STANDPUNKT.

Überholte Prozesse

FOTO: HAFNER & CIE

Kay Hafner

Auf dem Weg zur **digitalen Revitalisierung** stoßen traditionelle Unternehmenskulturen zunehmend an ihre Grenzen. Es wird Zeit, von Start-Ups zu lernen. Der Strategieberater und frühere Top-Manager Kay Hafner, der in Diensten von Hertie, Lekkerland, Walmart und Praktiker stand, beschreibt, wie sich der Prozess gestalten lässt.

Wer sein Unternehmen mit Blick auf den digitalen Wandel nicht rechtzeitig anpasst, wird früher oder später vom Markt verschwinden. Sehnsüchtig schauen derzeit die CEOs vieler Unternehmen zu Start-Ups, die im Silicon Valley, in Tel Aviv, in London oder Berlin die neuen Herausforderungen scheinbar spielerisch bewältigen. Aber wie kann der Wandel zur agilen und kundenorientierten Organisation in Unternehmen gelingen, die hoffnungslos verkrustet sind und überholte Prozesse und Entscheidungsstrukturen mit sich herumschleppen? Aus meiner Sicht in drei Schritten. Zunächst einmal sind einige Mythen der Digitalisierung zu beseitigen, dann zentrale Spielfelder zu eröffnen und schließlich geht es in einer verbindlichen Roadmap darum, Freiräume für die Organisation zu schaffen.

Mythen beseitigen

Ein Großteil der Unternehmen, vor allem die, die noch gutes Geld verdienen, macht sich derzeit Gedanken, wie Wettbewerbsvorteile noch eine Zeitlang zu retten sind und wie bewährte Konzepte um digitale Inhalte ergänzt werden können, um zukunftsfähig zu bleiben. Zahlreiche Manager verweisen auf die ohnehin schon starke operative Arbeitsbelastung und auf die Wichtigkeit, verabschiedete Strategien und Großprojekte zu verfolgen. Gerne wird auch das überhaupt nicht vorbildliche massive Geld-Verbrennen der reinen Online-Spieler ins Feld geführt. Abgerundet wird das Bedenken-Konstrukt noch mit dem Hinweis, man kenne die eigenen Kunden; und die Digitalisierung sei doch nur ein Zusatznutzen.

Genau an diesem Punkt sehen viele nicht, dass sich neue „Transformer“ im Markt genau über diese Fehleinschätzung freuen und sich dann mit einer soliden Finanzierung einige Jahre nur Kunden und Marktanteile kaufen, ohne Geld zu verdienen. Die Mythen-Pyramide führt in den meisten Unternehmen dazu, sich einen Verantwortlichen für die Digitalisierung oder einen Innovationsmanager zu suchen, einige Leuchtturm-Projekte auch für die Wahrnehmung nach außen anzuschieben und alle Bereiche aufzufordern, digitale Ideen zu entwickeln. Im nächsten Schritt wird dann, wie bei guten Projekten erprobt, regelmäßig der Fortschritt kontrolliert.

„Wir brauchen erst mal Ruhe und Stabilität im Unternehmen“, so ist die Sehnsucht vieler Unternehmenslenker. Da kann man nur sagen „Thema verfehlt“, weil der Umgang mit Unsicherheit und den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen die neue Normalität ist. Start-Ups sehen nicht Bedrohungen, sondern Chancen. Sie suchen keine Leute, die Ruhe und Stillstand verwalten. Sie versuchen erst gar nicht, mit Prognosen und Hochrechnungen die Kontrolle über die langfristige Entwicklung zu erlangen, sondern sie finden den Kundennutzen heraus und leiten daraus ihren Unternehmenszweck ab. „Purpose“ oder in diesem Fall „Digital Purpose“ ist der Ausgangspunkt allen Handelns. Am Beispiel von Autos (Stichwort „Mobilität“) oder beim Reisen („günstige, zentrale Übernachtung“) lässt sich das zeigen. Oder anhand meiner eigenen individuellen Teemischung, meines selbstgestalteten Sportschuhs oder meiner eigenen Musikliste. Der Zweck heiligt die Mittel, im übertragenen Sinne. Traditionellen Unternehmen hilft es, sich einmal selbst die Karten zu legen, wer die Start-Up-Angreifer weltweit sind und welche Geschäftsmodelle sie haben. Möglicherweise macht es Sinn, sich daran zu beteiligen oder gute Ideen zu kopieren.

„Der Weg hin zu einer gelebten Fehlerkultur ist nicht leicht“

Drei zentrale Spielfelder

Im nächsten Spielfeld geht es um Kundenbedürfnisse und Reichweite. Start-Ups müssen bei den Kundenwünschen priorisieren. Sie können sich nicht soviele Angebote und Services leisten wie traditionelle Unternehmen. Start-Ups verbringen Wochen und Monate damit, den Kundenwunsch über die zentralen „Touchpoints“ richtig zu verstehen (Empathy Map-Ansatz) und die richtigen Angebote und Ideen zu entwickeln (Design Thinking-Konzept). Diese Angebote werden skaliert und unnötige Sonderprodukte werden vermieden. Beim Scheitern der ersten Vermarktung werden dann sofort neue Produkte und Varianten entwickelt („Fail Fast, Fail Cheap“). Experimentieren ist wesentlicher Teil des Geschäftsmodells. Die Durchführung einer Empathy-Map-Befragung von Kunden mit anschließender Design-Thinking–Phase und der Ableitung neuer Ideen führt bei vielen Unternehmensverantwortlichen schon zu Selbstzweifeln, weil die Ansätze meistens gar nicht in die Unternehmensstruktur passen. So werden die „schrägen“ Ideen der jungen Wilden oft früh verworfen.

Das führt uns zum dritten Spielfeld, dem Cultural Change, der im Unternehmen die größte Herausforderung darstellt. Dies ist deshalb die zentrale Baustelle, weil die traditionelle Managementlehre immer denjenigen belohnt hat, der möglichst wenig Fehler macht und keine Toleranzen zulässt. Erfolg durch Kontrolle ist gerade den Deutschen besonders wichtig und in der Welt der Bewahrer ist Sicherheit und Stabilität ein hohes Gut. Wasserfall-Denken, möglichst schnell Vorstand werden, es lange bleiben und „keine halben Sachen“ machen sind bis heute unverrückbare Standards.

Der Kulturwandel hin zu einem Denken in kurzen, agilen Sprints, einem „Fake It Until You Make It“ und einer gewollten Fehlerkultur ist nicht leicht. Im Gegensatz zu analogen Unternehmen, die ihr Wissen schützen wollen, arbeiten digitale Unternehmen in Netzwerken, kennen kein klares „Mein“ und „Dein“ und tauschen sich permanent in der digitalen Szene aus. Den Anteil der „Digital Natives“ deutlich zu erhöhen, Produkt-Releases von jährlichen auf monatliche Zyklen zu bringen oder die wichtigen Entscheidungen auf ein Zehntel der bisherigen Zeit zu beschleunigen ist zeitgemäß.

Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle durch ein eigenes Start-Up oder die Einrichtung eines funktionsübergreifenden Innovation-Labs als digitales Labor sind gute Schritte in die Zukunft. Entscheidend wird dabei sein, wie sich der CEO und die erste Führungsebene verhält – werden die neuen Werte vorgelebt oder nur an andere – häufig CDO, Marketing oder IT – delegiert. Je mehr Freiraum das Unternehmen schafft, desto attraktiver wird man für neue Mitarbeiter. Das allgemeine Duzen, Flip Flops, Liegestühle, Rastalocken, einige Feierabend-Biere oder ein Kicker-Turnier sind oftmals belächelte Randerscheinungen, aber wer ehrlich und überzeugend ein Klima der Offenheit schafft, kann den kulturellen Wandel befördern. In einer solchen Feedback-Kultur müssen die traditionellen Stärken des Unternehmens nicht auf der Strecke bleiben. Oft sind die Etablierten auch viel besser aufgestellt als Start-Ups, die oft nur gute Ideen und eine hohe Eigenmotivation, aber keine echten Assets haben.

Digital Roadmap

Die Leitplanken für eine erfolgreiche Umsetzung des digitalen Wandels ist die „Digital Roadmap“. Der Fahrplan für die eigene Transformation gliedert sich in vier Bereiche. Ausgehend von einer Überprüfung und Beschreibung des Unternehmens-Zwecks (hier hilft oft schon ein guter Videoclip für alle Mitarbeiter) und dem Hinterfragen des Geschäftsmodells, wird die künftige Unternehmensstruktur entwickelt. Starke Tendenzen hin zur Dezentralisierung sind in guten digitalen Firmen zu beobachten und ein Abbau der Hierarchie typisch.

Die Radikalisierung im Kundennutzen erfordert in der Roadmap eine genaue Spezifizierung mit den vorher erwähnten Methoden des Design Thinking. Alle kundenbezogenen Ebenen müssen in diesem Prozess Input geben und den Kundenanspruch auf ein ganz neues Niveau heben.

Last but not least, sollte das Thema Netzwerke neu überdacht und auch in die Roadmap integriert werden. Kontakte mit Business Angels oder Gründern oder die Mitarbeit in einem Accelerator sind hierbei ebenso zielführend wie die Teilnahme an Start-Up- Konferenzen.

Fazit: Traditionelle Unternehmenskulturen stoßen zunehmend an ihre Grenzen. Eine „digitale Revitalisierung“ wird immer wichtiger. Es wird Zeit, sich auf den digitalen Weg zu machen und von Start-Ups zu lernen. Im Sinne eines „Best Of“ sollten alle Unternehmenslenker anfangen, vielleicht auch mit Hilfe eines digitalen Coaches, neue Impulse in der Führungskultur und in den Prozessen des Unternehmens zu setzen und die alten Mythen zu vertreiben. *lz 43-16*