

LEADERSHIP IN A DIGITAL UNIVERSE





LEADERSHIP IN A DIGITAL UNIVERSE

Stern Stewart Research // Volume 67

Thomas Berner, Dr. Tobias Braun, Sibö Sollors

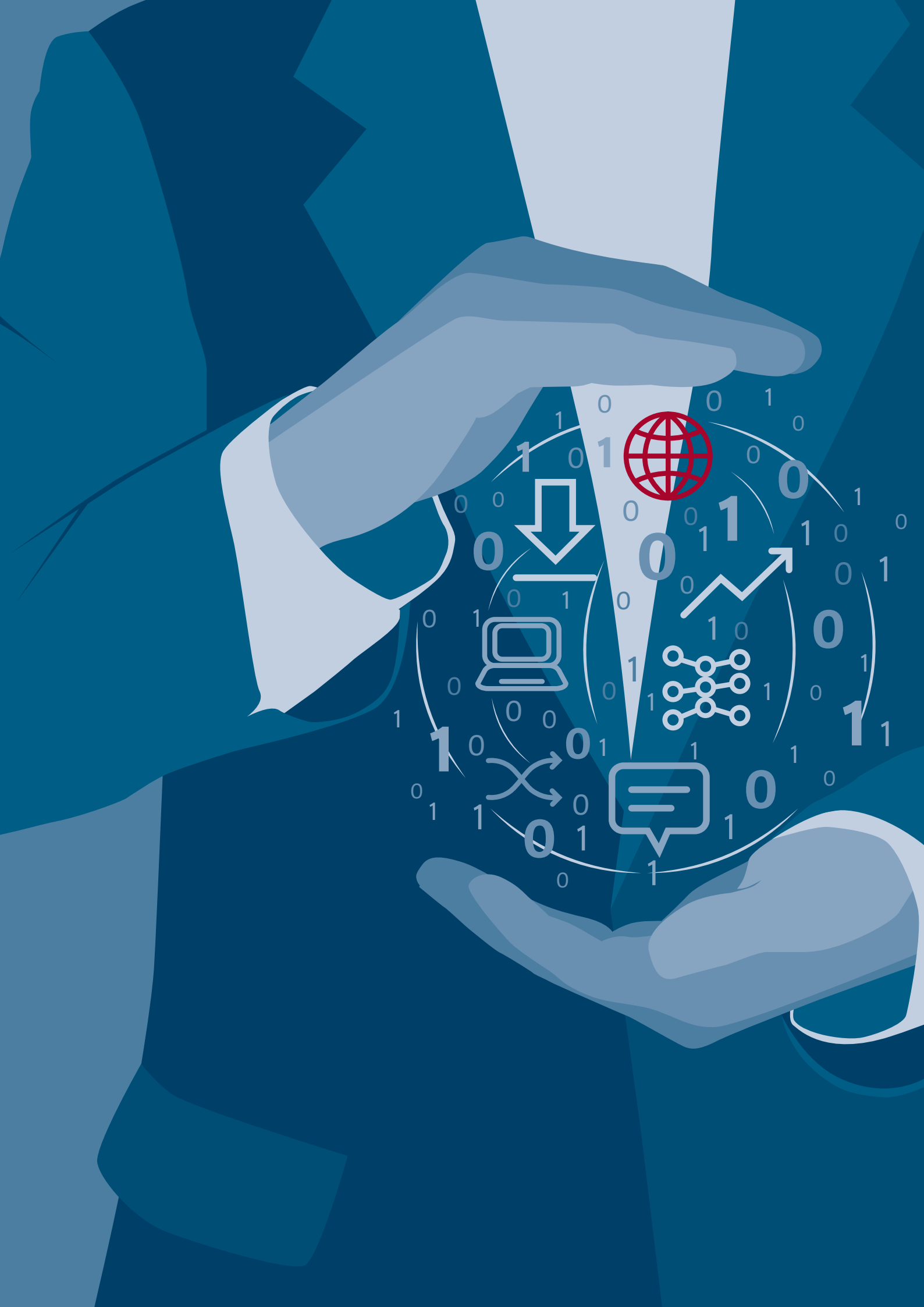
Management Summary

Seit Langem steht Digitalisierung weit oben auf den CEO-Agenden. Doch ist die erste „digitale“ Mobilisierungsrunde vorüber, wird das Thema oft an Bereiche wie Produktentwicklung oder IT delegiert. Auch eigens eingerichtete Kompetenzteams widmen sich dem digitalen Wandel – geführt von einem CDO, meist jedoch ohne echtes Umsetzungsmandat. Doch der demonstrativen Entschlossenheit muss nun der Schritt folgen, mögliche Auswirkungen auf das eigene Unternehmen konkret zu benennen, und zwar jenseits abstrakter Megatrends. Der Fokus darf dabei nicht allein auf technischen Innovationen oder disruptiven Geschäftsmodellen verharren. Ohne passende Führungs- und Organisationsmodelle bleibt der digitale Umbau nur Stückwerk.

Wie aber können Veränderungen frühzeitig erkannt werden? Wie ist die erforderliche Anpassungsfähigkeit zu erreichen, wie verbessert man Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit? Und müssen wir alle so agil wie Start-ups werden? Sind wir dann auch bereit, eine hohe Quote von scheiternden Unternehmen in Kauf zu nehmen?

Das Ziel muss es sein, die Chancen des digitalen Zeitalters zu erkennen und sie entschlossen für sich zu nutzen. Agilität ist sicher der richtige Weg, dieses Ziel zu erreichen. Ebenso wichtig aber ist, aus welcher Richtung man sich auf dieses Ziel zubewegt.

1. **Megatrend Desintegration:** Die Digitalisierung kehrt die Vorteile von Integration um 2. **Ausbeuten vs. Ausprobieren:** Der Reifegrad des Unternehmens entscheidet über den Modus 3. **Hybride Agilität:** Das ideale Führungsmodell vereint Agilität und die Fähigkeit, in beiden Modi zu agieren 4. **Organisatorische Imperative für hybride Agilität:** Die Gestaltungsprinzipien zur konsistenten Umsetzung 5. **Die Umsetzung:** Zwei Fallbeispiele



1. Megatrend Desintegration: Die Digitalisierung kehrt die Vorteile von Integration um

Schon immer wurden technologische Neuerungen erst dann in erfolgreiche Produktionsverfahren und Geschäftsmodelle übersetzt, wenn sie durch ein funktionales Operating Model – also das WIE – unterstützt wurden. So hat Henry Ford die Fließbandarbeit zwar nicht erfunden, aber als Erster erfolgreich eingesetzt. Anstatt auf die bis dahin üblichen Wanderarbeiter setzte er auf fest angestellte und sogar überdurchschnittlich bezahlte Mitarbeiter, die er auf diese Weise dazu bewegen konnte, sich dauerhaft an seinem Produktionsstandort niederzulassen. Nur so ließ sich der notwendige Grad an Spezialisierung der Mitarbeiter erreichen, damit das Fließband effektiv und effizient eingesetzt werden konnte.

Vom Beginn der Industrialisierung bis zur Mitte des letzten Jahrhunderts lag die funktionale Antwort für das Operating Model in einer Steigerung des Integrationsgrades.

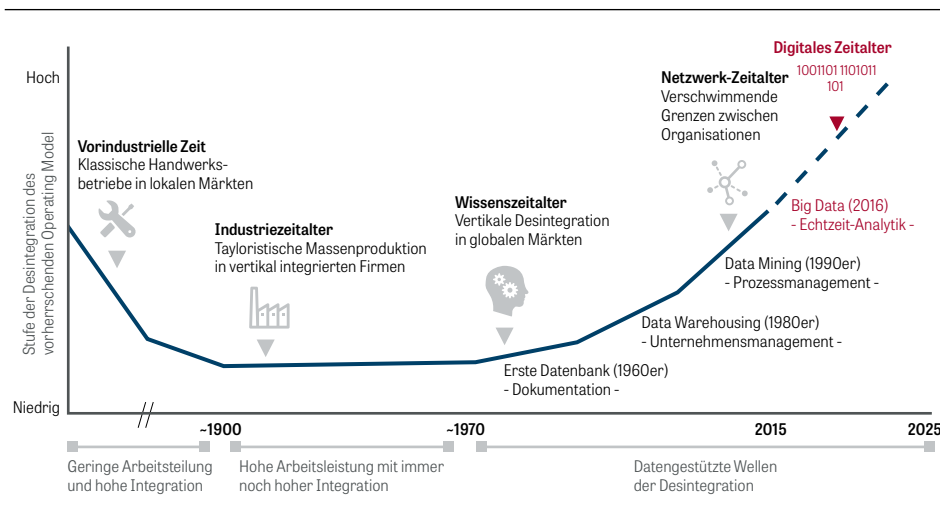


ABBILDUNG 1:
MEGATREND
DESINTEGRATION

Seitdem aber hat sich eine Kehrtwende angedeutet, die spätestens mit der Digitalisierung immer offensichtlicher wird. Die Vorteile der Integration (Organisation von Kapazitäten, Organisation und Priorisierung von Tätigkeiten, Austausch von Information) werden in ihr Gegenteil verkehrt: Über Generationen geschaffene Hierarchien behindern nun den freien Informationsfluss, außerhalb der Unternehmensgrenzen ist mehr Wissen

als innerhalb, auf Kapazitäten in Netzwerken kann flexibel zugegriffen werden. Zahllose weitere Beispiele ließen sich anführen, die Entwicklung vollzieht sich rasend schnell. Erst mit der Digitalisierung ist es möglich, neue Interaktions- und Organisationsformen einzusetzen. Informationen können nun derart schnell, günstig und in so gewaltigem Umfang verarbeitet werden, dass die Transaktionskosten sinken und die Desintegration deshalb nicht nur vorteilhafter wird, sondern in vielen Fällen gar zwingend geboten ist. Während für die Unternehmen aus der Generation der „Digital Natives“ der Anpassungsbedarf gering ist, weil sie in diesem Umfeld groß geworden sind, gestaltet sich dieser Transformationsprozess für die „Digital Immigrants“ viel schwieriger. Ihr Operating Model basiert noch auf ganz anderen Geschäftsmodellen, und auch ihre Produktionstechniken müssen oft als überholt gelten. In einem Satz: Althergebrachte Operating Models sind nicht selten dysfunktional für die neu entwickelten digitalisierten Geschäftsmodelle und Produktionstechniken.

2. Ausbeuten vs. Ausprobieren: Der Reifegrad des Unternehmens entscheidet über den Modus

Worin genau liegen die Unterschiede zwischen Digital Immigrants und Digital Natives – also zwischen gewachsenen Unternehmen und Start-ups – in Bezug auf ihr jeweiliges Operating Model? Anschaulich wird die Kluft, wenn man die Art der Wertschöpfung betrachtet. Während die Immigrants damit beschäftigt sind, bestehende Märkte nach Kräften abzuschöpfen bzw. auszubeuten, sind die Natives mit einem Höchstmaß an Beweglichkeit, Anpassungsfähigkeit und Fehlertoleranz dabei, Neues zu versuchen, zu verwerfen und wieder Neues zu versuchen. Soweit die zugegebenermaßen etwas vereinfachende Beschreibung der Ausgangssituation.

Nun ist es aber nicht so, dass beide in ihrer Ausgangslage verharren müssen. Im Gegenteil: Die Betrachtung von Transformationsprozessen zeigt, dass sich Immigrants und Natives in erfolgreichen Fällen aufeinander zubewegen. Dies geschieht zwar aus unterschiedlichen Richtungen, die Bewegung selbst aber lässt sich in beiden Fällen in vier Stufen darstellen.

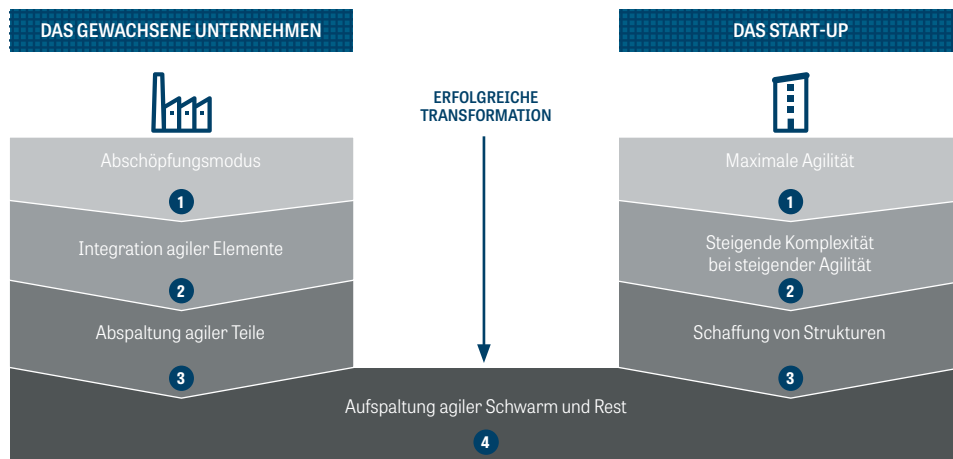


ABBILDUNG 2:
WEG DER ERFOLGREICHEN
TRANSFORMATION

Die erfolgreiche Transformation des gewachsenen Unternehmens

Das gewachsene Unternehmen startet aus seinem Abschöpfungsmodus heraus. Es gilt, die bislang bereits genutzten und sich nach wie vor ergebenden Marktmöglichkeiten auch weiterhin abzuschöpfen.

Die Notwendigkeit, auf eine zunehmende, aber nach wie vor inkrementelle Veränderungsdynamik zu reagieren, veranlasst das Unternehmen in der zweiten Stufe, agile Elemente in die eigene Organisation zu integrieren.

In der dritten Stufe stoßen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an ihre Grenzen. Es ist gezwungen, auf Marktanforderungen durch Abspaltung agiler Teileinheiten zu reagieren.

In der letzten Ausbaustufe beschleunigt sich dieser Abspaltungsprozess, und es kommt zu einer Verschiebung der Größenverhältnisse. Ein Schwarm agiler Teileinheiten lässt einen Kern zurück, der weiter seine Abschöpfungschancen im gewachsenen Umfeld sucht. Es gilt, in bester disruptiver Manier sich selbst zu zerreißen, bevor andere es tun.

Die erfolgreiche Transformation des Start-ups

Die Ausgangslage des Start-ups ist durch dessen maximale Agilität gekennzeichnet. Sie sind klein, flexibel, in der Lage, Veränderungen frühzeitig zu antizipieren, und haben eine ausgeprägte Fail-Fast-Kultur.

Das Überleben vorausgesetzt, steigt in der weiteren Wachstumsphase die Komplexität. Dies aber noch in einem Ausmaß, das die Agilität weder einschränkt noch in Frage stellt. Die nächste Wachstumsstufe erfordert die Schaffung von Strukturen, um die zunehmende Komplexität zu beherrschen und weiter zielgerichtet am Markt agieren zu können.

Die letzte Phase führt wie im Fall des gewachsenen Unternehmens zur Teilung in den agilen Schwarm und den im gewachsenen Umfeld verbleibenden Kern. Die Weiterentwicklung von Google – nun mit Alphabet als Holding – ist geradezu ein idealtypisches Beispiel. Mit diesen Szenarien ist noch keine Wertigkeit verbunden, diese ergibt sich erst aus der individuellen Betrachtung des Einzelfalls. Eine zentrale Anforderung kann jedoch postuliert werden: Egal, von welcher Seite sich ein Unternehmen auf das digitale Führungsmodell zubewegt – dies darf nicht als Gegensatz verstanden werden, sondern als sich ergänzende Dimensionen unternehmerischen Handels. Die letzte Ausbaustufe einer erfolgreichen Transformation wird deshalb ein hybrides Führungsmodell sein.

3. Hybride Agilität: Das ideale Führungsmodell vereint Agilität und die Fähigkeit, in beiden Modi zu agieren

Im digitalen Zeitalter muss ein Führungsmodell die Dimensionen „Ausbeuten“ und „Ausprobieren“ in einer hybriden Form erfolgreich verbinden können. Darüber hinaus muss es aber auch eine agile Organisation unterstützen, um so die erforderliche Anpassungsfähigkeit und „Responsiveness“ sicherzustellen. Der ideale Weg hin zu einem erfolgreichen Führungsmodell bedeutet folglich: hybride Agilität. Die folgende Grafik soll dies verdeutlichen.

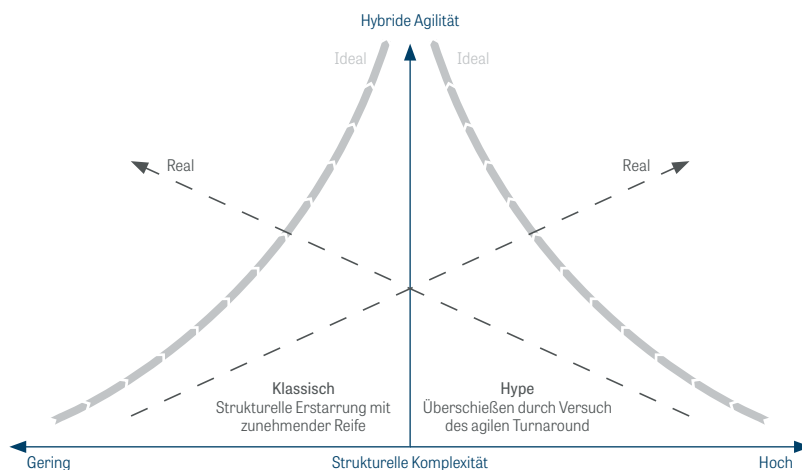


ABBILDUNG 3:
PFADE ZUR HYBRIDEN
AGILITÄT

Auf der linken Seite sehen wir die entdeckenden, innovativen und agilen Unternehmen auf dem Weg zu größerer Integration, auf der rechten die abschöpfenden beim Versuch, ihren Strukturen Agilität und Entdeckergeist einzupflanzen. Die Kurven zeigen die idealen Entwicklungen, die Geraden dagegen die oft tatsächlichen. Der wesentliche Unterschied zwischen den positiven und negativen Entwicklungen liegt darin, dass die Unternehmen auf den Geraden bei ihrem Versuch, die Vorteile des jeweils gegensätzlichen Führungsmodells zu kopieren, unweigerlich über das Ziel hinausschießen. Entweder weil der Weg aus einem Start-up der Gründerzeit zu einem in Struktur erstarrten Unternehmen geführt hat, oder weil der Versuch, aus einer zu starren Struktur auszubrechen, in einem

agilen Hype endete. Die vielen Reisen von Vorstandsmitgliedern deutscher Unternehmen ins Silicon Valley sind nur ein Indiz dafür. Hybride Agilität bedeutet, ein Überschießen zu vermeiden und stattdessen den Weg auf die Kurve zu finden. Und zwar unabhängig davon, aus welcher Richtung man kommt. Das Geheimnis erfolgreicher Transformation besteht darin, einen eigenen, individuellen Weg zu finden, der aber letztlich zu einem Ziel führt, das dem eines aus der entgegengesetzten Richtung gekommenen Unternehmens sehr nahe sein kann.

4. Organisatorische Imperative für hybride Agilität: Die Gestaltungsprinzipien zur konsistenten Umsetzung

Die erfolgreiche Umsetzung eines hybrid agilen Organisationsmodells setzt die Beachtung von fünf zentralen Gestaltungsprinzipien voraus. Für ein „von rechts kommendes“ Unternehmen heißt das, diese auf dem Weg nach links zu beachten. Ein „von links kommendes“ Unternehmen darf diese dagegen auf dem Weg nach rechts nicht unter den zwangsläufig entstehenden Strukturen begraben.

Fokus auf den Kunden!

Eine Binsenweisheit, möchte man meinen. Doch die unternehmerische Realität zeigt immer wieder, dass ein (wenn nicht sogar *der*) Großteil der Energie nach innen gerichtet ist. Mit „Kunde“ aber ist der externe Kunde gemeint, nicht die vielen internen. Konsequente Kundenorientierung bezieht sich nicht nur auf die „letzte Meile“ zum Kunden, sondern auf den gesamten Weg. Und diesen gilt es E2E im Auge zu behalten. „Kunde“ bedeutet ferner, den Kunden mit all seinen aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen im Blick zu haben. Strukturen dürfen hier weder einer maximalen Go2Market-Geschwindigkeit im Wege stehen noch einer höchst responsiven Innovationskraft.

Daten schlagen Meinung!

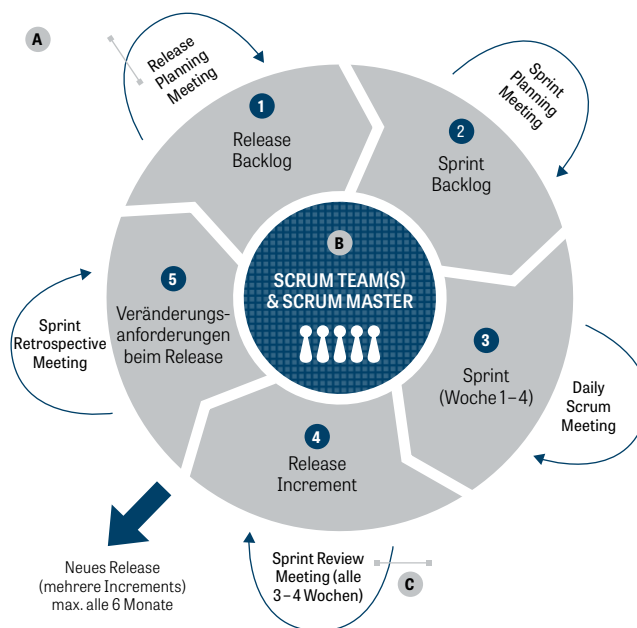
Wer schnell entscheidet, scheitert. Wer langsam entscheidet, scheitert auch, nur später. Wer schnell scheitert, kann aber schneller wieder aufstehen. Entscheidungsprozesse werden heute insofern digitalisiert, als sie auf gigantische Datenmengen zurückgreifen können. Man stelle sich den Fall eines Patienten mit Schmerzen unbekannter Ursache vor. Er kann nun wählen zwischen einem Chefarzt, der auf zig Jahre praktische Erfahrung zurückblicken kann, oder einem jungen Assistenzarzt, der Zugriff auf die Daten von Millionen Behandlungen hat. Wen würde der Patient wohl wählen?

Meinungen überwinden heißt auch, bereit sein, Fehler zu machen. Den Abschöpfungsmodus radikal in Frage zu stellen, auch wenn sich der zugrundeliegende Business Case noch über Jahre vermeintlich profitabler darstellt als eine sich bietende Geschäftsmodellinnovation.

Öffne dich!

Die alten Regeln der Kommunikation haben ausgedient. Sie werden an vielen Stellen sogar in ihr Gegenteil verkehrt. Informationen sind zum wichtigsten Rohstoff geworden, und deshalb gilt: Nicht alles, was ausdrücklich freigegeben ist, darf geteilt werden, sondern alles, was nicht ausdrücklich vertraulich ist, soll geteilt werden! m:n-Kommunikation bedeutet, dass Informationen von allen relevanten Absendern bei allen relevanten Empfängern ankommen und der Informationsaustausch dadurch effektiver und effizienter wird. Autonome, selbstorganisierte Einheiten – idealerweise ausgestattet mit dezentralen Budgets – sorgen für schnellere Kommunikationsabläufe und weniger Redundanz. Öffnung heißt ferner: nach innen und nach außen gerichtet sein, die externe Schwarmintelligenz für die viel schnellere Lösung der internen Aufgabenstellungen nutzen. Gerade auch Vorgehensmodelle, die zunächst primär für Zwecke wie die Software-Entwicklung geschaffen wurden, erweisen sich als flexibel und übertragbar auf andere Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit.

ABBILDUNG 4:
SCRUM ZYKLUS



SCRUM: Ein Projektmanagementansatz, der in der Software-Entwicklung zu einer massiven Reduktion von Entwicklungszeiten geführt hat. Die Rollen verteilen sich folgendermaßen: Der Product Owner ist für das Produkt und sein finanzielles Ergebnis verantwortlich und entscheidet letztlich, was getan wird. Das Development Team arbeitet selbstorganisiert und liefert das Produkt. Der Scrum Master sorgt als „Zeremonienmeister“ für den reibungslosen Prozess und schafft den Rahmen dafür, dass sich das Team weiterentwickeln kann. Den klassischen Projektleiter findet man nicht. Der typische Zyklus umfasst fünf Schritte. (1) Eine Produktvision, die gemeinsam im Team entwickelt wird, steht am Anfang eines iterativen, inkrementellen Prozessrahmens. (2) Es folgt ein verbindlicher Aufgabenplan für den nächsten sogenannten Sprint. (3) Mit jedem Sprint entsteht ein Produktinkrement – eine Änderung, die jederzeit in Betrieb genommen werden kann. Ein Sprint hat immer dieselbe Dauer (zwischen zwei und vier Wochen), wie übrigens alle Aktivitäten und Meetings in festen Zeitfenstern stattfinden. Die Daily Work wird von dem täglich stattfindenden, maximal 15-minütigen Daily Scrum Meeting begleitet. Der Arbeitsplan ist während des Sprints unantastbar (Grundsatz der Stabilität), während Agilität in den Planungsphasen zum Tragen kommt. (4) Der Sprint wird mit zwei Meetings abgeschlossen: Im Sprint Review wird zusammen mit Stakeholdern das Produktergebnis bewertet, es werden mögliche Schlüsse für den nächsten Sprint gezogen. (5) In der Retrospektive wird im Teamkreis die Arbeitsweise unter die Lupe genommen, Verbesserungsvorschläge hinsichtlich Effizienz und Effektivität werden erarbeitet und eingeplant.

Raum für Lernen und Lehren!

Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft ganzer Organisationen erfordern das Streben nach steter Perspektiv- und Horizonterweiterung jedes Einzelnen. Doch auch hier steigen Taktzahl und Anspruch an die Dynamik des didaktischen Formats. Der sorgfältig ausgearbeitete Trainingskatalog, der häufig in den Foyers als Beleg eigener inhaltlicher Breite und Tiefe zu finden ist, hat weitgehend ausgedient. Flexible Formate, verbunden mit der Analyse der Fähigkeiten und der Interessen der Mitarbeiter, ermöglichen es, die richtigen Inhalte an die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt zu transportieren. Das ist die fast schon klassisch anmutende Seite. Die weitergehende Seite ist die Schaffung von Foren und Plattformen für das Lehren und Teilen: die Vernetzung des Wissens durch Vernetzung der Wissensträger. Als Wissensträger gilt nicht nur der Experte, sondern letztlich jeder in der Organisation. Heute Lernender, morgen Lehrender, m:n auch im gezielten Austausch und Teilen von Wissen. Die Begriffe „innerhalb“ und „außerhalb“

des Unternehmens werden dabei obsolet. Es geht um Offenheit. Das bedeutet aber auch mehr Verantwortung des Einzelnen, für sein Wissen selbst zu sorgen.

Servant leading!

In einer Organisation, die zunehmend auf Struktur und Hierarchie verzichten kann, erhält Führung eine völlig andere Bedeutung. Aspekte wie Privilegien oder Statussymbole, die das Thema auch heute noch prägen, werden irrelevant. Der lernende und sich stetig weiterentwickelnde Mitarbeiter will auf seinem Weg unterstützt und gecoacht, aber sicher nicht bevormundet werden. Und wenn Entscheidungen im Team auf Basis einer fachlich fundierten und datenbasierten Grundlage getroffen werden, braucht es nicht den einen, der zu wissen glaubt, wo es langzugehen hat (s. o.), sondern jemanden, der den Prozess zielgerichtet moderiert. Die Zeiten dominanten Führens sind vorbei. Der Führungsverantwortliche ist der erste Diener des Teams. Die zunehmend demokratische Legitimation von Führung erwächst aus der Fähigkeit, ein Team zu Höchstleistung zu bringen. Und das nicht durch Anweisungen, sondern dadurch, dass man unter den Teamplayern der beste ist.

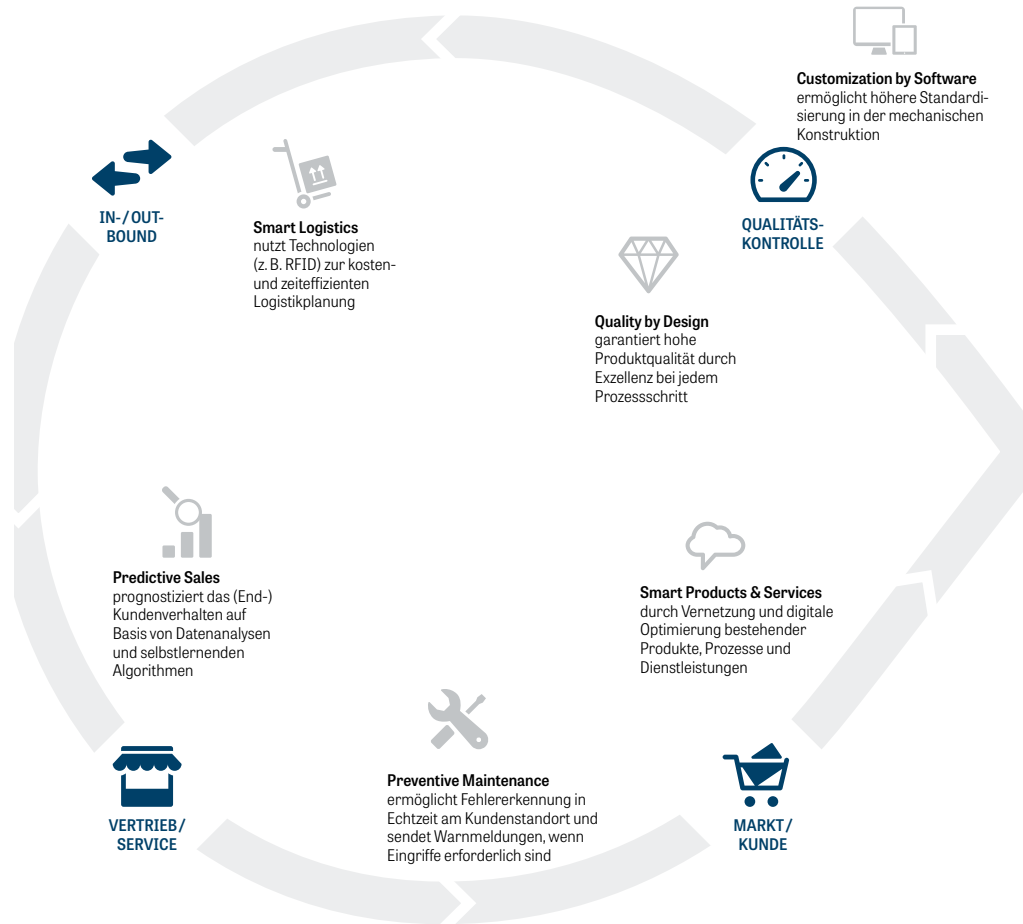
5. Die Umsetzung: Zwei Fallbeispiele

Die folgenden beiden Fälle zeigen Wege zur erfolgreichen Umsetzung hybrider Agilität. Der erste Fall beschreibt die Abspaltung agiler Teileinheiten, wohingegen der zweite Fall einen umfassenderen agilen Turnaround skizziert.


Abspaltung agiler Teileinheiten

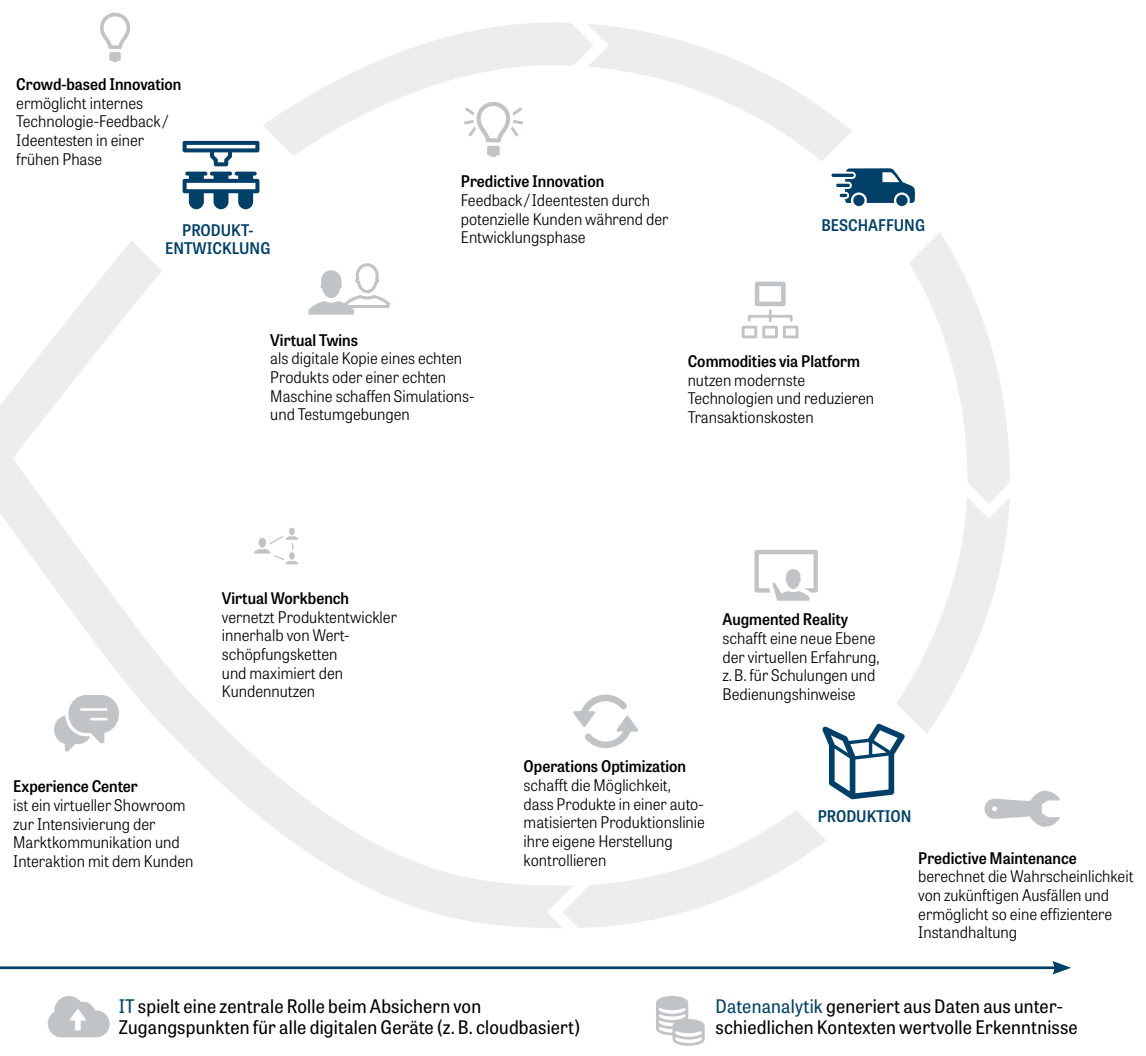
Die Formulierung der Strategie 2020 eines Unternehmens aus dem Bereich der Pharmatechnik wurde durch die Identifikation möglicher Einschlagpunkte mit disruptivem Potenzial entlang der eigenen Value Chain begleitet.

ABBILDUNG 5:
ANALYSE DIGITALER
EINSCHLAGPUNKTE



 **Blockchain** als dezentrales Register verschlankt die administrativen Prozesse drastisch

 **Process Mining** ermöglicht das Erkennen von Prozessmängeln auf Aktivitätsebene in Kernbereichen & Support



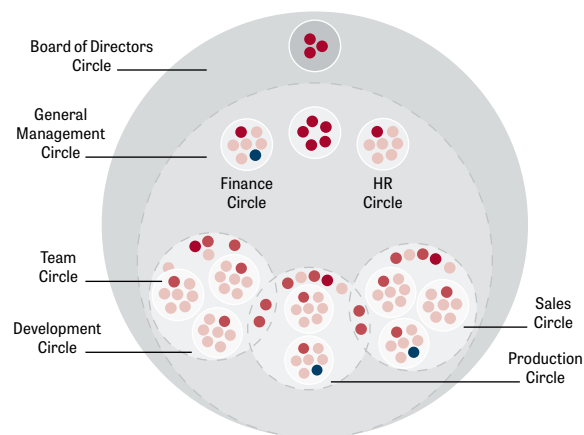
Grundsätzlich wurde die Gefährdung durch Disruption in der Branche als gering gesehen. Die Notwendigkeit für einen kompletten agilen Turnaround stand damit nicht im Raum. In einem spezifischen Geschäftsbereich – Software-Lösungen für Dritte, einer zentralen strategischen Säule – wurde hingegen ein hohes Gefährdungspotenzial aus branchenfremder Richtung identifiziert.

Um für diese Einheit die erforderliche Geschwindigkeit insbesondere in der Software-Entwicklung sicherzustellen, erfolgte deren Abspaltung und Überführung in ein „internes Start-up“. Dessen Kern war die Ausstattung mit einer eigenen Smart Governance: Anbindung an das Mutterhaus über Beiratsstrukturen, deren Sitzungsrythmus in die SCRUM-Zyklen integriert ist, agile Projektmanagementansätze, Steuerung über eigene Anreizsysteme mit echter Anteilsausstattung, ein schlankes, eher an eine Finanzholding erinnerndes Reporting und ansonsten die konsequente Nichteinführung aller sonstigen Strukturen des Mutterhauses, von der Urlaubs- bis zur Dienstwagenregelung.

Agiler Turnaround

Der zweite Fall spielt sich im Bereich des Personenverkehrs ab. Eine Einschlagsanalyse war hier überflüssig, der disruptive Angriff war bereits in vollem Gange. Die Auswirkungen waren massiv: wegbrechende Marktsegmente, Kundenerosion und der Zwang zu kritischen Preisreaktionen. Dabei war der Schuss nicht überraschend gekommen. Nur war die Organisation zu träge gewesen, rechtzeitig und angemessen zu reagieren. Weniger als ein extremer Wandel – so die Erkenntnis – würde nicht ausreichen. Das Rezept: eine radikal auf den Kunden, auf Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität ausgerichtete Organisationsform.

ABBILDUNG 6:
AGILE ZIELORGANISATION



Die Antwort wurde in einer agileren Organisationsform gefunden. Die klassische Hierarchie wurde weitestgehend abgeschafft und nur in dem Maße beibehalten, wie sie legal gefordert ist – z. B. die Rolle des disziplinarischen Vorgesetzten im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung.

An die Stelle von Titel und strenger Aufbauorganisation traten dynamische Rollen mit maximaler Autonomie und Ergebnisverantwortung. Die Rollen werden in Teams definiert und basieren auf wechselnden operativen Notwendigkeiten. Einzelne Mitarbeiter füllen dabei durchaus mehrere Rollen gleichzeitig aus, um Informationsaustausch und Adaptionfähigkeit zu stärken. Funktionale Kreise werden durch (Führungs-)Rollen koordiniert. Jeder Kreis hat klar definierte Ziele, die von höher gestellten Kreisen gesetzt werden, aber der jeweilige Kreis organisiert und steuert die Zielerreichung selbst. Das Ergebnis: ein maximaler Austausch von Informationen, deutlich beschleunigte Entscheidungsprozesse innerhalb der Kreise und eine kollektive Governance-Struktur innerhalb der Kreise (horizontal), die durch eine Top-down-Zielsetzung strategisch kontrolliert werden (vertikal).

Stern Stewart & Co.

Stern Stewart & Co. ist eine unabhängige Strategieberatungsboutique. Unser Beratungsfokus sind die Kernfragen des Managements. Dazu gehören Strategie und Corporate Finance sowie Organisation und Performancemanagement. Wir verstehen die Unternehmensführung als strategischen Investor in die Geschäftsfelder und unterstützen sie dabei, den Wert ihres Unternehmens zu steigern.



Die Autoren

Thomas Berner, tberner@sternstewart.com

Dr. Tobias Braun, tbraun@sternstewart.com

Sibö Sollors, ssollors@sternstewart.com

Stern Stewart & Co.

München

Salvatorplatz 4
D-80333 München
Germany
T +49.89.242071.0
F +49.89.242071.11

Kopenhagen

Ryesgade 3A
DK-2200 København N
Denmark
T +45 33 17 00 00

Dubai

Emirates Towers, L 41
Sheikh Zayed Road
PO Box 31303, Dubai
United Arab Emirates
T +971.4.319.9963
F +971.4.319.9964

London

2nd Floor
Berkeley Square House
Berkeley Square
London W1J 6BD
United Kingdom
T +44.20.7887.6265
F +44.20.7887.6001

New York

1330 Avenue of the Americas
23rd Floor
New York City NY 10019
United States
T +1.212.653.0636
F +1.212.653.0635

Shanghai

Office 1206, 12/F Shui On Plaza
333 Huai Hai Zhong Road
Lu Wan District
Shanghai 200021
P. R. China
T +86.21.5116.0564
F +86.21.5116.0555

I www.sternstewart.com
E info@sternstewart.com