

Unternehmensführung 4.0

Herausforderungen im Zeichen der Digitalisierung

Die Welt ist in ein neues Zeitalter eingetreten, das die Volkswirtschaften und die Unternehmen global verändert. Die drei wichtigsten Paradigmen bestehen in der Digitalisierung der Wertschöpfungsketten, in der Transformation der Geschäftsmodelle sowie in der vertikalen und in der horizontalen Vernetzung aller Marktteilnehmer. Künftig bestimmt nicht mehr der Besitz von Maschinen, Fabriken und Märkten die Intensität und das Tempo von Innovation, sondern der Besitz und die kluge Nutzung von Informationen. »Smart Data« ist das Zauberwort der Zukunftsgestalter. Unternehmen sind in ihren Strukturen, Kernkompetenzen und Prozessen, aber eben auch im Hinblick auf ihre Führung herausgefordert, sich neu zu erfinden. Dies treibt die Digitalisierung doppelt an, weil sie zugleich die Ursache als auch Folge der Disruption ist.

Hierarchien in Gefahr ▶ Die erste Erkenntnis ist, dass die Kontrolle weniger bei Wenigen liegt, sondern zunehmend als Selbstorganisation stattfinden wird. Grundsätzliche Dinge, die seit jeher die Menschen und ihre Arbeit in Unternehmen prägen, ändern sich radikal. Das alte »Wer macht wann was wie und womit?« wird entschlackt. Aufwendige Schleifen entfallen, da sich Änderungen in einem Prozess im System fortpflanzen und automatisch als Änderungen der nächsten Prozesse wirksam werden. Alle Mitarbeiter sind permanent in sämtliche Prozesse involviert und auch in ihnen aktiv. Dieses Modell erlaubt es, Entscheidungen viel mehr als bisher zu delegieren, weil die Konsequenzen in Echtzeit simuliert werden können.

Unternehmen steuern sich damit in weiten Teilen selbst, so dass sich die Führung auf strategische Entscheidungen fokussiert, deren Parameter nach wie vor relativ unsicher sind. Die Mitarbeiter erlangen trotz individuellerer Kundenwünsche mehr Flexibilität, die jedoch auch mehr Eigenverantwortung bedeutet, weil es weniger Bedarf für Rückvergewisserung gibt. Hinzu kommt die Selbstorganisation von Firmen im Netzwerk.

Im produktionsnahen Bereich erhalten die Mitarbeiter neue Kontrollfunktionen oder diese werden auf Abteilungsebene integriert. Zudem fallen einige Kontrollzwecke weg, so dass Hierarchieebenen überflüssig werden.



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber



Gustl F. Thum

Der »Chief Digital Officer« (CDO) ist mehr als der Chef der IT (CIO) ▶ Die Wettbewerbsfähigkeit beruht künftig darauf, wie die Digitalisierung in all ihren Facetten strategisch und operativ genutzt wird. Die IT, die heute noch eher Werkzeugcharakter hat, wird zu einer Zentralinstanz aufgewertet, die im Top-Management gesteuert werden muss. Das setzt voraus, dass die Mitglieder der Geschäftsleitung funktionsübergreifend über generelles Know-how hinsichtlich der Chancen und Risiken der Digitalisierung verfügen. In diesem Kontext bietet es sich an, eine neue Stabsstelle einzurichten, die direkt beim geschäftsführenden Gesellschafter oder beim CEO angesiedelt ist, in der diese IT-Kompetenz und die Digitalisierungskompe-



Höchste Zeit • »Change Management«

tenz gebündelt werden. Wer solches Wissen nicht im Hause hat, wird es zukaufen müssen, um keine Zeit mit der Implementierung neuer Kompetenzen für die Digitalisierung von Wettbewerbsvorteilen zu verlieren.

Top-Management als Mediatoren ▶ Die zweite Erkenntnis lautet, dass die Befähigung von Unternehmen zur Digitalisierung ein extrem wichtiger Organisationsauftrag ist: Auf den Führungsebenen und in den Funktionsbereichen begegnen sich mehrere Mitarbeitergenerationen. Junge, die stolz darauf sind, »always on« zu sein, und Ältere, die nur bedingt »online« leben und kommunizieren. In Anbetracht dieser Heterogenität schreitet die Anpassung der

Organisationen deutlich langsamer als die Digitalisierung voran, weil viele Menschen und Mitarbeiter noch in den Paradigmen des 20. Jahrhunderts verhaftet sind. Daher sollte die Beherrschung dieser kulturellen Schnittstelle zwischen den Mitarbeitern verschiedener Generationen oben auf der Agenda von Unternehmern und Top-Managern stehen. Insofern werden auch »Change Management«-Projekte unerlässlich sein. Bei alledem hat die Führung die interne Transformation aktiv zu moderieren. Die Integration von Werten und Lebensanschauungen wird zu einem wichtigen internen Erfolgsfaktor.

Netzwerk-Management als Schlüssel ▶ Die Unternehmensführung entscheidet also darüber, wie die Digitalisierung genutzt wird, auch im Hinblick auf den Standard »Industrie 4.0« sowie auf alle Themen, die »Big Data« repräsentiert. Außer dem intellektuellen Verständnis der Herausforderungen werden professionelle Fähigkeiten und Kompetenzen gebraucht, um die Implementierung, die Transformation und die Nutzung dieser neuen Systeme und Modelle zu realisieren. Das heißt, das noch mehr Transparenz in Unternehmen einziehen wird, weil sie sich intern über Bereichsgrenzen und Funktionen

▶ Fortsetzung auf Seite 20

VERDAMMT ZUR SPITZENLEISTUNG

Erfolg im Hyperwettbewerb

Ein Arbeitsbuch für Unternehmer

Fünfte Auflage



BESTSELLER!

» Dr. Christoph Weiß

Das Buch wendet sich an Familienunternehmer, die ihre Lebenswerke langfristig sichern wollen. Vermittelt werden die Methoden und die Vorgehensweise zur nachhaltigen Erzielung unternehmerischer Spitzenleistung im Zeichen von Globalisierung und Hyperwettbewerb. Voraussetzung wird der Wille, zu den Besten zu zählen. Tatsächlich müssen Unternehmer nur drei Prozesse beherrschen, und zwar egal, wo auf der Welt und in welchem Geschäft.

ISBN 978-3-937960-02-9 • 29,90 €
Bestellung (Sofortige Auslieferung)
Tel.: 0228/95459-85 • Fax: -80 oder
jederzeit in unserem Online-Shop im
Internet: www.unternehmermedien.de

**UNTERNEHMER
MEDIEN GMBH**

GEDANKEN FÜR GENERATIONEN

► Fortsetzung von Seite 18

hinweg öffnen müssen. Doch auch das reicht noch nicht, um maximal von den Vorteilen der digitalen Welt zu profitieren. Die Öffnung nach außen, also gegenüber Lieferanten, Kunden und vielleicht sogar gegenüber Wettbewerbern, verlangt eine andere Firmenkultur und einen neuen Führungsstil. Diese beiden Punkte betreffen vor allem die Wertschöpfung in der eigenen Branche.

Immer mehr also zu einem »gläsernen« Unternehmen zu werden, heißt, seinen relevanten Partnern zu vertrauen. Diese neue Vertrauenskultur überwindet die alte, möglichst exakt kontrollierende Verrichtungskultur. Zudem wird nichts ohne Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit gehen, um die Vernetzung der Branchenwertschöpfung, eine optimale Marktversorgung und eine optimale Kundenbedienung zu erreichen. Was bleibt, ist die Feststellung, dass manche Wettbewerber erfahrener sind und mehr wissen, so dass sie effektiver und effizienter in der Produktion und in den Prozessen sind. Insofern werden Funktions-, Leistungs- und Branchensynergien viel mehr als heute zu identifizieren, zu steuern und zu optimieren sein. Allein schon die beiden Kernfragen »Wer soll was machen und verantworten?« und »Wer ist dafür geeignet und welche Rahmenbedingungen brauchen wir dafür?« zeigen, wie wichtig professionelles Synergie- und Netzwerk-Management wird.

Damit aus »Big Data« keine reinen Datengräber werden, die niemandem nutzen, sondern »Smart Data«, die intelligente Strategien und Maßnahmen erlauben, muss die Geschäftsleitung jederzeit erkennen können,

wer etwas wann und wo zu entscheiden hat. Nur so werden aus Daten interessante Indikationen und nur so wird ein Überfluss an Irrelevantem bei Armut an Information vermieden. Im Übrigen ist Führung wie bisher auf die politischen, ökonomischen, technologischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen abzustimmen. Damit prägen die hier skizzierten Entwicklungen die Konfiguration zukunftsfähiger Führungsstrukturen, vor allem aber den Führungsstil, stark.

Fazit ► Braucht man also noch uns Menschen, Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter? Uneingeschränkt: Ja! Alle Systeme, von denen wir sprechen, sind von Menschen und hoffentlich auch für Menschen geschaffen und können nur von Menschen gepflegt, weiterentwickelt und beendet werden. Wir wollen jedenfalls nicht erwarten, dass sich Systeme selbst fortpflanzen.

Einstweilen aber verlangt die Unternehmensführung im Zeichen der Digitalisierung noch mehr Kooperation und Partizipation, noch mehr Kommunikation und noch mehr Bereitschaft, Wissen und Erfahrungen zu teilen. Dies alles realisiert in professionellem »Change-Management«. Dabei kommt es wie bisher auf die Menschen an, wie wir diese neue Welt erleben und wie wir sie mit Leben füllen. Diesen Fortschritt zu bestehen, bedeutet, Sensibilität, Urteilsfähigkeit und Handlungsfähigkeit an den Tag zu legen. ■

*Prof. Dr. Norbert Wieselhuber,
Geschäftsführender Gesellschafter und
Gustl F. Thum, Mitglied der Geschäftsleitung,
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH,
München*

Digitalisierung | Aufgaben für Familienunternehmen



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH