

# Wirtschaft im Wandel: Was auf die Agenda der digitalen Transformation gehört

Redemanuskript von Dr. Rüdiger Theiselmann

Frankfurt am Main, 6. November 2018

Meine Damen und Herren,

unsere Wirtschaft befindet sich momentan in einem fundamentalen Wandel, der Unternehmen jeder Branche und Größe unmittelbar oder indirekt verändert.

Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Blockchain, autonomes Fahren, die vierte industrielle Revolution – all das sind Stichworte, die einerseits für Euphorie, glanzvolle Zukunftsvisionen und mancherorts sogar Goldgräberstimmung sorgen, andererseits aber auch zu Existenzangst und Verweigerung des Fortschritts bei vielen Menschen führen. Wenn man die Medien und Veranstaltungen verfolgt, kann man dabei den Eindruck gewinnen, dass der Wandel der Wirtschaft ein neuartiges Phänomen sei. Dem ist aber ganz und gar nicht so. Denn tiefgreifende Veränderungen hat es in der Geschichte der Weltwirtschaft immer wieder gegeben.

Wer sich als Unternehmer oder Manager fragt, wie die Transformation von Unternehmen gelingen kann, sollte sich deshalb zunächst durch einen „historischen Flug“ über die vergangenen 1000 Jahre der Weltwirtschaft inspirieren lassen:

## 1. Blick in die Geschichte

**Vor 1000 Jahren** war Europa ein rückständiger Teil Asiens mit einer Wirtschaft, die – verglichen mit den islamischen Reichen im Nahen und Mittleren Osten oder China – weit unterentwickelt war.

Ungefähr zum Ende des **11. Jahrhunderts** wurde die Basis für den Aufschwung des Fernhandels gelegt. Dadurch wurde Europa nach und nach zu einem wirtschaftlichen Zentrum der Welt. Ausgangspunkt dieses anfänglichen Wirtschaftswandels waren neue Institutionen und Organisationsformen, die Handel über größere Entfernungen möglich machten – nämlich Handelsmessen, Hansestädte, Städtebünde. Sie führten zu einer Konzentration von Angebot und Nachfrage an einem verkehrsgünstigen Ort und zu bestimmten Zeiten. Es entstanden Warenlager und eigene Messegerichtsbarkeiten, wodurch die Sicherheit und Transparenz der Geschäfte erhöht wurde.

Messen und Stadtgründungen förderten wiederum die Produktion und den Austausch von Waren über weite Strecken. Außerdem führte dies dazu, dass sich neue Methoden der Finanzierung und Rechnungslegung verbreiteten. Die doppelte Buchführung hat beispielsweise ihren Ursprung in jenen Zeiten. Die Bezahlung mit Münzen aus Gold, Silber und Kupfer kam auf. Weil aber der Transport von größeren Geldmengen gefährlich und aufwendig war, entstanden damals Wechselbriefe, die wiederum selbst seit dem **13. Jahrhundert** zu Zahlungsmitteln wurden und den Vorläufer unseres heutigen Papiergelds bildeten.

Durch diesen wirtschaftlichen Aufschwung kam Europa in engen Kontakt mit der höher entwickelten islamischen Welt, China, Indien und Südostasien. Der wichtigste Verkehrsweg war dabei die Seidenstraße – die heute unter dem Stichwort „New Silkroad“ bzw. der chinesischen Initiative „One Belt, one Road“ wieder ganz aktuelle Bedeutung hat. Es ging dabei um ein ganzes Netz aus Handelswegen, die sich vom Gelben Meer bis an das Mittelmeer erstreckten.

Über die Seidenstraße verbreiteten sich Know-how über die Produktion von Papier und Schwarzpulver aus China nach Europa und umgekehrt von Glas aus Europa nach China. In der Folge kam es zu einem deutlichen Anstieg der Löhne in Europa, vor allem in den größeren Städten, was zu starker Urbanisierung führte – ein Phänomen, das wir auch heute wieder erleben. Die Nachfrage nach Luxusgütern wie Wein oder hochwertiger Kleidung stieg im **14. Jahrhundert** deutlich.

Daraufhin kam es – so würde man heute sagen – zu geopolitischen Veränderungen. Das Mongolenreich zerfiel schrittweise, wodurch die Seidenstraße unsicherer wurde. Es kam zu Konflikten zwischen christlich geprägten Europäern mit der islamischen Welt und das Osmanische Reich drängte weiter nach Europa. Dadurch stieg der Druck auf die Wirtschaft, neue Handelsrouten nach China, Indien und Südostasien zu finden. Besonders umtriebiger zeigte sich dabei Portugal, das im **15. Jahrhundert** zahlreiche Expeditionen entlang der Ostküste Afrikas finanzierte und erstmals den Seeweg um das Kap der Guten Hoffnung nach Indien erschloss. Auch Spanien engagierte sich stark in der wirtschaftlichen Internationalisierung und unterstützte einen gewissen Christopher Kolumbus, der zunächst die karibischen Inseln und später Mittelamerika entdeckte – das wiederum war die Basis für tiefgreifende weltwirtschaftliche Veränderungen. Denn im **16. Jahrhundert** stiegen europäische Länder zu Herrschern der Weltmeere auf und begannen, Kolonien in aller Welt zu bilden.

So erlebte England im **17. Jahrhundert** eine wirtschaftliche Blütezeit. Davon profitierte vor allem London. Mit seiner verkehrsgünstigen Lage durch den immer stärker werdenden Schiffsverkehr und gut erreichbare Bodenschätze stieg es zur größten Stadt Europas auf. Dort wurden die höchsten Löhne gezahlt, neue Berufe kamen auf und es wurden internationale Handels- und Finanzgeschäfte abgewickelt – vor allem auch für die englischen Kolonien in Nordamerika und Asien.

Weil in der Folgezeit die Nachfrage nach Produkten weiter zunahm und die Löhne stiegen, hatte die Wirtschaft einen Anreiz, produktiver und kostengünstiger zu werden. Die parallel aufstrebende Naturwissenschaft traf auf innovative Gewerbetreibende – mit der industriellen Revolution als Folge: ab dem **19. Jahrhundert** verbreiteten sich neue Technologien wie Spinnmaschinen oder Dampfmaschinen rasant in Europa, in Nordamerika und später auch weltweit. Die Transportkosten sanken, der internationale Handel florierete. Staaten begannen, wirtschaftlich miteinander zu konkurrieren – wobei sich europäische Staaten industrialisierten und andere wie Russland, China oder Brasilien auf den Agrarsektor fokussierten.

Wirtschaftshistoriker markieren das **Jahr 1870** als den Beginn der „**Ersten Globalisierung**“, dominiert durch Europa und hierbei vor allem durch Frankreich, Großbritannien und Deutschland. Diese Wirtschaftsepoche zeichnete sich durch **Spezialisierung und Arbeitsteilung** aus und auch dadurch, dass der Ort der Produktion und der Ort des Verbrauchs für immer mehr Waren weit voneinander entfernt lagen. Durch den Fernhandel und die Industrialisierung kam es zu fundamentalen wirtschaftlichen Umwälzungen: Güter des täglichen Bedarfs wie beispielsweise Getreide wurden über weite Seestrecken rund um die Welt transportiert, um neue Absatzmärkte zu erschließen. Der Außenhandel von Ländern wirkte sich erstmals direkt auf die Lebensverhältnisse der einfachen

Menschen aus. Der internationale Konkurrenzdruck nahm zu, die europäische Landwirtschaft erlebte eine schwere Krise. Europaweit kam es zu einer starken Urbanisierung, bei der Millionen von Menschen in neue Industriegebiete wie etwa das Ruhrgebiet oder Manchester auswanderten.

Im **20. Jahrhundert** wurde die wirtschaftliche Dominanz Europas durch den Ersten Weltkrieg zurückgedrängt. In den 1920er-Jahren kam starke Konkurrenz von amerikanischen Unternehmen auf, parallel wuchs Russland nach dem Untergang des Zarenreichs zu einer Weltmacht heran. Durch technologische Neuerungen und US-Kapital kam es kurzzeitig zu einer wirtschaftlichen Belebung. Die allmähliche Verbreitung der Elektrizität in Produktion und Haushalten, das Auto wurde massentauglich und die Verbreitung der Luftfahrt ließen Menschen und Unternehmen flexibler und produktiver werden. Dann aber brach ab dem Jahr 1929 die Weltwirtschaftskrise aus. Durch die enge Verflechtung zwischen den Ländern kam es zum Niedergang großer Unternehmen und Banken. Inflation und Massenarbeitslosigkeit verbreiteten sich rasant. Es entstanden **Währungsblöcke, multilaterale Zollverträge wurden durch bilaterale Vereinbarungen ersetzt, Kapitaltransfers und Migration wurden begrenzt. Viele Länder wollten ihre Abhängigkeit von grenzüberschreitendem Handel abbauen und schotteten sich ab.** In Europa und vor allem in Deutschland kam es durch Massenarbeitslosigkeit und Inflation zu einer Radikalisierung, die bekanntermaßen den Weg zum Zweiten Weltkrieg ab 1939 ebnete.

Schon während des Weltkriegs wurde im Jahr 1943 mit der Gründung der Vereinten Nationen an einer neuen Weltordnung gearbeitet. Im weiteren Verlauf ordnete sich auch die Weltwirtschaft neu. Unter Führung der USA wurde die Wirtschaft nach Prinzipien des Marktes weiterentwickelt – also nach dem Schema der "Ersten Globalisierung". Dazu wurden Handelsbarrieren abgebaut und die internationale Zusammenarbeit vertieft – die zahlreichen institutionellen Barrieren aus der Zeit der Kriege und der Weltwirtschaftskrise wurden beseitigt. Im Gegensatz dazu praktizierten die Sowjetunion und China eine Planwirtschaft, in der Gewinn und Konsumentennutzen staatlich gelenkt wurde.

Durch neue Energiequellen wie Öl, Gas und Atomkraft kam es zu einem wirtschaftlichen Aufschwung sondergleichen. Das sog. "Golden Age of Growth" ab dem Jahr 1950, in Deutschland auch als Wirtschaftswunder gefeiert, brachte reale Wachstumsraten von vier bis fünf Prozent pro Jahr bis in die 1970er Jahre hinein. Die Industrialisierung veränderte die Weltwirtschaft nachhaltig: Kolonien in Asien und Afrika wurden unabhängig und erlebten vor allem durch Rohstoffexporte in die Industriestaaten eine hohe Dynamik. Große Infrastrukturprojekte wie Kraftwerke, Straßen, Schiffs- und Flughäfen und Bahnstrecken wurden in aller Welt umgesetzt. Schulen und Universitäten wurden zu einem wichtigen Treiber des wirtschaftlichen Aufschwungs. Aber es gab auch in dieser Zeit nicht nur ein stetiges Aufwärts, wie die Ölkrise der Jahre 1973 und 1979 zeigten – ausgelöst durch Kriege im Nahen Osten mit der Folge schwerer Rezessionen in den Industrienationen.

Etwa **Mitte der 1980er-Jahre** setzte die Phase der sog. „**Zweiten Globalisierung**“ ein, die bis heute andauert und die sich durch eine **Fragmentierung von Wertschöpfungsketten** kennzeichnet (anders als die Spezialisierung im Rahmen der „Ersten Globalisierung“) und in Deutschland beispielsweise durch das Stichwort „Strukturwandel“ geprägt war. Getrieben wurde die Zweite Globalisierung durch technologische Entwicklungen, die sowohl Produktion als auch Transport und Kommunikation betreffen und sich an folgenden Beispielen festmachen lassen:

- **In der Produktion:** Durch Hardware und Software wurde es möglich, industrielle Fertigungsprozesse so weit zu standardisieren, dass große Teile von Produktion und Dienstleistungen an kostengünstige Standorte vor allem in Asien verlagert werden konnten.
- **Im Transport:** in den 80er- und 90er-Jahren kam es zu einer Standardisierung von Containern, für die Verladung zwischen Bahn, Schiff und Lastwagen. Diese sog. Containerrevolution führte zu einem dramatischen Rückgang von Transportkosten, der sich auf die Preise von Rohstoffen und Waren auswirkte – zugleich aber auch das Fundament der Krise der Fracht-Schifffahrt durch spätere Überkapazitäten bildete.
- **In der Kommunikation:** durch das in den 1980er-Jahren entstandene Internet und die Digitalisierung erlebte der Austausch von Daten und Informationen ein bisher unbekanntes Ausmaß. Dadurch wurden neue Dienstleistungen, neuartige Unternehmen und viele neuartige Berufe geschaffen. Zugleich hat die Digitalisierung erst den Boden für die starke Bedeutung von Banken und Finanzmärkten bereitet, die die globale Fragmentierung der Produktion finanzieren und Risiken absichern.

Die „Zweite Globalisierung“ hat es also erst möglich gemacht, dass große, sog. transnationale Unternehmen zu echten Global Playern aufsteigen konnten, weil sie in der Lage waren und sind, unabhängig von ihren Ursprungsländern zu agieren. Durch die Fragmentierung sind aber auch stärkere Wechselwirkungen, Abhängigkeiten und Unwägbarkeiten entstanden, die vor allem in der Finanzmarktkrise 2007/2008 zu Tage traten und eine hohe Veränderungsdynamik für Unternehmen und ganze Branchen zur Folge haben.

## **2.) Aktuelle Zeichen des Wandels**

Das bringt mich, meine Damen und Herren, zur Gegenwart – als Vorbereitung auf die Frage, was auf die Agenda der digitalen Transformation gehört.

### **Unwägbarkeiten nehmen zu**

Spätestens seit der Finanzmarktkrise 2007/2008 haben die Unwägbarkeiten für Unternehmen – bedingt durch fortschreitende Digitalisierung und Globalisierung – deutlich zugenommen. Dieses mit dem Kürzel „VUCA“ bezeichnete Phänomen zeichnet sich durch erhöhte Veränderungsdynamik aus, vor allem weil das Internet zu mehr Transparenz geführt und Informationsasymmetrien reduziert hat. In der Folge ist die Unsicherheit gestiegen, da einzelne Produkte oder ganze Geschäftsmodelle in kurzer Zeit durch Wettbewerber kopiert oder durch innovative Ansätze disruptiert sowie Preise kurzfristig angepasst werden können.

### **Enge Vernetzung – Kettenreaktionen – Regulierung**

Zugleich hat einerseits durch Regulierung bzw. rechtliche Vorgaben und andererseits durch verstärkte operative Abhängigkeiten sowie Wechselwirkungen zwischen operativem Geschäft und Unternehmensfinanzierung die Komplexität zugenommen. Ein Beispiel: Als am 11. März 2011 im japanischen Fukushima die Erde bebte, war dies nicht nur der Auslöser einer folgenschweren Nuklearkatastrophe, sondern auch einer energiepolitischen und wirtschaftlichen Kettenreaktion: bereits drei Tage später gab die deutsche Bundesregierung ein dreimonatiges Atom-Moratorium bekannt, etwa drei Monate darauf den Atomausstieg bis zum Jahr 2022. Energieversorger wie RWE und EON mussten in der Folge Abschreibungen in Milliardenhöhe auf ihre Atommeiler vornehmen,

im weiteren Verlauf ihr Eigenkapital stärken und umfassende Restrukturierungen sowie Abspaltungen durchführen. Der Atomausstieg und seine wirtschaftlichen Folgen mögen extrem und branchenspezifisch sein; das zugrunde liegende Phänomen plötzlicher Veränderungen von Rahmenbedingungen und unvorhergesehener Ereignisse von fundamentaler Bedeutung zeigt sich jedoch mittlerweile branchenübergreifend: Cyber-Angriffe oder aktivistische Investoren können mitunter existenzielle Bedeutung für Unternehmen haben.

### **Dematerialisierung schreitet voran**

Darüber hinaus koppelt sich – und dies schon seit den 1990er-Jahren – bei immer mehr Produkten die zugrunde liegende geistige Leistung bzw. das Produkterlebnis von ihrem physischen Träger ab. Ein besonders anschauliches Beispiel findet sich in der Musikbranche: waren Songs früher auf Vinyl und später auf CD sowie DVD gepresst, so sind sie heute zu Tage in der Cloud bzw. per Stream virtuell verfügbar. Diese als „Dematerialisierung“ bezeichnete Entwicklung hat auch in der Industrie begonnen, wo beispielsweise Ersatzteile mit 3D-Druckern produziert werden. Das Know-how bzw. die Vorlage ist digital verfügbar, und die Produktion erfolgt dort, wo die Ersatzteile benötigt werden. Ein weiteres Beispiel ist der Berufskleidungshersteller engelbert strauss, der derzeit in Hessen eine Fabrik für Firmenschuhe errichtet, die künftig im 3D-Verfahren individuell on demand gefertigt werden.

### **Standard-Aufgaben werden automatisiert**

Darüber hinaus werden standardisierte und repetitive Tätigkeiten von Menschen mehr und mehr durch künstliche Intelligenz, Dokumenten-Automation sowie Blockchain-Anwendungen übernommen. Ein Beispiel: wir bei Digtorney arbeiten derzeit an einem AI-Projekt für ein börsennotiertes Handelsunternehmen, mit dem hunderte juristischer Verträge mit Kunden oder Lieferanten über mehrere Sprachen hinweg automatisiert ausgelesen und durch Verknüpfung mit dem ERP-System daraufhin abgeglichen werden können, ob es ein Delta zwischen dem vertraglichen Soll und dem operativen IST gibt. Dadurch lässt sich – ausgehend von der juristischen Basis – Auslastung steigern, Erträge optimieren oder Kosten reduzieren.

### **Arbeit wird orts- und zeitunabhängig**

Zugleich ist es durch die Digitalisierung bereits dazu gekommen, dass eine Vielzahl beruflicher Aufgaben von jedem Ort und zu jeder Zeit erbracht werden können. Ein Beispiel ist die Software-Branche, in der Programmierer aus aller Welt an Websites oder Apps für deutsche Unternehmen arbeiten. Oder nehmen wir die Rechtsberatung: Digtorney bringt beispielsweise asiatische Unternehmen und europäische Anwälte mit Blick auf M&A-Transaktionen digital zusammen, ohne dass sich Anwalt und Mandant jemals persönlich begegnet sind. In einem Fall hat es nicht einmal mehr eine Telefonkonferenz gegeben, sondern das Mandat wurde ausschließlich schriftlich abgewickelt. Gewiss lassen sich diese Beispiele nicht auf jegliche Tätigkeiten in Fabrikhallen, Büros oder Kliniken übertragen, denn viele Aufgaben erfordern weiterhin Präsenz. Doch angesichts der beschriebenen Dematerialisierung und Automatisierung von Tätigkeiten gibt es einen unaufhaltsamen Trend zu rein geistiger, kreativer Arbeit, während manuelle Vorgänge zunehmend durch Roboter übernommen werden – so, wie es in der Industrie schon seit langem der Fall ist.

### **Generationswechsel: Demografie und Arbeitsethos im Wandel**

Parallel zu den geschilderten Entwicklungen vollzieht sich in Deutschland – und auch in vielen anderen Industrienationen – ein demografischer Wandel, dessen volle Wirkung sich erst ab der

nächsten Dekade mit voller Intensität zeigen wird. Schon jetzt sind Nachwuchskräfte knapp und die Arbeitslosigkeit ist auf dem niedrigsten Niveau seit der deutschen Wiedervereinigung; in einigen Regionen Deutschlands herrscht praktisch Vollbeschäftigung. Selbst wenn sich die derzeit robuste Konjunktur im Zuge einer möglichen Zinswende abschwächen sollte und durch die Digitalisierung zahlreiche Jobs wegfallen könnten, führt die Demografie nach Einschätzungen von Experten dauerhaft zu einer Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften. Anders als noch vor 20 Jahren zu Karriere-Hochzeiten der Baby Boomer, sind Arbeitnehmer in einer immer stärkeren Position. Zum einen fördert dies – im Zusammenspiel mit dem Trend zu geistiger, kreativer Arbeit – die Verbreitung freiberuflicher Tätigkeiten, was sich an dem aus den USA bereits seit längerem bekannten Phänomen der GIG Economy zeigt. Zum anderen werden festangestellte Mitarbeiter vor allem der jüngeren Generation selbstbewusster: sie fordern selbstbestimmte Tätigkeiten und die Möglichkeit, ihr Berufs- und Privatleben besser in Einklang bringen und auch Auszeiten nehmen zu können.

### **3.) Was auf die Agenda der digitalen Transformation gehört**

All dies führt mich, meine Damen und Herren, zu der Frage, was – vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus der Geschichte der Weltwirtschaft und der geschilderten Phänomene unserer Zeit – auf die Agenda der digitalen Transformation gehört. Übergeordnet kommt es nach meiner Ansicht auf drei Erfolgsfaktoren an: Unternehmertum, Anpassungsfähigkeit und Vernetzung.

#### **- Unternehmertum:**

Wie wir bei unserem “Flug durch die Wirtschaftsgeschichte” gesehen haben, waren Wagnisse und unternehmerischer Mut schon immer die Basis für Transformation. Ansonsten hätte es weder eine Seidenstraße noch internationale See-Wege noch die industrielle Revolution gegeben.

Was heißt das für die Zukunft? Intrapreneurship wird zum Erfolgsfaktor. Und damit meine ich sowohl gesellschaftsrechtliche und finanzielle Beteiligung am Unternehmen als auch die unternehmerische Haltung, bewusst und ohne allumfassende Absicherung Risiken einzugehen – mit dem vollen Bewusstsein, dass ein Fehlschlag finanzielle und auch persönliche Konsequenzen haben kann.

Dazu kann es beispielsweise sinnvoll sein, Teilbereiche eines Unternehmens gesellschaftsrechtlich zu verselbstständigen, ihre Bereichsleiter mit einem Minderheitsanteil als Gesellschafter zu beteiligen und ihren Bonus ausschließlich über Dividenden zu zahlen. Denn erfahrungsgemäß steigen Kundenfokus, Kostenbewusstsein und letztlich Identifikation mit dem Unternehmen, wenn eigenes Geld im Feuer steht. Für Mitarbeiter unterhalb der Management-Ebene lässt sich unternehmerisches Denken und Handeln durch mehr Gestaltungsspielraum, Mitspracherechte sowie eine am langfristigen Erfolg des Unternehmens orientierte Vergütung fördern: wer weitgehend selbst über seine Arbeit bestimmen und Einfluss auf Entscheidungen nehmen kann, ist meist intrinsisch motiviert, identifiziert sich mit dem Unternehmen und akzeptiert leichter, dass nicht der kurzfristige Erfolg finanziell belohnt wird.

Förderung des Unternehmertums bedeutet in der praktischen Umsetzung auch, den Kunden mit seinen individuellen Bedarfen in den Mittelpunkt zu stellen anstatt – wie stark verbreitet – das Unternehmen von innen nach außen zu denken. Dazu sind auf Basis der digitalen Möglichkeiten (u.a. Big Data, künstliche Intelligenz) kreative Ansätze zu entwickeln: weg von Standardprodukten bzw. -dienstleistungen, hin zu konfigurierbaren Lösungen mit standardisiertem Unterbau. Dies kann nur gelingen, wenn Neues ausprobiert werden kann und Fehler begangen werden dürfen, sofern man aus ihnen lernt. Das wiederum erfordert die unternehmerische Haltung, Risiken bewusst einzugehen.

Zudem ist die Einforderung unternehmensinterner, vor allem aber auch unternehmensexterner Netzbildung bedeutend: Weil der Aufbau von speziellen Kompetenzen aufwändig ist, sollten Unternehmen und ihre Mitarbeiter aktiv nach Möglichkeiten suchen, sich projekthaft mit Experten zu vernetzen und auf diese Weise sinnvoll Kompetenzen zusammenzuführen. Schnittstellenfähigkeit ist hierbei das Schlagwort.

#### **- Anpassungsfähigkeit:**

Wie die Geschichte der Weltwirtschaft zeigt, waren Flexibilität und kurzfristiges Reagieren auf veränderte Umstände schon immer ein Erfolgskriterium für Transformation. Ganz gleich ob sich Handelsrouten ändern oder disruptive Geschäftsmodelle auftreten – in solchen Situationen sind Entscheider gefragt, die sich schnell auf neue Situationen einstellen, mit Ungewissheit umgehen können und auch mutig genug sind, Entscheidungen unter großer Unsicherheit zu treffen.

Um im Konzern agil zu bleiben und verkrustete Strukturen aufzubrechen, empfiehlt es sich aufbauorganisatorisch beispielsweise, eine Holding zu schaffen und die Bereiche als juristisch eigenständige Tochtergesellschaften auszugliedern, die als Schnellboote vor allem anhand von Kennzahlen gesteuert werden und denen große unternehmerische Spielräume gelassen, um kurzfristig auf Änderungen in ihrem Markt reagieren zu können.

In der Ablauforganisation sollte einerseits das Arbeitsumfeld agil angelegt werden, indem beispielsweise auf feste Arbeitsorte, feste Arbeitszeiten und – wo immer möglich – auf starre Abläufe verzichtet wird. Das ist kein Widerspruch zu klaren, revisions sicheren Prozessabläufen, Compliance und zu einer strukturierten Vorgehensweise.

#### **- Vernetzung und Integration:**

Viele Konzerne und auch Mittelständler beteiligen sich an Start-ups, gründen Labs oder Hubs – gerne und oft in Berlin. Die Herausforderung ist dabei häufig die Gleiche: ein kleines, bis in die Haarspitzen motiviertes und operativ meist unerfahrenes Team denkt über Lösungen der Zukunft nach. Ohne Rücksicht auf Regelprozesse oder Einschränkungen der bestehenden IT-Landschaft oder der praktischen Anwendung im Konzern. Natürlich können weitab der Zentrale interessante Ideen und disruptive Geschäftsmodelle entstehen. Aber wenn diese dann in die Abläufe des Konzerns integriert und monetarisiert werden sollen, gibt es oft ganz praktische und auch rechtliche Themen wie Datenschutz oder IT-Integration. Zudem stellen sich nach meiner Erfahrung immer wieder Akzeptanzprobleme: das Not-Invented-Here-Syndrom.

Wenn das Unternehmen von innen heraus transformiert werden soll, ist deshalb die Vernetzung von operativ erfahrenen Mitarbeitern und Innovatoren entscheidend. Denn um neue digitale Services zu entwickeln, ist in erster Linie ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse und Herausforderungen der Kunden sowie der internen Produktions- bzw. Vertriebsprozessen erforderlich. Im Kern geht es also zunächst – vollkommen unabhängig von den technischen Möglichkeiten – um die Frage, was genau zu optimieren oder welches Problem zu lösen ist. Dafür braucht es in der Regel erfahrene Mitarbeiter, die im engen Austausch mit Kunden und Lieferanten stehen und wissen, wo genau der Schuh drückt. Wer vor diesem Hintergrund weiß, welche Applikationen es bereits gibt und wie sie kombiniert oder angepasst werden könnten, um das jeweilige Problem zu lösen bzw. nützlich zu sein, spielt ganz vorne mit. Aber genau dies erfordert Vernetzung und Integration, weshalb immer mehr Unternehmen dazu übergehen, Software-Entwickler nicht mehr in der IT-Abteilung, sondern in Produkt- und Vertriebseinheiten zu integrieren werden und fortlaufend mit operativen Kollegen an

Innovationen und neuen Releases arbeiten zu lassen. Denn die Veränderungsdynamik ist hoch und Kunden erwarten regelmäßig neue oder verbesserte Funktionalitäten. Die Integration der IT hat zudem den Vorteil, dass Kollegen voneinander lernen und auch Nicht-Techies für technische Innovationen sensibel werden.

#### **4.) Empfehlungen:**

All das erfordert, meine Damen und Herren, authentische Führungskräfte mit einem „digitalen Fußabdruck“. Dazu sollten Entscheider

- sich über aktuelle digitale Innovationen auf dem Laufenden halten durch interne und externe Netzwerke.
- sich Software sowohl im Frontend als auch im Backend zunächst in Grundzügen von Experten demonstrieren zu lassen, um sie im Überblick kennen zu lernen. Im Anschluss sollten Entscheider mit operativ erfahrenen Mitarbeitern evaluieren, an welchen Punkten Berührungspunkte mit dem traditionellen Geschäft bestehen und welchen konkreten Nutzen die Software stiftet.
- das Thema Cyber-Crime und Datenschutz ganz oben auf der Agenda haben.
- selbst mit gutem Beispiel vorangehen und digitale Tools aktiv nutzen, um sowohl nach innen als auch außen eigene Digitalkompetenz zu verkörpern.