

# Tag 1: Aktuelle Herausforderungen

In diesem ersten Kapitel soll es um Fragen gehen, die aktuell eine besondere Relevanz besitzen und die Führungskräfte und Unternehmer gerade umtreiben: Welche Themen halten die heutigen Entscheidungsträger und Influencer wach? Was sind unsere größten Herausforderungen? Welche Sorgen haben wir bezüglich der Zukunft? Und welche Themen müssen wir versuchen anzugehen und zu lösen?

## Digitalisierung

Natürlich steht das Thema Digitalisierung bei allen Managern ganz oben auf der Agenda. Es ist das Thema, in das zurzeit am meisten investiert wird und über das sich viele den Kopf zerbrechen. Auf der Absatzseite, der internen Prozessseite und im Bereich der Beschaffung. Die kritische Fragestellung ist: Wie kann ich für meine Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner IT einsetzen, um

- effizienter zu werden und damit gleichzeitig Kosten zu sparen sowie das Geschäft zu skalieren?
- mich und die Produkte des Unternehmens am Markt von der Konkurrenz abzusetzen und zu differenzieren? Oder Dienste zu optimieren, einzigartig zu machen, einen Mehrwert zu gewährleisten?
- Informationen besser greifen, filtern, auswerten zu können, um meine Dienst oder Produkte zu verbessern?

Zur Verfügung stehen uns Lösungen in den Feldern Artificial Intelligence & Robotics, Biotechnology & Bioinformatics, Networks & Computing Systems, Medicine & Neuroscience, Nanotechnology & Digital Fabrication.

Sorgen rund um das Thema der Digitalisierung bestehen heute auf unterschiedlichen Ebenen. Entscheidungsträger, die tiefer

inhaltlich in der Thematik stecken, erkennen die Gefahr der neuen Entwicklungen. David Belt, Gründer und Geschäftsführer der New Lab in Brooklyn, einem multidisziplinären Technologiezentrum für gesellschaftlich orientierte Technologien, macht sich Sorgen um die Ethik in Bezug auf die künstliche Intelligenz, Robotik und andere neue Technologien.

Personalvorstand Oliver Burkhard von thyssenkrupp sieht in der Digitalisierung eine Chance und befasst sich eher damit, wie er sie in seinem Feld sinnvoll einsetzen kann: »Meine Leidenschaft liegt im Bereich Transformation. So schaffen es Unternehmen, ihre Belegschaft in die Arbeitswelt 4.0 mitzunehmen und sie hierfür zu begeistern.«

Im Bereich der Medien stellt die Digitalisierung alles auf den Kopf, was die Kenntnisse der agierenden Akteure betrifft und deren Geschäftsmodell. So Steve Forbes, Editor-in-Chief Forbes: »In unserer Print-Welt fliegt alles bisher Kennengelernte vom Dampfkessel der 1840er bis zum Aufkommen des Internets aus dem Fenster. Es hat sich verändert, wie man Content herstellt und wie man ihn vermarktet.«

Aber nicht nur im Print, sondern auch in der TV-Welt ist die Herausforderung präsent. So Ernst Feiler, Leiter Technologie UFA: »Erst nach der Digitalisierung – IT und Internet – passierten zwei Dinge gleichzeitig: Distributionsseitig gibt es heute völlig neue Kanäle und Player. Wie man sieht, beherrschen große Technologiefirmen die Welt, nicht etwa Contentfirmen. Und diese Technologiefirmen kaufen sich einfach den benötigten emotionalen Content, ohne den es ja auch für sie nichts zu transportieren gäbe.«

Ernst Feiler stellt sich die Frage, wie man diesem Digitalisierungsdruck begegnet, der inzwischen alle Branchen erfasst hat, aber die Medien ganz besonders. »Wie implementiert man adäquate Neuerungen in einem so traditionellen Unternehmen wie dem unseren – und das, indem man auch die Menschen mitnimmt, was ja eine unabdingbare Voraussetzung für jedweden Wandel sein sollte.«

Hier blickt er gerne zurück auf den Rat eines seiner ersten Chefs, der ihm sagte: »Du bist jetzt für die Technologie zuständig. Die Wahl der richtigen technischen Zukunftslösung macht dabei aber nur 20 Prozent deiner Aufgabe aus. Ich gehe davon aus, dass du die richtige Lösung finden wirst. 80 Prozent deiner Aufgabe wird aber darin bestehen, die richtigen Menschen mitzunehmen, die wir brauchen werden, um unsere Vision umzusetzen.«

Aus Sicht der Politik liegt die große Aufgabe ebenfalls darin, die Menschen mitzunehmen. Sie entsprechend auf die Digitalisierung und die Arbeitswelt von morgen vorzubereiten. Der Generalsekretär der FDP NRW, Johannes Vogel, beschreibt: »Es beschäftigt mich, wie wir die Gesellschaft sozial fit machen für die Digitalisierung und die Zukunft der Arbeitswelt.«

Aber auch die Banken sehen das als ihre Verantwortung. So Vorstandsmitglied Dr. Ingrid Hengster von der KfW: »In meinem Bereich, dem inländischen Fördergeschäft, beschäftigt uns und unsere Anteilseigner – Bund und Länder – besonders das Thema Innovation: Was müssen wir tun, damit sich der Mittelstand auf die Digitalisierung und die Erfordernisse der Zukunft vorbereiten kann?«

Hinsichtlich der Mitarbeiter bietet die Digitalisierung viele Optionen. Frau Dr. Bettina Volkens, Vorstandsmitglied Lufthansa, erkennt das wie folgt: »Unsere Mitarbeiter und auch potenzielle Mitarbeiter werden sich neue Arbeitsformen und auch mehr Möglichkeiten der Partizipation wünschen. Wir brauchen Digitalisierung, die stärkere Orientierung am Mitarbeiter ermöglicht und Individualisierung erlaubt. Unsere Mitarbeiter haben den Wunsch, sich zu entfalten, dazuzulernen und einen Mehrwert zu stiften. Durch Digitalisierung haben wir die Möglichkeit, auf viel mehr individuelle Bedürfnisse Rücksicht zu nehmen und komplexe Vorgänge mitarbeiterorientiert zu gestalten.«

Für Stefan Stroh, Chief Digital Officer der Deutschen Bahn, liegt die Herausforderung darin, zwei Themen gleichzeitig stemmen zu müssen: »Die Digitalisierung unseres Kerngeschäfts und den

Aufbau neuer digitaler Geschäftsmodelle in unseren Kernmärkten. Die Herausforderung für uns liegt darin, Prozesse und Strukturen zu schaffen, die uns erlauben, agil, aber »at scale« unsere Kundenschnittstellen und Prozesse zu optimieren und gleichzeitig neue, digitale Geschäfte aufzubauen.«

Beatrice Guillaume-Grabisch, Deutschlandchefin von Nestlé, erläutert, welche Veränderungen der Wandel ihrer Industrie zum Beispiel im E-Commerce mit sich bringt: »Früher hat man gesagt, ich brauche ein Kilo Kartoffeln, und hat sie gekauft. Heute wird nicht nur nach dem Kilo Kartoffeln gefragt, sondern es werden auch die Rezepte gewünscht, Tipps, wie ich das Essen noch bereichern und schmackhafter machen kann, wie ich es appetitlich servieren kann.« Man betrachtet nicht mehr eine einzelne Dimension, sondern beschäftigt sich mit vielen verschiedenen Perspektiven.

### **Branchenveränderungen und Marktunsicherheiten**

Viele Manager fühlen sich wie in einem Blindflug. Wenn Sie mal im Nebel oder Regensturm über die Autobahn gefahren sind, kennen Sie das Gefühl. Sie wissen nicht, was vor Ihnen ist oder auf Sie zukommt, und haben das Gefühl, jeden Augenblick über die Bahn zu schlittern. Und dann noch schnell fahren?! Aber genau so ein Verhalten verlangt der Markt. Jetzt haben Sie aber noch Kinder auf dem Rücksitz und damit mehr Verantwortung, denn nicht nur Ihr eigenes Leben steht auf dem Spiel. So fühlt sich das in der Wirtschaft heute oft an.

Wie kann man sicherstellen, dass man bei den »Disruptern« ist und nicht »disruptiert« wird? Wie findet man einen guten Mittelweg zwischen bewahren und verändern? Der Wettbewerb war schon immer eine Sorge, heute aber kommt er aus Bereichen, mit denen man gar nicht rechnet, oft ganz anders, als man es erwartet, kleiner, schneller, agiler. Die Frage, die sich viele Unternehmen heute stellen: Wozu braucht es uns noch? Und wenn der Markt uns nicht mehr braucht, was geschieht dann? Die Marktvolatilität bietet da nicht wirklich viel weitere Navigation, in welche

Richtung es gehen soll – und wenn ich den Tanker dann gerade gedreht habe, bewegt sich die Strömung vielleicht schon wieder in eine andere Richtung. Die Unsicherheit von morgen ist eine große Herausforderung.

Wie wahre ich in einer Zeit, in der sich Geschäftsmodelle verändern, Industrien auf den Kopf gestellt werden, die Reputation des Unternehmens als das wertvollste Asset? Wie schütze ich mich vor dem Downside? Wie stellen wir sicher, dass wir vorne dran bleiben und einen Mehrwert am Markt leisten?

### **Geopolitische Situation**

Wir befinden uns in einer sich neu definierenden Weltordnung mit großen Unsicherheiten zwischen Ländern, ja sogar Weltmächten. Waffensysteme mit einem unvorstellbaren Ausmaß an Vernichtungskraft werden getestet und eingesetzt. Terroranschläge sind fast ein Teil unseres Alltags geworden, nicht mehr einzelne dramatische Ereignisse wie der 11. September erschüttern die Welt, sondern tägliche, teils von Einzelgängern durchgeführte Attacken gefährden die Sicherheit jedes Bürgers. Viele Menschen haben ihren Glauben in das Wirtschaftssystem verloren. Gesellschaftliche Folgen der globalen Finanzkrise sind unter anderem durch die weiter auseinanderdriftenden Schichten von Arm und Reich zu sehen. Die Politik bietet hier aktuell keine oder wenig Zuversicht oder Perspektive. Sie ist gekennzeichnet von fehlenden inhaltlichen Schwerpunkten, destruktiven Machtkämpfen, einem teils beängstigenden Rechtsruck und einem schwerlich ernst zu nehmenden Bild, das die Politik der einst größten Supermacht, der USA, abgibt. All dies trägt heute zu einem Verlust der Bedeutung des politischen Systems bei. Die spätkapitalistische Wirtschaft schreit nach einem Paradigmenwechsel.

Große Sorgen bereiten einigen der Interviewten die neuen Technologien, insbesondere rund um die ethischen Aspekte. Eine große Gefahr sehen darin Albert Wenger, Partner bei

der Venture-Capital-Firma Union Square Ventures, die unter anderem Soundcloud und Twitter finanziert hat, und David Belt, Gründer und Geschäftsführer des New Lab in Brooklyn, einem multidisziplinären Technologiezentrum für Startups. Beide nehmen hier auf ihre Art und Weise Einfluss, um Alternativen zu bieten.

Für David Belt sind die Personen das Entscheidende. Er hat selbst schon viel gelernt, was die Auswahl seiner eigenen Geschäftspartner betrifft. In seinem Technologiezentrum führt er bei den Unternehmen, die er aufnimmt, einen extrem sorgfältigen Auswahlprozess durch. Weniger als 15 Prozent der Bewerber werden im New Lab akzeptiert. David sucht Menschen, die einen gewissen unternehmerischen Geist haben und in ihrer Arbeit ihren eigenen Werten treu bleiben. David findet es zum Beispiel auch wichtig, dass man nicht von allen Investoren Geld nimmt, und das wünscht er sich auch für die Unternehmer, die bei ihm arbeiten. Damit sie keine falschen Kompromisse eingehen müssen. Indem er Unternehmer auf ihrem Weg unterstützt, möchte David dafür sorgen, dass Daten nicht komplett von den Tech-Riesen wie Google oder Facebook kontrolliert werden, sondern dass es Alternativen gibt, zum Beispiel kleinere, jüngere Start-ups.

Auch Albert Wenger teilt die Sorge der Macht einzelner Weniger und leistet seinen Beitrag, indem er über das Thema schreibt, informiert und Firmen finanziert, deren Zweck und Mission er für gut befindet. Für Albert sind Blockchain-Technologien und dezentrale Systeme wie Bitcoin und Ethereum Beispiele für Alternativen zu den großen Tech-Giganten als zentralen unternehmerischen Verwaltern von Daten. So Albert: »Der Grund, warum Facebook 500 Milliarden Dollar wert ist, ist, dass Facebook die gesamte Datenbank besitzt und der Einzige ist, der entscheiden kann, wer was zu irgendeinem Zeitpunkt sehen kann. Aber mit der Blockchain werden wir in der Lage sein, Systeme wie Facebook zu erstellen, die kein Facebook als Unternehmen haben, das sie betreibt.« Albert betrachtet das als den größten Durchbruch in der Organisation menschlicher

Aktivitäten seit der Erfindung des Unternehmens. Und in dem Sinne werden wir sicherlich noch einige Erfindungen erleben, die wir uns jetzt noch gar nicht vorstellen können.

Das Buch *The Circle* beschreibt gut, welche Chancen und Risiken in Artificial Intelligence und der Vernetzung liegen können. Große Techkonzerne haben ein Machtpotenzial übernommen, das sie selbst zum Teil noch gar nicht wahrnehmen, das aber enorme Auswirkungen auf nahezu alle gesellschaftlichen und politischen Umstände hat.

Social Media verändert unsere Gesellschaft hinsichtlich der Quantität und der Qualität der Informationen. In Asien sehen wir heute eine Mittelschicht, die eine weitaus größere Macht und mehr Einfluss hat auf unser heutiges ökonomisches Handeln, als das früher in den USA der Fall war. Für Manager liegen jetzt die spannenden Chancen darin, sich diesen Entwicklungen zu öffnen und sie sich zu eigen zu machen.

Fake News auf Facebook, Vorwürfe und Angriffe der Politik auf die Medien gefährden das ausgeglichene Machtsystem.

Viele der oben beschriebenen Ereignisse und Entwicklungen haben zu zunehmendem Nationalismus geführt, verbunden mit der Hoffnung oder der Wahrnehmung, dass die Trennung von Nationalitäten oder der Abstand von Wohlstand und Armut zu einer persönlichen wirtschaftlichen Verbesserung und einer höheren Sicherheit führen würde. Wir erleben eine Instabilität des Systems. Es ist nicht mehr so, wie wir es bisher gekannt haben. In Europa sehen wir darüber hinaus eine sinkende moralische Stabilität, die wir aber eigentlich heute, gekoppelt mit einer gemeinschaftlichen Vision, mehr als alles andere und wie nie zuvor bräuchten.

Sorgen in Sachen Zukunft muss uns auch die Bildung machen. Es muss gleiche Chancen für alle Kinder geben. Jedes Kind hat ein Talent, das man finden und fördern sollte. Wir brauchen eine Bildungsgerechtigkeit, damit sich unsere Gesellschaft

sozio-ökonomisch nicht noch weiter spaltet, damit Kriminalität und Armut nicht zunehmen.

Das Finanzsystem ist bis an seine äußerste Grenze gebracht worden. Aufsichtsrechtliche Regulierungen blockieren das System. Unsere Schulden sind weit über dem, was wir uns leisten können, Zinsen werden künstlich niedrig gehalten, das politische System zeigt sehr wenig Willen zur Selbstkritik hinsichtlich der eigenen Leistungsbilanz.

Politisch gesehen haben wir kaum noch Mehrheiten, und es gibt keine richtige Opposition.

Wie schaffen wir inmitten dieser Entwicklung ein Europa als Anker oder zumindest als ein Gebiet vergleichsweise großer Stabilität oder Sicherheit? Wie schaffen wir als Gesellschaft den Wandel vom Industriezeitalter in ein Wissenszeitalter?

### **Führungs- und Kulturthemen**

Welche großen Herausforderungen sehen wir heute im Bereich der Führung und Kultur? Fast alle Firmen setzen sich derzeit mit Themen wie Reorganisation oder kultureller Transformation auseinander.

Manager sind mit immer weniger Zeit und immer mehr Baustellen parallel konfrontiert. Die Kommunikation läuft primär über »neue« Medien. Das bedeutet eine vorrangig unpersönliche Flut von Informationen.

Der Markenvorstand von adidas, Eric Liedtke, setzt als seine erste, zweite und dritte Priorität, eine Kultur zu schaffen, die das Potenzial seiner Mitarbeiter freisetzt. Die Mitarbeiter sind das wertvollste Gut des Unternehmens. Durch ihr Verhalten, ihr Vertrauen und ihren Einsatz entsteht die Kultur des Unternehmens, sie wächst und entwickelt sich. Und die Kultur ist am Ende auch die Marke des Unternehmens. In Richtung der Mitarbeiter, der Kunden und des Marktes.

Jedes Unternehmen muss sicher individuell für sich entscheiden, wie es das bei sich gestaltet. Fragen, die Sie sich hier stellen sollten

und die Ihnen helfen können, den richtigen Weg einzuschlagen, sind: Wie ermöglichen wir jedem Mitarbeiter, seine individuellen Stärken einzusetzen und auszuleben? Wie nutzen wir diese einzeln für ein gemeinsames Ziel? Sie brauchen einen Dirigenten, gute Lehrer und motivierte, talentierte, ehrgeizige Musiker. Zum Schluss muss das Ganze dann noch in Einklang gebracht werden.

Eine weitere wichtige Frage, die viele Manager beschäftigt, ist: Wie führt man das Unternehmen, während man skaliert und wächst und während viele andere Herausforderungen auf einen einströmen? Der Leiter Employee Experience von Airbnb, Mark Levy, beschreibt die Herausforderung eines solchen Wandels: »Als ich vor vier Jahren bei airbnb meine Arbeit begann, war ich überzeugt, dass wir mission- und zweckorientiert sein können, dass wir wachsen können, profitabel sein können und schließlich an die Börse gehen werden. Ich glaube das immer noch, aber es ist viel schwieriger geworden. Es ist einfacher, wenn Sie kleiner sind, wenn die Dinge weniger komplex sind. Es ist einfacher, wenn Sie unter dem Radar sind. Die Herausforderung besteht darin, weiterzumachen, wenn Sie skalieren und wachsen und andere Dinge auf Sie zukommen.«

Als Firma, die einen ganz wesentlichen Platz in der Gesellschaft hat, war es für Airbnb ein großes Thema, wie sie sich gesellschaftlich etabliert und verankert. Das Unternehmen hat sich ganz speziell Gedanken darüber gemacht, wie es Menschen mit der Firma, die Firma mit den Menschen und die Menschen untereinander verknüpfen kann. Airbnb hat seine Rolle genau darin gesehen und sich Gedanken gemacht, wie es seine Mitarbeiter mit der Gesellschaft verknüpft und so durch den sozialen Einfluss präsent ist.

Ein sicher entscheidender Faktor für Führung und Kultur von morgen hat damit zu tun, wie die Arbeitswelt von morgen aussieht. Und auch wenn mir keiner darauf eine konkrete Antwort geben konnte, haben sich die meisten in der einen oder anderen Form damit auseinandergesetzt. Ob wir nun über Open Offices, Home Office oder Anwesenheitspflicht sprechen, ist nur ein

kleiner Aspekt der Thematik. Die entscheidende Frage hier ist, wie die demographische Entwicklung weiter aussehen wird und wie die nächste Generation arbeiten möchte. Alexander Birken, Vorstandsvorsitzender der Otto Group, bringt das so auf den Punkt: »Aus der Digitalisierung heraus brauchen wir ganz andere Formen der Zusammenarbeit, um Agilität und Geschwindigkeit zu realisieren. Das ist die größte Herausforderung, die ich für Unternehmen grundsätzlich sehe.« Und das ist letztendlich ein Thema der Kultur und spielt für Unternehmen wie auch für die Gesellschaft eine entscheidende Rolle.

Auch für die Politik ist das eine große Aufgabe. Johannes Vogel, Generalsekretär der FDP NRW, sieht in der Digitalisierung auch große Chancen für die Zukunft der Arbeitswelt. So könne man etwa mehr Raum für Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung schaffen.

Die Digitalisierung bereitet vielen Mitarbeitern und Bürgern Sorgen. Sorgen über die Zukunft und darüber, dass sie in ihr nicht mehr gebraucht werden. In vielen Bereichen mag das der Fall sein, aber sie bietet eben auch die große Chance, sich als Individuum viel stärker selbst zu verwirklichen. Das zu tun, was man schon immer gerne getan hätte.

Susan Danziger, Gründerin und CEO des API Start-ups Ziggeo, beschreibt, wie sie in Vorbereitung eines Vortrages bei Tedex eine Umfrage durchführte und die Leute danach befragte, wie sich deren Pläne verändert hätten, wenn sie bereits als Teenager vom lebenslangen Erhalt eines bedingungslosen monatlichen Grundeinkommens in Höhe von 1 000 Dollar hätten ausgehen können. Viele der Befragten haben ihr mitgeteilt, dass sie mit diesem Wissen statt Banker oder Anwalt lieber Operndirektoren, Schriftsteller oder Künstler geworden wären.

Oft kommen Führungskräfte, die sich in ihrem Job verloren fühlen und ihren Weg zu finden versuchen, zu Cindy Gallop, Gründerin und Chefin des Unternehmens MakeLoveNotPorn,

um nach ihrem Rat zu fragen. Cindy hält es gerne einfach und gibt ihnen folgende drei Ratschläge:

1. Identifiziere, was du am allerliebsten tust, das, wofür du eine Leidenschaft hast. Meist bis du darin dann auch ganz natürlich gut.
2. Identifiziere, unter welchen Konditionen du das am liebsten tust.
3. Stelle eine Möglichkeit zusammen, einen Job, ein Venture, womit du beide Dinge zusammenbringt. Das fühlt sich dann nie wie Arbeit an, weil du das, was du tust, liebst – unter den Rahmenbedingungen, die du liebst.

Interessanterweise stellt Cindy fest, dass bei den meisten die Dinge, die sie wirklich gerne tun, nicht die ersten drei sind, die ihren Job ausmachen.

Den gleichen Rat, den Cindy Führungskräften gibt, gibt sie auch Unternehmern. »Du bist eine große Firma, die ihren Weg verloren hat, dann geh zurück zu deinem Kern, besinn Dich auf das, was du wirklich liebst, denn das ist der Grund, warum du die Firma überhaupt gegründet hast.« Viele Firmen, so Cindy, schauen sich nervös an, was ihre Konkurrenz und der Markt tun – und kopieren es. Cindy sagt: »Geh zurück zu dem Grund, warum du gegründet hast. Gestalte deine Struktur und deine Systeme um die Rahmenbedingungen herum, unter denen du am besten in dem bist, was du tust.« Cindy stellt interessanterweise fest, dass die Unternehmer, die sich um diese zwei Dinge herum aufstellen,

- selbst wesentlich glücklicher bei der Arbeit sind und somit auch ihre Mitarbeiter glücklicher und ausgeglichener sind und
- enorm kosteneffizient sind. Man reduziert viel unnötige Hierarchie und zusätzliche Kosten.

Die Einführung des bedingungslosen Grundeinkommens würde das ermöglichen. Wir sparen auf der einen Seite Geld durch den effizienten Einsatz von Technologien und investieren es

auf der anderen Seite in eine gewisse Grundversorgung, die den Menschen einen Rahmen gibt, etwas zu wagen und sich zu verwirklichen. Es würde einen entscheidenden Beitrag zu einer glücklicheren, erfüllteren Welt darstellen und zu einer interessanten Beobachtung passen. David Belt, der heute über 90 Start-ups in seinem New Lab in Brooklyn eine Heimat bietet, sieht die Entwicklung in Richtung Zukunft dahingehend, dass Ressourcen besser verteilt und gleichermaßen zugänglich sein werden. Das bedeutet nicht, dass der Zugang zu Finanzen und Bildung der gleiche ist, aber zumindest die notwendigen Werkzeuge für alle zur Verfügung stehen. Gleichzeitig sagt David Belt, dass wir eine Entwicklung der Maslow-Pyramide in der oberen Spitze sehen. Mit der ausgeglicheneren Verteilung von Ressourcen nimmt das Thema der Selbstverwirklichung an Bedeutung zu. Hier entscheiden dann nicht mehr das Glück, der Zufall, sondern die eigene Vision, der eigene Einsatz und wie sehr man für das, was man tut, brennt.

Wir scheinen es in vielen Bereichen nicht hinzubekommen, für die Mitarbeiter den Rahmen zu schaffen, damit sie ihre Fähigkeiten am besten einsetzen können und wir ihnen die Möglichkeit bieten, ihr Potenzial auszuschöpfen. Das ist elementar für die Zukunft und sollte Schwerpunkt jeder Führungsebene und Kultur sein.

Aber nicht nur die Unternehmen sollten sich mit dem Thema befassen, sondern auch die Politik, indem sie sich überlegt, welche Rahmenbedingungen sie schaffen muss, um das Potenzial der Unternehmen freizusetzen.

Was den Wandel in der Unternehmenslandschaft betrifft, können wir von einigen Erfolgsbeispielen lernen:

Ein tolles Beispiel bietet das Unternehmen Otto. Hier hat man die Transformation vom klassischen Geschäftsmodell, dem Kataloggeschäft, zu einer völlig neuen, nachhaltigen Aufstellung bewältigt. Dazu gehören die Geschäftsausrichtung, die Produkte, die Strategie, aber auch die Kultur – das Verständnis, die Mitarbeiter

auf dem Weg mitzunehmen, auch auf sie zu hören und sie zu involvieren.

Otto hat realisiert, dass die Kunden anspruchsvoller werden und der Haupttreiber der Bedürfnisse der Kunden aus der Technologie kommt. Den neuen Gegebenheiten des Marktes entsprechend hat man sich angepasst.

Der heutige Vorsitzende der Otto Group, Alexander Birken, erläutert: »Über Features wie etwa eine Sprachsteuerung wird es dem Kunden immer leichter gemacht, zu shoppen. Dem müssen wir Rechnung tragen, und zwar mit hoher Geschwindigkeit. Im Umkehrschluss bedeutet das: Wir als vom Handel geprägte Gruppe werden immer stärker zu einem Technologie-Unternehmen, weil wir in allen Bereichen immer mehr Technologien benötigen, weil vieles nur noch von Algorithmen gesteuert wird, und weil auch wir selbst nicht mehr rein über Erfahrungswerte gesteuert sind.«

Wie Sie in den folgenden Kapiteln lesen werden, hat Otto ein paar der beschriebenen Erfolgsfaktoren vorbildlich umgesetzt:

- Diversifizierung des Geschäftsmodells: mehrere unterschiedliche Einnahmequellen – man hat sich dort ein buntes Portfolio unterschiedlicher, zum Teil vom eigenen Kerngeschäft des Katalog-Business weit entfernter Beteiligungen aufgebaut,
- bestehende Technologien,
- aus eigenen Fehlern lernen und sie positiv betrachten und auswerten (Otto hat eine »Fuck-up-Night« eingeführt, bei der Führungskräfte von ihren Fehlern berichten, und man gemeinsam hierüber offen spricht,
- sich etwas von innovativen Unternehmen und Kulturen abschauen: Der Vorstand besucht regelmäßig innovative Unternehmen im Silicon Valley und hält sich, was Trends und Entwicklungen betrifft, so auf dem Laufenden,

- Mitarbeiter in dem Prozess mitnehmen (um eine persönliche Kultur zu schaffen und den Interessen und Wünschen der Mitarbeiter zu folgen, haben sie konzernweit das Du eingeführt),
- flache Hierarchien – lokale Entscheidungsprozesse und Entwicklungsfreiraum: Obwohl vom Konzern Rahmenbedingungen gesetzt werden, ist es den einzelnen Marken überlassen, wie sie ihre Mitarbeiter führen und den Markt angehen. Alexander Birken: »In einer starren, pyramidenartigen Hierarchie sind die Wege zu lang, als dass man damit zukünftig noch im Wettbewerb bestehen könnte«,
- ein kontinuierliches Screening des Markts, der Trends und Entwicklungen mit der Ausrichtung und Verantwortung aller im Unternehmen betrachten.

Otto hat ein Innovationsradar, das kontinuierlich beobachtet, was wo passiert, welche neuen Dienste auf den Markt kommen, und überlegt, wie das Unternehmen und die Mitarbeiter entsprechend an den Markt gehen sollten. Alexander Birken beschreibt: »Unsere Mitarbeiter müssen sich mit anderen Menschen vernetzen und schauen, wo gerade etwas passiert. Ich persönlich reise ein-, zweimal im Jahr nach Silicon Valley, um andere Impulse zu bekommen, weil wir da seit vielen Jahren schon vernetzt sind. Wir haben einen direkten Zugang zu den Innovatoren. Ebenso gut kann einer unserer heimischen Mitarbeiter eine prima Idee haben. Deswegen ist es wichtig, dass wir alle uns in der Gesamtorganisation als Innovatoren verstehen. Die Ideen sollten tatsächlich aus der gesamten Organisation heraus entstehen.«

Ein weiteres interessantes Unternehmen, was das Thema Transformation betrifft, ist Axel Springer.

So Stefan Stroh, Chief Digital Officer der Deutschen Bahn: »Axel Springer hat sehr früh erkannt, dass sich im Journalismus und der ganzen Medienlandschaft jede Menge tut, proaktiv agiert und letztendlich die Digitalisierung des Journalismus

angestoßen. Axel Springer macht mittlerweile 50 Prozent seines Umsatzes mit digitalen Angeboten.«

Sonja Kahrndorf, Vorstand der Investitionsbank Berlin, ergänzt: »Axel Springer finde ich sehr faszinierend. Das ist in meinen Augen eines der wenigen Unternehmen, die den Wandel geschafft haben von analog zu digital, aber trotzdem noch in der analogen Welt zu finden sind.«

Und auch bei Axel Springer sind viele der auf den nachfolgenden Seiten beschriebenen Erfolgsfaktoren vorbildlich angewandt worden. Schon allein der frühe Aufenthalt einiger Topmanager inklusive des damaligen Chefredakteurs der *Bild Zeitung*, Kai Diekmann, im Silicon Valley, zeigt die Agilität, Anpassungsfähigkeit und Aufmerksamkeit, was das Umfeld und den Markt betrifft, insbesondere in solch einer hohen, meist bereits stark verwurzelten Funktion. Ziel der Zeit dort war es, nach Ideen und dem richtigen Spirit zu suchen, um die deutsche Medienlandschaft zu revolutionieren, natürlich mit dem entsprechend eigenen, lokalen Touch. Das haben sie so gut hingekommen, dass sie heute sogar für US-Medienunternehmen als gutes Beispiel für Transformation, Innovation und Digitalisierung gelten.

Wie aber stelle ich die Tradition, Qualität und Reputation der Vergangenheit auch in Zukunft sicher?

Die meisten Eigentümer und Mittelständler betrachten es als Teil ihres Alltags, sich mit der Zukunft des Unternehmens, der Reputation und Fortsetzung ihres Vermächnisses auseinanderzusetzen, während sich Manager und Großkonzerne meist mit ihren kurzfristigen Zielen und dem Tagesgeschäft befassen.

Welche Firmen waren in den letzten Jahrzehnten am längsten und erfolgreichsten beständig? Das war der Mittelstand und das waren die von den Eigentümern selbst geführten Unternehmen, die oft aus einer kleinen Apotheke oder Garage entstanden sind.

Wir müssen diesem Thema viel Aufmerksamkeit und Energie widmen. Es betrifft nicht nur die Zukunft unserer Unternehmen, es betrifft die Zukunft der nächsten Generation und die unserer Wirtschaft. Wir müssen die verantwortlichen Positionen mit den Menschen besetzen, die sie verantwortlich ausgestalten, die nach moralischen und finanziellen Werten führen.

### **Generationswechsel**

Auf der Agenda und wahrscheinlich auch Sorgenliste vieler erfolgreicher, traditioneller familiengeführter Unternehmen steht das Thema der Generationsnachfolge. Insbesondere der Mittelstand und inhabergeführte Unternehmen beschäftigen sich damit, wie sie die Firma in die nächste Generation bringen.

Ein sehr traditionelles Unternehmen, das seit Gründung der Familie und der enormen Veränderungen in Handel und Logistik zum Trotz noch nie Verluste gemacht hat, ist das der Gebrüder Heinemann. Eigentümer Claus Heinemann teilte mir in unserem Gespräch seine größte Sorge mit: »Ich mache mir Gedanken darüber, wie wir diese Firma, die jetzt in der vierten Generation ist, sicher in die fünfte Generation bringen können. Welche langfristigen Ziele wir uns setzen und wie wir uns vom Wettbewerb unterscheiden.«

Auch dem Eigentümer des mittelständischen, traditionsreichen und erfolgreichen Unternehmens Schwartau, Dr. Arend Oetker, geht es so. Für Dr. Oetker war es neben der Entscheidung und Klärung des Übergangs besonders wichtig, noch genügend Zeit zu haben, die nachfolgende Generation, seine Kinder, auch lang genug in die Aufgabe einführen und coachen zu können. »Mir war im letzten Jahr besonders wichtig, zu Lebzeiten den größten Teil meiner Unternehmen auf meine Kinder zu übertragen. Sowohl das Vermögen als auch die Verantwortung. Dabei habe ich nicht allein über das Vorgehen und die Aufteilung entschieden, sondern alle meine fünf Kinder waren wesentlich an dem Prozess beteiligt und es gab eine gerechte Verteilung. Ich habe bewusst

frühzeitig mit der Übertragung begonnen, damit ich meine Kinder in dieser Zeit auch noch coachen und ihnen meine Meinung mitteilen kann.«

Im Generationsübergang ist es sehr wichtig, dass die nächste Generation ihre eigene Persönlichkeit entwickelt und die eigenen Fähigkeiten auf individuelle Art und Weise einsetzen kann.

So teilte mir Aytac Aygün, der junge Eigentümer einer türkischen Hotelkette, die heute in zweiter Generationen in Deutschland mit mehr als 50 Restaurants und drei Hotels in allen Segmenten erfolgreich tätig ist, mit: »Einer meiner größten Fehler war es, nicht für das einzustehen, an das ich glaubte. Ein stetiger Ja-Sager zu sein, obwohl es nicht zu meinen Prinzipien passte. Jedoch an jenem Tag, an dem der Wendepunkt stattfand, hat sich alles ehrlicher in der eigenen Haut angefühlt. Das war für mich das deutliche Signal, nur noch für die Werte und Positionen im Leben einzustehen, an welche ich persönlich auch glaubte.«

Nicht alle Unternehmer haben eine Nachfolge. Nicht alle aus der nächsten Generation möchten in die Fußstapfen des Vaters oder der Mutter treten. Auch ist es nicht immer die beste Lösung für das Unternehmen.

Otto ist ein interessantes Beispiel, was den Generationswechsel betrifft. Noch nie ist es in der Geschichte von Otto vorgekommen, dass die nachfolgende Generation nicht das Zepter übernimmt. Aber Benjamin Otto, der Sohn von Michael Otto, der für die Aufgabe vorgesehen war, hat sich entschieden, seine Fähigkeiten und Stärken anders einzusetzen. Vielleicht stellt dies auch für andere Familienunternehmen eine Best Practice dar. Statt im operativen Tagesgeschäft »gefangen« zu sein, hat er sich entschieden, das eigene Unternehmen als Berater und gewissermaßen »aus der Vogelperspektive« zu begleiten. Er hat so mehr Freiraum und Innovationskraft, sich auf die Themen zu konzentrieren, mit denen er dem Unternehmen am meisten Wert beisteuern und gleichzeitig auch seine Freude und Erfüllung in diesem haben kann.

**Best of: Aktuelle Herausforderungen****Adam Lashinsky**

»Mich beschäftigt die Zukunft des Journalismus. Nicht nur wegen der Fake News auf Facebook, was einen aber schon besorgt; nicht nur wegen eines US-Präsidenten, der es mit der Wahrheit nicht so genau nimmt und die Medien öffentlich attackiert. Was mich aber wirklich beschäftigt, das ist das Businessmodell meiner Industrie.«

**Albert Wenger**

»Was mich durchgehend beschäftigt, das ist die Frage, wie wir als Menschheit den Wandel vom Industrie- zum Informationszeitalter bewältigen. Je länger wir die Realität verdrängen, desto schwieriger wird der Übergang.«

**Dr. Arend Oetker**

»Mir war im letzten Jahr besonders wichtig, zu Lebzeiten den größten Teil meiner Unternehmen auf meine Kinder zu übertragen. Sowohl das Vermögen als auch die Verantwortung. Ich habe bewusst frühzeitig mit der Übertragung begonnen, damit ich meine Kinder in dieser Zeit auch noch coachen und ihnen meine Meinung mitteilen kann.«

**Claus Heinemann**

»Ich mache mir Gedanken darüber, wie wir unsere Firma, die jetzt in der vierten Generation ist, sicher in die fünfte Generation bringen können, welche langfristigen Ziele wir uns setzen und wie wir uns vom Wettbewerb unterscheiden.«

**Dieter Meier**

»Mich beunruhigt die Situation der spätkapitalistischen Wirtschaft, deren einziges Agens die Rentabilität des Kapitals ist. Wenn sich dies nicht ändert, werden wir unseren Planeten weiter zerstören.«

**Holger Bingmann**

»Mich beeindruckt Unternehmen, die es geschafft haben, ihre Modelle in digitale Plattformen zu transformieren und sich auch kulturell zu verändern.«

**Karl-Theodor zu Guttenberg**

»Wir befinden uns in unterschiedlichen Zügen mit sehr unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Die Zukunft wird sehr davon geprägt sein, dass man versucht, diese manchmal sehr vordergründigen Beliebtheitswerte zu übersetzen in die eher traditionellen Strukturen.«

**Katja Suding**

»Unsere Zukunft wird davon abhängen, wie wir es als Land schaffen, uns auf die Herausforderungen im Bereich Bildung, Gesundheit, Verwaltung und Infrastruktur einzustellen.«

**Mark Levy**

»Es ist einfacher, wenn Sie kleiner sind, wenn die Dinge weniger komplex sind und Sie unter dem Radar sind. Die Herausforderung besteht darin, seiner Mission weiter zu folgen, wenn Sie skalieren und wachsen und andere Dinge auf Sie zukommen.«

**Oliver Burkhard**

»Meine Leidenschaft liegt im Bereich Transformation. Mitarbeiter mit in die Arbeitswelt 4.0. zu nehmen und sie dafür zu begeistern.«

**Stu Levy**

»Die meisten Menschen haben Kinder, und wenn du über die Zukunft deiner Kinder nachdenkst, solltest du darüber nachdenken, wie sich die Welt verändern wird, damit du deine Kinder nicht nur auf den Tag vorbereitest, den du kennst, auf die Gesellschaft, die du kennst, sondern auch auf die Zukunft, die kommen könnte.«

**Susan Danziger**

»Was mich nachts wachhält, sind Gedanken darüber, wie man Arbeit bedeutender macht. Dass es nicht darum geht, Geld zu verdienen und Gewinne für den Vorgesetzten zu generieren, sondern darum, über den Alltag hinaus zu denken – sich mehr damit zu beschäftigen, wie man langfristig zu unserem Wirtschaftssystem etwas beisteuern kann.«

**William Browder**

»Was wir derzeit beobachten, ist ein zunehmender Nationalismus auf der ganzen Welt. Der Nationalismus wird zu Protektionismus, Regulierung und wirtschaftlicher Vertreibung führen. Wir sehen nur den Anfang davon – das wird noch schlimmer werden.«

**Damico Nicome**

»Die Herausforderung besteht darin, ein kohärentes Team zu bilden, das leidenschaftlich und engagiert bleibt und eine gemeinsame Vision hat, diese Vision ständig zu stärken und sie hochmotiviert zu halten. Immer die Temperatur des Raumes im Blick zu haben.«

**Wolfgang Ischinger**

»Was mich nachts wachhält, ist die Frage, ob wir im Stande sind, die aktuelle Chance, die deutsche neugewonnene Selbstsicherheit, die deutsche Macht, wenn Sie so wollen, im Interesse einer funktionsfähigeren europäischen Union einzusetzen.«

**David Kim**

»Globale Unsicherheit zwischen verschiedenen Ländern. Globale Turbulenzen. Das ist meine Hauptsorge. Unsere derzeitige Regierung und die Art, wie sich unsere Gesellschaft verändert, zum Beispiel durch Social Media. Menge versus Qualität der Information.«

**Peter Albiez**

»Wir leben in einer außergewöhnlichen Zeit mit großen Veränderungen: Rund um die Uhr stehen uns weltweit unerschöpfliche Informationsquellen zur Verfügung. Das Wissen explodiert geradezu. Wir verstehen das große Buch der menschlichen Genetik immer besser. Alternde Gesellschaften, steigende Weltbevölkerung, wachsende Städte. Wir müssen es schaffen, diese Veränderungen zu gestalten, etwas Gutes daraus machen. Für mich bedeutet dies vor allem, wie wir noch bessere Medikamente entwickeln und den Zugang zu diesen für möglichst viele Menschen sichern können.«