen. Stellen Sie sich dabei immer die Frage, in welchem Bereich Sie mit Ihrem Produkt zur Nummer eins werden wollen. Das muss nicht automatisch aus

²<https://www.storymarketing-institut.de>.

Kundensicht gelten, sondern Sie können auch innerhalb Ihres Unternehmens eine Wachstumsstrategie etablieren. Denken Sie zum Beispiel an Ihre internen Kunden, an die anderen Abteilungen.

Bleiben wir einen Moment beim oben erwähnten Digitalisierungsprojekt der Auftragsannahme: Diese Abteilung könnte etwa automatisch sämtliche Bestellungen an die Verkaufsabteilung weiterleiten, damit diese wiederum immer die aktuellen Daten ihrer Kunden erfahren und gegebenenfalls entsprechend darauf reagieren können. So wird die Auftragsannahme zum Top-Dienstleister für den Verkauf. Dabei handelt es sich um eine Wachstumsstrategie, die sich nicht automatisch in Profit ausdrückt. Doch mittelfristig leistet sie einen Beitrag zum Unternehmenserfolg, da sich dadurch mit hoher Wahrscheinlichkeit die Kundenbeziehung verbessern wird.

Mit derartigen Methoden agieren moderne Start-ups am Markt, und dieses Prinzip sollten Sie zunächst in kleinen Projekten umsetzen. Die rote Pille zu schlucken führt dabei nicht nur zu einer Veränderung der strategischen Ausrichtung, sondern unter Umständen auch zu einer neuen Kultur des Scheiterns. Im nachfolgenden Abschnitt gehe ich auf diesen wichtigen Faktor genauer ein.

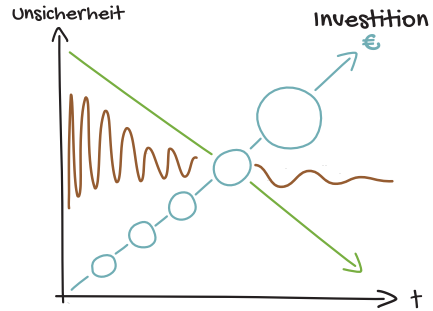
7.4 Scheitern als Weg zur Zukunftssicherung

In der Old Economy führt ein Scheitern in der Regel zum Ende jeglichen Engagements. Selbstverständlich wird jeder Unternehmenslenker an dieser Stelle behaupten, er betrachte ein Scheitern als Chance, um neue Erkenntnisse zu gewinnen, oder ähnliche Argumente. In den meisten traditionellen Unternehmen, die ich als Berater begleiten durfte, existierte jedoch keine vergleichbare **Kultur des Scheiterns**, wie wir sie bei einem Start-up vorfinden. Normalerweise bedeutet ein Scheitern in der Old Economy, dass dem Verantwortlichen zwar nicht gleich der Kopf abgerissen wird, dass aber das Projekt – oder der eingeschlagene Weg – schnellstmöglich drei Meter unter der Erde verschwindet. So definiert sich im Grunde die Fehlerkultur der Old Economy.

Ein Start-up geht ganz andere Wege. Dort werden Fehler als Teil der Lernkurve verstanden, und zwar dahin gehend, dass noch mehr Ressourcen investiert werden, um zu verstehen, wie es dazu kommen konnte und welche alternative Vorgehensweise zum Erfolg führen könnte. Anders ausgedrückt: Für die New Economy ist ein Fehler bereits ein Teil des Erfolgs.

Die meisten Start-ups versuchen daher auch, Fehler sehr früh im Projekt auszulösen, sozusagen als gezielter Prozess. Das geschieht zum Beispiel, indem sie ihre eigenen Vorstellungen vom zukünftigen Produkt frühzeitig am Kunden

Abb. 7.1 Mit abnehmender Unsicherheit kann mehr investiert werden



„testen“ und damit hinterfragen. So lernen sie, wie die Zielgruppe ganz allgemein „gestrickt“ ist und welche Einstellung diese dem künftigen Produkt gegenüber besitzt. Weicht das potenzielle Produkt bereits in einer frühen Phase vom Wunschprodukt des Kunden ab, so ist das Investment noch sehr gering. Passiert diese Abweichung jedoch – wie in der Old Economy üblich – sehr spät im Projekt, dann sind die Kosten in der Regel um ein Vielfaches höher.

Wie Abb. 7.1 zeigt, ist die Unsicherheit am Anfang jedes Projekts oder Vorhabens noch relativ groß. In dieser Phase werden nur ausgesprochen selten große Summen investiert. Diese Unsicherheit kann verringert werden, wenn in einem sehr frühen Stadium die Idee – also das Konzept, ein Prototyp oder Ähnliches – am Kunden direkt getestet wird, wie in der Abbildung an der schlangenförmigen Linie links dargestellt wird. Erinnern Sie sich noch an das Beispiel von Owlet aus Kap. 6? Dort wurde dieses Prinzip umgesetzt, und das Unternehmen war damit überaus erfolgreich.

Diese Erkenntnis ist für traditionelle Unternehmen von enormer Bedeutung, denn durch die digitale Revolution veränderten sich auch die Variablen, die zum Erfolg führen.

Ich möchte Ihnen diese Aussage mit einem Beispiel verdeutlichen: Jeff Bezos entwickelte *Amazon Auction*, im Prinzip eine Konkurrenz zu Ebay, aber diese Idee setzte sich überhaupt nicht durch. *Amazon Auction* wurde zu einem gewaltigen Flop. Statt in dieser Situation das gesamte Projekt zu begraben, nahm Jeff Bezos aus dieser Erfahrung einige wichtige Erkenntnisse mit, und als er diese mit *Amazon Marketplace* weiterentwickelte, wurde daraus ein gigantischer Erfolg. Möglicherweise würde *Amazon Marketplace* heute nicht existieren, wäre Bezos mit seiner Ebay-Konkurrenz nicht auf die Nase gefallen (Kim 2015). Scheitern ist eine enorme Chance für einen lang anhaltenden Geschäftserfolg.

Diese Einstellung dürften alle erfolgreichen Unternehmer der New Economy bereits in ihren Genen tragen. Ihr Motto lautet:

Fail fast.

Fail often.

Fail early.

Scheitern wird jedoch nur dann zu einer Erfolgsgeschichte, wenn das Unternehmen daraus lernt, weitere Erkenntnisse gewinnt und diese wiederum umsetzt.

Was sollte die Old Economy daraus lernen? Was sollten Sie tun, wenn Sie mit Ihrem Projekt – beispielsweise der Digitalisierung der Auftragsannahme – an Grenzen oder an Widerstände stoßen?

1. Ziele formulieren – so klar und einfach wie möglich

Ich habe in unzähligen Beratungsgesprächen immer wieder den Eindruck gewonnen, dass nicht wirklich an der Sache, am Projekt oder an einem Ziel gearbeitet wird. Stattdessen hatte ich sehr häufig den Eindruck, dass die meisten Fach- und Führungskräfte immer mehr zu Managern von Problemen und Aufgaben werden, ohne wirklich Sinn in der eigenen Arbeit zu erkennen. Was aber gebraucht wird, sind Führungsqualitäten, oder, wie es im Amerikanischen heißt: Leadership. Es braucht Menschen, die den Mut besitzen, aufzustehen und Visionen und Ziele zu formulieren. Und die so lange daran arbeiten, bis sie ihr Ziel erreicht haben.

Das gelingt jedoch nur dann, wenn diese Ziele und Visionen so klar und verständlich formuliert werden, dass sie wirklich jeder Mensch versteht, egal ob Kunde, Mitarbeiter oder Hilfskraft. Also ganz anders, als es in sogenannten Offsite-Meetings meist der Fall ist. Dort diskutiert man in den allermeisten Fällen lange an einer Strategie herum, dreht, verfeinert und formuliert sie schließlich derart umständlich, dass nicht einmal mehr die Teilnehmer selbst wissen, worum es dabei geht. Oder ursprünglich gehen sollte.

„Egal, jetzt haben wir das Ding, und jetzt muss damit auch etwas passieren“, lautet dann die Devise. Nun kommen Agenturen ins Spiel, und diese reichern das Ergebnis in den nächsten Wochen mit Worten an, die keinerlei Bedeutung haben. Es wird also diese anfangs möglicherweise ganz hervorragende Strategie so kompliziert formuliert, bis ihre Kernbotschaft vollkommen verwässert wurde. Danach wird sie noch zusätzlich mit Worthülsen garniert, mit denen die eigentliche Botschaft endgültig erstickt wird.

Diese – angeblich neue – Strategie wird nun den Mitarbeitern und Kunden vorgesetzt. Anschließend ist die Verwunderung groß, dass sich nichts ändert. Geld und Zeit wurden investiert, doch der Erfolg ist weder messbar noch sichtbar.

Meine Empfehlung an dieser Stelle lautet: Beginnen Sie damit, Ziele und Visionen so zu formulieren, dass jeder sie versteht und für sich umsetzen kann. Punkt.

Besteht Ihre Vision beispielsweise darin, hochzufriedene Kunden zu haben? Dann formulieren Sie: „Wir unternehmen alles, um unsere Kunden glücklich zu machen“, und teilen diese Botschaft mit Ihren Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden. Lassen Sie sich von niemandem einreden, diese simple Botschaft so zu verklausulieren, dass am Ende etwas herauskommt, was so ähnlich klingt wie: „Unser inhärenter Auftrag besteht in dem jeden einzelnen Mitarbeiter unseres Unternehmens motivierenden Bestreben, die Anforderungen und Wünsche unserer Kunden stets zu deren höchster Zufriedenheit rundum zu befriedigen.“

2. Die Mitarbeiter mit ins Boot holen – so früh und so umfassend wie möglich

Leadership bedeutet, es nicht allein machen zu wollen oder zu müssen. Denken Sie dabei an die Fußballnationalmannschaft: Hier gibt es für alle wichtigen Positionen und Aufgaben einen Experten oder Spezialisten, der weit mehr davon versteht als der Cheftrainer.

Leadership bedeutet auch, die Mitarbeiter mit emotionaler Intelligenz führen zu können. Das heißt, dass die Ziele klar und deutlich formuliert und an alle im Team und im Unternehmen wieder und wieder kommuniziert werden müssen. Aus meiner persönlichen und beruflichen Erfahrung kommt dieser Aufgabe eine immer größere Bedeutung zu. Die Welt, in der wir leben und arbeiten, wird immer komplexer. Das bedeutet, dass auch die Möglichkeiten der Ablenkung immer weiter zunehmen. Daher wird es immer wichtiger, die aktuelle Arbeit und die Planung mit den gemeinsamen Zielen in Einklang zu bringen.

Es braucht außerdem ein Umdenken bei der Führung von Menschen und bei jenen, die geführt werden. Früher war es meist so, dass der Chef die Richtung vorgab und die Mitarbeiter lediglich seinen Anweisungen folgten. Heute – zumindest bemerke ich das immer stärker – sind die Mitarbeiter in vielen Bereichen immer mehr daran interessiert, ihre Erfahrungen und ihr Wissen in das Unternehmen einzubringen. Diese neue Form der „Zusammenarbeit“ muss verstanden und auch angenommen werden. In meinen über 20 Jahren als Berater in nationalen und internationalen Unternehmen und Start-ups konnte ich diese Veränderung mehr und mehr spüren. Vor allem junge Menschen (im Alter von 20 bis 30 Jahren) benötigen klare Ziele und Fokussierung, aber auch einen weiten Raum für eigenständiges Arbeiten.

Übertragen auf unser Beispiel – die Digitalisierung der Auftragsannahme – können diese Erkenntnisse Folgendes bedeuten: Beschränken Sie sich nicht nur darauf, das Team der Auftragsannahme nach den Ursachen einer aktuell auftretenden Situation zu befragen, sondern ermuntern Sie alle Beteiligten dazu, Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Fragen Sie also nicht nur nach dem „Warum“ (aus welchen Gründen eine Situation eintrat, die es zu verbessern oder zu vermeiden gilt), sondern fordern Sie auch Lösungsvorschläge ein.

Das klingt simpel für Sie? Sie ahnen nicht, wie oft genau dieser Punkt vernachlässigt wird. Viele Führungskräfte in traditionellen Unternehmen sehen sich nämlich in der Pflicht, persönlich für Lösungsmodelle sorgen zu müssen. Sie kommen überhaupt nicht auf die Idee, ihre Mitarbeiter dazu ins Boot zu holen, obwohl diese weitaus mehr Praxiserfahrung besitzen als ihr Chef. Und vermutlich sogar mehr Substanzielles zur Lösungsfindung beitragen könnten.

Es geht dabei um Mut und um Vertrauen. Lernen Sie, Ihren Mitarbeitern und deren Expertenwissen zu vertrauen. Sie haben diese Menschen schließlich eingestellt, damit diese Ihnen sagen und zeigen, was zu tun ist, und nicht umgekehrt.

Werden Sie nicht zum Manager von Aufgaben. Das ist mit Sicherheit nicht Ihre Aufgabe. Vielmehr besteht Ihre Aufgabe darin, Ihr Team durch alle Probleme zu führen (!), die noch kommen werden.

3. Widerstände erkennen und damit umgehen

Ganz so einfach ist es jedoch oft nicht. Was passiert mit Widerständen? Schließlich lieben Menschen ihr gewohntes Umfeld und unternehmen alles, um so lange wie möglich daran festzuhalten. Gleichzeitig existiert nichts Beständigeres als die Veränderung.

Lernen Sie, auch damit umzugehen. Als Berater verbringe ich viel Zeit bei meinen Kunden im Unternehmen, und diese Angst vor Veränderung spüre ich dort ziemlich häufig.

7.5 Immer den aktuellen Status quo verbessern

Darin liegt schließlich der dritte Unterschied zur Old Economy: Die Unternehmen der New Economy erkannten sehr schnell, dass sich alles um sie herum in einem permanenten Veränderungsprozess befindet. Die VUCA-Welt sorgt für einen ständigen Lernprozess, und sobald man sich diesem entzieht, verliert man mit hoher Wahrscheinlichkeit den Anschluss an den Markt.

Das klingt drastisch, doch genauso verhält es sich. Hier liegt auch einer der hauptsächlichen Gründe, warum Firmen wie Kodak, Quelle und viele andere

nach etlichen erfolgreichen Jahrzehnten vom Markt verschwanden. Diese Firmen unterschätzten alle die enorme Dynamik, mit der sich die Märkte seit der digitalen Revolution veränderten.

An dieser Stelle garantiere ich Ihnen: Ihr Unternehmen wird nicht daran scheitern, dass es zu spät einen Instagram-Account umgesetzt hat oder weil Sie sich mit der Entwicklung des Web-Shops zu lange Zeit gelassen haben. Die Gefahr des wirtschaftlichen Exodus geht vielmehr von der Erwartungshaltung Ihrer Zielgruppe aus und ist immer dann gegeben, wenn diese von Ihrem Unternehmen nicht mehr befriedigt wird.

Daher muss die Geschäftsleitung bzw. die Führungsmannschaft die Veränderungen in der Erwartungshaltung der Zielgruppe stets im Auge behalten. Denken Sie dabei an die Typisierung der Führungskräfte, die ich im dritten Kapitel vorgestellt hatte. All diese Entwicklungen sind dabei nämlich zu berücksichtigen.

Bedenken Sie dabei immer, dass der Status quo nicht verbessert werden kann, wenn Sie den Kontakt zu den Kunden verloren haben. Sprechen Sie also mit Ihren Kunden (oder sorgen Sie dafür, dass die geeigneten Mitarbeiter Ihres Unternehmens mit den Kunden sprechen). Fahren Sie raus und erfahren Sie, was Ihre Kunden wirklich benötigen und mit welchen Aufgaben diese Kunden tatsächlich konfrontiert sind (Stichwort: „Jobs to be done“). Führen Sie diesen Prozess selbst durch. Widerstehen Sie der Versuchung, eine externe Agentur damit zu beauftragen, denn diese liefert Ihnen immer nur die Fragen und Antworten, die Sie selbst am liebsten hören möchten. Auch wenn das nach einer Unterstellung klingt, habe ich genau das schon unzählige Male persönlich erlebt. Nichts ersetzt die direkte Kommunikation mit den Kunden!

Bringen Sie also die Erwartungen Ihrer Kunden in Erfahrung und bauen Sie diese in Ihre Kommunikationsstrategie ein. Diese Gespräche und Kontakte dürfen keine einmalige Angelegenheit sein, sondern sollten regelmäßig durchgeführt werden. (Unter „Kunden“ verstehe ich übrigens Ihre externen Kunden ebenso wie Ihre internen Kunden, also jene innerhalb des Unternehmens.) Facebook und Amazon, aber auch Michelin, Hilti oder Rolls-Royce achten garantiert sehr genau auf die Stimmen im Markt. Sie passen ihre Abläufe und Serviceleistungen ständig an.

Zur stetigen Verbesserung des Status quo zählt auch die permanente Weiterentwicklung nach einem Produktlaunch. So wie sich der Kunde selbst weiterentwickelt und verändert, müssen sich auch die Produkte diesem Prozess unterwerfen.

Durch Big Data erhalten Sie ebenfalls Informationen, die Ihnen Indikatoren der Veränderung aufzeigen. Dazu müssen Sie die Technologien der Digitalisierung richtig nutzen und einsetzen lernen. Wie bereits an anderer Stelle beschrieben, werden bei Big Data große Mengen an Nutzerdaten verwendet, um bestehende

Produkte und Prozesse weiter zu verbessern oder Produktinnovationen oder neue Geschäftsprozesse zu entwickeln. So führte beispielsweise Europas größtes Fernbusunternehmen – Flixbus – eine Sprachsteuerung ein, mit deren Hilfe die Reisenden ihre Bustickets künftig über einfache Sprachbefehle und ohne Tastatur bestellen können (AWS 2018). UPS, das weltweit größte Logistikunternehmen, verwaltet über 16 Petabyte an Daten (1 Petabyte entspricht 1000 Terabyte), um die etwa 16 Mio. Pakete für knapp 9 Mio. Kunden pro Tag zu überwachen und deren aktuellen Standort aufzuzeichnen. Selbstverständlich nutzt auch Google Big Data; dabei geht es dem Unternehmen vor allem darum, auf Basis des Nutzerverhaltens und der Suchanfragen herauszufinden, welche neuen Produkte die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit aufweisen (Rajkumar 2014).

Ob es uns gefällt oder nicht: Alles unterliegt einer ständigen Veränderung, und dieser müssen wir Rechnung tragen. Es mag angenehmere Aufgaben geben als die permanente Verbesserung des Status quo. Doch ist dieser Aspekt mindestens ebenso erfolgskritisch wie alle anderen in diesem Kapitel beschriebenen Punkte.

7.6 Die Zeit als kritischer Faktor

Meiner Erfahrung nach nimmt die Zeit einen immer wichtigeren Stellenwert ein. Die Umsetzungsgeschwindigkeit bei Veränderungsprozessen, aber auch in der Produktentwicklung und im Vertrieb entscheidet heute weit stärker über Erfolg oder Misserfolg, als es noch vor etwa zwanzig Jahren der Fall war. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Technologische Veränderungen und auch der wachsende globale Wettbewerb drängen die Unternehmen dazu, immer schnellere Entscheidungen zu treffen – und möglichst auch noch die richtigen – und diese besser heute als morgen umzusetzen. Aus diesem Grund halte ich es für besonders wichtig, Digitalisierungsprojekte zunächst im kleinen Rahmen durchzuführen, also etwa innerhalb einer Abteilung.

Sie denken jetzt vielleicht, dabei handele es sich um einen Widerspruch zur notwendigen Umsetzungsgeschwindigkeit? Keineswegs, denn normalerweise funktionieren die Ergebnisse im Kleinen ebenso wie im Großen. Wenn Sie beispielsweise erst nur das Bestellsystem in der Auftragsannahme automatisieren, können Sie dieses Projekt viel schneller durchführen, als wenn Sie die Kommunikation mit Ihren Kunden im gesamten Unternehmen digitalisieren würden. Für ein einzelnes Projekt in einer Abteilung entstehen auch nicht so hohe Kosten, und es verschlingt weniger Ressourcen. Außerdem können die Erkenntnisse später auf das Roll-out des nächsten Projekts übertragen werden. Es ist immer besser, Fehler in einem kleinen Projekt zu machen, als möglicherweise die ganze Organisation kurzfristig lahmzulegen.

Denken Sie dabei auch an die bereits vorhandenen Methoden, um Projekte schneller und kundenspezifischer durchzuführen. Hier möchte ich nur kurz das agile Projektmanagement erwähnen. Richtig eingesetzt, spart es Zeit ein und unterstützt dabei, sich noch schneller an den Kundenbedürfnissen auszurichten.

7.7 Strategieentwicklung im Zeitalter der digitalen Veränderung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich durch die digitale Revolution der Blickwinkel der Unternehmen auf erfolgskritische Faktoren verändert hat. Natürlich ist nach wie vor der unternehmerische Gewinn ein essenzieller Bestandteil für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation. Schließlich haben sich seit der Jahrtausendwende nicht etwa die grundlegenden wirtschaftlichen Gesetze verändert. Weder fallen plötzlich Äpfel vom Himmel, noch können Unternehmen jahrzehntelang existieren, ohne einen einzigen Cent Gewinn zu erwirtschaften. Die technologischen Quantensprünge, die durch das Internet ermöglicht wurden, heben keine wirtschaftlichen Grundgesetze aus den Angeln. Jedoch schaffte es die digitale Revolution, die Prioritäten zu verschieben und teilweise den Kontext zu verändern. Durch die Digitalisierung wurden Menschen gewissermaßen über Nacht zu Millionären oder sogar Milliardären, weil sie zur richtigen Zeit die richtige Vision mit dem darauf abgestimmten Produkt an die richtigen Unternehmen verkaufen konnten. Innerhalb der letzten zwanzig Jahre wurde dadurch unglaublich viel Kapital in Umlauf gebracht, wodurch enorme finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen, um den gesamten Wirtschaftskreislauf auf immer neue Ebenen zu heben.

Das hat auch zur Folge, dass Visionen viel schneller umgesetzt werden können. Überlegen Sie mal, wie es wäre, wenn alle diese Start-ups zur Sparkasse gehen müssten, um nach Investitionskapital zu fragen. Unvorstellbar.

Diese ehemaligen Unternehmensgründer treten heute als Investoren auf, und sie verstehen in hervorragender Weise die Mechanismen des globalen Marktes. Noch dazu verfügen sie über teilweise gewaltige Kapitalreserven, und sie haben Zeit, denn sie wissen: Wenn eine Geschäftsidee am Markt einschlägt, dann vervielfachen sich ihre Investitionen.

Aus diesem Grund ist es nicht mehr notwendig, ein Unternehmen von Beginn an auf Gewinnmaximierung zu trimmen, wie es in Zeiten der Old Economy noch üblich war. Vielmehr gilt es, die Märkte zu beherrschen. Mit dem Geld der Investoren, also mit Fremdkapital und mit einer hohen Wette auf die Zukunft. Schließlich wissen diese Investoren ganz genau: Wenn dieses Start-up ab einem

bestimmten Zeitpunkt Gewinn erwirtschaften sollte, dann springt dabei eine extrem hohe Rendite heraus.

Investitionen in Start-ups sind das moderne Glücksspiel für professionelle Investoren. Vermutlich scheitern neun von zehn Start-ups. Vielleicht sogar neunzehn von zwanzig. Doch dieses eine Unternehmen, das den Sprung in die Gewinnzone schafft, wird so erfolgreich, dass der Investor damit alle seine Verluste ausgleicht und zusätzlich einen gewaltigen Gewinn erzielt. Diese neue unternehmerische Einstellung hat unsere Märkte grundlegend verändert, und alle traditionellen Unternehmen müssen lernen, damit umzugehen, sonst werden sie langfristig nicht überleben können.

Ebenso müssen sie mit den permanenten Veränderungen zurechtkommen. Ein Ausruhen auf dem aktuellen Status quo kommt der Verschnaufpause einer Gazelle inmitten einer Herde von Löwen gleich. Das kann auf Sicht nicht gutgehen – für die Gazelle.

Gleichzeitig sollten wir uns stets darüber im Klaren sein, dass sämtliche Unternehmen am Markt auf die gleichen technologischen Ressourcen zurückgreifen können. Das war schon immer so, und es wird immer so sein: Die Chancen sind für alle gleich, und es kommt nur darauf an, wie man diese nutzt. Dabei kommt es in erster Linie auf den Mut und die Vorstellungskraft der Unternehmenslenker an. Dies ist die eine Konstante in einer Welt der ständigen Veränderung.

Außerdem verändert sich auch die Arbeitswelt. Viele Berufe von heute werden in den kommenden Jahren durch moderne Technologien wegfallen; stattdessen entstehen wiederum neue Berufsbilder. Der Kampf um die Talente nimmt weiter zu, und durch die jungen Generationen entstehen neue Unsicherheiten für die Unternehmen. Während sich die Generation der siebziger und achtziger Jahre noch mit Karriereaussichten und attraktiven Gehältern locken ließ, verfolgen die Generationen Y und Z einen vollkommen anderen Ansatz. Diese „Digital Natives“ streben weitaus stärker nach Selbstverwirklichung, als es bei sämtlichen Generationen davor der Fall war.

Und schließlich drängt die Zeit, wenn es darum geht, den Anschluss am Markt zu behalten. Aus meiner Sicht existiert keine Branche, die von einer technologischen Revolution verschont bleibt, wie traditionell sie auch sein mag. Die Annahme: „Bei uns klappt das mit der Digitalisierung nicht, denn dazu sind unsere Kunden (unser Markt, die Anforderungen – setzen Sie hier ein, was immer Sie wollen) viel zu speziell“ ist ein gefährlicher Trugschluss. Sie sollten daher so früh wie möglich damit beginnen, die Marktsituation kritisch zu hinterfragen. Anschließend gilt es, notwendige Anpassungen zunächst in kleinen Projekten zu starten, um dann mit der richtigen Strategie die nächsten Schritte zu gehen.

Fazit

- Nehmen Sie die blaue oder die rote Pille? Sie müssen sich entscheiden.
- Amazon, Facebook und Apple ernähren sich sozusagen von der roten Pille.
- Die Old Economy möchte schnell in die Gewinnzone kommen, während Start-ups wachsen, um die Nummer eins zu werden.
- Scheitern kann ein Weg der Zukunftssicherung sein: Fail fast, fail often, fail early.
- Wir benötigen weniger Führungskräfte, die Probleme managen. Stattdessen brauchen wir mehr Führungsverantwortung mit Visionen.
- Hinterfragen Sie laufend den Status quo in Ihrem Unternehmen, entwickeln Sie diesen stetig weiter, und Sie werden erfolgreich sein.

Literatur

- AWS: Big Data Kundenerfolgsgeschichten. Amazon Web Services. <https://aws.amazon.com/de/solutions/case-studies/big-data/> (2018). Zugegriffen: 14. Aug. 2018
- Gänger, J.: Tesla verbrennt 390 000 Dollar – pro Stunde. <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Tesla-verbrennt-390-000-Dollar-pro-Stunde-article20414603.html> (2018). Zugegriffen: 14. Mai 2018
- Handelsblatt GmbH: 60 Prozent Umsatzplus dank steigender Kundenzahl. <https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/hellofresh-60-prozent-umsatzplus-dank-steigender-kundenzahl/20905892.html?> (2018). Zugegriffen: 12. Juni 2018
- Jansen, J., Lindner, R.: Der 35-Milliarden-Dollar Fahrdienst. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/uber-schliesst-sich-in-china-mit-rivale-didi-zusammen-14367045.html> (2016). Zugegriffen: 12. Juni 2018
- Kim, E.: Jeff Bezos says Amazon is not afraid to fail – these 9 failures show he’s not kidding. <http://www.businessinsider.com/amazons-biggest-flops-2015-10?IR=T> (2015). Zugegriffen: 15. Juni 2018
- Rajkumar, P.: 17 important case studies on Big Data. <http://bigdata-madesimple.com/17-important-case-studies-on-big-data/> (2014). Zugegriffen: 14. Aug. 2018

Ein kundenzentriertes Geschäftsmodell entwickeln

8

If you want something you've never had, you must be willing to do something you've never done.

(Thomas Jefferson)

Nachdem wir bisher vor allem auf die Entwicklung einer Vision sowie der daraus abgeleiteten Strategie eingingen, stelle ich Ihnen nun Methoden vor, wie Sie die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens konkret verbessern können. Dabei nimmt die Customer Centricity, also die Fokussierung auf den Kunden und seine Wünsche, eine wichtige Rolle ein. Daher konzentriere ich mich in diesem Kapitel insbesondere darauf.

Das bedeutet: Erst wenn wir wissen, welche Probleme wir auf Kundenseite lösen müssen oder welchen Mehrwert wir für die Kunden schaffen sollten, haben wir überhaupt eine Chance am Markt. Customer Centricity gelingt uns jedoch nur, wenn wir eine passende Methodik zum Entwickeln eines entsprechenden Geschäftsmodells einsetzen, eine darauf abgestimmte Organisationsstruktur aufbauen und schließlich mittels Storytelling unsere Lösungen dem Markt vorstellen und für eine möglichst große Verbreitung sorgen.

Die Umsetzung von Customer Centricity im Unternehmen lässt sich also in die drei Bereiche Vorgehensmodell, Organisationsstruktur sowie Storytelling unterteilen.

Wie in Abb. 8.1 dargestellt, bildet das Vorgehensmodell zur Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells die Basis. Darauf wird die entsprechende Organisationsstruktur aufgebaut, und erst anschließend wird das Produkt oder die Dienstleistung über Storytelling im Markt – an die Zielgruppe – kommuniziert.

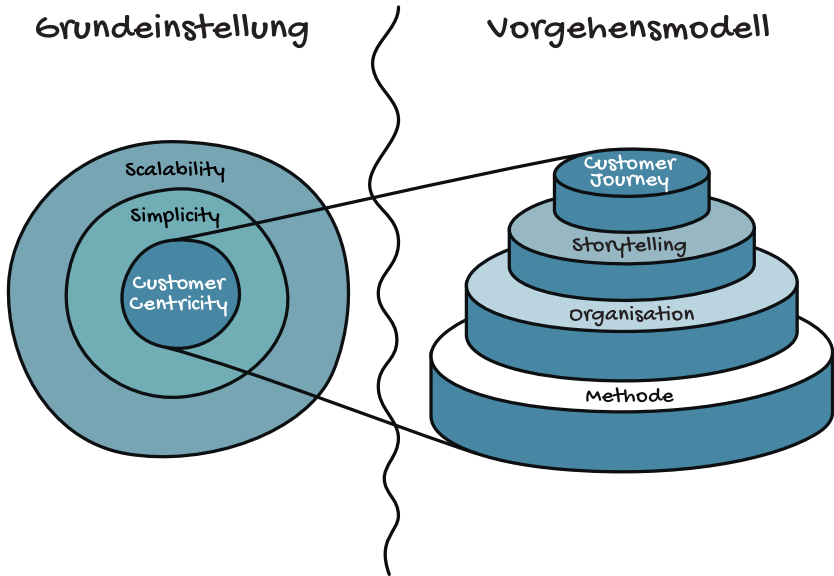


Abb. 8.1 Ein Vorgehensmodell für Customer Centricity

8.1 Die Bedeutung der drei Bereiche von Customer Centricity für den Unternehmenserfolg

Normalerweise konzentrieren sich Unternehmen auf die Entwicklung der richtigen Produkte für die Zielgruppe, damit diese einen größtmöglichen Nutzen liefern. Sobald die Produktentwicklung abgeschlossen wurde, gehen sie damit auf den Markt. Im Idealfall loben sie dabei nicht nur die Produktvorteile aus, sondern erzählen eine emotionale Geschichte, mit der sie ihre Zielgruppe erreichen. Diese Unternehmen machen also im Prinzip alles richtig. Jedoch ist bei Unternehmen der Old Economy dabei häufig nicht genug Raum für innovative Quantensprünge.

Andererseits zeigt sich auch bei Unternehmen der sogenannten „New Economy“ häufig ein Widerspruch zwischen Innovation und Organisation. Tesla stellt hierfür ein gutes Beispiel dar. Der Automobilhersteller steht ja prinzipiell als Symbol für Innovationsfähigkeit in der Automobilbranche schlechthin. Doch Tesla hatte 2018 ein gewaltiges Problem, und das lautete Lieferfähigkeit. In den kommenden Jahren wird sich zeigen, ob das Unternehmen diese Herausforderung

in den Griff bekommt. Elon Musk gilt als unglaublicher Visionär. Ihm gelingt es, Investoren, Anleger, Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen mit seinen Geschichten über die Zukunft des Automobils zu begeistern. Das hat dazu geführt, dass sehr viele Autofahrer bereit sind, seine Fahrzeuge zu kaufen. Doch er schafft es nicht, sein neues Produkt, das Modell 3, in ausreichender Stückzahl zu produzieren und weltweit zur Verfügung zu stellen. Elon Musk wurde somit Opfer seiner Fähigkeit, weit in die Zukunft zu blicken. Er setzte zu stark auf vollautomatische Produktionsanlagen und kam damit in erhebliche Schwierigkeiten. Daraufhin stellte er etwa 4000 neue Mitarbeiter ein, um sein Ziel, 5000 Fahrzeuge pro Woche auszuliefern, doch noch zu erreichen (APA/dpa 2018).

Elon Musk vernachlässigte also das zweite Prinzip, die Organisationsstruktur. Er konstruierte hochinnovative Fahrzeuge, die eine hohe Nachfrage auslösten, die er mit exzellentem Storytelling noch weiter forcierte. Doch dann machte ihm seine Organisationsstruktur einen Strich durch die Rechnung. Er konnte nicht in dem Maße produzieren, wie er es angekündigt hatte.

Dabei wich er meiner Meinung nach auch von den Maximen erfolgreicher digitaler Unternehmen ab, nämlich:

- im Kleinen starten,
- im Kleinen lernen,
- mit den Erfahrungen schnell und sicher groß werden.

Elon Musk dachte viel zu schnell viel zu groß und scheiterte insofern, als er das Versprochene nun nicht halten kann. Zumindest entspricht diese Feststellung dem Stand zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung (2018).

Anzumerken ist, dass Elon Musk Gründer des Bezahlendienstes PayPal war. Es macht aber einen enormen Unterschied, ob man aus der Softwareindustrie kommt und virtuelle Massenprodukte anbietet oder ob man physische Massenprodukte herstellt, die in Bezug auf Produktion und Logistik zu den anspruchsvollsten Handelsgütern überhaupt zählen.

Die alteingesessenen Automobilhersteller dagegen, insbesondere Premiumhersteller wie VW, BMW oder Audi, beherrschen zwar auf exzellente Weise die Massenproduktion, sind jedoch nicht so innovationsfähig. Der Grund dafür liegt gleichzeitig in ihrer eigenen Organisationsstruktur. Diese ist auf eine stetige Weiterentwicklung der bestehenden Produkte und die damit zusammenhängende Produktion ausgerichtet. Für ein komplett neues Denken und Handeln, wie es für die Entwicklung und Produktion von E-Autos notwendig wäre, ist kein Raum vorgesehen.

An dieser Stelle muss also immer ein gewisser Balanceakt stattfinden, und ich denke, dass sich ein hoher Innovationsgrad mit einer optimalen Organisationsstruktur nicht vereinbaren lässt. Hier gilt es, Kompromisse zu schließen. So hatten eben im Falle von Tesla die vollautomatischen Produktionsanlagen zu häufige Ausfälle zu beklagen. Diese Verzögerungen in der Fahrzeugproduktion konnten nicht aufgefangen werden, auch wenn ein Roboter schneller zu arbeiten in der Lage ist, als es ein Mensch je könnte. Zumindest in der Automobilherstellung stellt der Mensch immer noch die verlässlichste Arbeitskraft dar und weist damit Roboter – derzeit noch – in die Schranken. Diese Erkenntnis verdanken wir Tesla.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass zur Innovationsfähigkeit auch eine Organisationsstruktur hinzukommen muss, die in der Lage ist, diese Innovationen zu produzieren und an den Kunden zu liefern. Das Problem der etablierten Automobilhersteller dagegen liegt nicht in der Massenproduktion, wohl aber in der Innovationsfähigkeit, wie Tesla sie vorlebt. Tesla wiederum hat ein Produktions- und Lieferproblem, nicht jedoch ein Innovationsproblem. Tesla entstand 2003 aus dem Nichts heraus. Von Beginn an war dieses Unternehmen von Innovationen geprägt, und es musste das Produzieren quasi über Nacht erlernen, während andere Automobilhersteller darin jahrzehntelang Erfahrungen aufbauten.

8.2 Methodik zur Entwicklung eines Geschäftsmodells

Bis vor wenigen Jahren galt in den Unternehmen folgender Ansatz bei der Produktentwicklung: Klassische Unternehmen befragten idealerweise ihre Zielgruppe, entwickelten auf dieser Basis Produkte und Dienstleistungen und stellten dann die entsprechende Logistik dafür bereit. Die Kundenansprache selbst erfolgte meist über Marketing oder Werbung. Dabei wurden die Produktvorteile ausgelobt, Referenzen angeführt und vieles mehr, um die Zielgruppe vom Produkt zu überzeugen.

Dieser Weg veränderte sich jedoch durch die digitale Revolution, und vor allem durch die erfolgreichen Start-ups setzten sich neue Prinzipien durch. Dazu zählen Customer Centricity, Simplicity und Scalability, wie bereits im vierten Kapitel beschrieben. Es zeigte sich, dass die alten, etablierten Ansätze der kundenzentrierten Produktentwicklung und -vermarktung nun nicht mehr ausreichen, um langfristig am Markt überleben zu können.

Als hilfreiche neue Technik empfehle ich Ihnen die Methode des **Business Model Canvas** von Strategyzer (<https://strategyzer.com/>). Diese einfache Darstellung bietet aus meiner Sicht das ideale Modell für eine Produktentwicklung,

bei der man die Zielgruppe niemals aus den Augen verliert. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass es auf sämtliche Branchen und Unternehmen anwendbar und somit auch auf jeder Unternehmensebene einfach umsetzbar ist.

Der Schweizer Buchautor und Business-Vordenker Alexander Osterwalder entwickelte kurz nach der Jahrtausendwende die Grundform des Business Model Canvas (BMC) und gründete 2010 als Co-Founder das Unternehmen Strategyzer. Das System ist inzwischen in mehr als 30 Sprachen erhältlich, und nach Unternehmensangaben wurden bisher über 5 Mio. Menschen darin ausgebildet. Dabei handelt es sich um eine Methode, die Unternehmen bei der Entwicklung und Überarbeitung innovativer und komplexer Geschäftsmodelle unterstützt.

Auf den folgenden Seiten möchte ich das Prinzip nur kurz erläutern. Weitere und ausführlichere Informationen finden Sie auf der Webseite www.strategyzer.com und auf Youtube.¹

8.2.1 Value Proposition Design

Der erste Schritt beim Erstellen eines BMC ist die Entwicklung eines Nutzenversprechens, das sogenannte **Value Proposition Design**.

Zunächst gilt es also, mittels des Value Proposition Design die zwei Komponenten „Werteversprechen“ und „Kundensegmente“ zu beleuchten und in Einklang zu bringen (Abb. 8.2). Dabei wird auf der einen Seite der Kunde analysiert und beschrieben. Auf der anderen Seite steht das Nutzenversprechen. Es werden hier aber auch die Anforderungen an das Produkt oder die Dienstleistung konkretisiert, je nach Bedarf.

Auf der rechten Seite von Abb. 8.2 – im Kreis – beschreibt der Value Proposition Canvas ein bestimmtes Kundensegment in Bezug auf Aufgaben (Customer Jobs), Probleme (Pains) und Nutzen (Gains). Dabei bezieht sich „Kundenaufgaben“ auf jene Aufgaben, die Kunden in einer bestimmten Situation zu lösen versuchen. Darunter werden nicht nur funktionale Aufgaben verstanden, sondern auch soziale und emotionale Aspekte. Unter dem Begriff „Probleme“ werden sämtliche Hürden verstanden, die Kunden bei der Erledigung ihrer Aufgaben zu bewältigen haben oder die sie an der Erledigung der Aufgaben hindern. Als „Nutzen“ werden gewünschte Ergebnisse beschrieben, die von Kunden gefordert und gewünscht werden. Die rechte Seite sollte den Kunden und das Kundensegment so ausführlich wie möglich beschreiben.

¹<https://www.youtube.com/user/businessmodeltv>.

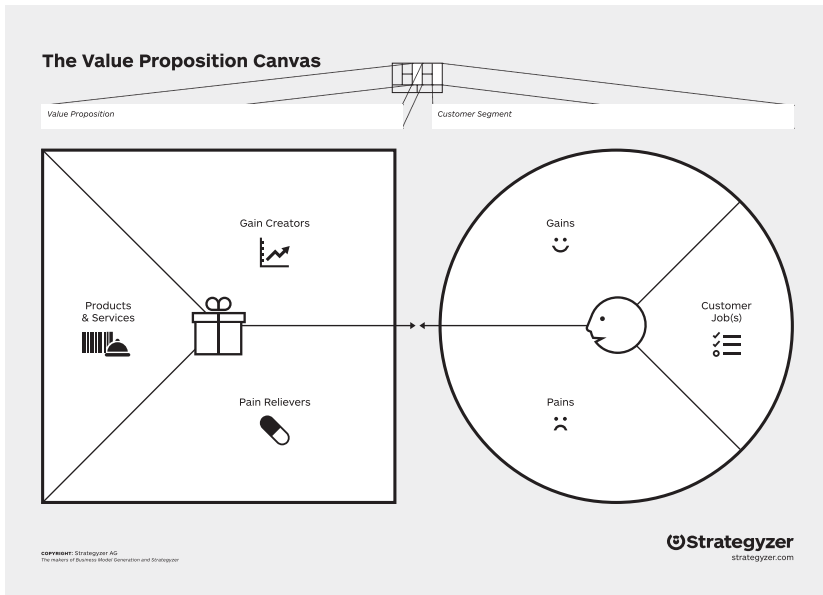


Abb. 8.2 Darstellung der Value Proposition als Teil des Business Model Canvas nach Strategyzer. (Lizenz: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>)

Die linke Seite von Abb. 8.2 – das Rechteck – stellt die Sicht des Anbieters dar. Hier werden Produkte und Dienstleistungen (Products & Services) erfasst, die für das entsprechende Kundensegment eine Bedeutung besitzen. Unter „Problemlöser“ (Pain Relievers) wird beschrieben, wie die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens die relevanten Probleme der Kunden lösen können. In Verbindung damit wird unter „Nutzenbringer“ (Gain Creators) aufgeführt, wie diese Angebote Nutzen stiften. Diese linke Seite kann vom Unternehmen selbst gestaltet und damit kontrolliert werden.

Natürlich gilt es, mit den entwickelten Produkten und Dienstleistungen die Kunden dabei zu unterstützen, ihre Aufgaben zu bewältigen, Probleme der Kunden zu lösen und Nutzen zu stiften. Nur wenn das Nutzenversprechen für die Kunden auch tatsächlich relevant ist, können die entwickelten Angebote auf dem Markt bestehen.

Das konkrete Vorgehen soll nachfolgend am Beispiel von Michelin, das in Kap. 6 bereits ausführlich vorgestellt wurde, genauer beschrieben werden.

Die neue Value Proposition von Michelin

Das französische Unternehmen durchleuchtete im Segment der LKW-Bereifung seine Kunden und fand dabei heraus, dass die tatsächlichen Anwender – die Speditionsunternehmen – vor ganz anderen Herausforderungen stehen als die bisher anvisierten Kunden des Unternehmens, nämlich die Reifenhändler. In dieser Phase beschäftigte sich Michelin mit der rechten Seite des Value Proposition Canvas, also mit der Frage, welche Probleme die Speditionsunternehmen überhaupt beschäftigen, welche Aufgaben sie erledigen und welchen Nutzen sie sich von LKW-Reifen erwarten.

Dann ging Michelin dazu über, relevante Nutzenversprechen für diese Probleme zu identifizieren, also Lösungen, die LKW-Reifen bzw. der dahinterliegende Service bieten können. So kam Michelin zu einem neuen Ansatz: künftig nicht mehr LKW-Reifen zu verkaufen, sondern diese zur Verfügung zu stellen und über die Laufleistung abzurechnen. Damit konnte das Unternehmen ein neues Nutzenversprechen abgeben: „Wir sorgen mit der optimalen Bereifung und mit der laufenden Kontrolle relevanter Informationen wie etwa dem aktuellen Luftdruck der LKW-Reifen für eine signifikante Kostenreduktion im laufenden Betrieb.“

Diese Umorientierung hatte zur Folge, dass sich auch der Ansprechpartner innerhalb des jeweiligen Unternehmens veränderte: Es war nicht mehr die Einkaufsabteilung, sondern der Flottenmanager. Dieser ist nämlich für den reibungslosen Ablauf inklusive Kostenkontrolle verantwortlich. Plötzlich wurde Michelin für ihn als Lieferant hochinteressant, weil ihm der Reifenhersteller dabei half, ein drängendes Problem zu lösen, nämlich die laufenden Kosten zu reduzieren. Ein Problem, das für die Einkaufsabteilung dagegen nicht relevant war, denn die wollte lediglich Autoreifen so günstig wie möglich einkaufen, unabhängig davon, ob aufgrund der Reifenqualität beispielsweise weniger Treibstoff verbraucht wurde. So wechselte der Ansprechpartner im Unternehmen und damit auch die Zielgruppe.

Das bedeutet: Value Proposition Design ermöglicht eine systematische Vorgehensweise, um Ihre Kunden (Zielgruppe) zunächst einmal wirklich zu verstehen. Erst wenn dieser Schritt vollzogen wurde, können Sie beginnen, einen Nutzen für diese Zielgruppe zu spezifizieren. Und erst dann macht es Sinn, diesen Nutzen auch gezielt zu propagieren.

Das führte bei Michelin dazu, künftig direkt die Flottenmanager als neue Zielgruppe ins Auge zu fassen. Im Falle von Hilti führte diese Erkenntnis wiederum zu einer Konzentration auf die Betriebsleiter, statt sich bei den Einkäufern der Bauträger im Preiskampf mit dem Wettbewerb aufzureiben.

Außerdem bezieht sich Value Proposition Design nicht auf irgendwelche meist vagen „Kundenbedürfnisse“, sondern auf konkrete Aufgaben, mit denen diese konfrontiert sind (Stichwort: „Jobs to be done“). Dahinter verbirgt sich die Annahme, dass Kunden ein Produkt immer dann einsetzen, wenn sie damit eine bestimmte Aufgabe lösen möchten. Während Kundenbedürfnisse – oder Bedürfnisse im Allgemeinen – stets situationsabhängig sind und sich dementsprechend rasch verändern können, bleiben Aufgaben in der Regel relativ stabil, weshalb es sinnvoll ist, sich als Unternehmen darauf zu fokussieren. Vereinfacht ausgedrückt sollten Sie sich überlegen, was Ihre Kunden tun und machen, und genau dafür sollten Ihre Produkte oder Dienstleistungen Problemlösungen anbieten oder einen Mehrwert schaffen. Auf dieser Basis können Problemlöser und Nutzenbringer daraufhin überprüft werden, ob sie tatsächliche Probleme eines Kundensegments lösen und wahren Nutzen schaffen.

Ein Angebot wird normalerweise nicht alle, sondern nur bestimmte Elemente des Kundenprofils ansprechen. Viele Unternehmen versuchen, mit ihren Angeboten möglichst viele Problemlösungen gleichzeitig zu schaffen, also einen breiten Mehrwert zu erzielen, und wundern sich, wenn sie damit im Markt scheitern. Wie Sie jedoch bereits wissen, macht es Sinn, die Zielgruppe möglichst eng zu spezifizieren. Ich empfehle Ihnen daher, das Value Proposition Design für verschiedene – relevante – Kundensegmente jeweils einzeln zu erstellen, statt die eier legende Wollmilchsau erfinden zu wollen.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass insbesondere in großen Unternehmen meist viele Ansprechpartner mitreden wollen. Auch da gilt das Sprichwort: „Zu viele Köche verderben den Brei“. Daher lautet meine Maxime: Es sollten sich kleine Einheiten innerhalb oder außerhalb des Unternehmens bilden, die dann völlig eigenständig und autark arbeiten. In dieser Umgebung ist es in der Regel auch einfacher, ein „**Minimum Viable Product**“ (MVP)² zu erschaffen.

Auch sollten Sie die auf diese Weise entwickelten Nutzenversprechen anschließend mit ausgewählten Kunden testen und verfeinern. Nur so können Sie sicherstellen, dass das Produkt auch im Markt angenommen wird. Danach muss dieses attraktive Nutzenversprechen in ein profitables und skalierbares Geschäftsmodell eingebettet werden. Somit befinden wir uns nun beim zweiten Schritt, dem eigentlichen Business Model Canvas.

²Eine erste funktionsfähige Version eines Produkts, die erstellt wird, um Kundenfeedback einzuholen.

8.2.2 Business Model Canvas

Nachdem das Kundensegment und das Nutzenversprechen definiert wurden, geht es nun einen Schritt weiter, und zwar zum Business Model Canvas.

Diese Methode besteht aus neun Feldern, die mit Stichworten ausgefüllt werden. Am Ende erhält man ein komplettes Geschäftsmodell für das neu entwickelte Produkt. Ein Beispiel für einen Business Model Canvas zeigt Abb. 8.3.

In den einzelnen Feldern werden zu jedem Schlüsselfaktor in Stichworten Ideen notiert. Durch dieses visuell unterstützte Vorgehen lassen sich viele Einzelideen baukastenartig zu einem Geschäftsmodell zusammenfügen und zueinander in Beziehung setzen, bis ein marktfähiges Modell gefunden ist. Diese Ausarbeitung wird normalerweise mit einer interdisziplinären Gruppe erarbeitet, am besten mit den entsprechenden Führungskräften sowie den Spezialisten im Unternehmen, die jeweils etwas zum Thema beitragen können. Beachten Sie jedoch, dass es sich dabei primär um strategische Themen handelt, die in einer frühen Phase der Produktentwicklung vertraulich behandelt werden sollten.

The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure			Revenue Streams	

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategizer

Strategyzer
strategyzer.com

Abb. 8.3 Darstellung des Business Model Canvas von Strategyzer. (Lizenz: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>)

Mit dem Erstellen dieser Leinwand ist die Methodik allerdings noch nicht beendet. An dieser Stelle soll lediglich aufgezeigt werden, wie diese Technik grundsätzlich funktioniert.

Mit dieser Methode – dem Value Proposition Design und dem Business Model Canvas – können Sie die Entwicklung eines kundenzentrierten Geschäftsmodells in nahezu perfekter Form umsetzen. Ich persönlich kenne keinen besseren Weg.

Erst wenn Sie wissen, was Ihre Zielgruppe benötigt, welche Probleme sie tatsächlich beschäftigen, welche Tätigkeiten sie ausführt („Jobs to be done“) und worin ihre Kernaufgabe besteht, können Sie den Business Model Canvas ausfüllen und sich anschließend dem nächsten Bereich zuwenden, nämlich dem Aufbau einer entsprechenden Organisationsstruktur.

8.3 Die Organisationsstruktur

Ich kenne viele Unternehmen – Start-ups ebenso wie bereits etablierte Firmen –, die mit ihren Innovationen genau an diesem Punkt scheitern. Das am Beginn dieses Kapitels genannte Beispiel von Tesla ist dabei ganz klar kein Einzelfall. Aber ich kann Ihnen garantieren: Wenn Ihre Organisation, Ihre Logistik und sämtliche Abläufe in Ihrem Unternehmen nicht an die Innovation oder an das neue Geschäftsmodell angepasst werden, dann werden Sie mit dieser Produktentwicklung scheitern. Viel zu oft habe ich bei meinen Beratungsaufträgen genau diese Situation vorgefunden, daher kann ich diese Behauptung aus langjähriger Erfahrung aufstellen.

Nachdem Sie die Schritte Value Proposition Design und Business Model Canvas durchgeführt haben, stellen Sie unter Umständen fest, dass sich das alles überhaupt nicht durchsetzen lässt. Beispielsweise, weil für die Umsetzung einer neuen Produktlinie oder einer speziellen Digitalisierungsmaßnahme überhaupt kein Budget vorhanden ist. Vielleicht auch, weil die Mitarbeiter diesen Weg nicht mittragen oder weil im Unternehmen schlicht zu wenig Know-how dafür zur Verfügung steht.

Aus diesem Grund sollten Sie derartige Projekte grundsätzlich immer erst einmal im Kleinen starten: in einer einzigen Abteilung, nur in einem Ihrer Verkaufsgebiete oder nur mit einem kleinen und vielleicht für Ihr Unternehmen eher überschaubaren Kundensegment. Diese Empfehlung gab ich bereits an anderer Stelle in diesem Buch, doch bei der Umsetzung eines neuen Geschäftsmodells trifft sie besonders zu.

Überlegen Sie sich also, in welchem Bereich und unter welchen Bedingungen das neue Geschäftsmodell umgesetzt werden soll. Dabei helfen

Ihnen die Informationen, die Sie mithilfe des Value Proposition Design und des Business Model Canvas erarbeitet haben.

Nehmen wir als Beispiel das Thema Kosten. Die meisten Unternehmen planen bei der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells bereits den Zeitpunkt der Erreichung des Break-even. Dabei geht es um die Frage, nach welcher Zeit bzw. nach dem Verkauf welcher Stückzahlen ein Gewinn erwirtschaftet werden soll. Diese Berechnungen erfolgen in der Regel jedoch auf Basis eines Zahlenmaterials, das schöngerechnet wurde. Dieses „Schönrechnen“ kann auf zweierlei Weise erfolgen: entweder mit möglichst positivem Zahlenmaterial, damit das Vorhaben auch ja umgesetzt wird, oder mit einer hochgradig pessimistischen Ausgangssituation, damit viel Zeit für Planung und Marktanalysen eingerechnet werden kann.

Es besteht also zwar die Bereitschaft, finanzielle Mittel für die Umsetzung bereitzustellen, doch beispielsweise nur unter der Bedingung, dass nach 12 Monaten Gewinne erwirtschaftet werden. Hier geht es um das Thema der Einordnung als Costcenter oder als Profitcenter. Ich kann Ihnen aus meiner Erfahrung aber sagen, dass jene Unternehmen, die eine kurzfristige Gewinnerzielung als Bedingung an die Umsetzung eines Geschäftsmodells knüpfen, Gefahr laufen, damit zu scheitern. Bei sehr vielen neuen Geschäftsmodellen – insbesondere wenn es sich dabei um ein Digitalisierungsprojekt handelt – kann man nicht gleich einen Return on Investment erwarten. Derartige Projekte müssen als Costcenter geführt werden.

So werden zum Beispiel auch Start-ups gegründet. Diese bekommen sehr viel Geld, um Märkte zu besetzen und gegebenenfalls den Markt zu erobern, damit später die Preise und die Kunden besser gesteuert werden können. Als Erfolgsbeispiel dafür ist das Personentransportunternehmen Flixbus zu nennen (Statista 2018). Denken Sie vielleicht, die Investoren von Flixbus wollten schon nach 12 Monaten eine schwarze Null sehen? Nein, denn sie verfolgten einen ganz anderen Plan. Sie wollten diesen Markt erst einmal erobern, um ihn dann als Marktführer zu lenken, und genau das gelang dem Unternehmen auch. Weitere Expansionen in Richtung Flixtrain und ähnliche Projekte sind übrigens bereits im Gange. Und diese Projekte werden ebenfalls wieder Ressourceneinsatz benötigen.

Erst wenn die Unternehmensleitung diese Feststellung akzeptiert, macht die Fortführung eines solchen Projektes also überhaupt Sinn. Aus diesem Grund ist es auch wichtig, im Kleinen zu beginnen. So halten Sie nämlich die Kosten im Griff und können relativ leicht erkennen, ob dieses neue Geschäftsmodell auch in einem größeren Umfang funktioniert (Stichwort Skalierung).

Das bedeutet, dass der ideale Weg darin besteht, eine Testphase in einer einzigen Abteilung, in einem einzelnen Marktsegment, mit einem kleinen Team

durchzuführen, und zwar mit einer überschaubaren Kostenstruktur. Wenn diese Testphase erfolgreich verläuft, muss die Organisation an dieses Geschäftsmodell angepasst werden, und dann sollte es auch sehr schnell im gesamten Unternehmen umgesetzt werden. Geschwindigkeit ist in unserem heutigen wirtschaftlichen Umfeld ein erfolgskritischer Faktor. Sollte sich dieses Geschäftsmodell an den Markt richten – falls Sie neue Produkte oder Dienstleistungen in den Markt bringen möchten –, dann sollte diese Umsetzung zügig erfolgen, da der Erste im Markt immer die größeren Chancen besitzt, am Ende zur Nummer eins zu werden. Schließlich gilt inzwischen das Motto: „Second place is the first loser.“ Die Nummer zwei im Markt gilt also bereits als Verlierer. Sie sollten daher immer das Ziel vor Augen haben, Nummer eins zu werden, zumindest in einem bestimmten Marktsegment. Sollten Sie die Nummer eins sein, so gilt es, diese Position auch auf lange Sicht zu halten.

Wir haben nämlich gelernt, dass durch die digitale Revolution die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens durch dessen Marktdominanz gesichert wird. Denken Sie zum Beispiel an Uber (vgl. Kap. 7). Es ist wichtig, groß zu denken, mit großen Visionen zu arbeiten und dabei insbesondere immer auf die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells zu achten. Ein gutes Beispiel dafür ist Masayoshi Son, der Chef von Softbank, einer der größten japanischen Telekom- und Technikfirmen. Dieser Unternehmer besitzt in Japan einen ähnlichen Kultstatus wie Steve Jobs, Elon Musk und Bill Gates im Westen. Er ist jemand, der in gigantischen Maßstäben denkt: Er plant, die Schwerindustrie auf den Mond zu verlagern, und möchte mit Milliarden von superintelligenten Robotern die Welt verändern. Er will außerdem die Lebenserwartung der Menschen auf 200 Jahre anheben. An der Umsetzung dieser Visionen arbeitet er bereits und investiert dafür riesige Geldsummen (Vogel 2018).

Übrigens sollten Sie bei der Ausrichtung Ihrer Organisationsstruktur auf das neue Geschäftsmodell auch das Thema „New Work“ berücksichtigen (vgl. Kap. 7). Es könnte also durchaus Sinn machen, zusammen mit neuen Geschäftsmodellen gleich auch daran angepasste Arbeitsmodelle umzusetzen. Abhängig natürlich von der Branche und dem Markt, in denen sich Ihr Unternehmen befindet.

Definieren Sie also das Geschäftsmodell und richten Sie die Organisationsstruktur entsprechend darauf aus, doch stets mit dem Blick auf die Zielgruppe, denn der Kunde muss sich immer im Zentrum befinden. Letztlich dreht sich alles um ihn und um nichts anderes.

Jetzt gilt es, dieses Geschäftsmodell im Markt zu etablieren. Denn im Endeffekt ist es immer der Kunde, der Ihre Rechnungen bezahlt.

8.4 Storytelling und Storysharing

Jede neue Idee, jede Innovation, jedes spektakuläre Geschäftsmodell erzeugt zu Beginn Angst oder zumindest ein gewisses Misstrauen. Als die Eisenbahn erfunden wurde, hatten viele Menschen die Befürchtung, dass die hohen Geschwindigkeiten, die damit plötzlich erreicht wurden, gesundheitsschädlich sein könnten. Oder erinnern Sie sich noch an die Widerstände im Bereich E-Commerce zu Beginn der Internet-Ära? Viele Kunden scheuten zunächst davor zurück, im Internet einzukaufen, da sie fürchteten, betrogen und um ihr Geld gebracht zu werden.

Die meisten Menschen reagieren auf diese Weise auf Neuheiten. Wir verspüren beinahe automatisch Angst vor dem Unbekannten. Darin liegt eine der größten Herausforderungen für Wirtschaftsunternehmen, denn erst wenn diese Angst überwunden ist, werden Produktneuheiten gekauft oder neue Geschäftsmodelle in Anspruch genommen.

Storytelling ist der Weg, wie wir unserer Zielgruppe die Furcht vor dem Unbekannten nehmen und Vertrauen schaffen können.

Gelungenes Storytelling am Beispiel Saturn

Zählen Sie noch zu jenen Menschen, die zumindest ab und an Werbung im Fernsehen über sich ergehen lassen? Dann kennen Sie vielleicht den folgenden Werbespot des Elektronikhändlers Saturn:

Die Enkelin besucht ihren Großvater im Pflegeheim. Der Mann lebt in seiner eigenen Welt und reagiert auf keinerlei Impulse um sich herum. Eines Tages fotografiert die junge Frau die ehemalige Wohnung ihres Großvaters und digitalisiert sämtliche Aufnahmen aus dessen Vergangenheit. Schließlich besucht sie ihn erneut und setzt ihm eine Datenbrille auf. Plötzlich erlebt der Mann hautnah längst vergessene Erlebnisse aus seiner Jugend, mit seiner Familie und mit Menschen, die ihm wichtig waren. Er nimmt die 3D-Brille ab, erblickt seine Enkelin und erinnert sich wieder an ihren Namen. Beide können ihre Freudentränen nicht mehr zurückhalten und umarmen sich.

Dieser Werbespot verfolgt das Ziel, Menschen die Angst vor dieser neuen Technologie zu nehmen, und das gelingt am besten, indem diese Brille als Helfer im Alltag präsentiert wird, und zwar von ganz normalen Menschen, nämlich von einem Großvater und seiner Enkelin.

Saturns hoch emotionaler Werbespot zählte zu den erfolgreichsten viralen Werbespots 2017. Dabei handelt es sich um TV-Werbung, die den Menschen so gut

gefällt, dass sie diese über verschiedene digitale Kanäle mit ihren Freunden, Arbeitskollegen und Bekannten teilen.

Virale Werbespots erreichen uns über Facebook, Youtube, Instagram, oder wir bekommen sie als E-Mail oder als WhatsApp-Nachricht geschickt. So sprechen Saturn und Co. weitaus mehr Kunden an, als es über das Medium TV allein möglich gewesen wäre. Ein Glücksfall für diese Unternehmen, vor allem auch, weil ihnen dadurch keine weiteren Kosten entstehen.

Doch warum schaffen es Firmen wie Telekom, Edeka, Check24 oder Saturn, regelmäßig Werbespots zu produzieren, die eine hohe virale Verbreitung erzielen und somit eine überaus erfolgreiche Verbreitung ihrer Produkte und ihres Bekanntheitsgrades ermöglichen (Great White Ark 2018)? Das Geheimnis liegt weder im hohen Produktionsaufwand noch im Einsatz prominenter Personen in ihren Videos. Es liegt im Storytelling, also in den mit bestimmten Produkten verbundenen Geschichten, einer der wichtigsten Techniken im digitalen Zeitalter. Die Steigerung davon ist Storysharing. Wenn Menschen aus eigenem Antrieb heraus wollen, dass Ihre Geschichte – die Story – weiterverbreitet wird, dann haben Sie es als Unternehmen in den sprichwörtlichen Olymp geschafft. Dann sind Sie dort, wohin nur sehr wenige Firmen gelangen. Diese geringe Zahl an Unternehmen genießt jedoch über Jahre hinweg eine große Aufmerksamkeit bei ihrer Zielgruppe und sogar darüber hinaus. Apple beispielsweise zählt seit vielen Jahren zu den besten Storytellern weltweit. Den Grundstein dazu legte sicherlich Steve Jobs als einer der besten Storyteller, die es jemals gab.

Das Ziel von Storytelling liegt darin, eine starke emotionale Verbindung zwischen dem Produkt und dem Unternehmen auf der einen Seite sowie dem Kunden auf der anderen Seite zu schaffen. Es geht somit in erster Linie darum, das passende Produkt ganz nah bei der Zielgruppe zu positionieren. So können sich die potenziellen Kunden sofort damit identifizieren und den Nutzen direkt erkennen.

Der US-amerikanische Motorradhersteller Harley Davidson wendet dieses Prinzip bereits seit Jahrzehnten an, mit dem Ergebnis, dass seine Motorräder im Grunde Kultstatus besitzen. Hier wird fast nicht über den Preis gesprochen: Wer eine Harley will, der kauft sich eine Harley, auch wenn diese ein paar tausend Euro teurer ist als ein Motorrad von Yamaha, Suzuki oder Kawasaki. Die Besitzer einer Harley tragen Jacken mit dem Markenemblem als Aufnäher, und manche lassen sich den Schriftzug sogar in die Haut tätowieren. Wenn Sie es schaffen, dass sich Ihre Kunden den Firmennamen auf den Oberarm tätowieren lassen, dann brauchen Sie sich zunächst einmal keine Gedanken über die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens zu machen. Das verspreche ich Ihnen. Dann haben Sie nämlich keine Kunden mehr, sondern treue Fans.

Genau darin liegt übrigens auch der Unterschied zum klassischen Marketing: Storytelling spricht nicht über Produktvorteile und listet auch keine technischen Daten auf. Natürlich können Sie auch weiter klassisches Marketing einsetzen. Doch ich bin davon überzeugt, dass Unternehmen in Zukunft keine Chance haben, sich gegen den Wettbewerb durchzusetzen, falls sie auf Storytelling verzichten. Im Gegenzug lässt sich das klassische Marketing auf ein passives Instrumentarium reduzieren, wenn der Fokus auf einem geschickten Storytelling liegt.

Apple kann an dieser Stelle als hervorragendes Beispiel dienen: Ganz gleich, ob Sie eine Werbung von iPhone, iMac oder iPad sehen, Sie erleben dabei immer eine emotionale Ansprache. Zusätzlich erfahren Sie, wie Sie diese Produkte in ihrem täglichen Leben einsetzen können, wodurch wiederum ein Mehrwert erzeugt wird. Kein Wort über technische Daten wie Akkuleistung, Prozessorgeschwindigkeit und sonstige Merkmale. Erst wenn Sie auf die Apple-Webseite gehen, erfahren Sie alles über das Produkt selbst, was es leistet und wie es sich im Markt positioniert. Das verstehe ich unter passivem Marketing mit Storytelling im Vordergrund.

Beim Storytelling geht es immer darum, eine Geschichte zu erzählen, die uns mit dem Produkt vertraut macht. Und wer die beste Geschichte erzählt, der geht als Sieger hervor.

Steve Jobs – ein exzellenter Storyteller

Als Steve Jobs das iPod präsentierte, gab es bereits genügend mp3-Player. Dieser Markt war im Prinzip vollkommen gesättigt. Apple präsentierte ein Modell, das nicht mehr konnte als die anderen Produkte am Markt und noch dazu viel teurer war als so ziemlich alle Wettbewerberprodukte. Doch Steve Jobs erzählte einfach die beste Geschichte zu diesem Produkt, und deshalb setzte sich der iPod in spektakulärer Weise durch.

Als er dann 2010 das Air präsentierte, zog er den damals schmalsten und leichtesten Laptop der Welt aus einem Briefumschlag. Damit inszenierte er die technologische Vormachtstellung des Konzerns in einer Weise, die keiner weiteren Worte bedurfte.

Wenn Storytelling richtig gut funktioniert, folgt daraus in vielen Fällen beinahe automatisch das sogenannte **Storysharing**. Also die Verbreitung dieser Botschaft über viele Medien hinweg, und zwar nicht angetrieben durch das Unternehmen selbst, sondern normalerweise aus der Zielgruppe heraus.

Im Falle von Apples MacBook Air war nach dieser spektakulären Präsentation von Steve Jobs im Grunde genommen keine weitere Werbekampagne mehr nötig,

um dieses Produkt mit riesigem Erfolg zu verkaufen. Das erledigten nämlich die unzähligen begeisterten Journalisten weltweit für ihn. Über diese Inszenierung eines neuen Produktes wurde auf dem gesamten Globus berichtet, und das Video seiner Präsentation erreichte auf Youtube in Windeseile Millionen von Klicks. Das ist Storysharing.

Gehen Sie mal auf Youtube und tippen Sie dort „Check24“ ein, oder Edeka (den Werbespot „Supergeil“), falls Ihnen dieses Unternehmen sympathischer sein sollte. Sehen Sie die hohe Zahl von Klicks bei jedem dieser Videos? Das ist Storysharing. Das passiert, wenn Kunden von den Geschichten eines Unternehmens begeistert sind. Zu Hunderttausenden sehen sie sich dessen Werbespots an. Freiwillig, weil es diesen Menschen Spaß macht und weil sie sich davon emotional berührt fühlen.

Betrifft Storytelling nur die TV-Werbung? Nein, bei so ziemlich jeder Form der Kundenansprache müssen Unternehmen Geschichten erzählen, die uns in irgendeiner Weise berühren.

Doch warum ist das so? Warum funktioniert die klassische Werbung nicht mehr – jene Form des Marketings, bei dem lediglich ein Produkt und dessen Vorteile angepriesen werden, in Kombination mit einem unschlagbar attraktiven Preis?

Durch das Internet, besser gesagt, durch die enorme Menge an Informationen, die wir durch das Internet auf unseren Smartphones, am Computer, über die sozialen Medien, das Fernsehen, das Radio, die Zeitschriften erhalten, stumpfen wir alle immer mehr ab. Unsere Aufnahmebereitschaft gegenüber Werbung reduziert sich durch dieses Überangebot an Eindrücken immer stärker. Werbespots – oder Produktpräsentationen –, die uns vor dreißig Jahren noch erreichten, funktionieren heute schlichtweg nicht mehr. Während es damals noch genügte, mit eingängigen Slogans zu werben wie: „Nicht nur sauber, sondern rein“ (Ariel) oder „Pflegt die Hände schon beim Spülen“ (Palmolive), sorgt diese Form von Werbung heute eher für Heiterkeit als für einen spontanen Kaufimpuls. Heute wollen wir emotional berührende Geschichten erleben, wie im Fall des vermutlich an Demenz erkrankten Mannes aus der Saturn-Werbung, der sich mithilfe einer Datenbrille plötzlich wieder an seine Vergangenheit erinnert und daraufhin sogar seine Enkelin erkennt. Oder wir wollen lustige Episoden aus dem Leben der Familie Bergmann von Check24 erleben und dabei schmunzeln können. Dass wir diese Datenbrille bei Saturn kaufen können und dass Check24 die billigsten Anbieter aus einer Vielzahl von Produkten herausfiltert, wissen wir ohnehin. Diese Information muss man uns nicht andauernd unter die Nase reiben. Vielmehr möchte der Kunde von heute Unterhaltung erleben. Nicht nur im Kino oder im Top-Film zur Primetime im Fernsehen, sondern auch in der Werbung.

Um eine erfolgreiche Kundenansprache zu entwickeln, ist also ein funktionierendes Storytelling unumgänglich, und idealerweise entwickelt sich daraus ein Storysharing. Doch wie setzen Sie das um?

Wie Storytelling umgesetzt wird

Um eine Werbekampagne mit Storytelling zu entwickeln, die auch tatsächlich funktioniert, bedarf es normalerweise der Unterstützung von Profis, also darauf spezialisierter Medienagenturen. Ich möchte Ihnen jedoch an dieser Stelle einige Tipps mitgeben, worauf Sie dabei achten sollten.

Zunächst einmal benötigen Sie eine Zielgruppe, die klein genug ist, dass Sie dort mit Ihren vorhandenen Mitteln einen Tsunami auslösen können. Sie erinnern sich: Es ist einfacher, einen Tsunami in der Badewanne zu erzeugen als eine kleine Welle im Ozean. Im Umkehrschluss bedeutet das: Wenn Sie es schaffen, in einer kleinen Zielgruppe die größtmögliche Aufmerksamkeit zu erzeugen, dann kann sich diese schrittweise auch in andere Bereiche ausdehnen.

Dann müssen Sie diesen Kunden entweder einen Mehrwert liefern oder eines ihrer Probleme lösen. Diese Themen hatten wir bereits in früheren Kapiteln behandelt. Doch reicht das für eine „starke“ Geschichte? Leider nicht, denn jetzt gilt es, diesen Mehrwert (oder die Problemlösung) dorthin zu bringen, wo sich Ihre Zielgruppe befindet. Anders ausgedrückt, müssen wir unsere Kunden in deren Erlebniswelt abholen. Sie müssen sich in dieser Geschichte wiederfinden können. Ansonsten wecken wir nämlich keine Emotionen, und nur darauf kommt es heute (und morgen) in der Werbung an.

Familie Bergmann von Check24 funktioniert nur deshalb, weil es eine Allerweltsfamilie ist und weder ein abgehobener Prominenten-Clan, der in einem Penthouse im 87. Stockwerk wohnt, noch eine alternative Hippie-Kommune.

Es genügt also nicht nur, die Zielgruppe zu definieren, sondern wir müssen auch wissen, wie die entsprechenden Menschen leben, wo sie leben, oder noch besser: wo sie sich bevorzugt aufhalten, während unsere Produkte ihre Probleme lösen oder ihnen einen Mehrwert liefern. Das bedeutet: Erzählen Sie eine Geschichte, die an jenen Plätzen stattfindet, an denen sich Ihr Kunde aufhält.

Dann gilt es zusätzlich, alles mundgerecht zu liefern. Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung, die entweder ein Problem Ihrer Zielgruppe löst oder einen Mehrwert liefert, muss in dieser Geschichte häppchenweise vermittelt werden. Denken Sie daran: Wir leben in einer Gesellschaft, die durch Reizüberflutung gekennzeichnet ist. Wir checken E-Mails, während wir fernsehen, und im nächsten Moment surfen wir auf Amazon, Facebook oder Instagram. Dabei erhalten wir ständig Werbung. Wir entscheiden dabei blitzschnell, ob uns etwas gefällt oder nicht. Bei Nichtgefallen gehen wir zum nächsten Thema über. Ganz einfach.

Im Fernsehen begeistert uns Familie Bergmann mit einer neuen Episode aus ihrem Leben, während uns beim Abrufen der neuesten Mails Mary Bergmann als Banner entgegengrinst. Auf Facebook hat irgendjemand das Video von Edeka zum wiederholten Male geteilt, und auf Instagram freut sich die Enkelin über die wiedergewonnene Erinnerung ihres Großvaters. Unser Gehirn akzeptiert es, kleine und kurze Happen an Information zu erhalten. Sollten Sie dagegen den gnadenlosen Informationsrundumschlag starten, überfordern Sie Ihre Zielgruppe völlig. Erzählen Sie also am besten immer nur eine Episode, immer nur eine Problemlösung und nicht alle auf einmal, und beginnen Sie mit der wichtigsten Geschichte.

Als Steve Jobs das MacBook Air vorstellte, zog er es aus einem größeren Briefumschlag hervor. Er demonstrierte so auf eindrucksvolle Weise die Lösung für ein entscheidendes Problem aller Verwender von Laptops: das Gewicht. „Das MacBook Air ist so leicht, man könnte es sogar als Briefsendung verschicken“, lautete die Botschaft. Stellen Sie sich vor, er hätte lediglich Vergleichsdaten präsentiert, also um wie viel Prozent das MacBook Air leichter ist als die meisten Konkurrenzprodukte. Daraus wäre niemals ein großer Hype geworden. Weil es dann eben keine Geschichte gewesen wäre – das Herunterbeten von Zahlen und Fakten spricht uns einfach nicht auf dieselbe Weise an.

Wenn Sie Ihre Zielgruppe erreichen wollen, dann müssen Sie mit Storytelling arbeiten, es führt kein Weg mehr daran vorbei. Aus diesem Grund ist diese Methode unverzichtbar für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

8.5 Der Evangelist

Jetzt kommen wir zu einem Ansatz, der im deutschsprachigen Bereich noch ziemlich unbekannt ist, jedoch aus meiner Sicht einen weiteren Bestandteil für eine erfolgreiche Marktverbreitung darstellt: der Evangelist. Darunter wird eine Person oder eine Gruppe von Personen verstanden, deren Aufgabe darin besteht, die Zielgruppe von den Produkten zu begeistern.

Der Unterschied zu einem Verkäufer besteht darin, dass der Evangelist keine Umsätze erbringt, er hat keine Verkaufsziele, und er soll auch überhaupt nichts verkaufen. So betrachtet, stellt er das Gegenstück zu einem Verkäufer dar. Steve Jobs zählte sicherlich zu den bekanntesten Evangelisten, und vermutlich hat er diese besondere Aufgabe überhaupt erst populär gemacht.

Botschafter für großartige Produkte

1984 holte sich Apple für die Vermarktung des Macintosh den Psychologen und MBA-Absolventen Guy Kawasaki an Bord. Kawasaki gilt als zweiter Evangelist im Apple-Konzern, und er trug wesentlich zum Erfolg der neuen Computer-Generation bei. Außerdem schuf er eine bis heute gültige Beschreibung, welche Qualitäten ein großartiges Produkt aufweist. Diese Beschreibung ist unter dem Akronym „DICEE“ bekannt. Hinter den einzelnen Buchstaben verbergen sich folgende Merkmale:

- **Deep**

Damit ist gemeint, dass das Produkt vielfältige Funktionen aufweist, die dem Anwender großen Nutzen bringen und morgen nicht gleich wieder veraltet sind.

- **Intelligent**

Das Produkt ist durchdacht und bietet einen umfassenderen Nutzen, als ihn der Kunde erwarten würde.

- **Complete**

Der Service und der Support rund um dieses Produkt sind mindestens ebenso gut wie das Produkt selbst. Der iPod wurde beispielsweise unter anderem wegen iTunes so erfolgreich. Es geht hierbei um das komplette Ökosystem, das um ein Produkt herum existiert.

- **Empowering**

Das Produkt und das darum herum gestaltete Ökosystem unterstützen den Anwender dabei, erfolgreicher, besser, schneller, kreativer oder produktiver zu werden.

- **Elegant**

Produkte sollten ein ansprechendes Design haben, Bedienelemente sollten dem Nutzerverhalten angepasst und einfach zu bedienen sein.

Natürlich lässt sich über diese Definition diskutieren, doch eines ist klar: Premium-Produkte werden nicht zu solchen, nur weil man das Wort „Premium“ draufschreibt. Sie werden zu großartigen Produkten, weil sie sich durch ganz bestimmte Eigenschaften vom Wettbewerb abheben. So wie das neue Fahrzeug von Rolls-Royce, der SUV „Cullinan“. Oder die First-Class-Kategorie der Fluglinie Etihad Airways, die als die luxuriöseste weltweit gilt. Auf beide lässt sich das DICEE-Prinzip anwenden, und das gilt auch für viele andere Produkte.

Die Aufgabe des Evangelisten besteht also darin, den Menschen zu erzählen, wie großartig dieses Produkt ist, und das kann er nur, wenn es auch die Anforderungen von DICEE erfüllt.

Sollte Ihr Unternehmen Produkte produzieren, die in die Kategorie von DICEE fallen, oder sollte Ihr gesamtes Unternehmen den Anforderungen von DICEE entsprechen, dann sollten Sie einen Evangelisten einsetzen, der genau davon erzählt. Diese Person geht im Namen des Unternehmens auf die Bühne und begeistert die Menschen. Bei Evangelisten geht es darum, gute Nachrichten über das Produkt oder die Dienstleistung in die Welt zu bringen. Die „frohe Produktbotschaft“ zu verkünden, wenn man so will.

Das hat nichts mit Verkaufen zu tun. Verkaufen bedeutet immer, bestimmte Vorgaben zu erreichen, z. B. gewisse Absatz- oder Umsatzergebnisse zu erzielen, also quantifizierbare Leistungen zu erbringen. Bei Evangelisten hingegen geht es um eine Idee, um ein Ideal, eine Philosophie oder eine Geschichte, und um die Begeisterung dafür. Evangelisten legen den Fokus auf die Person, das Unternehmen, eine bestimmte Kundengruppe. Der Unterschied zum Verkäufer besteht darin, dass der Evangelist immer den Kunden an erster Stelle sieht und nicht die Umsatzvorgaben (und vergleichbare Kennzahlen), wie es im Vertrieb zwangsläufig der Fall ist.

Evangelisten sind auf Dauer und Nachhaltigkeit ausgerichtet. Es geht nicht um den schnellen Verkauf, es geht darum, dass die Kunden letztlich vollkommen vom Gesamtprodukt überzeugt sind.

Beispiel Apple

Falls Sie ein Apple-Produkt verwenden, sollten Sie sich folgende Fragen stellen: Kaufen Sie dieses Apple-Produkt, weil Sie an die Philosophie, an die Marke, an deren zukünftige Entwicklung glauben? Oder würden Sie stattdessen auch ein beliebiges Produkt einer völlig anderen Marke kaufen, sofern das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt?

Für die meisten Nutzer von Apple-Produkten käme eine andere Marke schlichtweg nicht infrage.

Ich persönlich denke, dass der Job eines Evangelisten einen hohen Anteil am Erfolg eines Produktes ausmacht. Apple lebt uns dieses Prinzip in exzellenter Weise vor, und andere Unternehmen folgen diesem Ansatz bereits.

Wichtig dabei ist jedoch immer, dass der Evangelist niemals als Verkäufer empfunden wird. In diesem Fall würde dieses Prinzip wie ein Kartenhaus zusammenbrechen, da er dann sämtliche Glaubwürdigkeit verliert. Wenn der Evangelist schon an Vorgaben gemessen werden soll – für manche Unternehmen ein unverzichtbarer Faktor –, so sollte es die Zahl der Menschen sein, die er erreicht und für das Produkt begeistern kann. Das bedeutet gleichzeitig, dass der

Evangelist im ersten Moment ein Kostenfaktor ist, da seine „Erfolge“ nicht sofort in harten Zahlen gemessen werden können. Doch auf lange Sicht wird sich sein Einsatz auf jeden Fall auszahlen.

8.6 Agiles Vorgehen

Im fünften Kapitel beschrieb ich die VUCA-Welt und ihre Auswirkungen. Genau diese neue Veränderungsdynamik, die Unsicherheiten, die Unbeständigkeit und Komplexität, üben aktuell einen großen Einfluss auf die Unternehmen aus. Während es vor zwanzig Jahren durchaus noch genügte, eine Jahresplanung zu erstellen, diese bis zum Ende des Geschäftsjahres unverändert stehen zu lassen und ihr alle Handlungen, Budgets und Erwartungshaltungen zu unterwerfen, wird diese Vorgehensweise in der heutigen Zeit – vorsichtig ausgedrückt – zunehmend problematischer werden.

Auch heute, knapp zwanzig Jahre nach Beginn der digitalen Revolution und einem immer stärkeren Einfluss der VUCA-Welt auf unser unternehmerisches Handeln, erlebe ich als Berater durchaus große Konzerne, die beinahe starrköpfig am Prinzip der unveränderlichen Jahresplanung festhalten. Da kann um sie herum die Welt zusammenbrechen, der Markt sich von einem Monat auf den nächsten vollkommen umdrehen (weil beispielsweise ein neues Gesetz verabschiedet wurde oder ein neuer Marktteilnehmer aus dem Nichts auftaucht): An den Umsatzvorgaben, an der Produktionsplanung und an allen sonstigen Details, die am zweiten Januar definiert wurden, wird festgehalten. Warum? Weil es so ist und weil Ziele heilig sind und weil ich das so gelernt habe und weil und weil und weil. Willkommen beim vorprogrammierten Scheitern!

Dieser Weg funktioniert heute einfach nicht mehr. Zumindest können wir uns nicht automatisch darauf verlassen, dass er funktioniert. Wir befinden uns in einer Zeit, in der über Nacht neue Marktteilnehmer erscheinen und mit revolutionären Ideen die gesamte Branche durchrütteln. Das passiert beinahe jeden Tag, zumindest gefühlt. Wenn ein Unternehmen in einer solchen Situation unbeirrt an seiner Strategie festhält, weil diese mit viel Liebe zum Detail erstellt und vom CEO abgesegnet wurde, dann kann es durchaus sein, dass genau deswegen Unmengen an Geld verbrannt werden. Eben weil man an dieser Strategie festhält und nicht agil vorgeht.

Ich behaupte: Unternehmer, Führungskräfte und Manager, die die Existenz der VUCA-Welt ignorieren und die Augen davor verschließen, begehen ein betriebswirtschaftliches Schwerverbrechen, mehr noch: Sie betreiben einen unternehmerischen Suizid, unmittelbar oder schleichend.

Ich halte es für absolut erfolgskritisch, sämtliche getroffenen Vereinbarungen, Planungen und Entscheidungen immer wieder auf Relevanz zu prüfen. Damit dies in einem Unternehmen jedoch auch in strukturierter Weise – also für alle Bereiche und Abteilungen nachvollziehbar und umsetzbar – durchgeführt werden kann, ist ein agiles Vorgehen unverzichtbar.

Der Begriff Agilität stammt ursprünglich aus der Informationstechnologie, und die dahinter stehenden Prinzipien wurden bald darauf von der Wirtschaft übernommen. Dahinter verbirgt sich ein proaktives und initiatives Vorgehen, um auf Veränderungen in der richtigen Weise zu reagieren. Doch nicht nur das. Es geht auch darum, den Kunden in kleinen Integrationen immer wieder in die Entwicklung miteinzubeziehen. Dadurch bekommt dieser ebenfalls die Chance und die Möglichkeit, Änderungswünsche direkt mit einfließen zu lassen.

An dieser Stelle möchte ich mit einer weit verbreiteten Irrmeinung aufräumen: Agilität steht nicht für Schnelligkeit und für eine Verschlinkung von Strukturen und Abläufen! „Wir sind jetzt agil, daher machen wir alles anders, und die klassischen Schreibtische schaffen wir auch ab.“ Dieser Ansatz hat nichts mit einem agilen Vorgehen zu tun.

► Agilität in einem Unternehmen bedeutet, die gesamte Organisation so aufzubauen, dass Veränderungsprozesse im Markt, innerhalb der Firma, bei Lieferanten etc. bewusst wahrgenommen und vor allem proaktiv an die richtigen Stellen im Unternehmen weitergeleitet werden. Von dort aus werden dann in angemessener Weise Maßnahmen eingeleitet, um Kurskorrekturen vorzunehmen, sofern dies notwendig wird.

Um diese Prozesse zu ermöglichen, müssen bestimmte Strukturen im Unternehmen geschaffen werden. In diesem Zusammenhang tauchen oft Begriffe wie Scrum oder Kanban auf, die zugegebenermaßen zu Beginn für Verwirrung sorgen können. Dahinter verbergen sich jedoch lediglich funktionierende Abläufe, die ein agiles Vorgehen in einem Unternehmen garantieren.

Welche Vorteile bietet das agile Vorgehen?

In Kurzform formuliert, sorgt die Einführung agiler Prozesse im Unternehmen für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Je nachdem, wie dynamisch oder volatil eine Branche ist, können diese Vorteile sogar erfolgskritisch sein.

Gleichzeitig bedeutet Agilität für das Unternehmen selbst nicht unbedingt eine Vereinfachung der bisherigen Abläufe. Sehr häufig entstehen zu Beginn Widerstände seitens der Belegschaft, da viele gewohnte Abläufe infrage gestellt und neu bewertet werden müssen. Dazu kommen Veränderungen in den

Arbeitsabläufen, und wie wir ja wissen, ruft so etwas bei den meisten Menschen keine Begeisterungstürme hervor.

Um agile Prozesse in einem Unternehmen einzuführen, sollten diese immer mit einem erfahrenen Berater durchgeführt werden. Vor allem empfehle ich Ihnen, auch hier stets nur im Kleinen zu beginnen.

Agilität bedeutet aber nicht, dass ab morgen der gesamte Betrieb nur noch aus Scrum- und Kanban-Prozessen bestehen muss. Es genügt, ein Pilotprojekt zu starten und beispielsweise den Vertrieb agil zu gestalten. Der Coach oder Trainer begleitet diese Abteilung in der Umsetzung, und dadurch werden viele Fehler vermieden, die in dieser Phase häufig entstehen.

Fazit

- Business Model Canvas und Value Proposition Design sind bewährte Methoden zur erfolgreichen Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.
- Die Konzentration auf das MVP (Minimum Viable Product) ist die Grundlage für eine erfolgreiche Produktentwicklung.
- Zu einem erfolg versprechenden Geschäftsmodell gehört eine passende Organisationsstruktur.
- Verkaufen Sie Ihr Produkt erfolgreich durch Storytelling und den Einsatz eines Evangelisten.
- Die VUCA-Welt erfordert ein agiles Vorgehen im Unternehmen.

Literatur

- APA/dpa.: Tesla-Chef: Produktion des Model 3 zu stark automatisiert. https://diepresse.com/home/wirtschaft/unternehmen/5405877/TeslaChef_Produktion-des-Model-3-zu-stark-automatisiert (2018). Zugriffen: 14. Mai 2018
- Great White Ark.: Top Ten der viralen Werbespots 2017. <https://www.greatwhiteark.com/social-media-marketing-blog/kampagnen/top-ten-der-viralen-werbespots-2017> (2018). Zugriffen: 10. Juni 2018
- Statista.: Marktanteile der größten Fernbusanbieter in Deutschland nach angebotenen Fahrplankilometern (2018). (Stand: April 2017)
- Vogel, H.: Der verrückte Japaner, der die Zukunft sieht. <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Der-verrueckte-Japaner-der-die-Zukunft-sieht-article20404649.html> (2018). Zugriffen: 17. Juni 2018

Fallstricke und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung der digitalen Transformation

9

Alle Dinge sind schwierig, bevor sie leicht werden.
(Französisches Sprichwort)

Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V. veröffentlicht regelmäßig Statistiken zur Entwicklung der Digitalisierung in Deutschland.¹ Dabei zeigt sich, dass viele Digitalisierungsprojekte scheitern oder nicht im erhofften Umfang vom Markt angenommen werden.

Ich möchte an dieser Stelle nichts beschönigen: Auch innerhalb von Unternehmen klappen viele Digitalisierungsprozesse nicht so, wie sie sollten. Während bei der Erschließung neuer Märkte oder bei der Einführung von Innovationen häufig ein fehlender Nutzen oder Mehrwert für die Zielgruppe für das Scheitern verantwortlich ist, kann es sich bei internen Digitalisierungsprozessen um eine Vielzahl von Gründen handeln.

Ich möchte Ihnen nachfolgend einige typische Fallstricke – aber auch grundsätzliche Überlegungen – aufzeigen, damit Ihrem Unternehmen derartige negative Erfahrungen weitgehend erspart bleiben.

9.1 „Zukunft braucht Herkunft“

Dieses Zitat stammt vom deutschen Philosophen Odo Marquard, und es liefert insbesondere für das Thema Digitalisierung eine ideale Zusammenfassung dafür, warum derartige Prozesse häufig danebengehen.

¹<https://www.bvdw.org/themen/studien/seite/2/>.

Meist liegt ein Scheitern nämlich daran, dass eine solche Entwicklung viel zu schnell umgesetzt werden soll. Am besten gleich im gesamten Unternehmen, statt zunächst einmal in einer einzelnen Abteilung damit zu beginnen, wie ich bereits an früherer Stelle in diesem Buch dringend empfohlen habe.

Doch einer der größten Erfolgskiller besteht darin, dass die Unternehmensführung plötzlich und unbedingt eine „radikale Modernisierung“ durchsetzen möchte und dabei die Basis des Unternehmens vollkommen aus den Augen verliert. Ich spreche hier vom Fundament, davon, wofür das Unternehmen steht, was es groß gemacht hat. Wenn Sie diese Herkunft unberücksichtigt lassen, wird es sehr schwer werden, Digitalisierungsprozesse mittelfristig erfolgreich umzusetzen.

Aufgrund dieser „**Unternehmens-DNA**“ wird aus einem 100 Jahre alten Automobilhersteller eben nicht plötzlich quasi über Nacht eine „Digital Company“, nur weil der CEO diese Vorstellung auf der eigenen Firmen-Homepage veröffentlicht.² Das klappt nicht. Derartig revolutionäre Wege können Sie vergessen, sofern ein solcher Entwicklungsschritt nicht Teil dieser DNA ist. Die Richtung ist klar und eindeutig, keine Frage. Doch der Weg dorthin ist weit und mit Sicherheit auch schwierig. Der entscheidende Punkt dabei ist weder die Tatsache, dass das Unternehmen seit 100 Jahren existiert, noch die Frage, um welche Branche es sich handelt. Der relevante Punkt ist, dass die Herkunft über die nächsten Entwicklungsstufen entscheidet, und das muss berücksichtigt werden.

Es müssen also neue Wege beschritten werden, ohne die Substanz des Bestehenden zu gefährden.

Beispiele für organische Veränderungen

Hilti veränderte nicht etwa seine DNA, sondern konzentrierte sich auf bestimmte Abläufe. Diese Unterscheidung halte ich für enorm wichtig. Die Anwender von Hilti-Bohrhämmern wollen mit diesem Werkzeug keine Experimente riskieren, und jede Innovation muss hier besonders sorgfältig geplant werden. Als das Unternehmen jedoch eine neue Zielgruppe definierte und dieser eine Art „Werkzeug-Flatrate“ anbot, war es damit erfolgreich.

So war es auch bei **Rolls-Royce** mit den Flugzeugtriebwerken. Betrachten wir ausschließlich die Endprodukte, so wurden diese „nur“ um ein paar Sensoren erweitert. Mit den Sensoren wurde jedoch um die Produkte herum ein komplett neues Ökosystem aufgebaut, welches in dieser Form bislang nicht existiert hatte. Darin bestand die eigentliche Herausforderung: ein ganzheitliches Konzept zu entwickeln, das in ein neues Ökosystem mündete.

²<https://www.daimler.com/case/>.

Ein System, das am Markt eine Innovation darstellte, mit dem sich das Unternehmen von Mitbewerbern abhob. Die Produkte waren – fast – noch dieselben. Die Veränderung bestand in der Zielgruppe und einer neuen Dienstleistung.

Der Spin-off des Stahlproduzenten **Klößner** – Klößner-I – machte es sich zur Aufgabe, die Abläufe im Stahlhandel zu digitalisieren, und ging diesen Weg über eine eigene Plattform, vergleichbar mit einem Internetshop. Wie bereits an anderer Stelle in diesem Buch erwähnt, verfolgt Klößner damit nichts weniger, als das Amazon des Stahlhandels zu werden.

Daneben gilt es noch weitere Faktoren zu bedenken, wie die persönlichen **Zielvereinbarungen** jedes Mitarbeiters. Wenn eines der Ziele etwa lautet, jedes Jahr mehr Autos zu verkaufen, und die Mitarbeiter genau daran gemessen werden, dann hinterfragen sie automatisch alle neuen Ideen und Umsetzungen, die den persönlichen Jahreszielen im Weg stehen, die in den Jahresgesprächen verankert und vermutlich mit einem Bonus verbunden wurden. Auch das zählt zur DNA eines Unternehmens. Ich persönlich halte Jahreszielgespräche für überholt und veraltet. Die Welt, in der wir leben, verändert sich so schnell, dass eine statische Jahresplanung in heutiger Zeit nicht mehr funktioniert. Dieser Zeitraum ist viel zu lang, um mit der Dynamik des Marktes mitzuhalten. Und das, behaupte ich weiter, gilt inzwischen für alle Märkte.

Überlegen Sie auch, ob der Unternehmenserfolg an einer Person – vielleicht sogar an Ihnen – hängt oder ob er personenunabhängig ist. Trifft der erste Fall zu, können Sie sich durchaus jemanden wie Wolfgang Krupp von Trigema zum Vorbild nehmen. Wie bereits im dritten Kapitel beschrieben, besitzt er keine E-Mail-Adresse, nutzt selbst keinen Computer und verfolgt dennoch eine klare E-Commerce-Strategie, denn: „Das Onlinegeschäft ist wichtig. Wer diesen Wandel der Zeit nicht erkennt, ist fehl am Platz. Egal, wie alt ich bin – ob 50, 70 Jahre oder älter.“ Diese Aussage halte ich für entscheidend. Er stellt dabei seine persönlichen Interessen und Vorlieben hinter die des Unternehmens. Wolfgang Krupp erkannte rechtzeitig die Zeichen der Zeit und übergab die Verantwortung an Menschen, denen er vertraute, um diese Strategie umzusetzen.

Was lässt sich daraus für Sie und Ihr Unternehmen ableiten?

Sie sollten immer prüfen, ob der geplante Digitalisierungsprozess zur DNA jener Menschen passt, die damit unmittelbar in Kontakt kommen. Damit ist gemeint, ob die Veränderungen von diesen Menschen angenommen werden können. Sie müssen gar nicht begeistert sein, denn das ist sowieso nur selten vom ersten Moment an der Fall. Die Frage ist vielmehr, ob die geplanten Prozesse die betroffenen Personen überfordern, ja sogar verschrecken könnten.

Angenommen, Ihr Unternehmen betreut pflegebedürftige Senioren. Wenn Sie nun planen, künftig nur noch Roboter für diese Aufgabe einzusetzen, wird das technisch vielleicht demnächst machbar sein. Davon haben Sie jedoch nichts, wenn Ihre Kunden Angstzustände bekommen, sobald ein Pflege-Roboter auftaucht. Oder angenommen, Ihre Mitarbeiter in der Auftragsabwicklung betrachten den Einsatz eines Laserdruckers als größte Innovation seit Erfindung des Feuers, und jegliche Aktualisierung der Kundensoftware verursacht bei Ihrem Team hysterische Anfälle. Dann werden Sie beispielsweise mit der Einführung von Datenbrillen höchstwahrscheinlich massive Akzeptanzprobleme erleben.

Innovationen müssen zu den Menschen passen, daher ist es besser, einen Schritt langsamer zu gehen, als die Menschen um Sie herum zu verlieren.

Eine Veränderung muss behutsam aufgebaut und umgesetzt werden, denn nicht jeder Mitarbeiter ist in der Lage, Amazons Philosophie ständiger Veränderung zu verkraften. So entscheiden sich Menschen in der Regel bewusst für Unternehmen, die ihrem Charakter entsprechen. Der eine setzt auf Sicherheit, während der andere die Herausforderung mit gleichzeitig permanenter Unsicherheit sucht. Je nachdem, welche Mitarbeiter Sie beschäftigen, sollten Sie das Tempo demgemäß anpassen.

Beziehen Sie bei diesen Überlegungen auch mit ein, wie sehr sich Ihr Unternehmen – oder die gesamte Branche – in einem stetigen Wandel befindet, ob technologische Entwicklungen zum Tagesgeschäft gehören oder nicht. So wird beispielsweise ein Telekommunikationsunternehmen Digitalisierungsprozesse leichter durchführen können als ein traditioneller Schuhhersteller, dessen Geschäftsmodell auf der Anfertigung von Maßschuhen in Handarbeit beruht. In diesem Fall würde das Handwerk natürlich dasselbe bleiben. Jedoch nicht das Marketing, das heute über Social-Media-Plattformen wie Facebook, Pinterest oder Instagram kostengünstig, schnell und effizient durchgeführt werden kann. Vor allem, da es keine Beschränkungen im Hinblick auf Alter, Sprache, Geschlecht und Landesgrenzen gibt. Darin besteht die Lernkurve und gleichzeitig die Herausforderung für Unternehmen, deren Geschäftsführung und natürlich auch deren Mitarbeiter.

Die Bedeutung der Unternehmenskultur

Bei all diesen Punkten geht es letztlich um die Unternehmenskultur. Denn diese steht sozusagen für die Essenz, die Ihr Unternehmen mit allen Einflussfaktoren (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Markt, Technologien etc.) verbindet. Deswegen ist die Herkunft, also das, was Ihre Firma stark machte und worin sie sich im Markt auszeichnet, so wichtig, wenn sich Ihr Unternehmen der digitalen Revolution stellt.

Wenn Sie Digitalisierungsprozesse durchführen, dann dürfen Sie die bereits genannten Einflussfaktoren nicht ignorieren. Achten Sie auf Umsetzungsgeschwindigkeit und Umfang der Prozesse. Die wichtigste Rolle spielen dabei die Mitarbeiter, die sich vielleicht bewusst für genau diese Kultur entschieden haben und die meiste Zeit ihres Lebens im Unternehmen verbringen. Diese Kultur können Sie nicht von heute auf morgen verändern und vielleicht sogar eine neue Kultur überstülpen, nur weil es gerade zeitgemäß erscheint.

Es gibt jedoch auch die anderen Unternehmen – jene, die eine vollkommen andere DNA besitzen. Das bekannteste davon ist Amazon. Der CEO von Amazon, Jeff Bezos, ist der Ansicht, dass immer so gearbeitet werden sollte, als wäre es Tag eins im Unternehmen.³ Nach seinem Verständnis muss (s)ein Unternehmen stets und ständig auf Wachstum und Veränderung ausgerichtet sein. Es zählt nur Tag eins, denn Tag zwei bedeutet Stillstand und somit gleichzeitig den Tod.

9.2 Die Umsetzungsmatrix

Ein beliebter Fehler bei Digitalisierungsprozessen besteht darin, Maßnahmen zu ergreifen, die schlicht und einfach nicht notwendig sind. Anders ausgedrückt: Es werden oft Projekte gestartet, die keinen Beitrag zur Zukunftssicherung des Unternehmens leisten.

So starten Firmen häufig erst einmal aufwendige Internetkampagnen, etwa mit teuer produzierten Imagefilmen oder mit groß angelegten Marketingkampagnen in den sozialen Medien, ohne dass diese einen wirklichen Mehrwert liefern. Sie verfehlen das Ziel, weil sie die Zielgruppe und das Ziel völlig aus den Augen verloren haben. Damit meine ich nicht nur den Kunden unmittelbar, sondern auch die Eruption, den Tsunami, den diese Unternehmen eigentlich in den Köpfen ihrer Kunden auslösen wollen.

Andererseits fehlen oft Konsequenz und Nachhaltigkeit. Unter Konsequenz verstehe ich hier den Versuch, etwas Neues zu wagen und die Reise nicht sofort aufzugeben, sobald ein leichter Gegenwind aufzieht. Außerdem sollte für diese Reise – um im Bild zu bleiben – ausreichend Zeit eingeplant werden, damit sich

³Handelsblatt (2017) Tag 2 ist Stillstand. Gefolgt vom Tod. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/jeff-bezos-management-tipps-uebersetzt-tag-2-ist-stillstand-gefolgt-vom-tod-/19669374.html>. Gelesen am 04.04.2018.

der Erfolg auch entwickeln kann. Es bringt zum Beispiel nichts, als Filmstudio das gesamte Jahresbudget in einen einzigen Film zu investieren und sich dadurch jegliche Möglichkeit für weitere Entwicklungen zu nehmen.

An dieser Stelle möchte ich nochmals betonen: Digitalisierung bedeutet nicht, lediglich einen Internetshop ins Leben zu rufen oder als Unternehmen auf Facebook, Instagram und Co. präsent zu sein. Es geht vielmehr darum, die neuen technischen Möglichkeiten, durch die sich die Märkte und das Kundenverhalten grundlegend verändert haben, bestmöglich zu nutzen, um kundenzentrierte Produkte auf kundenzentrierte Weise zu vermarkten.

9.3 Zehn entscheidende Erfolgsfaktoren

Ganz häufig findet eine umfangreiche Planung der geplanten Digitalisierungsmaßnahme statt. Alles wird perfekt vorbereitet, das Projekt lief vielleicht sogar im „Kleinen“ (innerhalb einer Abteilung beispielsweise) wunderbar an. Dann wird der Roll-out durchgeführt, die Umsetzung im gesamten Unternehmen. Und dieser Schuss geht möglicherweise völlig nach hinten los. Mit Mühe kann eine Mitarbeiter-Revolt verhindert werden. Die wichtigsten Kunden drohen abzuspringen, Lieferanten weigern sich, Ihnen Waren zu liefern, und die lokale Presse zerreißt Ihre Firma nach Strich und Faden.

Möglicherweise handelt es sich dabei um ein etwas übertriebenes Szenario, doch Tatsache ist, dass derartige Projekte nicht selten scheitern, sobald sie im größeren Umfang umgesetzt werden. Ein Grund dafür liegt natürlich in der Unternehmenskultur, in der „Herkunft“, wie ich bereits im Abschnitt „Zukunft braucht Herkunft“ beschrieben habe. Doch es existieren noch weitere Fallstricke, die teilweise im Laufe dieses Buches vorgestellt wurden und die ich nachfolgend kompakt zusammenfassen werde. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um zehn Punkte, die Sie für eine erfolgreiche digitale Transformation dringend beachten sollten.

9.3.1 Die Organisationsstruktur muss der Veränderung folgen

Vor allem bei größeren Maßnahmen, wie sie beispielsweise Unternehmen wie Hilti, Michelin oder Klöckner durchgeführt haben, wird die klassische Pyramidenstruktur nicht mehr funktionieren. Mit den neuen Anforderungen benötigt Ihr Unternehmen auch eine Organisationsstruktur, die diese bewältigen

kann. Vielleicht muss sich Ihr Unternehmen hin zu einer Netzwerkstruktur verändern, in der sämtliche Abteilungen ineinandergreifen, statt nebeneinander zu arbeiten? Die Veränderung der Organisationsstruktur muss zwangsläufig im laufenden Betrieb durchgeführt werden. Damit das klappt, sollten Sie sich immer den wichtigsten Einflussfaktor, nämlich Customer Centricity, vor Augen halten. Fokussieren Sie sich auch in dieser Phase immer auf Ihre Zielgruppe, denn sonst haben Sie am Ende zwar eine tolle Organisationsstruktur, aber keine Kunden mehr, und das geht schneller, als man denkt.

9.3.2 Passen Sie die Unternehmenskultur an

Eine Unternehmenskultur ist keine unveränderliche Fixgröße. Insbesondere wenn sich ein Unternehmen weiterentwickelt, wird eine Kulturanpassung notwendig. Ansonsten ist es so, als würden Sie zum Skifahren mit einer hypermodernen, atmungsaktiven Kleidung auf den Berg fahren und sich dann die Holzbretter aus der Zeit Ihrer Großeltern anschnallen.

Denken Sie dabei vor allem auch an die junge Generation von Mitarbeitern. Denn diese werden zwangsläufig in Ihr Unternehmen kommen, und am besten haben Sie dann bereits alles entsprechend vorbereitet⁴ Vorbereitet sein bedeutet, gleichzeitig auch attraktiv für neue und qualifizierte Mitarbeiter zu sein, die Ihr Unternehmen benötigt.

Auch die Unternehmenskultur unterliegt also einer Veränderung und Entwicklung, doch sollte dabei immer die unternehmenseigene DNA berücksichtigt werden.

9.3.3 Das Unternehmen attraktiv für Talente gestalten

Damit junge Talente bei Ihnen arbeiten wollen, braucht es die passenden Rahmenbedingungen. Viele junge Menschen möchten heutzutage nicht nur gutes

⁴Siehe dazu auch folgende Literaturempfehlungen:

Stuker J. (2016) Digitalisierung heißt Kulturwandel, <https://handbuch-digitalisierung.de/digitalisierung-heisst-kulturwandel/>. Gelesen am 20.09.2018

Heidrick und Struggles (2015) Digital Governance & Leadership Study. <https://www.handelsblatt.com/technik/hannovermesse/digitale-transformation-welche-hierarchien-braucht-eine-digitale-kultur/13468062-3.html?ticket=ST-13155772-2QtCINN-VengV4ZhDdRDH-ap2>. Gelesen am 21.09.2018.

Geld verdienen, sondern auch nachhaltig und ökologisch arbeiten. Sie wollen keinen sinnlosen Routinetätigkeiten nachgehen, sondern den tieferen Sinn ihrer Arbeit verstehen und nachvollziehen können. Junge Talente wollen experimentieren und Dinge ausprobieren, um dadurch Erfahrungen zu sammeln. Kein Digital Native, also kein potenzieller Mitarbeiter der Generationen Y und Z, wird in einem Unternehmen arbeiten wollen, das ein Organigramm aus der Kaiserzeit besitzt, mit einem Chef, der mehr einem Taktgeber auf einer Galeere für Strafgefangene gleicht als einer flexiblen Führungskraft mit Visionen, Empathie und Charisma. Nur wenn Sie die Spielregeln in Ihrem Unternehmen entsprechend anpassen, haben Sie Chancen, als attraktives Unternehmen für junge Talente aus der Masse der Arbeitgeber hervorstechen.

9.3.4 Eine Zukunftsstrategie entwickeln

„Mal eben ein Digitalisierungsprojekt“ anzustrengen wird in den wenigsten Fällen klappen, und trotzdem arbeiten viele Unternehmen nach diesem Prinzip. Da wird dann zwischendurch ein Web-Shop in Auftrag gegeben oder das papierlose Büro ausgerufen, jedoch ohne eine dazu passende Gesamtstrategie, mit der diese Maßnahmen überhaupt einen Sinn ergeben könnten. Das ist Aktionismus, sonst nichts.

Die Lösung lautet: eine strategische Ausrichtung, die eine Nutzung der digitalen Möglichkeiten mit einbindet. Wenn Sie beispielsweise das Faxgerät abschaffen oder ein modernes Dokumentenmanagement in der Buchhaltung umsetzen möchten, dann muss das in ein Gesamtkonzept integriert werden. Denken Sie auch an den Mehrwert, den Sie damit erreichen wollen. Wenn Ihre Kunden bisher beispielsweise Aufträge per Fax bei Ihnen platzieren konnten, müssen Sie diesen Kunden aufzeigen, aus welchen Gründen dieser Weg in Zukunft nicht mehr möglich ist und welchen Nutzen die neue Lösung für sie hat. Gleichzeitig wird gerade beim Thema „Faxgerät“ die nächste Generation ohnehin nicht mehr wissen, dass diese Technologie jemals existierte, und ihr nicht nachtrauern. Also müssen Sie eine derartige Begründung – wie soeben beschrieben – auch nur der „älteren“ Generation liefern.

9.3.5 Teams, die erfahrene Mitarbeiter und Nachwuchstalente vereinen

Sobald es um digitale Errungenschaften innerhalb eines Unternehmens geht, können Digital Natives und etablierte Mitarbeiter gegenseitig voneinander lernen.

Die Unternehmensleitung sollte demnach alles daransetzen, Jung und Alt zu proaktiven Teams zusammenzuführen, um diesen Prozess bewusst zu fördern. Dabei darf jedoch niemals der Eindruck erweckt werden, dass die „Alten“ den „Jungen“ zeigen sollen, wie es funktioniert, oder umgekehrt. Vielmehr gilt es, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und Synergien aus unterschiedlichen Ansichten zu entwickeln. Beide Seiten müssen voneinander lernen, damit die Digitalisierung klappt. Es führt schlicht kein Weg daran vorbei. Nur dann wird die gesamte Belegschaft fit für die „New Economy“.

Darin besteht eine der großen Aufgaben in jedem Unternehmen, und diese gilt es zu meistern. Tesla besitzt bekanntermaßen kein Innovationsproblem, sondern eher ein Umsetzungsproblem (Stand 2018). Hier sind also keine neuen und kreativen Köpfe gefragt, sondern Menschen, die wissen, wie man für einen Massenmarkt Autos produziert.

9.3.6 Mut zur Umsetzung fördern

Überzogenes Planen kann ebenso ein Innovationskiller sein wie unnötig aufgeblähte Administrationsprozesse oder sinnlose Besprechungen, in denen Powerpoint-Schlachten ausgefochten werden. Am besten stellen Sie das also alles ab. Nach meiner Erfahrung können etwa fünfzig Prozent aller Regeln und Standards ersatzlos gestrichen werden. Fördern Sie stattdessen das Prinzip „Probieren geht über Studieren“. Die McKinsey-Berater Peters und Waterman begegneten diesem Prinzip bereits in den achtziger Jahren, als sie erfolgreiche Unternehmen auf deren Erfolgsfaktoren hin untersuchten (Peters und Waterman 1982).

In den meisten Firmen funktioniert Digitalisierung nur dann, wenn die Rahmenbedingungen diese Prozesse nicht ausbremsen. Andernfalls gerät das ganze System wieder ins Stocken, und sämtliche – im Grunde erfolgskritischen – Digitalisierungsprozesse werden gestoppt. Weitaus besser ist es also, unnötig aufgeblähte Bürokratie- und Administrationsapparate zu identifizieren und anschließend zu eliminieren. Das gelingt jedoch nur dann, wenn es im großen Stil durchgeführt wird; daher müssen alle Führungskräfte in ihren Abteilungen damit aufräumen.

Fördern Sie stattdessen einen Ansatz, den ich „Lego-Management“ nenne. Darunter verstehe ich das, was die meisten von uns in ihrer Kindheit taten, als sie mit Lego-Bausteinen spielten: Wir haben einfach drauflos gebaut, statt erst lange Pläne zu entwerfen, wie das Haus aussehen soll. In den meisten Fällen waren wir mit dem Ergebnis durchaus zufrieden. Und wenn mal etwas doch nicht ganz so gut klappte, brach deswegen noch lange nicht die Welt zusammen.

Genauso verhält es sich in vielen Unternehmen, mit Ausnahme von Herstellern sehr komplexer und starken Regulierungen unterworfenen Produkte wie etwa in der Automobil- oder Pharmaindustrie. Nur in den allerwenigsten Fällen führt das sofortige Umsetzen einer Idee (ohne langwierige Planung) zur ultimativen Katastrophe. Und falls mal etwas schiefgeht, dann lernen die Mitarbeiter daraus, und dadurch entwickelt sich die gesamte Organisation weiter.

Das alles war bereits vor der digitalen Revolution wichtig, besitzt jetzt jedoch eine noch höhere Bedeutung, da die Entwicklung immer schneller voranschreitet. Das Tempo kann marktentscheidend sein, und Geschwindigkeit erreichen wir nur durch ein sinnvolles Verhältnis von Machen und Planen.

Dazu gehört auch eine positive Fehlerkultur, bei der Scheitern als notwendiger Zwischenschritt zu Neuentwicklungen gesehen wird, wie bereits in Kap. 7 erläutert. Stellen Sie sich zum Beispiel folgendes Szenario vor: Sie geben in Ihrem Unternehmen eine große Summe für ein Projekt frei, sagen wir mal eine Million Euro. Dieses Projekt scheitert jedoch, und das investierte Geld können Sie komplett abschreiben. Was machen Sie? Werfen Sie den Verantwortlichen raus, in den Sie gerade diese siebenstellige Summe investiert hatten? Oder nutzen Sie die Erfahrung, um daraus neue Erkenntnisse zu gewinnen, die Sie und Ihr Unternehmen weiterbringen? Entscheiden Sie eher typisch deutsch oder neu und modern (Vollmer 2018)?

9.3.7 Implementieren Sie digitale Teams

Und zwar innerhalb der bestehenden Abteilungen. Damit meine ich also kein „Digitalisierungsministerium“, das eigenständig und losgelöst von den restlichen Bereichen agiert. Das können Sie natürlich auch installieren – abhängig von der Unternehmensgröße und -struktur macht das sogar durchaus Sinn. Aber nur dann, wenn gleichzeitig auch in den einzelnen Abteilungen digitale Teams arbeiten, die in der Lage sind, die Anforderungen der Kunden in digitale Aufgaben und Ziele zu transformieren. Dazu braucht es in der Regel keine neuen Mitarbeiter. Es genügt meist schon, den vorhandenen Mitarbeitern den Freiraum einzuräumen, digital zu denken und zu arbeiten.

9.3.8 Etablieren Sie einen CDO

Ein CDO ist ein Chief Digital Officer. Seine Aufgabe besteht darin, die Digitalisierung des Unternehmens zu planen und zu steuern. Dabei muss er die digitalen

Themen überzeugend in die eigene Unternehmung kommunizieren, um für breite Zustimmung in allen Abteilungen zu sorgen. Er agiert hier schon fast wie ein Evangelist der Digitalisierung, gemäß dem Motto: „Spreading the good news“. Darin besteht eine der Kernaufgaben des CDOs.

Bei einem großen Unternehmen – ab einer Firmengröße von etwa 1000 Mitarbeitern – kann sich eine eigenständige Geschäftseinheit, die sich mit der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle beschäftigt, als sehr sinnvoll erweisen. Geleitet wird diese Einheit dann vom Chief Digital Officer, der zum Top-Management zählt, damit in sämtliche strategischen Entscheidungen eingebunden wird und für die Planung und Steuerung der digitalen Transformation zuständig ist.

In Deutschland beschäftigt inzwischen jedes fünfte DAX-Unternehmen einen CDO, und aufgrund der immer weiter zunehmenden digitalen Anforderungen gewinnt diese Position stetig an Bedeutung, vor allem in dynamischen Märkten. Das ist in meinen Augen jedoch zu wenig. Noch mehr Unternehmen müssten eigentlich die Chancen erkennen, die darin liegen, diese Position zu etablieren.

9.3.9 Quick Wins vor Big Wins

In der modernen Geschäftswelt gewinnt der Faktor Zeit als Erfolgsgarant immer mehr an Bedeutung. Dabei handelt es sich natürlich um ein zweischneidiges Schwert: Werden Innovationen zu früh auf den Markt gebracht (oder intern umgesetzt, falls es sich um interne Maßnahmen handelt), besteht die Gefahr, dass diverse Kinderkrankheiten nicht zu unterschätzende Schäden verursachen. Lässt sich das Unternehmen zu lange Zeit, läuft es dagegen Gefahr, dass die Konkurrenz an ihm vorbeizieht oder dass es an Attraktivität im Markt einbüßt. Diesen Konflikt beobachte ich in Unternehmen immer häufiger.

Das Problem bei neuen Produktideen besteht oft darin, dass versäumt wird, ein „Minimum Viable Product“ (MVP) zu entwickeln. Dabei handelt es sich um ein minimal überlebensfähiges Produkt, das also die Mindestanforderungen erfüllt, die eine Innovation unbedingt aufweisen muss, um sich überhaupt am Markt durchsetzen zu können. Um es mit anderen Worten auszudrücken: Es kommen immer öfter zahnlose Tiger auf den Markt, und dann ist es kein Wunder, wenn diese zu verhungern drohen. Darunter verstehe ich Produkte, die von den Unternehmen mit großem Aufwand am Leben gehalten werden, obwohl sie vom Markt abgelehnt werden. Dadurch steigert sich natürlich die Angst vor dem Kunden und dessen Kritik auf Unternehmensseite immer mehr.

Hier bewähren sich schnelle Erfolge, sogenannte Quick Wins. Beispielsweise kann man Prototypen eines Produktes einem eingeschränkten Nutzerkreis

(„Testpublikum“) zur Verfügung stellen oder eine Innovation für einen gewissen Zeitraum auf den Markt bringen. Eine Strategie, die etwa die Fastfood-Kette McDonalds seit einigen Jahren erfolgreich umsetzt. Mit kurzfristig verfügbaren Burger-Varianten testet der Konzern in den jeweiligen Märkten die Markttauglichkeit aus und entscheidet erst anschließend, ob dieses Produkt dauerhaft ins Sortiment aufgenommen wird oder nicht. Mit Quick Wins spart ein Unternehmen Entwicklungskosten ein und prüft gleichzeitig, ob überhaupt eine Marktakzeptanz vorliegt.

In der Softwareindustrie wird zudem gerne mit sogenannten „Click-Dummies“ gearbeitet. Es handelt sich dabei um Prototypen eines Endproduktes (wie z. B. Webseiten, Videospiele, eBooks, Software), deren Oberfläche (das visuelle Erscheinungsbild) weitgehend fertig ist und die auch bereits über viele Funktionen verfügen. Doch meistens wurde die Verarbeitung der Daten – also das Back-End – noch nicht fertig programmiert, vergleichbar mit einem Auto, dessen Motor auf 20 PS gedrosselt wurde und bei dem die weniger relevanten Funktionen wie zum Beispiel Airbags noch nicht funktionieren. Ziel ist es, dem potenziellen Kunden den Nutzen oder Mehrwert dieser Produkte zu demonstrieren. Beispielsweise werden auf der Internetplattform Kickstarter.de – eine Seite, auf der Entwickler ihre Projekte vorstellen, um auf diese Weise Investoren dafür zu gewinnen – ausschließlich Click-Dummies vorgestellt, um jeweils einen Überblick über die Funktionen von Internetlösungen zu präsentieren, mit dem Ziel, letztlich ein massentaugliches Produkt zu produzieren.⁵

9.3.10 Stellen Sie Ihr Unternehmen flexibel auf

„Das ist nicht so einfach, wie es klingt“, denken Sie jetzt möglicherweise. Dessen bin ich mir vollkommen bewusst, mehr noch: Vermutlich wird es sich dabei um die schwierigste Aufgabe in Ihrem Unternehmen handeln. Gleichzeitig leben wir in einer Welt permanenter Veränderung, und diese Herausforderung wird Sie stets begleiten. Immer mehr Veränderungen müssen in immer kürzerer Zeit umgesetzt werden. Ein Unternehmen muss sich daher immer in der Lage befinden, flexibel auf äußere Einflüsse reagieren zu können.

⁵<https://www.kickstarter.com/?lang=de>.

9.3.11 Zusammenfassung

Wenn Sie diese zehn Punkte umsetzen, erhöhen Sie bereits signifikant die Wahrscheinlichkeit, dass die geplanten digitalen Prozesse in Ihrem Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden. Auf der anderen Seite existieren in Unternehmen oft ganz bestimmte Glaubenssätze oder Wertesysteme, die eine digitale Transformation erschweren oder im schlimmsten Fall sogar verhindern können.

Darin liegen normalerweise auch die Ursachen dafür, weshalb das eine Unternehmen sehr schnell den Anschluss im Markt findet, während das andere immer stärker an Marktakzeptanz verliert, und das, obwohl es auf den ersten Blick alles richtig macht.

Das Unternehmen Quelle ist an dieser Stelle ein hervorragendes Beispiel. Natürlich hielt Quelle viel zu lange an den eingefahrenen Strukturen fest. Doch es reagierte immerhin mit der Installation eines Online-Shops und anderen digitalen Errungenschaften auf die Marktveränderungen. Trotzdem konnte der Niedergang nicht aufgehalten werden. Diese Entwicklung lässt sich nicht ausschließlich damit begründen, dass Quelle einfach viel zu spät auf den neuen Markt reagierte. Es spielten auch andere Faktoren eine Rolle, Faktoren, die etablierte Firmen gern ignorieren. Häufig handelt es sich dabei sogar um „blinde Flecke“ – diese Aspekte werden in der Regel nicht einmal wahrgenommen.

9.4 Wie Sie die digitale Transformation garantiert in den Sand setzen

Nachfolgend möchte ich Ihnen die wichtigsten dieser „blinden Flecke“ vorstellen. Es sind Glaubenssätze oder Wertesysteme – wie auch immer Sie es bezeichnen wollen –, die sich wie eine unsichtbare Mauer vor digitalen Innovationen aufbauen und jegliche Entwicklung in dieser Richtung beinahe im Keim ersticken. Dabei handelt es sich vornehmlich um weiche Faktoren, und genau deshalb sind sie so schwer zu erkennen und meist auch nicht messbar.

9.4.1 An alten Strukturen festhalten

„Das haben wir schon immer so gemacht, daran wird nicht gerüttelt, und basta.“ Diese Aussage kommt in den verschiedensten Varianten vor, wie etwa: „Können Sie mir den Erfolg dieses Projektes (hier die entsprechende digitale Maßnahme einsetzen) auch wirklich garantieren?“

Mit dieser Haltung erreicht die Unternehmensführung primär zwei Dinge: Erstens werden alte Strukturen in Zement gegossen, wodurch kein Platz für notwendige Innovationen bleibt, und zweitens lernen engagierte Führungskräfte in Windeseile folgende Überlebensstrategie: Klappe halten und keine Projekte in Angriff nehmen, die sich nicht bereits seit mindestens zwanzig Jahren bewährt haben. Das gilt auch für Mitarbeiter und externe Berater.

Glauben Sie, dass man in Deutschland Personen wie Mark Zuckerberg (Facebook), Jeff Bezos (Amazon) oder Steve Jobs und Steve Wozniak (Apple) Geld gegeben hätte, um ihre Firmen zu starten? Eine der Fragen, die diese visionären Menschen sicher immer wieder zu hören bekommen hätten, wäre gewesen: „Haben Sie das schon mal gemacht?“

Na klar, jeder von ihnen hatte so etwas bereits hunderte Male vorher durchgeführt und war damit auch immer – und zwar ausnahmslos – erfolgreich gewesen. Bullshit! Diese Unternehmer hatten eine Vision und sind aus den bekannten und etablierten Strukturen ausgebrochen. Dabei betraten sie ein bislang unbekanntes Terrain – mit der realen Chance, gnadenlos zu scheitern. Doch sie waren erfolgreich, und ihre Konzerne erreichten fantastische Unternehmenswerte. Jene Investoren, die damals an Zuckerberg, Bezos, Jobs und Wozniak glaubten, wurden zu sehr reichen Menschen.

Natürlich muss ein Unternehmen nicht jeden Trend mitmachen, der gerade im Markt ein kurzfristiges Strohfeuer entfacht. Außerdem muss nicht alles Neue auch gleichzeitig die ideale Lösung für Ihr Unternehmen darstellen. Doch wenn Ihr Unternehmen in Zukunft überlebensfähig bleiben möchte, dann müssen die sogenannten „Alten“ beginnen, von den „Jungen“ zu lernen, und umgekehrt. Hier gilt es, Synergien zu schaffen, und zwar in beide Richtungen. Keine Einbahnstraße, denn damit steuern Sie geradewegs auf die Mauer zu, und glauben Sie mir, dieser Crash wird mehr als nur ein paar Schrammen verursachen.

9.4.2 Digitalisierung als Zeitverschwendung betrachten

Vor einigen Jahren sagte mir einmal ein Unternehmer, für ihn sei Facebook nicht mehr als eine kindische Spielerei, und daher mache die Digitalisierung für Unternehmen keinen Sinn. Er erzählte mir, dass seine Firma eine Unternehmensseite auf Facebook erstellen und einige Bilder und knackige Texte über das Unternehmen hochladen ließ – und dann passierte überhaupt nichts. „Außer Spesen nichts gewesen“, resümierte er und gab an, nichts weiter in dieser Richtung unternommen zu haben. Aus seiner Sicht war es verlorene Zeit.

War es auch. Doch nicht, weil Digitalisierung Zeitverschwendung ist, sondern weil bei diesem Projekt nicht zielorientiert, kundenzentriert und nachhaltig vorgegangen wurde. Wenn Sie die vorangegangenen Kapitel aufmerksam gelesen haben, wissen Sie, was hier falsch gemacht wurde.

Natürlich kosten Digitalisierungsprojekte Zeit, Geld und Energie. Aber bei der Digitalisierung handelt es sich nicht um eine kurzfristige Modeerscheinung, um einen vorübergehenden Trend, um einen dieser Management-Hypes, die alle paar Jahre kommen und gehen.

Wie ich in diesem Buch zu erklären versucht habe, haben die neuen technischen Möglichkeiten der Digitalisierung die globalen Märkte bereits grundlegend verändert und das Kundenverhalten nachhaltig beeinflusst. Diese Entwicklung wird weitergehen und irgendwann auch Ihr Unternehmen erfassen – selbst wenn Sie im Moment vielleicht noch keinen Handlungsdruck verspüren. Es ist daher wichtig, die Zeichen der Zeit rechtzeitig zu erkennen und entsprechend zu handeln.

Und wenn Sie persönlich einfach überhaupt keinen Zugang zur digitalen Technik finden könne, dann denken Sie an Wolfgang Krupp von Trigema: Er kann den modernen Medien nichts abgewinnen, doch gleichzeitig sorgte er dafür, dass die richtigen Personen in seinem Unternehmen die notwendigen Entwicklungsschritte einleiteten.

9.4.3 Lieber morgen als heute damit beginnen

„Das hat doch noch Zeit, da läuft uns ja nichts davon mit dieser Digitalisierung.“

Natürlich können Sie diesen Prozess aufschieben, keine Frage. Schließlich fällt ja niemand tot um, wenn in Ihrem Unternehmen die digitale Transformation von einem Jahr auf das nächste hinausgezögert wird. Insbesondere deutsche Unternehmen leben gerne nach dem Motto, eine Sache lieber erst gründlich zu planen, als sie „vorschnell“ zu liefern.

Doch Sie sollten gründlich prüfen, ob es sich dabei um eine rationale Entscheidung handelt oder doch eher um das Aufschieben einer unangenehmen Aufgabe. Die Entwicklung ist in den letzten Jahren so schnell vorangeschritten, dass die Details für jemanden, der keine Affinität zu dem Thema besitzt und sich nicht laufend informiert hat, überwältigend sein können. Möglicherweise haben Sie das Gefühl, dass Ihnen der Überblick fehlt, und fühlen sich daher nicht in der Lage, mit Ihrem aktuellen Informationsstand die richtigen Entscheidungen zu treffen. Das kann beängstigend sein, wenn man sich aufgrund langjähriger Berufserfahrung bisher immer als Herr der Lage gefühlt hat. Die unangenehme Aufgabe kann dann eventuell darin bestehen, sich entweder selbst die nötigen

Informationen zu beschaffen oder sich die eigene Unzulänglichkeit in diesem Bereich einzugestehen und sich Unterstützung von Experten zu holen.

Prüfen Sie dabei auch ganz objektiv Ihre zeitlichen Kapazitäten und Ihr eigenes Zeitmanagement. Wenn sehr viele Aufgaben zu erledigen sind, neigen wir alle dazu, vorwiegend das Dringliche zu erledigen, statt das Wichtige. Selbst wenn Sie den Digitalisierungsprozess als wichtig erkannt haben, kann es Ihnen auf diese Weise passieren, dass die nötigen Schritte nicht gemacht werden, weil Ihnen immer etwas Dringlicheres dazwischenkommt. Was im Grunde ein Zeitmanagementproblem ist und auch auf dieser Ebene gelöst werden muss, wird dann schnell mit „Das läuft uns ja nicht davon“ wegrationalisiert.

In Zeiten der digitalen Revolution kann es Ihnen jedoch passieren, dass jemand nicht nur schneller ist, sondern dummerweise einen Nerv im Markt trifft, der Ihr Unternehmen in die Beliebigkeit katapultiert. Beispiele dafür gibt es in diesem Buch genug.

Ich kann Ihnen deshalb nur empfehlen, die wirklich wichtigen Themen zu analysieren, die Ihr Unternehmen in den kommenden Jahren beschäftigen werden, und daraus schon heute – am besten jetzt gleich – Lösungsansätze zu entwickeln. Hilfreich dafür ist, regelmäßig feste Zeiträume für die Auseinandersetzung mit diesen Themen zu reservieren und sich definitive Fristen für die anstehenden Schritte und Entscheidungen zu setzen. Durch Fristen werden aus wichtigen Aufgaben dringliche Aufgaben – die dann auch eher erledigt werden.

Jemand sagte einmal zu mir: „Werden Sie zum Architekten Ihres Lebens.“ Das trifft es genau auf den Punkt. Denn wenn wir uns der Digitalisierung stellen, werden wir zu Architekten, die aktiv an der Zukunft unseres Unternehmens arbeiten.

Fazit

- Zukunft braucht Herkunft. (Odo Marquard)

Literatur

Handelsblatt: Tag 2 ist Stillstand. Gefolgt vom Tod. 2-ist-stillstand-gefolgt-vom-tod-/19669374.html (2017). Zugegriffen: 4. Apr. 2018

Heidrick & Struggles: Digital Governance & Leadership Study. <https://www.handelsblatt.com/technik/hannovermesse/digitale-transformation-welche-hierarchien-braucht-eine-digitale-kultur/13468062-3.html?ticket=ST-13155772-2QtCINN-VengV4ZhDdRDH-ap2> (2015). Zugegriffen: 21. Sept. 2018

- Peters, T.J., Waterman, R.H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Verlag Moderne Industrie, München (1982)
- Stuker, J.: Digitalisierung heißt Kulturwandel. <https://handbuch-digitalisierung.de/digitalisierung-heisst-kulturwandel/> (2016). Zugegriffen: 20. Sept. 2018
- Vollmer, A.: Warum Erfolg Zerstörung braucht. <https://t3n.de/news/erfolg-zerstoerung-1012755/> (2018). Zugegriffen: 12. Juni 2018

Teil III

Die Zukunft der Kundenansprache

Digitale Transformation im Umgang mit Kunden und Lieferanten

10

The electric light did not come from the continuous improvement of candles.

(Oren Haran)

Die Kommunikation mit Kunden und Lieferanten zählt zu den wichtigsten Faktoren, wenn es darum geht, Unternehmen langfristig erfolgreich am Markt zu etablieren. Schließlich stellt dieser Austausch normalerweise die Basis für Innovationen, Marketing- und Vertriebsstrategien, aber auch für interne Prozessentwicklungen dar.

In diesem Kapitel stelle ich Ihnen die fünf Elemente vor, die die Grundlage für einen erfolgreichen Austausch in Zeiten der digitalen Revolution bilden. Selbstverständlich sollten sie auch in der Kommunikation in anderen Bereichen umgesetzt werden, wie etwa mit Verbänden, Influencern¹ oder in der Lobbyarbeit.

Wichtig dabei ist immer der Einsatz flexibler Systeme. Damit meine ich nicht nur ein technologisch innovatives, sondern auch ein prozessual intelligentes System, mit dem das Unternehmen in der Lage ist, möglichst schnell und effizient auf Umweltveränderungen zu reagieren. Dadurch setzt man einen weiteren wesentlichen Baustein, der das Überleben des Unternehmens sicherstellt.

Eine im Zusammenhang mit der Digitalisierung häufig verwendete Aussage lautet: Daten sind das neue Gold. Hier möchte ich jedoch noch einen Schritt weitergehen: Die richtigen Daten an der richtigen Stelle zum richtigen Zeitpunkt sind mehr wert als Gold. Das gilt natürlich auch für jene Daten, die Sie mit Ihren Kunden und Lieferanten austauschen.

¹Siehe dazu: <https://de.wikipedia.org/wiki/Influencer>.

Dabei möchte ich mit einem hartnäckig sich haltenden Mythos aufräumen: Kein System der Datensammlung, Datennutzung und Datenverwendung hat bisher langfristig zum Tod eines Unternehmens geführt. Stattdessen ist der Verzicht darauf in heutiger Zeit mit Sicherheit ein schweres Manko und bedrohlich für den Fortbestand. Angesichts dessen ist bedenklich, dass acht von zehn deutschen Unternehmen häufig noch das Faxgerät zur internen und externen Kommunikation nutzen. Das verrät jedenfalls eine Umfrage aus dem Jahr 2016, durchgeführt vom Digitalverband „Bitkom“. Im Vergleich dazu verwendeten lediglich 15 % der Unternehmen soziale Medien.² Sollte uns diese Information nachdenklich stimmen? Ja, das sollte sie.

Besuchen Sie doch mal die Webseiten der weltweit wertvollsten Unternehmen mit der größten Marktkapitalisierung, also Firmen wie Apple, Amazon, Facebook, Alphabet oder Alibaba. Sie werden feststellen, dass dort keine Faxnummern angegeben sind. Wenn Sie sich dann auf den Seiten der größten deutschen Unternehmen wie Mercedes, SAP oder RWE umsehen, erkennen Sie sicherlich, dass es in Deutschland anscheinend immer noch zum guten Ton gehört, die Faxnummer für die Kontaktaufnahme zu kommunizieren. Das ist interessant, finden Sie nicht? Hier handelt es sich nicht um eine Frage der Höflichkeit, sondern um eine Frage der inneren Einstellung. Es geht um Tradition und wahrscheinlich auch um dieses Sicherheitsdenken, das uns Deutschen so häufig nachgesagt wird.

10.1 Die Kommunikation von morgen

An dieser Stelle geht es natürlich nicht darum, ob ein Unternehmen noch immer Faxgeräte einsetzt oder nicht. Der Punkt ist vielmehr, dass die Unternehmenskommunikation schneller, einfacher und sicherer werden muss und die Daten in allen Unternehmensbereichen zu verarbeiten sein müssen. Das trifft insbesondere im Austausch mit Kunden und Lieferanten zu, betrifft jedoch auch die interne Kommunikation.

Und das können analoge Technologien – wie beispielsweise Faxgeräte – in heutiger Zeit nicht mehr leisten. Bleiben wir daher einen Moment lang beim Faxgerät als Vertreter dieser Technologie und sehen uns den Ablauf an, bis eine Faxnachricht an sämtliche Stellen im Unternehmen weitergeleitet wurde.

²<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Unternehmen-nutzen-haeufiger-Faxgeraete-als-Soziale-Netzwerke.html>.

1. Die Faxnachricht – etwa eine Kundenbestellung – kommt an.
2. Das Fax (ausgedruckt und in Papierform – ich spreche hier nicht von der Nutzung eines Faxservers oder Ähnlichem) bleibt liegen, bis sich ein Mitarbeiter darum kümmert.
3. Der Inhalt – die Bestellung – wird in ein anderes System per Hand übertragen, idealerweise in ein entsprechendes Softwaresystem. Alternativ wird gar nichts übertragen, sondern der Auftrag physisch an die zuständige Abteilung übergeben.
4. Bei der Eingabe in ein EDV-System können natürlich Übertragungsfehler entstehen. Bei der physischen Weitergabe kann es sein, dass die Faxnachricht erneut liegen bleibt oder sogar verloren geht.
5. Eventuell muss die Faxnachricht sogar an mehreren Stellen in andere Systeme übertragen werden, wodurch das Fehlerrisiko steigt.
6. Der Auftrag wird ausgeführt, die Nachricht beantwortet usw. Im schlimmsten Fall erneut via Fax, wodurch sich der gesamte Prozess vielleicht sogar wiederholt.

Wie lange dauert es also, bis eine Faxnachricht bei der entsprechenden Stelle gelandet ist und darauf reagiert wurde? Im Idealfall genügen 10 min, doch wenn es schlecht läuft, dauert es Tage.

Wie funktioniert im Gegensatz dazu eine intelligente digitalisierte Lösung?

1. Die Lieferanten- oder Kundenanfrage kommt per E-Mail oder über ein vorher definiertes Kommunikationsmodul per digitaler Schnittstelle (kurz API – Application Programming Interface) zum Unternehmen
2. Eine Software erkennt automatisch, um welche Art Information es sich handelt, und nimmt diese im System auf. Gleichzeitig wird diese Information an die passenden dahinterliegenden Systeme weitergeleitet. Das kann bei einer Anfrage oder einer Reklamation der Servicebereich sein. Bei einer Bestellung landet diese Nachricht dann gleich in der Logistikabteilung. Fakturierung, Rechnungserstellung und Lagerbestandsmeldung erfolgen ohnehin automatisiert.
3. Das Anliegen wird beantwortet oder die Ware wird produziert, mit der Logistik verbunden und an den Kunden ausgeliefert. So wie es Amazon millionenfach jeden Tag weltweit durchführt. Der größte Einzelhändler der Welt benutzt übrigens auch kein Faxgerät und schafft es trotzdem, relativ erfolgreich zu sein. Und das seit Jahren. Denken Sie mal darüber nach!

Übertragungsfehler gehören bei digitalen Lösungen der Vergangenheit an. Die Fehleranfälligkeit ist – dank moderner Systeme – heute teilweise geringer als die Wahrscheinlichkeit eines Stromausfalls, und kundenfreundlicher sind diese

Systeme allemal, verglichen mit den meisten analogen Versionen. Vor allem da der Kunde (oder der Lieferant) immer eine Statusmeldung erhält oder mit der richtigen Person in Kontakt tritt, je nachdem, wie die Software programmiert wurde.

Der Punkt ist jedoch der, dass es hier in erster Linie um Zeitgewinn geht. Bis bei einem analogen System die Information die relevanten Unternehmensbereiche erreicht hat, konnte die Konkurrenz mit der digitalen Lösung den Auftrag höchstwahrscheinlich bereits ausführen. Es geht also um Wettbewerbsvorteile, die sich am Ende in Marktanteilen, Profit und Kundenzufriedenheit ausdrücken.

10.2 Erfolgskritische Faktoren

Damit die Kommunikation mit den Kunden wie auch den Lieferanten künftig auf einem Niveau erfolgt, das deren Erwartungshaltung befriedigt und gleichzeitig der Dynamik des Wettbewerbs gerecht wird – also marktkonform und wettbewerbsfähig ist –, benötigen zukunftsfähige Unternehmen einen Weg, um diesen Austausch einfach, sicher und schnell zu gestalten.

Dabei sind folgende Faktoren als erfolgskritisch zu betrachten:

- Transparenz,
- Vernetzung,
- Automatisierung,
- Verfügbarkeit,
- Sicherheit.

Diese fünf Elemente betrachte ich als Kernpunkte für eine erfolgreiche – und zeitgemäße – Kommunikation, und zwar intern wie selbstverständlich auch extern. Karl Heinz Land hat es bereits 2016 auf den Punkt gebracht (Gensheimer 2016): „Alles, was sich digitalisieren lässt, wird digitalisiert werden. Was sich vernetzen kann, wird sich vernetzen. Und was sich automatisieren lässt, wird automatisiert werden.“

Auf diesen Thesen baue ich hier auf und erläutere ihnen nachfolgend die fünf erwähnten Elemente.

10.2.1 Transparenz

Die am 25.05.2018 in Kraft getretene Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) stellt unter anderem auch neue Regeln zur Transparenz der Verarbeitung

personenbezogener Daten auf. Das bedeutet, dass heute nicht mehr ohne Weiteres Daten von Personen gesammelt und gespeichert werden dürfen. Wenn in Ihrem Unternehmen beispielsweise bislang mögliche Ansprechpartner von potenziellen Neukunden über das Internet ermittelt und in einer Datenbank (oder in einem Aktenordner) erfasst wurden, dann ist dieses Vorgehen heute nicht mehr zulässig. Es muss nämlich ein Grund für diese Datenspeicherung vorhanden sein und die entsprechende Person muss darüber in Kenntnis gesetzt werden. Die DSGVO geht dabei sogar noch einen Schritt weiter. Sie schreibt den Unternehmen vor, dass alle personenbezogenen Daten den betreffenden Personen auf Verlangen jederzeit und bis zur vollständigen Löschung angezeigt und bei Bedarf berichtigt werden müssen.

Konkret bedeutet das, dass in der Kommunikation mit Ihren Kunden und Lieferanten sämtliche Daten so transparent wie möglich gehalten werden sollten, denn das schafft Vertrauen. Beispielsweise bewähren sich hier Möglichkeiten wie der Online-Zugriff des Kunden auf die gespeicherten Kundendaten sowie auf getätigte Bestellungen, Einkäufe und sonstige Aktivitäten. Bei den meisten Webshop-Anbietern zählt das bereits zum Standard, und dies wird sich künftig mit hoher Wahrscheinlichkeit auf alle Unternehmen ausweiten.

10.2.2 Vernetzung

Welchen Sinn hätte es, Daten zu sammeln und zu speichern, ohne diese anderen Systemen und Einheiten zur Verfügung zu stellen? Erst wenn sämtliche Systeme im Unternehmen miteinander kommunizieren, macht die Speicherung von Daten überhaupt Sinn. Denn dadurch lassen sich die vorhandenen Daten sinnvoll verarbeiten und zum Beispiel Kundenprofile erstellen oder Kaufempfehlungen auf der Basis von Datenauswertungen generieren.

Amazon geht diesen Weg ausgesprochen erfolgreich, unter anderem mit seinen Kategorien „Kunden, die diesen Artikel gekauft haben, kauften auch“ sowie „Wird oft zusammen gekauft“, die bei Produktsuchen standardmäßig angezeigt werden.

Auf diese Weise lassen sich auch Newsletter hochgradig individualisieren, da der Empfänger genau jene Angebote erhält, die tatsächlich für ihn interessant sein könnten. Aber auch die Meldung von Geburtstagen wichtiger Geschäftspartner an den jeweiligen Kundenberater zählt zur sinnvollen Vernetzung von Daten.

Selbstverständlich müssen bei der Weitergabe von personenbezogenen Daten an Dritte immer die Vorschriften der DSGVO beachtet werden.

10.2.3 Automatisierung

Damit die Vernetzung von Daten in einer sinnvollen Weise Anwendung finden kann, kommt kein Unternehmen umhin, für eine Automatisierung dieser Vorgänge zu sorgen. Bei der gewaltigen Flut an Datensätzen ist es schließlich unmöglich, die Verarbeitung dieser Informationen per Hand, also von Mitarbeitern, durchführen zu lassen. Der Mitarbeiterstab, den Sie dafür benötigen würden, würde Ihr Unternehmen wahrscheinlich in den Ruin treiben. Mit intelligenten Automatisierungslösungen wird die Kommunikation entsprechend gesteuert, und die jeweiligen Empfänger erhalten immer exakt jene Informationen, die sie auch tatsächlich benötigen.

Manche Unternehmen verfallen an dieser Stelle einer Art „Automatisierungswut“ und verlieren die Übersicht über ihre Prozesse, wodurch zum Beispiel die Empfänger von Newslettern mit Informationen schier erschlagen werden. Das sollten Sie natürlich unbedingt vermeiden. Auch hier gilt der Grundsatz, dass durch automatisierte Prozesse stets ein Nutzen oder ein Mehrwert für den Kunden erzielt werden muss.

Wie könnte also ein sinnvoller Automatisierungsprozess aussehen, beispielsweise beim Erstkontakt mit einem potenziellen Kunden? Ein Interessent hinterlässt auf Ihrer Webseite seinen Namen und seine E-Mail-Adresse, denn mehr benötigen Sie an dieser Stelle noch nicht. Jetzt erhält er eine vorgefertigte und in einen Prozess eingebettete E-Mail-Bestätigung, die ihn über die Speicherung seiner Daten informiert. Mit dieser Nachricht erhält er gleichzeitig weitere relevante Informationen, etwa ein Lernvideo zu einem Thema, das ihn interessiert (weshalb er seine Daten hinterlassen hat) oder bereits ein Angebot für ein Produkt oder eine Dienstleistung. Reagiert der Kunde nicht darauf, bleibt er also passiv, wird das System dies respektieren und ihn mit anderen Informationen versorgen. So lernt dieses E-Mail-System vollkommen selbstständig, woran dieser Kunde interessiert ist und woran nicht. Darauf basierend versorgt es ihn mit jenen Informationen, die für ihn tatsächlich einen Wert darstellen. Reagiert er auf überhaupt keine E-Mail, wird er ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr angeschrieben. Diese Systeme sind inzwischen unglaublich intelligent und können den Empfängern das Gefühl vermitteln, dass ein Mitarbeiter des Unternehmens höchstpersönlich diese Nachrichten verfasst hat, obwohl sie automatisiert und in Echtzeit an tausende von Adressen verschickt werden.

Ein entsprechendes System setzt übrigens auch Facebook ein, wodurch nur jene Nachrichten auf Ihrem Profil angezeigt werden, die höchstwahrscheinlich für Sie von Interesse sind.

Sie sollten daher die Kommunikationsprozesse so stark wie möglich automatisieren, dabei jedoch immer darauf achten, sie nur mit Inhalten zu füllen, die für den Empfänger auch einen Wert besitzen, also einen Nutzen oder einen Mehrwert erzeugen.

10.2.4 Verfügbarkeit

Sämtliche Vorteile, die durch die Digitalisierung entstehen, sämtliche Effekte von Vernetzung und Automatisierung verpuffen vollständig, wenn diese Systeme nicht laufend zur Verfügung stehen. Eine Verfügbarkeit von 99,9999 % – das entspricht der Verfügbarkeitsklasse 6, der sogenannten „Hochverfügbarkeit“ –, muss dabei das Ziel sein. Bei einer Verfügbarkeit von 99,9999 % stehen die Systeme im Jahr weniger als 32 s nicht zur Verfügung. Das ist sehr wenig und gewährleistet, dass Sie Daten erheben, sammeln, aufbereiten und darauf Entscheidungen treffen können, die wiederum Ihren Kunden zugutekommen. Dieser Wert kann nur erzielt werden, wenn die Systeme nach dem Redundanzprinzip aufgebaut sind und ein ebenso robustes wie fehlertolerantes Verhalten aufweisen. Dahinter steckt natürlich ein hoher Aufwand; gleichzeitig sorgt eine ständige Verfügbarkeit sämtlicher digitaler Prozesse und Systeme für eine starke Vertrauensbildung bei Ihren Ansprechpartnern.

In der Praxis bauen die meisten Unternehmen ihre digitalen Prozesse mit externen Anbietern auf. Falls Ihr Unternehmen ebenfalls diesen Weg beschreitet, sollten Sie darauf achten, dass diese Anbieter Hochverfügbarkeit gewährleisten. Letztlich haben Sie nichts davon, wenn sich die Daten der Unternehmenswebseite auf dem Server eines Billiganbieters befinden, der fünf Tage im Monat ausfällt. In diesem Fall wäre Ihre Homepage an fünf Tagen pro Monat nicht erreichbar, und das kann – je nach Branche – durch den möglicherweise entstandenen Umsatzausfall ganz schön teuer für Sie werden.

10.2.5 Sicherheit

Zum Schluss ein Thema, das in Unternehmen einerseits häufig zu wenig Beachtung findet, andererseits aber auch als Innovationsverhinderer betrachtet wird (Böttcher 2017): die Datensicherheit.

Wo Licht existiert, gibt es immer auch Schatten, und im Falle der Digitalisierung handelt es sich dabei um Schadprogramme, um sogenannte „Viren“, „Würmer“ oder „Trojaner“, die ganze Systeme lahmlegen können. Die Investition

in hohe Sicherheitsstandards wirkt auf den ersten Blick wie eine vermeidbare Ausgabe, indem man „auf den ganzen Quatsch verzichtet“ (die Aussage eines Kunden, der damit die Installation eines E-Mail-Systems meinte, das ich ihm vorschlug). Bei näherer Betrachtung führt jedoch kein Weg daran vorbei. Schließlich werden die Verluste auf lange Sicht viel höher ausfallen, wenn Ihr Unternehmen weiterhin auf ausschließlich analoge Systeme setzt, als die Investition in eine sinnvolle Digitalisierung und deren Absicherung jemals ausmachen könnte.

Lassen Sie mich das Thema IT-Sicherheit an einem simplen Beispiel beschreiben: In heutiger Zeit würde kein Unternehmen der Welt seine Barreserven, Patente und sonstigen Schätze im Keller einer mittelalterlichen Burg lagern. Viel zu groß wäre die Gefahr, dass der nächstbeste Besucher das vorsintflutliche Türschloss knackt und alles mitnimmt. Deswegen bringen Sie das Geld lieber zur Bank und verwahren die wichtigsten Dokumente in einem Tresor innerhalb der Firma auf, die mit einem modernen Sicherheitssystem und vielleicht sogar einem eigenen Wachdienst geschützt ist. Diese Schutzmaßnahmen kosten Ihr Unternehmen natürlich einiges an Geld, doch steht außer Frage, dass es nötig ist, diesen Aufwand zu betreiben.

Im Falle der IT-Sicherheit verhält es sich exakt genauso. Trotzdem verwahren viele Unternehmen diese Systeme im Keller einer verfallenen Burg auf und hoffen darauf, dass niemand sie entdeckt. Sorgen Sie daher für ausreichend geschützte Systeme, denn damit sorgen Sie gleichzeitig auch für eine bessere Kommunikation mit Ihren Kunden und Lieferanten.

Fazit

- Durch die Digitalisierung kann die Kommunikation mit Kunden und Lieferanten revolutioniert werden.
- Intelligente Systeme kommunizieren automatisiert und in Echtzeit, wodurch Arbeitsaufwand und Wartezeiten extrem reduziert werden.
- Die Kommunikation bewegt sich dabei im Spannungsfeld von Datenschutz einerseits und den neuen Möglichkeiten von Business Analytics andererseits.
- Die fünf erfolgskritischen Faktoren im Hinblick auf die Kommunikation sind Transparenz, Vernetzung, Automatisierung, Verfügbarkeit und Sicherheit.

Literatur

- Böttcher, S.: IT-Security frustriert Anwender. <https://www.it-business.de/it-security-frustriert-anwender-a-672140/> (2017). Zugegriffen: 12. Mai 2018
- Gensheimer, B.: Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden. <https://www.bme.de/alles-was-digitalisiert-werden-kann-wird-digitalisiert-werden-1427/> (2016). Zugegriffen: 14. Apr. 2018

Die Customer Journey

11

Habe keine Angst, etwas Neues anzufangen! Denke immer daran: Amateure haben die Arche gebaut und Profis die Titanic.

(Unbekannter Verfasser)

In den vorangegangenen Kapiteln wurde viel über Customer Centricity, Simplicity, Scalability und einige weitere Faktoren geschrieben, die mithilfe von Digitalisierungsmaßnahmen wesentlich zur Zukunftssicherung eines Unternehmens beitragen. Jetzt möchte ich mich dem eigentlichen Kaufprozess und dem Kundenverhalten widmen, denn auch hier sorgte die digitale Revolution für einige Veränderungen. So reicht es heute nicht mehr aus, lediglich den Kundennutzen herauszufinden, diesen marktgerecht auszuformulieren und ihn anschließend nach außen zu kommunizieren. Vor wenigen Jahrzehnten genügte dies, um Kunden dazu zu bewegen, ein Produkt zu kaufen. Heute ist das nicht mehr ausreichend, denn die Märkte und die Kunden haben sich verändert. Zahlreiche neue Anbieter haben sich etabliert, der Online-Handel hat enorm zugenommen, große Handelsplattformen wie Amazon, Ebay und Alibaba sind entstanden, die sozialen Medien haben sich entwickelt, mobiles Einkaufen über Apps ist als völlig neue Option hinzugekommen. Die Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Konsumenten haben sich dadurch verlagert, und die Unternehmen müssen ihren Kunden dorthin folgen, wo diese sich bewegen, sei es auf Facebook, Youtube oder Instagram.

Als Ergebnis all dieser Entwicklungen haben sich auch die Zyklen verändert, die ein Kunde durchläuft, bis er sich für ein Produkt oder eine Dienstleistung entscheidet, die sogenannte Customer Journey. Dazu zählen heute nicht mehr nur die direkten Kontakte mit dem Unternehmen und seinen Marketingmaßnahmen, sondern auch andere Einflussfaktoren wie z. B. Produktempfehlungen von Freunden

und Influencern, Blogs, Produkttests und Kundenrezensionen bei Amazon. Im Idealfall kontrolliert Ihr Unternehmen diesen Zyklus; Sie lenken also den Weg, den Ihre Kunden beschreiten. Selbst wenn diese Überlegung zunächst einmal abstrakt anmutet, besteht genau darin das Ziel vieler Unternehmen, die sich intensiv mit der Digitalisierung beschäftigen.

In diesem Kapitel stelle ich Ihnen die Grundprinzipien einer digital optimierten Customer Journey vor, und eines möchte ich bereits jetzt verraten: Alles, was ich in den letzten zehn Kapiteln beschrieben habe, findet hier seine Anwendung, es handelt sich somit gewissermaßen um das Endziel aller Digitalisierung.

Ich gehe davon aus, dass sich die optimale Gestaltung der Customer Journey – also die bestmögliche Kontrolle der Kunden vom Erstkontakt bis zum Kaufakt und die Nachbereitung – in den kommenden Jahren zum entscheidenden Faktor für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen entwickeln wird. Kurzum: Die Führung des Kunden bis hin zu seiner Kaufentscheidung wird zum Zünglein an der Waage werden. Genau das wird Ihre Firma ohne ein durchdachtes Digitalisierungskonzept nicht umsetzen können.

11.1 Ein Idealbeispiel

Bevor wir die einzelnen Aspekte der Customer Journey betrachten, stelle ich Ihnen das Unternehmen Sungevity¹ vor, ein im kalifornischen Oakland beheimateter Anbieter von Solaranlagen für Wohngebäude. Diese Firma verfolgt seit einiger Zeit einen revolutionären Weg im Bereich der Kundenkommunikation und ist aus meiner Sicht ein ideales Beispiel für dieses Prinzip. Mit diesem Ansatz schaffte es Sungevity, seinen Absatz gegenüber 2015 auf über 65 Mio. US\$ zu verdoppeln.

Dabei entwickelte das Unternehmen eine Form der Kundenansprache, bei der viele Kunden die Einholung von zusätzlichen Angeboten bei Wettbewerbern überhaupt nicht mehr in Erwägung ziehen. Das zeigen jedenfalls entsprechende Umfragen des Unternehmens.

Die Customer Journey bei Sungevity

Sobald ein Interessent mit Sungevity Kontakt aufgenommen hat, erhält er zunächst einmal eine E-Mail mit einer allgemeinen Analyse der Energiekosteneinsparung bei Verwendung eines Solarpanels. Außerdem führt ein

¹<http://www.sungevity.com>.

Link zu einem digital bearbeiteten Google-Earth-Luftbild vom Haus, das dem Interessenten sein Wohnhaus mit bereits auf dem Dach installierten Sonnenkollektoren präsentiert. Dann führt eine weitere Verlinkung zu individuellen Angaben, für die das System den Neigungswinkel des Hausdachs berechnet, die Bäume auf dem Grundstück mit einbezieht, den aktuellen Energieverbrauch der Familie abschätzt und außerdem die Anzahl der Solarpanels kalkuliert, die das Dach vermutlich tragen kann. Am Ende dieser E-Mail gelangt der Interessent per Klick direkt zu einem Berater der Firma. Dieser verfügt sofort über alle individuellen Daten und kann alle darüber hinausgehenden Fragen beantworten. Auf Wunsch erhält man Videos zum Installationsprozess der Solaranlage sowie Informationen zu den Vor- und Nachteilen, die mit den jeweiligen Finanzierungsvarianten – also Kauf oder Leasing – verbunden sind.

Wenige Tage später schickt Sungevity per E-Mail die Namen und Kontaktdaten von zwei Hausbesitzern aus der näheren Nachbarschaft, die dieses System bereits benutzen und als Referenz zur Verfügung stehen. Wenn man sich dann wieder bei diesem Unternehmen meldet, bekommt man erneut einen Berater ans Telefon, der über den aktuellen Stand bestens Bescheid weiß, also die genauen Daten zum Wohnobjekt vorliegen hat, über sämtliche Details zur Finanzierung Auskunft geben und bereits einen Vertrag zuschicken kann. In Verbindung damit erhält der Interessent – der zwischenzeitlich zum Kunden wurde – seine persönlichen Zugangsdaten auf der Webseite. Wenn er sich einloggt, erfährt er automatisch den aktuellen Stand des Genehmigungsverfahrens und der Installation. Jedes Mal, wenn sich am Prozess etwas verändert, wird er über E-Mail darüber informiert. Außerdem bekommt er als Kunde künftig regelmäßig Informationen über die Energiegewinnung seiner Kollektoren sowie über die damit verbundenen Einsparungen, und er erhält besondere Energiespartipps, abgestimmt auf sein Wohnhaus. Doch der Kaufprozess endet an dieser Stelle noch nicht. Zusätzlich führt das Unternehmen eine Art Wettbewerb durch, sofern die Kunden daran teilnehmen möchten. Dabei können Sungevity-Kunden Vergleichsmessungen zum Stromverbrauch durchführen lassen. Das Unternehmen führt dann die Messungen durch und stellt die Daten den teilnehmenden Familien zur Verfügung. So zeigt sich, wer in der jeweiligen Region den geringsten Stromverbrauch hat.

Alle diese Schritte der Customer Journey führt Sungevity vollkommen automatisiert durch. Lediglich die persönlichen Beratungsgespräche erfolgen parallel zu dieser Automatisierung. Doch auch dafür bekommen die Berater zeitgleich mit dem eingehenden Telefonanruf automatisch sämtliche Kundeninformationen auf dem Bildschirm angezeigt.

Dieses ausgeklügelte System führt dazu, dass die meisten Kunden überhaupt nicht mehr daran denken, bei einem Wettbewerber Vergleichsangebote einzuholen.

Übrigens geht der Versandhändler Amazon einen ganz ähnlichen Weg. Denn mit seinem komfortablen Such-, Bestell- und Bezahlssystem, der Einbindung von Kundenbewertungen sowie einer Kundenführung durch den Onlineshop, die einem physischen Shopping-Erlebnis durchaus nahekommt, stellt das Unternehmen den Kunden immer in den Mittelpunkt. Bei so viel Komfort kauft man mitunter selbst dann bei Amazon ein, wenn die gleiche Ware woanders ein paar Euro weniger kostet, vor allem, wenn man zusätzlich Amazon Prime benutzt. Dabei handelt es sich um ein System zur Kundenbindung, bei dem man für einen monatlichen Fixbetrag zusätzliche Vorteile wie etwa kostenlose (und teilweise schnellere) Lieferungen, einen Streamingdienst für Musik und Videos und spezielle Angebote für Abonnenten erhält.

11.2 Der Fahrplan

Zwar lässt sich der Weg, den Sungevity geht, möglicherweise nicht vollständig auf alle Branchen und Unternehmen übertragen, doch er gibt die Zielrichtung vor. Es geht darum, eine Strategie zu entwickeln, die bereits in einer frühen Phase Nutzen für die Kunden schafft, Vertrauen erzeugt und sie dadurch an das Unternehmen bindet. Dazu muss man jedoch wissen, wie die Zielgruppe überhaupt vorgeht, um eine Kaufentscheidung zu treffen. Deswegen stelle ich Ihnen nachfolgend ein siebenstufiges Customer-Journey-Modell vor, das die einzelnen Schritte der Kunden darstellt.

Grundsätzlich können wir davon ausgehen, dass sich Nutzer nur noch wenige Sekunden lang auf eine bestimmte Information im Internet konzentrieren. Um die Aufmerksamkeit eines möglichen Interessenten zu erhalten, muss die richtige Information zum passenden Zeitpunkt erscheinen. Ihr Wert sollte also idealerweise sofort erfasst werden können. Ich nenne diese Anforderung „Business Tinder“, in Anlehnung an die bekannte Dating-App, denn auch dort entscheiden die Nutzer spontan und mit einer raschen Wischbewegung über den Smartphone-Bildschirm, ob sie sich für eine Person interessieren oder nicht. Auf nahezu die gleiche Weise „funktionieren“ auch unsere Kunden. Sie sehen ein Bild, ein Video oder einen Text, und innerhalb weniger Wimpernschläge treffen sie die Entscheidung, ob sie sich näher damit befassen wollen oder doch lieber auf die nächste Webseite klicken.

Als Unternehmer sollten Sie diesen essenziellen Punkt – dieses „neue“ Kundenverhalten – immer im Hinterkopf behalten. Interesse oder kein Interesse? Sind die richtigen, ausreichenden Informationen an der richtigen Stelle vorhanden und werden sie dem Interessenten in der für ihn passenden Form angezeigt? Lautet die Antwort „Ja“ (im Kopf Ihres Kunden), widmet er sich weiterhin Ihrem Unternehmen und Ihren Produkten. Falls nicht, verlieren Sie ihn für diesen Moment, und es wird insgesamt schwieriger werden, diesen Interessenten zu einem Kunden zu machen.

11.2.1 Phase 1 – Pre-Awareness (Vor der Wahrnehmung)

In dieser Phase besteht kein akuter Bedarf an Informationen oder Lösungen. Es existiert zwar ein latenter Kundenwunsch, doch dieser löst noch keinen Handlungsdruck aus. Solange sich jemand in dieser Phase befindet, wird er nicht zu einem Interessenten, geschweige denn zu einem Kunden, selbst wenn diese Person Teil Ihrer Zielgruppe ist.

Um die Aufmerksamkeit der Zielgruppe zu wecken, empfiehlt es sich also, Werbekampagnen mit emotionalen Inhalten zu forcieren. Erinnern Sie sich noch an das Thema Storytelling aus dem Kapitel acht und an Steve Jobs, als er das Macbook Air vorstellte? Damals forcierte er einen latenten Kundenwunsch, nämlich die Gewichtsersparnis, die bei einem ultraleichten Notebook entsteht. Das gab es bis zu diesem Zeitpunkt nicht und Apple revolutionierte damit gewissermaßen dieses Marktsegment, indem das Unternehmen einen bislang nicht vorhandenen Produktvorteil erschuf.

11.2.2 Phase 2 – Awareness (Wahrnehmung)

Nachdem die Werbekampagne ganz allgemein die Aufmerksamkeit geweckt hat, geht es in Phase 2 nun darum, Aufmerksamkeit für das konkrete Produkt zu schaffen. Dies steht in Verbindung mit dem latenten Kundenwunsch aus Phase 1. Dieser Kundenwunsch besteht in der Regel entweder aus einem Problem, das gelöst werden soll, oder in einem Mehrwert, der befriedigt werden möchte. Einer dieser zwei Aspekte kommt in dieser Phase an die Oberfläche, wird dem Kunden also bewusst.

11.2.3 Phase 3 – Consideration (Erwägung des Kaufs)

In Phase 2 haben Sie also ein neues Produkt entdeckt, das Ihre Aufmerksamkeit geweckt hat. Möglicherweise beginnen Sie nun zu recherchieren und suchen nach weiteren Informationen. Was hält Sie von einem sofortigen Kauf ab? Der Preis? Die Art der Nutzung? Die technischen Voraussetzungen? Zweifel an der Qualität? Sie wägen also verschiedene Kriterien ab, und hier beginnen Sie auch, erste Entscheidungen ins Auge zu fassen. Wer kann mich bei der Installation unterstützen? Kennt sich jemand in meinem direkten Umfeld damit aus? Wie lange werde ich benötigen, um damit zurechtzukommen?

Derartige Fragen stellen sich Kunden jedes Mal bei einer Kaufentscheidung. Falls das Unternehmen in dieser Phase keine Antworten auf solche Fragen anbietet, verliert es diesen Interessenten möglicherweise wieder, denn er wird sich dann weiter am Markt umsehen. Nämlich nach einem Anbieter, der ihm die passenden Informationen für seine Fragen liefert.

Das ist das Erfolgsgeheimnis von Amazon. Warum bestellen immer mehr Menschen bei Amazon? Nicht, weil es dort immer den günstigsten Preis gibt, sondern weil Amazon die relevanten Nutzerfragen vorab beantwortet und außerdem dafür bekannt ist, dass es sein Geschäft zu 100 % auf den Kunden ausrichtet. Sollte es mit der Bestellung oder dem Produkt ein Problem geben, hat der Kunde immer und überall die Sicherheit, dass ihm geholfen wird.

Wer jetzt sämtliche Fragen seiner Interessenten beantwortet, hilft diesen damit durch diese Phase der Customer Journey, sodass sie sich am Ende für den Kauf des Produkts entscheiden. „Relevanz“ lautet an dieser Stelle das Zauberwort. Nur wenn das Unternehmen die genau auf den Kunden abgestimmten Produktinformationen und Preise liefert, geht die gemeinsame Reise weiter. Sollten in dieser Phase unselektierte, überflüssige und irrelevante Informationen kommen, wendet sich der Kunde vermutlich an einen anderen Wettbewerber. Im Falle des Macbook Air handelte es sich um ein ultraleichtes Notebook, das in Sachen Funktionalität nicht (oder lediglich geringfügig) hinter jener der Mitbewerberprodukte steht. Hier musste Apple punkten und hätte etwa das neue Notebook am Ende nur ein geringfügig geringeres Gewicht verglichen zum Wettbewerb aufweisen können, hätten die vielen Interessenten bereits in dieser Phase die Reise beendet. Bekannterweise war das jedoch nicht der Fall, daher konnte der Siegeszug dieses neuen Macbooks fortgesetzt werden.

11.2.4 Phase 4 – Preference (Präferenz für das Produkt)

In dieser Phase hat der Interessent die grundsätzliche Kaufentscheidung bereits getroffen; nun geht es um die Entscheidung zwischen den unterschiedlichen Anbietern (Produzenten oder Händlern). Jetzt ist der Kunde besonders empfänglich für spezifische produktbezogene Werbung, für Preisangebote und für vertrauensbildende Maßnahmen. Das bedeutet, dass konkrete Antworten auf seine Fragen und hoher Servicekomfort jetzt besonders nachhaltig wirken. Nun kann der Vertrieb in Erscheinung treten und mit dem Kunden Kontakt aufnehmen. In dieser Phase entscheidet sich der Konsument für einen bestimmten Anbieter.

11.2.5 Phase 5 – Purchase (Kauf)

Die Kaufentscheidung ist gefallen, und zwar für Produkt und Anbieter. Jetzt dreht sich alles um die Abwicklung, um den Vertrag, die Zahlungsbedingungen sowie um den eigentlichen Bezahlvorgang. Es ist wichtig, diese Phase für den Kunden so einfach und unkompliziert wie möglich zu gestalten. Manchmal kippt nämlich eine bereits getroffene Kaufentscheidung in dieser Phase, wenn die Abwicklung zu kompliziert erscheint oder Ungereimtheiten auftreten. Beispielsweise, falls der Anmeldevorgang bei einem Online-Portal zu langwierig ist, die gewünschte Zahlungsweise nicht zur Verfügung steht oder ein Gutscheincode nicht funktioniert. Dann kann es ohne weiteres passieren, dass der Interessent doch noch zu einem anderen Anbieter wechselt. In der Purchase-Phase will der Kunde den Kauf abschließen. Aus diesem Grund muss nun auch alles reibungslos funktionieren.

11.2.6 Phase 6 – After-Sales (Nach dem Kauf)

Jetzt geht es um Produktqualität und Service. Trifft die Ware pünktlich ein? Stimmt das Produkt mit dem Angebot überein? An diesem Punkt bauen Unternehmen eine nachhaltige Beziehung zu ihren Kunden auf. Oder zerstören diese, je nachdem. Beispielsweise erzählte mir ein Freund vor kurzem, dass er einmal ein E-Book bei einem anderen Online-Anbieter als Amazon gekauft habe. Nach der Bezahlung startete er minutenlang auf den Text „Ihr Produkt wird vorbereitet“. Nach einer gefühlten Ewigkeit konnte er endlich über das E-Book verfügen. Bei Amazon dauert dieser Vorgang nur wenige Sekunden. Er sagte mir, dass er im Prinzip versucht, nicht alles über Amazon zu kaufen, aber dann doch immer

wieder dort landet, weil bei Amazon eben alles reibungslos funktioniert. Darin liegt der Unterschied zwischen einem gelungenen After-Sales-Management und einer missglückten Variante.

Apropos Amazon: Wie so häufig, nimmt der Versandhandel auch in diesem Feld eine Vorbildrolle ein, indem er großen Wert auf bestmögliche Kundenerfahrungen legt – auch unter dem Schlagwort „Customer Experience“ bekannt. Dabei stellt Amazon den Kaufakt des Kunden in den Mittelpunkt seiner gesamten Aktivitäten, während alles andere diesem untergeordnet wird. Im Bereich des Kaufprozesses – bei der Bezahlung – existiert sogar ein asynchroner Prozess. Bei einem synchronen Kaufprozess werden die Bezahlzeiten des Käufers in der Regel direkt online überprüft, um Missbrauch oder Betrug zu vermeiden. Amazon soll angeblich auf diese Überprüfung verzichten², um den Kaufprozess nicht zu gefährden. Damit soll jede Verzögerung vermieden werden, denn der Kunde könnte den Kauf ja abbrechen, falls es aufgrund einer technischen Störung bei der Online-Überprüfung der Bezahlzeiten zu Wartezeiten kommt.

Auch Aspekte wie die Verpackung oder die Konditionen für Retouren tragen dazu bei, die Zufriedenheit des Kunden mit dem Unternehmen zu verstärken. Aus diesem Grund investiert zum Beispiel Apple viel Energie, um hochwertige Verpackungen zu entwickeln, die gleichzeitig perfekt zur Unternehmensphilosophie passen: intelligente Lösungen.

Auch dem Produkt beigelegte Gutscheine können eine gute Investition in die Kundenzufriedenheit bedeuten. Das Unternehmen Snuffstore – ein Anbieter für Schnupftabak – legt sogar jeder Lieferung eine Packung Taschentücher bei. Insbesondere bei Neukunden ruft das sicherlich mitunter ein Schmunzeln hervor, und gleichzeitig erhöht es das Vertrauen in das Unternehmen. Wer kauft schließlich nicht gerne bei einer Firma ein, die mitdenkt?

11.2.7 Phase 7 – Loyalty (Kundenbindung)

Wenn bis zu dieser Phase die Erwartungshaltung des Kunden getroffen oder sogar übertroffen wurde, wird er rundum zufrieden sein. Im besten Fall teilt er seine Begeisterung mit seinen Kontakten im Internet, beispielsweise in sozialen Netzwerken wie Facebook, Instagram oder Pinterest. Oder er bewertet das Produkt bei Amazon.

²Es gibt dafür keine Bestätigung von Amazon, doch der gesamte Ablauf lässt nur den Schluss zu, dass es sich dabei um einen asynchronen Bezahlprozess handelt.

In dieser Phase besteht für Unternehmen die große Chance, Cross-Selling in den Vordergrund zu stellen, da der zufriedene Kunde durchaus für weitere Angebote aufgeschlossen ist.

Um die Kundenloyalität zu erhöhen, erfand Amazon übrigens den Exklusivservice „Amazon Prime“, eine Art Mitgliedschaft, die besondere Leistungen enthält. Dabei bezahlt der Kunde einen fixen Jahresbetrag und braucht im Gegenzug bei vielen Bestellungen keine Lieferkosten zu bezahlen, selbst wenn der Betrag der bestellten Ware unterhalb der Mindestbestellmenge für Gratislieferungen liegt. Auf diese Weise reduziert der Kunde seine Lieferkosten und bekommt außerdem Zusatzleistungen wie z. B. Prime Video, einen Video-on-Demand-Service (eine Art virtuelle Videothek). Der Kunde bindet sich dadurch an das Unternehmen und wird mit hoher Wahrscheinlichkeit eher geneigt sein, künftig bei Amazon zu bestellen. Das ist die moderne Form der Kundenbindung. Während die Unternehmen früher Kundenkarten verteilten, die besondere Rabatte ab einem bestimmten Einkaufsvolumen versprachen, existieren heute Mitgliedschaften mit vielen Vorteilen. Beide Varianten sollen den Kunden an das Unternehmen binden. In den kommenden Jahren werden diese Kundenbindungsprogramme durch neue digitale Technologien wie beispielsweise durch den digitalen Sprachassistenten „Alexa“ noch weiter verfeinert.

Ich behaupte: Die Zeit der Kundenkarten im Scheckkartenformat ist vorbei. An ihre Stelle treten ausgeklügelte Programme wie Amazon Prime oder digitale Sprachassistenten, die unser Leben insgesamt erleichtern, nämlich mit hilfreichen Tipps in sämtlichen Lebenslagen. Dabei werden wir künftig von Alexa & Co. ganz automatisch in unseren Kaufentscheidungen beeinflusst, ohne es überhaupt zu bemerken.

11.3 Die Zukunft der Kundenansprache

Der Kunde von heute besitzt eine vollkommen andere Erwartungshaltung, als es noch vor zwanzig Jahren der Fall war. Dadurch funktionieren Marketingkampagnen, PR-Arbeit und Kundenzufriedenheitsprogramme aus den neunziger Jahren in heutiger Zeit viel weniger oder überhaupt nicht mehr. Während es also vor der Jahrtausendwende genügte, Kunden mittels statischer Bannerwerbung für ein Angebot zu begeistern, müssen jetzt selektive Werbekampagnen her, um sich gegen die Flut an Informationen durchzusetzen. Mithilfe von Big Data können diese komplexen Maßnahmen relativ problemlos durchgeführt werden. Es bedarf jedoch einer ausgeklügelten Kundenansprache, um Neukunden zu gewinnen und diese dann mit positiven Kundenerfahrungen zu „Fans“ zu machen.

Dabei muss uns klar sein, dass sich unsere Kunden permanent in der Lage befinden, Einkäufe zu tätigen, ganz egal, wo sie sich befinden. Durch das Smartphone und durch diverse Apps ist der Kunde ständig bereit, angesprochen zu werden. Der Kaufprozess ist somit immer und überall möglich. Sei es ein Bahnticket, Batterien oder das neue iPhone – alles lässt sich online erwerben. Selbst ultrateure Herrenarmbanduhren können inzwischen über eine App gekauft werden, wie bereits in Kap. 1 erwähnt. Diese Alternative gab es bislang, also vor der digitalen Revolution, nicht. Deshalb müssen sich viele Unternehmen erst darauf einstellen.

Nur ein Fan – der dank exzellenter Kundenerfahrungen eine starke Loyalität entwickelt hat – wird zu einer Art Botschafter des Unternehmens und seiner Produkte. Dabei ist es völlig gleichgültig, ob es sich bei Ihrem Unternehmen um einen Stahlhersteller, einen Internetshop, einen Friseurladen oder ein Hotel handelt. Wenn Sie den Weg des Kunden so steuern, dass er bei Ihnen bleibt und mit Begeisterung über Sie spricht, dann wird dadurch beinahe automatisch die Zukunftsfähigkeit Ihrer Organisation gesichert.

Wird der Kunde jedoch enttäuscht oder reagiert er sogar verärgert, kann das negative Mund-zu-Mund-Propaganda und im Extremfall sogar den Untergang des Unternehmens bedeuten. Denn darin liegt die Kehrseite der Digitalisierung: Wir erreichen heute innerhalb von Sekunden alle Menschen mit unseren Produkten, unseren Dienstleistungen und unseren Botschaften. Gleichzeitig teilen unsere Kunden im gleichen Zeitraum die Erfahrungen, die sie mit uns machen. So kam etwa der Sportartikelhersteller Adidas im Rahmen der Fußball-EM 2012 in der Ukraine ins Schleudern, als im Vorfeld zu dieser Sportveranstaltung gezielte massenhafte Hundetötungen des Veranstalterlandes bekannt wurden, um die Streuner von den Straßen zu entfernen. Im Internet entstand eine regelrechte Hetzkampagne. Sie ebte erst dann langsam ab, als Adidas (als einer der Hauptsponsoren) sich von diesen fragwürdigen Praktiken distanzierte und entsprechende Untersuchungen ankündigte.

Ob der Kunde zum Fan oder zum Feind wird, hängt davon ab, wie er die Produkte und das Unternehmen selbst betrachtet, und zwar in Bezug auf seine persönlichen Erfahrungen und wie diese im Einklang mit diversen Umweltfaktoren stehen (Image, Haltung zu bestimmten Themen etc.). Ein Fan wird anderen voller Begeisterung davon erzählen, ein Feind will das Unternehmen zerstören. Beides ist heute, im Zeitalter der Digitalisierung, mit rasanter Geschwindigkeit möglich.

Die Customer Journey stellt in diesem Zusammenhang eine wesentliche Ergänzung zu Storytelling und Storysharing dar. Ein Unternehmen, das ein exzellentes Storytelling betreibt und die Customer Journey intelligent steuert,

wird mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreicher am Markt agieren als jene Unternehmen, die dieses Zusammenspiel vernachlässigen. Diese Beobachtung konnte ich im Laufe meiner Tätigkeit als Berater immer wieder machen. Nur jene Unternehmen, die das Zusammenspiel der einzelnen Faktoren verstanden haben und in ein umfassendes digitales Konzept packen, werden sich auch in zwanzig Jahren noch am Markt befinden. Die ideale Umsetzung ist komplex, keine Frage, doch sie stellt einen erfolgskritischen Faktor dar, daher muss sich jedes Unternehmen intensiv damit beschäftigen.

Fazit

- Durch die neuen digitalen Möglichkeiten haben sich die Kontaktpunkte zwischen Anbietern und Konsumenten verändert.
- Die Customer Journey (der Weg des Kunden vom ersten Kontakt mit einem Produkt bis zum Kauf) unterliegt daher mehr Einflüssen als früher.
- Ein geschickt inszeniertes Storytelling wird durch eine intelligent entwickelte Customer Journey zum wesentlichen Erfolgsfaktor eines Unternehmens.
- Kunden werden zu Fans, wenn die Customer Journey so gestaltet wird, dass der Kunde optimal geführt und durch seine Erfahrungen maximal zufriedengestellt wird.

Weiterführende Literatur

Keller, B., Ott, C.S.: Touchpoint Management. Haufe, Freiburg (2017)

Teil IV

Ausblick

Ein Umdenken ist gefordert

12

Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu belassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert.

(Albert Einstein)

Die digitale Revolution hat einige Grundsätze des wirtschaftlichen Miteinanders außer Kraft gesetzt, wie ich im Laufe dieses Buches bereits erläutert habe. Ein Punkt davon trifft die meisten von uns besonders hart. Dabei handelt es sich um den Wissensvorsprung der Alten gegenüber den Jungen. Bis vor kurzem verhielt es sich bekanntermaßen so, dass erfahrene Mitarbeiter oder Vorgesetzte ihren jüngeren Kollegen mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung zur Seite standen. Daraus lernten die Jüngeren, es kam die eigene Erfahrung hinzu, wodurch auch sie an Autorität gewannen. Dieses System funktionierte über Generationen hinweg. Beruflich wie auch im privaten Umfeld. Durch die Digitalisierung wurde dieser Kreislauf jedoch unterbrochen.

Jetzt stehen wir plötzlich immer häufiger vor der Situation, dass der junge Mitarbeiter, der vielleicht sogar erst seit wenigen Wochen im Unternehmen arbeitet, in bestimmten Bereichen ein Wissen – ein Know-how – besitzt, das dem des älteren Kollegen weit überlegen ist. Dies bezieht sich insbesondere auf die sogenannten „neuen Themen“ wie Social Media, Online-Marketing, agiles Arbeiten und vieles mehr sowie die Nutzung neuer Technologien und Dienste wie Whatsapp, Slack, etc.

Dann erklärt der Jüngere dem Älteren, wie dieser seinen Job erledigen sollte, um damit künftig erfolgreicher zu sein, obwohl dieser junge Mitarbeiter noch vollkommen grün hinter den Ohren ist. Das Schlimmste an der ganzen Sache

kommt erst noch: Nachdem der ältere Kollege (vielleicht sogar der Vorgesetzte) endlich kapiert hat, was dieser Jungspund da überhaupt erzählt, stellt er fest: Der hat damit ja sogar noch recht! Kann und will er das denn so ohne weiteres zugeben? Wahrscheinlich eher nicht.

Kurzum, durch die digitale Revolution sind wir vermutlich zum ersten Mal in der Situation, dass ein 25-Jähriger einem 60-Jährigen beibringen muss, wie die Geschäftswelt funktioniert. Natürlich nicht im klassischen Sinne, aber zumindest auf die Themen der Digitalisierung bezogen.

12.1 Die meisten Unternehmen haben einen riesigen Nachholbedarf

Diese Diskrepanz zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern schafft Probleme, und gleichzeitig wird sie noch über Jahre hinweg bestehen bleiben. Das bedeutet für die Unternehmensleitung, dass auf beiden Seiten ein enormer Nachholbedarf besteht, der ausgeglichen werden muss. Die Älteren müssen die Prinzipien der Digitalisierung und der neuen Technologien erlernen, die aus der digitalen Revolution hervorgingen. Die Jüngeren wiederum müssen lernen, dass ein großes technologisches Wissen allein noch nicht für den beruflichen Erfolg ausreicht. Es braucht neben Erfahrung und dem Aufbau eines entsprechenden Netzwerkes im Innen und Außen (Unternehmen und Markt) auch ein Wissen um die Best Practices an vielen Stellen. Sozusagen die vielen Kniffe, wie sich mittels geschickt gesetzter Stellschrauben optimale Ergebnisse erzielen lassen.

Die Jungen und die Alten müssen also künftig jeweils voneinander lernen; anders funktioniert es nämlich nicht. Denken Sie dabei an das Beispiel der Automobilindustrie. Die uns bekannten Automobilmarken sind exzellent in ihren Kernthemen, also der Weiterentwicklung von Fahrzeugen und der Massenproduktion. Genau diese Fähigkeiten fehlen bisher dem hochgradig innovativen Fahrzeughersteller Tesla, denn genau an dieser Stelle versagte Tesla bislang. Es wird sich zeigen, wer hier schneller vom anderen lernen kann: Die Alten von den Jungen oder die Jungen von den Alten. Am Ende entscheidet der Lernprozess, wer die Führungsrolle übernehmen wird.

Das bedeutet gleichzeitig auch, dass Unternehmen, die bereit sind, sich der Digitalisierung anzunähern – die dabei also noch ziemlich am Beginn stehen –, einiges in die Weiterbildung investieren müssen, um ihre Mitarbeiter auf das dafür notwendige Niveau zu führen. Tun sie das nicht, wird die Digitalisierung nicht funktionieren – das ist jedenfalls meine Erfahrung aus zahlreichen Projekten.

Das Ziel dieser Fortbildungen sollte darin bestehen – neben dem Aufbau von Wissen zum Thema Digitalisierung –, die Bereitschaft zu entwickeln, eigenes Wissen weiterzugeben und ein Verständnis für die jeweils andere Gruppe (die Alten bzw. die Jungen) aufzubauen. Das bedeutet, dass neben klassischen Weiterbildungsveranstaltungen auch Coaches zum Einsatz kommen sollten, die mit einzelnen Mitarbeitern gezielt arbeiten. Diese Investition lohnt sich, da keine digitale Transformation in der Praxis funktionieren wird, wenn die Mitarbeiter dazu nicht bereit sind – „bereit“ im Sinne von Wissen und von der inneren Einstellung her. Es genügt also nicht, dass sich beispielsweise die Unternehmensleitung mit diesem Thema endlich anfreunden konnte, dass sie den Blickwinkel auf die Digitalisierung – das zentrale Thema dieses Buches – endlich geändert hat und ihre gesamte Führungsmannschaft darauf ausrichtet. Die Basis – also alle Mitarbeiter – müssen ebenfalls mitspielen.

Das kann natürlich auch dazu führen, dass einzelne Mitarbeiter diesen Weg nicht mitgehen wollen oder können. Dieser Faktor muss dem Top-Management stets bewusst sein.

Lassen Sie mich an dieser Stelle noch meine persönliche Haltung dazu beschreiben. Am Ende dreht sich alles um das Fortbestehen des Unternehmens und um die Verantwortung gegenüber Kunden, Lieferanten und den eigenen Mitarbeitern. Eine Führungskraft ebenso wie ein Unternehmer kann dabei unmöglich die Rolle von „Everybody’s Darling“ spielen. Das funktioniert einfach nicht. Letztlich muss jede Entscheidung richtig für das Unternehmen sein, nur dann wird sie auch für jeden einzelnen Mitarbeiter gut sein. Darin liegt die Verantwortung von Führungspersönlichkeiten.

Dazu habe ich eine Analogie aus dem Fußballsport: Wenn die deutsche Nationalmannschaft einen wichtigen Wettbewerb gewinnen möchte, müssen alle Spieler und auch der Trainer „heiß“ auf diesen Sieg sein. Dieses Verlangen, diesen unbedingten Siegeswillen und diese Ausrichtung auf das eine Ziel muss das gesamte Team aufweisen, also auch der Zeugwart, ja sogar bis hin zum Busfahrer. Nur dann kann die Mannschaft auf dem Platz einen Sieg nach dem anderen erzielen, um letztlich den Wettbewerb zu gewinnen. Wenn beispielsweise einer der Physiotherapeuten nicht an den Triumph glaubt (nicht vollständig davon überzeugt ist), wird sich dieser „Virus“ auf jeden einzelnen Spieler übertragen. Erinnern Sie sich noch an Sebastian Schweinsteiger, der im Rahmen der Fußballweltmeisterschaft 2014 in Brasilien alles gab, obwohl sein Körper nur noch bedingt mitspielte? Damals wurde er von der Süddeutschen Zeitung sogar als Ironman bezeichnet (Hummer 2014). Er hat alles gegeben, und diese Haltung zog sich durch das gesamte Team. Darum geht es. Natürlich handelt es sich dabei um ein extremes Beispiel, denn wie wir wissen, forderte dieses Turnier einen hohen

gesundheitlichen Tribut von Sebastian Schweinsteiger. Gleichzeitig wird ihm niemand auf der Welt den WM-Titel nehmen können. Mit Sicherheit hat er sich damit einen Traum erfüllt, für den er bis an die Grenzen zu gehen bereit war.

Ich behaupte: Die deutsche Fußballnationalmannschaft ist 2018 deshalb so kläglich gescheitert, weil die Spieler nicht wirklich heiß auf das Spiel und den Sieg waren. Sie waren nicht zu 100 % fokussiert. Es gab zu viele Dinge, durch die sich die Spieler – wie auch die Betreuer und eventuell sogar der Trainer – ablenken ließen. 2014 hatten sich dagegen alle Spieler zu 100 % auf jedes Spiel ausgerichtet. Sie waren fokussiert. Sie waren heiß.

12.2 Wie Sie Ihre Organisation auf die digitale Zukunft vorbereiten

In diesem Buch konnten Sie eine Menge über die Möglichkeiten der Digitalisierung erfahren. Vermutlich besitzen Sie nun ein gutes Verständnis dafür, aus welchen konkreten Gründen kein Weg daran vorbeiführt, wenn Ihr Unternehmen auch in Zukunft noch eine bedeutende Rolle am Markt spielen möchte. Sie wissen zudem, wie die Führungsmannschaft zusammengesetzt sein sollte, oder anders ausgedrückt: Welche Stärken und besonderen Fähigkeiten das Unternehmen bei seinen Führungskräften gezielt unterstützen sollte, um die digitale Transformation zu ermöglichen.

Sie wissen außerdem, dass die Umsetzung von digitalen Projekten zunächst einmal im Kleinen stattfinden sollte, also etwa innerhalb einer Abteilung. Erst wenn dort alles entsprechend den Vorgaben und der Planung funktioniert, findet die entsprechende Umsetzung in größeren Unternehmenseinheiten statt. Zudem besitzen Sie nun eine ausreichende Übersicht über das Marketing und den Verkaufsprozess im digitalen Zeitalter, ganz gleich, um welche Branche es sich handelt. Und schließlich kennen Sie nun auch die Gründe, weshalb sich das alles in relativ kurzer Zeit so verändert hat: Weil sich die Erwartungshaltung unserer Zielgruppen in den letzten zwei Jahrzehnten stark gewandelt hat.

Nun möchte ich Ihnen noch drei – aus meiner Sicht – entscheidende Punkte mitgeben, die Ihr Unternehmen dringend benötigt, um sich auf die Zukunft vorzubereiten. Punkte, die an jeder Stelle innerhalb Ihrer Organisation die gleiche Bedeutung besitzen. Ganz gleich, ob es sich dabei um das Top-Management handelt oder um die mittlere Führungsebene, um die Fachkräfte oder um die Arbeiter in der Produktion oder Logistik. Es geht dabei sozusagen um eine Art Essenz, um eine grundsätzliche Haltung, die das Unternehmen zusammenhält. Wenn Sie so möchten: um einen Teil der Unternehmenskultur.

Ihr Unternehmen benötigt eine Organisation und Abläufe, die folgende drei Aspekte berücksichtigen:

- Flexibilität,
- Fehlerkultur,
- Lernbereitschaft.

Alle Unternehmen, die in einer Zeit vor der digitalen Revolution heranwuchsen und feststellten, dass sie intelligente Digitalisierungsstrategien benötigen, schafften den erfolgreichen Sprung vom „analogen“ hin zum „digitalen“ Unternehmen, wenn diese drei Punkte umgesetzt wurden. Ich persönlich kenne keine Erfolgsgeschichte in diesem Bereich, die es ohne diese drei Punkte geschafft hat.

Doch was bedeuten Flexibilität, Fehlerkultur und Lernbereitschaft im Detail?

12.2.1 Flexibilität

Der Aufbau einer Organisation, in der sämtliche Prozesse, Abläufe und Strukturen die Voraussetzung dafür schaffen, dass möglichst schnell und flexibel auf Einflüsse reagiert werden kann, zählt zu den herausforderndsten Aufgaben eines Unternehmens. Dahinter steckt etwa, dass alle bislang durchgeführten – und eingefahrenen – Prozesse infrage gestellt werden müssen. Meist bleiben dann beispielsweise die lieb gewonnenen Jahresgespräche auf der Strecke, weil sie in dieser Form einfach keinen Sinn mehr ergeben, weil vielleicht unterjährig plötzlich die Notwendigkeit für einen derartigen Austausch besteht. Flexibilität kann auch bedeuten, künftig komplett auf die traditionelle Form von Meetings zu verzichten, in denen Teams die meiste Zeit des Tages in einem Raum verschwinden. Möglicherweise stellt sich heraus, dass kurze Abstimmungsgespräche mit der Dauer von vielleicht einer halben Stunde viel erfolgreicher sind, vor allem, wenn sie im Stehen abgehalten werden. Ohne eine Armee aus Kaffeekannen und ohne Kekse.

Vermutlich kommen Sie zwangsläufig zu der Entscheidung, künftig agile Techniken und Prozesse einzuführen, um diese Flexibilität zu erreichen. Das kann durchaus der Fall sein, doch wesentlich dabei ist nicht, mit welchem System eine Organisation flexiblere Abläufe erreicht, sondern dass diese Flexibilität Sinn ergibt und dass sie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens verbessert.

Das gelingt Ihnen nur, wenn Sie sämtliche Abteilungen und auch sämtliche Hierarchieebenen in diesen Umgestaltungsprozess einbinden, vom Top-Management bis hin zur Produktion.

Der Weg zur Flexibilität dauert am längsten und ist am aufwendigsten, daher sollten Sie auch zuerst damit beginnen.

12.2.2 Fehlerkultur

Ein Unternehmen, das seinen Mitarbeitern keinen Raum für Fehler lässt, wird zwangsläufig scheitern. Punkt.

Jedoch sollten wir an dieser Stelle das Wort „Fehler“ definieren. Laut Wikipedia¹ wird dieser Begriff wie folgt definiert:

► „Ein Fehler ist die Abweichung eines Zustandes, Vorgangs oder Ergebnisse von einem Standard, den Regeln oder einem Ziel.“

Nehmen wir die angestrebten Verkaufszahlen im Vertrieb als Beispiel. Wenn ich diese nicht erreiche, wird das als Fehler oder Scheitern betrachtet. Werden die Zahlen übererfüllt, müsste das nach dieser Definition eigentlich auch als Fehler gelten. Tut es aber natürlich nicht, da wir bei der Abweichung nach oben einen positiven Effekt haben, anders als bei Nichterreichen.

Für mich persönlich habe ich deshalb eine andere Definition gefunden, die das Ziel in den Mittelpunkt stellt und aus meiner Sicht eine treffendere Beschreibung liefert:

► Ein Ziel gibt eine Richtung vor, die es zu erreichen gilt. Erreiche ich das Ziel nicht, muss ich weiter daran arbeiten, dieses Ziel zu erreichen.

Aus meiner Sicht müsste es heute in Bezug auf die Digitalisierung eigentlich lauten:

- funktioniert (Ziel erreicht),
- funktioniert nicht wie gewünscht (Ziel nicht erreicht, Ursache muss noch herausgearbeitet werden),
- funktioniert sehr gut (Ziel übererfüllt). Hier muss noch unterschieden werden, ob das eine einmalige Sache war oder auf Nachhaltigkeit ausgelegt ist.

Auf diese Weise werden allzu feste und eng definierte Vorgaben etwas aufgeweicht, wodurch Raum für Lernkurven entsteht.

¹<https://de.wikipedia.org/wiki/Fehler>.

Ein Fehlermanagement einführen

Eine Fehlerkultur muss von oben nach unten kompromisslos gelebt werden, nur dann entwickelt sich eine Organisation zu einer selbstlernenden Einheit, die folglich immer weiter wächst. Insbesondere im Falle der digitalen Transformation ist die Bereitschaft, Dinge auszuprobieren und zu testen, unerlässlich. Schließlich benötigt das Unternehmen in dieser Phase eine steile Lernkurve. Das klappt logischerweise nur, wenn man Dinge ausprobiert, auch mal damit scheitert, es wieder probiert und letztlich Erfolg damit hat.

Das bedeutet gleichzeitig, dass jeder aus diesen „Tests“ lernen muss, damit sie nicht ständig wiederholt werden. Daher gilt es, ein Fehlermanagement zu entwickeln. Sollte also eine Maßnahme nicht erfolgreich sein, muss dies analysiert werden. Erst wenn Klarheit darüber herrscht, warum es nicht wie geplant funktioniert hat, können daraus Lehren gezogen und mit anderen geteilt werden. Dies passiert bei Webseiten heute schon im Live-Betrieb, und zwar durch den sogenannten A/B-Test. Daraus lässt sich ableiten, welche Webseitendarstellung dem Leser besser gefällt.

Es ist immer besser, eine Entscheidung zu treffen, als Dinge auszusitzen und nichts zu entscheiden. Damit jedoch Ihre Mitarbeiter diese Einstellung entwickeln, brauchen sie die Gewissheit, dass Dinge ausprobiert werden dürfen, ja dass dies sogar erwünscht ist.

12.2.3 Lernbereitschaft

Wenn jede einzelne Person in Ihrer Firma ein gesundes Maß von Neugierde und Interesse besitzt und die Bereitschaft mitbringt, ständig Neues zu lernen, dann wird es um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens hervorragend stehen.

Forcieren Sie stetiges Lernen. Loben Sie Innovationspreise aus, ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter, ihr Wissen innerhalb der Abteilung weiterzugeben. Fordern Sie Ihre Führungskräfte dazu auf, den Horizont ihrer Teams individuell zu erweitern.

Wenn Ihr Unternehmen auf die Strategie des stetigen Lernens setzt, erhöht sich dadurch nicht nur die Mitarbeiterloyalität, sondern Sie stellen auch sicher, dass dadurch ganz automatisch ein starkes Know-how besteht und gleichzeitig auch eine starke Affinität zu modernen Technologien entwickelt wird. Diese Erfahrung durfte ich in vielen Projekten machen, die ich als Berater begleitete.

Stetiges Lernen bedeutet, Bücher und Fachzeitschriften zu lesen, Kurse und Weiterbildungsseminare zu besuchen und vieles mehr. Manche Firmen haben inzwischen eigene Bibliotheken, die ihre Mitarbeiter nutzen können, andere wiederum verpflichten ihre Führungskräfte, Literaturvorschläge zu erarbeiten.

Diese Bücher bekommen die Mitarbeiter vom Unternehmen geschenkt, passend zur jeweiligen Abteilung. Nach einiger Zeit finden dann kurze Besprechungen statt, in denen die Erkenntnisse aus dem jeweiligen Buch diskutiert werden.

Es existieren unzählige Möglichkeiten, den Horizont der Menschen in einem Unternehmen zu erweitern. Wichtig ist, dass „stetiges Lernen“ so selbstverständlich werden muss wie das tägliche Zähneputzen.

Ich empfehle Ihnen, in erster Linie Mitarbeiter einzustellen, deren persönliches und auch privates Ziel darin besteht, sich stetig weiterzuentwickeln, und zwar unabhängig davon, wer die Weiterbildung finanziert. Ein Mitarbeiter, der bereit ist, selbst in seine Weiterentwicklung zu investieren, zählt meiner Erfahrung nach fast immer zu den Leistungsträgern im Team.

12.3 Der letzte Schritt

Sie haben in diesem Buch eine Menge darüber erfahren, welche Bedeutung die Digitalisierung für jedes Unternehmen, egal welcher Branche, besitzt. Ich hoffe, es ist mir gelungen, Ihnen den Blick dafür zu öffnen und Ihre Einstellung gegenüber diesem Thema so zu erweitern, dass Sie es in Zukunft mit einem gesunden betriebswirtschaftlichen Fokus betrachten und einschätzen, unabhängig davon, welchen Standpunkt Sie bisher dazu hatten. Selbst wenn Sie, wie der Unternehmer Wolfgang Grupp, der Chef von Trigema, selbst wenig bis gar keine Affinität für moderne Technologien besitzen, wissen Sie jetzt doch, dass Sie alles unternehmen sollten, um Ihre Firma bestmöglich auf die digitale Zukunft vorzubereiten. Sie haben nun eine gute Übersicht darüber, welche Möglichkeiten digitale Technologien bieten und aus welchen Gründen kein Unternehmen künftig die Augen davor verschließen sollte.

Nun geht es um die Umsetzung. Und hier ist – wie immer – der schwierigste Schritt der, den man zu Beginn setzt. Daher empfehle ich Ihnen, noch einmal mit dem ersten Kapitel dieses Buches zu starten und zunächst an Ihrer inneren Einstellung zu arbeiten. Gehen Sie erst dann weiter. Es geht dabei nicht darum, dass Sie alles persönlich umsetzen müssen, sondern darum, dass Ihr Unternehmen auf die Herausforderungen der kommenden Jahre vorbereitet ist. Ich kann Ihnen an dieser Stelle versprechen: Uns stehen noch viele Abenteuer bevor, mit unzähligen Möglichkeiten für unternehmerisches Wachstum. An dieser Stelle sei – als ein Beispiel von vielen – das Thema der künstlichen Intelligenz erwähnt. Das Beratungsunternehmen PricewaterhouseCoopers (PwC) prognostizierte ein Wachstum

des deutschen Bruttoinlandsproduktes um 430 Mrd. EUR, also um 11,3 %, bis zum Jahr 2030, und das nur durch künstliche Intelligenz als Wachstumstreiber (FAZ 2018).

Sie sehen also, es liegt noch viel vor uns, und auch in Zukunft liegt das Geld weiterhin auf der Straße. Wir müssen es nur aufheben, und ob wir uns selbst bücken oder ein Roboter das für uns übernimmt, bleibt uns überlassen.

Fazit

- Der Nachholbedarf ist groß, ebenso wie die zu bewerkstellenden Aufgaben.
- Für eine erfolgreiche Digitalisierung im Unternehmen müssen Jüngere und Ältere bereit sein, voneinander zu lernen.
- Flexibilität, eine positive Fehlerkultur und Lernbereitschaft sind die entscheidenden Faktoren, um sich erfolgreich auf die Zukunft vorzubereiten.

Literatur

- Hummer, T.: Schweinsteiger verewigt sich als Ironman. <http://www.sueddeutsche.de/sport/wm-finale-schweinsteiger-verewigt-sich-als-ironman-1.2045498> (2014). Zugriffen: 12. Apr. 2018
- FAZ.: 430 Milliarden Euro für die deutsche Wirtschaft. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/kuenstliche-intelligenz/430-milliarden-euro-fuer-die-deutsche-wirtschaft-durch-kuenstliche-intelligenz-15626088.html> (2018). Zugriffen: 24. Mai 2018

Ich denke, jeder Buchautor setzt in seinen Büchern ein Stück weit auch seine grundsätzliche Geisteshaltung, seine Visionen, Werte und Überzeugungen um. Was bedeutet das in meinem Fall?

Zunächst einmal bin ich als Ex-Berater, Coach und Autor seit vielen Jahren beim Kunden unterwegs. Um bei jedem Kunden exzellente Leistung in kürzester Zeit anbieten zu können, habe ich mir über die letzten 20 Jahre ein eigenes Wertesystem zugelegt, nach dem ich lebe und handle. Privat wie beruflich. Dieses Wertesystem beruht auf folgenden Säulen:

Vertrauen

ist das bewusste Eingehen des Risikos, verletzt oder enttäuscht zu werden. Jedem Menschen, dem ich begegne, trete ich mit einer offenen und vertrauensvollen Haltung gegenüber, wobei dies nicht mit Naivität verwechselt werden sollte. Diese Einstellung bringt mich in eine positive Grundstimmung mit meinem Gegenüber. Über die Dauer der Zeit kann sich diese Einstellung jedoch ändern, und das merkt diese Person in der Regel auch recht schnell.

Mut

bedeutet, das zu sagen oder zu unternehmen, was ich in Anbetracht der Situation für das Richtige halte. Für die richtige Wortwahl, angepasst an die jeweilige Situation und an mein Gegenüber, braucht es viel Empathie und emotionale Intelligenz.

Offenheit

ist der innere Wunsch, andere verstehen zu wollen. Der Wunsch nach Kommunikation mit Menschen und dessen Welt, Herkunft, Einstellung erfahren zu können, hilft mir, mein Gegenüber besser zu verstehen. Meine vielleicht vorgefertigte Meinung anderen direkt überstülpen zu wollen ist mir fremd.

Reife

bedeutet, sich dessen bewusst zu sein, was man tut. Die Folgen erscheinen einem dann nicht ganz so überraschend. Diese Einstellung macht jede Entscheidung bewusster.

Vereinbarung

ist eine getroffene Übereinkunft bezüglich Erwartungen und Erfüllung dieser Erwartungen. Erfolgreiches und zielführendes Handeln beruht auf gegenseitigen Vereinbarungen.

Verbindlich

ist, wer eine Vereinbarung hinsichtlich Erfüllung und Erwartung erfüllt.

Verlässlich

ist, wer sich an Vereinbarungen hält oder diese in angemessenem Maße frühzeitig neu verhandelt.

Disziplin

bedeutet, sich seiner Werte bewusst zu sein, nach ihnen zu leben, sie zu hinterfragen und sein eigenes Handeln daran auszurichten.

Perfektion

ist ein Ziel, das Menschen anstreben, aber nie erreichen werden. Der Mensch ist als Grundwesen nicht perfekt. Diese Erkenntnis bedeutet schnellere Entscheidungen, schnelleres Lernen und darauf aufbauendes Handeln und Ergebnisse.

Konsequent

zu sein bedeutet nicht, hart zu sein. Dahinter verbirgt sich jedoch der ständige und andauernde Wille, zu lernen und sich weiterzuentwickeln.

Würde

Menschen begegne ich gleichwertig. Ein Handeln, bei dem Menschen als Mittel zum Zweck betrachtet werden, erachte ich als würdelos.

Demut

Ich empfinde eine aufrichtige Dankbarkeit für das, was ich tun darf, mit den mir zur Verfügung stehenden Möglichkeiten. Zu jedem Zeitpunkt.

Integrität

bedeutet für mich, alle Dinge, die ich privat sagen würde, auch öffentlich auszusprechen.

Zeit

ist das wertvollste Gut, über das wir verfügen. Ich möchte die mir zur Verfügung stehende Zeit optimal nutzen.

Mein persönliches Mantra

Früher als Berater lautete es: „Increase productivity“. Dabei ging es darum, wie ich die Produktivität meiner Kunden durch mein Handeln und meine Beratungsleistung steigern konnte.

In all den Jahren meiner Tätigkeit lernte ich, dass ich mehr bewirken kann, wenn ich Menschen befähige, effektiver und besser zu werden. Aus diesem Grund lautet mein aktuelles Mantra: „Empower people“.