

FRANZ KÜHMAYERS
LEADERSHIPREPORT 2016

»Alles digital«



8 *Leadership Trends*

TREND 1:

Responsibility

TREND 2:

Enabling Leadership

TREND 3:

Antiwork

28 *Digital Economy*

Wie die Digitalisierung Wirtschaft und Unternehmen verändert

60 *Digital Leadership*

Was morgen persönlich und organisatorisch gefragt ist

Leadership Trends

01 Crazy Responsibility

02 Enabling Leadership

03 Antiwork



01

CRAZY RESPONSIBILITY
LEADERSHIP TRENDS

Damit Zukunft gelingen kann, ist weniger Sicherheitsdenken und mehr Mut vonnöten; weniger Struktur und mehr Freiheit. Unternehmen im deutschsprachigen Raum brauchen mehr Querdenker. – Eine Provokation.

Währungs- und Stagnationskrisen, Facharbeitermangel: Viel zu oft beherrschen Krisen die Themenlage auf Führungsebene. Hinzu kommt die Unübersichtlichkeit der Gesamtsituation: Zu komplex und volatil sind die Umgebungsbedingungen, um noch mit langfristiger Planung bearbeitbar zu sein. Das düstere Außenbild kann verheerende Konsequenzen für innen haben. Denn aus dem Alarmismus der permanenten Bedrohungslage entsteht vielfach ein ängstlicher Blick auf die Zukunft und ein in sich gekehrtes Betriebsklima. Wie Mehltau legt sich dann das Zögerliche, Vorsichtige und Beharrende über alle Vorstandsdebatten und Managemententscheidungen. In diesem Klima blüht ein Führungsstil, der immer neue Kontrollinstrumente schafft, um für Stabilität zu sorgen. Dieses systemerhaltende Mikromanagement auf allen Ebenen verhindert notwendige Veränderungen und steht der Innovationsbereitschaft des Betriebes diametral gegenüber.

Raus aus dem gesellschaftlichen Biedermeier
In fordernden und unsicheren Zeiten finden Reformverweigerer oft Mehrheiten bei Beschlussfassungen. Statt über radikal neue Geschäftsmodelle auch nur nachzudenken, wird marginalen Produkt- und Prozessverbesserungen der Vortritt gelassen, und das obwohl die Erfolgsaussichten eine völlig andere Strategie nahelegen würden (Pillkahn 2007). Auch auf gesellschaftlicher Ebene sei die Sehnsucht nach Geborgenheit im Angesicht von Abstiegsängsten wahrnehmbar, konstatiert die Soziologin Cornelia Koppetsch in ihrem Essay „Die Wiederkehr der Konformität“. Unter dem Eindruck des gesellschaftlichen Biedermeiers verkrusteten Systeme und erstarren Entscheider. Aus Furcht davor, Fehlentscheidungen zu treffen, werden tatsächlich gemachte Fehler anderer noch stärker als Versagen angesehen, als es in der vorsichtigen Kultur Zentraleuropas ohnehin schon der Fall ist. Der IT-Unternehmer Damian Izdebski hat in seinem Buch

*Crazy
Responsibility
Mehr Mut wagen*

„Meine besten Fehler“ einprägsam beschrieben, wie unternehmerisches Scheitern sogar in soziale Ausgrenzung münden kann.

Das muss sich ändern, wenn Unternehmen im Wettbewerb um Wachstum und Marktanteile an die Spitze wollen. Führungskräfte brauchen jetzt vor allem eines: mehr Mut, Richtungen vorzugeben, und mehr Bereitschaft, die Zukunft aktiv zu gestalten.

Risiken aktiv gestalten

Fordernde Zeiten sind immer auch ein fruchtbarer Boden für frische Ideen: In diesem Sinne leben wir in einer geradezu prototypischen Aufbruchzeit. Auch wenn es paradox klingt, ist es grundvernünftig, gerade jetzt mutig zu denken und zu handeln. Das Interessante ist, dass viele Unternehmen deswegen scheitern, weil sie nicht den Mut haben, etwas zu riskieren. Bequeme Stabilität kann zu tödlicher Starre führen, und auch wenn Veränderungen mitunter mühevoll sind, ist es keine Option, sich nicht weiterzuentwickeln. Ohne die Neugierde, Risikobereitschaft und mutige Schaffenskraft der Vergangenheit hätten wir heute weder Fortschritt noch Wohlstand. Und für die Zukunft sind diese Eigenschaften mindestens ebenso entscheidend.

” *Der sicherste Ort für Schiffe ist der Hafen; doch das ist nicht, wofür Schiffe gebaut werden.*

JOHN A. SHEDD, SALT FROM MY ATTIC, 1928

Mut ist eine persönliche Haltung, die wir für die Bewältigung der Herausforderungen in vielen Handlungsfeldern dringend brauchen. Es ist die Erkenntnis, dass wirtschaftliches Handeln immer risikobehaftet ist, und die Bereitschaft, dieses Risiko aktiv zu gestalten. Daraus entsteht der Unterschied zwischen einer fremd- und einer selbstbestimmten Zukunft, und ob Chancen genutzt werden oder vorbeiziehen. Ausgerechnet Mut, nicht übertriebene Vorsicht, stärkt die Resilienz von Unternehmen.

Frisches Denken und Zuversicht

Mutige, auch mal riskante Entscheidungen treffen, etwas Neues ausprobieren – das war noch nie so einfach wie heute. Auf der einen Seite zählen die Maßstäbe der Vergangenheit immer weniger, auf der anderen Seite hält die global vernetzte, digitalisierte Wissensgesellschaft enorme neue Möglichkeiten parat. Als WhatsApp von Facebook für die Rekordsumme von 19 Milliarden US-Dollar übernommen wurde, hatte das Unternehmen bereits 450 Millionen Kunden – aber nur 35 Mitarbeiter. Heute, knapp zwei Jahre später, hat sich die Zahl der Anwender mehr als verdoppelt. Fast jeder achte Mensch weltweit nutzt WhatsApp. Betrieben wird der Service weiterhin von einer winzig kleinen Anzahl von Mitarbeitern: Gerade einmal 50 Techniker halten den Betrieb am Laufen. Möglich ist das nur durch frisches Denken und den Mut, in neuen Geschäfts- und Betriebsmodellen zu denken.

Erfolgreiche Führungsarbeit baut mehr denn je auf der Grundlage einer zuversichtlichen Denk- und Handlungsweise im Umgang mit Unsicherheit und Risiko auf. Veränderungen, Umwälzungen und eine Welt in ständiger Bewegung sind nicht abwendbar. Leadership bedeutet, einen Rahmen zu schaffen, der es Mitarbeitern ermöglicht, positiv mit diesen Dynamiken umzugehen, Zukunft zu gestalten und nicht gestaltet zu werden. Führungsarbeit darf deshalb nicht länger versuchen, Menschen in einem falsch verstandenen System aus Fehlervermeidung und Kontrolle in vermeintliche Sicherheit zu betten, sondern soll sie unterstützen, selbstständig und mutig zu sein.

Mutige Ideen fördern

Die meisten Unternehmen haben echten Bedarf nach „Verrückten“. Nicht umsonst sind die Stellenanzeigen gefüllt mit der Suche nach innovativen Querdenkern, die neue Ideen mitbringen. Die Schlüsselfrage ist allerdings nicht, wie es gelingt, dass das Neue seinen Weg ins Unternehmen findet, sondern vor allem, wie es dort überlebt und seine Frische behält.

Die Verantwortung dafür kann nicht delegiert werden. Sie ist auf der obersten Führungsebene verankert und muss von dort aus als Leuchtturm ins Unternehmen wirken.



Führungskräfte von morgen brauchen Mut und Risikobereitschaft.

Mit dem Ziel, eine Kultur zu schaffen, in der Mitarbeiter auf allen Ebenen Verantwortung übernehmen. Dies zu fördern und zu fordern bringt alle weiter.

Von alleine stellt sich diese Entwicklung nicht ein, deshalb brauchen wir ein Narrativ, eine „Story“, mit der glaubwürdig erzählt wird, warum Unternehmergeist wichtig ist, welche Freiheitsgrade dafür bereitstehen und welche Richtung eingeschlagen werden soll. Dieser Rahmen entsteht auf der Basis der Unternehmensgeschichte und -kultur, er muss Teil des Betriebssystems des Unternehmens werden, um authentisch zu sein. Andere zu kopieren, auch im löblichen Bestreben, sogenannte Best Practices zu übernehmen, muss daher scheitern.

Balance zwischen Crazyness und Responsibility

Das bedeutet allerdings nicht, dass keinerlei Grundeigenschaften eines fruchtbaren Bodens für Intrapreneurship

existieren. Sinnhaftigkeit, eigenständiges Denken, Transparenz und Offenheit gehören sicherlich dazu. Unternehmerischer Mut ist jedenfalls kein träumerischer Freibrief für eine Hurra-Mentalität des Draufgängertums. Der entscheidende Aspekt ist der Anspruch, wertstiftend, wertsteigernd und werterhaltend zu agieren, auch über den Quartals-Forecast und über eine lineare Zukunftsperspektive hinaus. Dazu gehört eine sorgfältige Balance aus Crazyness und Responsibility: Mitarbeiter sollen den Mut haben können, neue Pfade zu beschreiten, und gleichzeitig einen Rahmen vorfinden, in dem sie Verantwortung für ihr Tun übernehmen können.

Wenn unternehmerische Verantwortung in ein eng geschnürtes Korsett an Scorecards und Berichten gebunden wird, entsteht ein System, das mangels strategischer und operativer Spielräume handlungsunfähig wird. Ganz zu schweigen von den machtpolitischen Querelen, denen

es ausgesetzt ist. Die Ecken und Kanten im Denken, die Querköpfe mitbringen, werden auf diese Art sehr rasch abgeschliffen, mit dem Ergebnis gleichförmiger Beliebtheit und langweiligen Durchschnitts. Damit unterminieren Unternehmen zugleich Begeisterung und Potenzial der Mitarbeiter und errichten trotz eifriger Geschäftigkeit eine gläserne Blockade für den Ideenfluss. Alles bewegt sich, doch das Gesamtsystem steht still.

Offene Intrapreneurship-Kultur

Für Mitarbeiter, die Appetit auf Risiko haben, die sich von der Norm absetzen und den Status quo herausfordern, sind herkömmliche Organisationsmodelle, Hierarchiestufen und Karrierepfade wenig geeignet. Sie engen das Spektrum akzeptierter Arbeitsweisen zu sehr ein. Unternehmen müssen also ein gewisses Maß an Ordnung aufgeben, wenn sie Intrapreneurship fördern wollen. Soll dies in einem ersten Schritt nicht für das gesamte Unternehmen gelten, bietet sich die Einrichtung kompakter Organisationseinheiten mit erhöhten Freiheitsgraden an, die rotierend mit Mitarbeitern aus der Linienorganisation besetzt werden können: Innovation-Labs, wie beispielsweise die Lockheed Advanced Development Programs („Skunk Works“), in denen exotische Technologien entwickelt und erprobt werden; oder der Bunker von Alfa Romeo, in dem der italienische Automobilhersteller Ingenieure ihre Innovationskraft in der Entwicklung künftiger Fahrzeuge ausleben lässt.

Es müssen die richtigen Fragen gestellt werden, die tief genug gehen, um für eine positive Atmosphäre der Rastlosigkeit zu sorgen. „Wenn Ihre Ziele nicht den Großteil Ihres Unternehmens nervös machen, sind sie vermutlich nicht hoch genug gesteckt“, provozieren die Strategieberater von McKinsey und fordern Unternehmen dazu auf, „unreasonably aspirational“ zu sein – also auf geradezu unvernünftig ambitionierte Visionen zu zielen (Olanrewaju/Smaje/Willmott 2014).

Verrückte Leadership statt starrem Management

Die Herausforderung besteht darin, das Verrückte in den Alltagsbetrieb zu überführen und wirtschaftlich verantwortlich gestaltbar zu machen. Wie das gelingen kann, zeigt die Geschichte des United States Digital Service. Trotz der enormen Ressourcen der US-Regierung wollte die elektronische Unterstützung des neuen Gesundheitssystems Obamacare anfangs nicht gelingen. Die Strukturen der Verwaltung waren nicht flexibel und dynamisch genug aufgestellt, um die neuen Services abbilden zu können. Im TV-Interview mit Jon Stewart beschreibt Präsident Barack Obama, wie es gelang, das Problem zu lösen: „We brought in a bunch of guys in T-Shirts“ (The Daily Show vom 21.07.2015). Top-Informatiker von Google, Facebook und Co. dienen in der neugeschaffenen Stabsstelle USDS als schlagkräftige Truppe, deren frischer Spirit und erprobte Methoden die US-Verwaltung modernisieren sollen. Als Ergebnis werden nicht nur organisatorische Baustellen gelöst, sondern es entsteht auch ein Bauplan für eine Struktur der Zukunft, das US Digital Service Playbook (<https://playbook.cio.gov>).

Manager verteidigen Marktanteile und Besitzstände. Leader verschieben und verrücken Grenzen, um die Verhältnisse in ihrem Sinn ändern zu können. Sie tun dies als selbständige Unternehmer oder als Intrapreneure innerhalb von Unternehmen. Unabhängig von ihrem Dienstverhältnis ist es ihr Wesen, unternehmerischem Handeln zum Durchbruch zu verhelfen. Dazu gehört auch, ganz bewusst anders zu sein, weil man die Lage anders beurteilt.

01

CRAZY RESPONSIBILITY TRENDPROGNOSE

Eine offene Intrapreneurship-Kultur benötigt entsprechende Rahmenbedingungen und Anreize, wie echte Vorbilder, mehr Fehlertoleranz, eine finanzielle und organisatorische WInfrastruktur – und vor allem ein umfassendes Verständnis von Innovation und Innovationssystemen. Es ist hoch an der Zeit für Führungskräfte, ein Klima zu schaffen, in dem die Zukunft wieder spannend und nicht bedrohlich wirkt.

Digital Economy

Wie die Digitalisierung Wirtschaft und Unternehmen verändert

In jeder Sekunde eines durchschnittlichen Tages wird heute mehr Information über das Internet ausgetauscht, als vor 20 Jahren im gesamten Internet überhaupt gespeichert war. Der Handelsriese Walmart erfasst Kundendaten im Umfang von 50 Millionen Aktenschränken – pro Stunde (McAfee/Brynjolfsson 2012). 3D-Druck ermöglicht es, ein Objekt zu erschaffen, genauso einfach wie es ist, ein Dokument auszudrucken. Autos fahren selbstständig und steuern umsichtiger und unfallfreier durch das Verkehrsgewusel als menschliche Fahrer. Androide stehen kurz davor, schlau und empathisch zu agieren, und KI-Systeme treffen Entscheidungen besonnener und genauer, als Menschen es jemals könnten.

Man muss kein Apokalyptiker sein, um die gravierenden Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft vor Augen zu haben. Andererseits ist auch eine Mythologisierung von Technologie als Heilsbringer unangebracht. Bei genauerem Blick erkennt man, dass die bevorstehenden Veränderungen durch die Digitalisierung nicht nur rein technischer Natur sind: Die Kombination von rasant gesteigener Computerleistung, Vernetzung von Rechnern untereinander und mit realen Gegenständen sowie einer neuen Perspektive von Unternehmen und Kunden schafft einen qualitativen Sprung. Soziale und wirtschaftliche Innovationen sind mehr als reine Erfindungen, entscheidend ist die Anwendung der Erfindung in

betrieblichen Prozessen und im Alltag der Kunden. Es ist also nicht die Technologie an sich, die alles verändert, sondern die Menschen – als Bürger, Konsumenten, Mitarbeiter und als Führungskräfte. Die fraktale Natur des Internets bringt es mit sich: Wir stehen am Anfang und kratzen erst an der Oberfläche der Potenziale, die uns die Digitalisierung eröffnet. Vor etwa 250 Jahren setzte eine rasante Beschleunigung mit einer exponentiellen Entwicklung ein. Eine Explosion des Wissens und enormer technischer Fortschritt waren Ausgangspunkte für die bislang drei Wellen der industriellen Revolution. Jede Welle brachte ein neues Zeitalter mit sich – und die aktuelle vierte Welle wird dem in nichts nachstehen. Im Gegenteil: Was noch unlängst Science-Fiction war, wird plötzlich unseren Alltag bestimmen, unsere Lebensweise beeinflussen und die Arbeitswelt verändern.

Die Fragen der Zukunft lassen sich nicht mit den Methoden der Vergangenheit beantworten, daher braucht es angesichts der digitalen Revolution ein neues Verständnis von Unternehmensführung. Denn Leadership 3.0 genügt angesichts des bevorstehenden Vulkanausbruchs des digitalen Industriezeitalters 4.0 nicht mehr.

Digital Landscape

Die Vermessung der neuen Welt

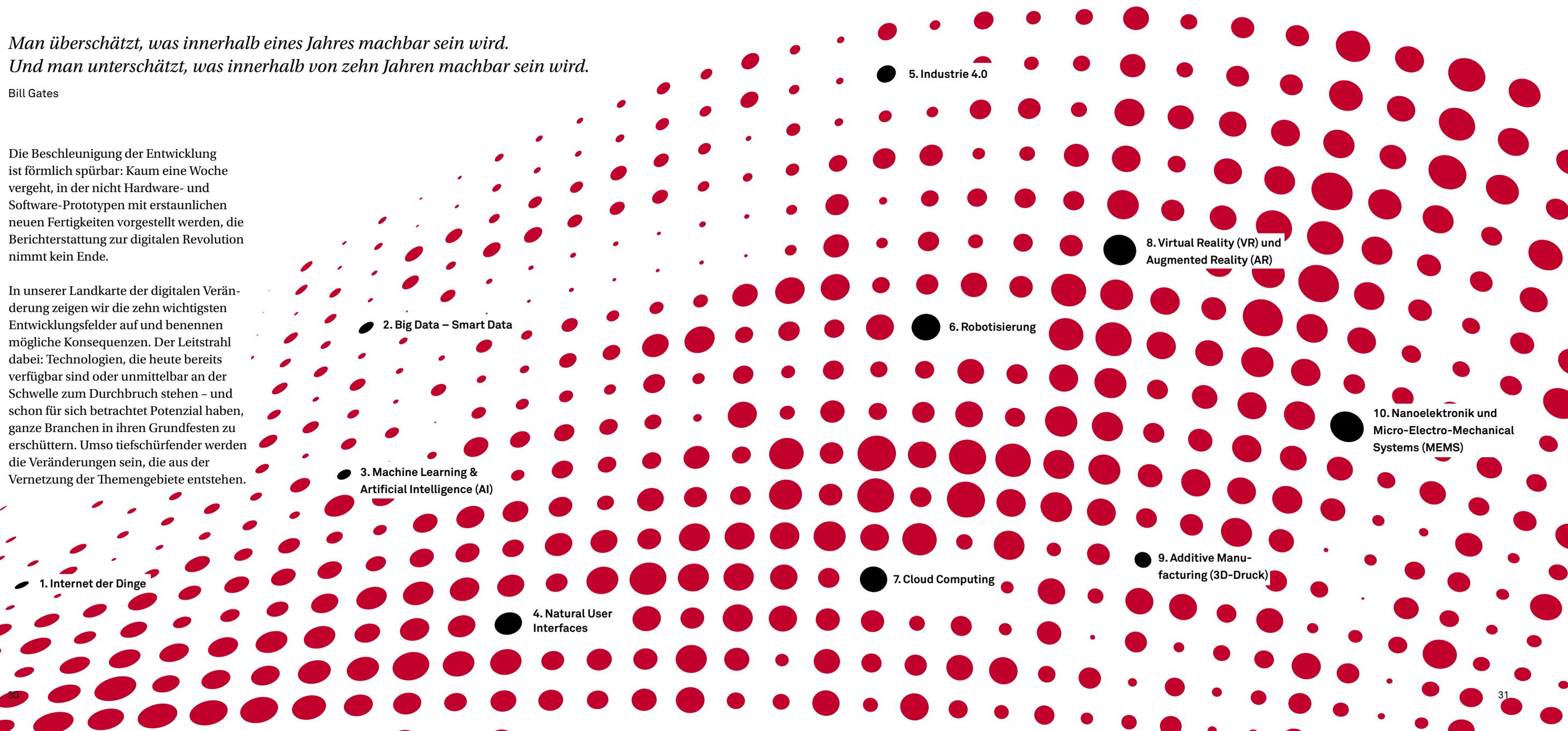
Man überschätzt, was innerhalb eines Jahres machbar sein wird.

Und man unterschätzt, was innerhalb von zehn Jahren machbar sein wird.

Bill Gates

Die Beschleunigung der Entwicklung ist förmlich spürbar: Kaum eine Woche vergeht, in der nicht Hardware- und Software-Prototypen mit erstaunlichen neuen Fertigkeiten vorgestellt werden, die die Berichterstattung zur digitalen Revolution nicht zum Ende bringt.

In unserer Landkarte der digitalen Veränderung zeigen wir die zehn wichtigsten Entwicklungsfelder auf und benennen mögliche Konsequenzen. Der Leitstrahl dabei: Technologien, die heute bereits verfügbar sind oder unmittelbar an der Schwelle zum Durchbruch stehen – und schon für sich betrachtet Potenzial haben, ganze Branchen in ihren Grundfesten zu erschüttern. Umso tiefschürfender werden die Veränderungen sein, die aus der Vernetzung der Themengebiete entstehen.



IoT: Internet der Dinge

Eigentlich müsste es Internet aller Dinge heißen, schließlich geht es um nichts weniger als die Vernetzung möglichst aller Gegenstände der realen, physischen Welt mit der digitalen Sphäre. M2M (Machine-to-Machine-Communication) sorgt dafür, dass die Einzelteile dieser cyber-physikalischen Systeme ganz von alleine miteinander sprechen.

Konsequenzen

IoT ist in seiner Tragweite eines der breitesten Felder der digitalen Revolution. Beinahe alle Bereiche des privaten, beruflichen oder öffentlichen Lebens werden künftig mit Sensoren ausgestattet: Home Automation vernetzt Wohnung und Einrichtungsgegenstände, Wearable Computing unsere Kleidung, Connected-Car-Lösungen verbinden Verkehrsmittel etc.

Beispiele

- Fitnessausstatter Myontec liefert mit der Laufhose „Mbody“ eine klassische Wearable-Computing-Anwendung: Die Hose misst die Muskelaktivität von Sportlern und gibt auf dem Smartphone Tipps, wie man sich verbessern kann.
- In Smart Cities erkennen Ampelanlagen die Anzahl der aktuell fahrenden Autos und ihre Geschwindigkeit und schalten entsprechend, um Staus zu vermeiden – oder gewähren, wie etwa im britischen Newcastle, Ambulanzfahrzeugen Verkehrspriorität.

Key Player

- Cisco
- Intel
- ARM
- GE
- Qualcomm

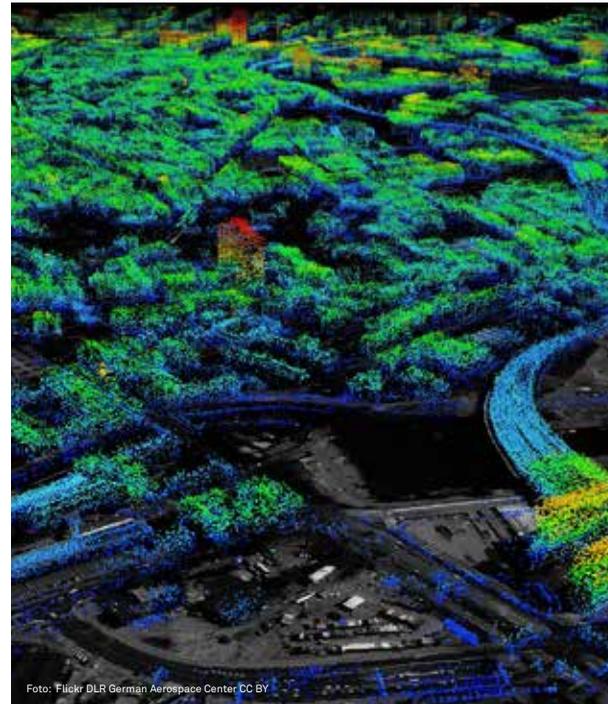


Foto: Flickr DLR German Aerospace Center CC BY

Prognose

In den kommenden Jahren ist mit einer explosionsartigen Entwicklung bei der Vernetzung von Gegenständen zu rechnen. Größte Hürde ist vorläufig die fehlende Interoperabilität: Noch ringen die unterschiedlichen Hersteller um ihre Vormachtstellung, was dazu führt, dass nicht jedes Device von anderen „verstanden“ wird. In den nächsten Jahren wird sich die babylonische Sprachverwirrung zugunsten einer Marktkonsolidierung auf der Basis einer oder weniger gemeinsamer Plattformen auflösen. Erste Initiativen dazu sind im Entstehen, etwa von der AllSeen Alliance unter der Führung von Qualcomm oder dem von Intel gegründeten Open Interconnect Consortium.



Foto: Flickr Tristan Schmurr cc-by

Big Data – Smart Data

Daten sind das neue Gold – dieser Leitsatz hat in alle Branchen Einzug gehalten. Durch computergestütztes Sammeln, Vernetzen und algorithmisches Auswerten riesiger Datenmengen entstehen Ergebnisse, die in ihrer Fülle und Komplexität durch Menschen alleine nicht lieferbar wären.

Konsequenzen

Big Data führt zu einem Wandel im Denken – zunächst zur Erkenntnis statistischer Zusammenhänge, ohne die Gründe dafür zu verstehen: Korrelation statt Kausalität. Das könnte langfristig verändern, wie Menschen Probleme lösen.

Beispiele

- Second Spectrum, ein Start-up aus Kalifornien, analysiert die Spielverläufe mehrerer Basketball-Saisons bis ins kleinste Detail. Die Ergebnisse fließen in Spielstrategien und Spielerbewertungen ein. Unter dem Schlagwort People Analytics soll künftig auch im Personalwesen mit Computern das Potenzial von Mitarbeitern objektiv eingeschätzt werden, anstatt dies dem subjektiven Urteil menschlicher Führungskräfte zu überlassen.

- Mehr als ein Dutzend europäische Banken haben ihre alten, statischen Statistikmodelle durch Big-Data-Systeme ersetzt. Das Ergebnis seien laut McKinsey durchschnittlich zehn Prozent mehr verkaufte Finanzprodukte bei um 20 Prozent geringeren Kosten.

Key Player

- SAP
- Oracle
- Salesforce.com
- SAS
- Tableau Software

Prognose

Aus riesigen Datenmengen wirklich nützliche Erkenntnisse zu ziehen, ist deutlich mühsamer, als viele Unternehmen in der ersten Big-Data-Euphorie angenommen haben. Zukünftige Smart-Data-Systeme werden daher nicht nur Analyseergebnisse bereitstellen, sondern als kognitive Partner des Menschen agieren, den aktuellen Kontext richtig einschätzen und mittels prognostischer Verfahren zielgenaue Perspektiven ermöglichen. Um aus Big Data Smart Data zu machen, sind technologische und unternehmerische Kompetenzzuwächse nötig.

Phase 2: Transformation

Im nächsten Schritt werden auf der Basis von Informations- und Kommunikationstechnologie die kritischen Erfolgsfaktoren innerhalb einer Branche obsolet und durch andere, neue Kompetenzfelder oder Ressourcen ersetzt. Am Beispiel E-Commerce zeigt sich sehr gut, wie das passiert. Während in der ersten Phase noch die Grundprinzipien des stationären Handels gelten, etwa Angebot, Preis und Distribution, und sogar entsprechende Analogien verwendet werden („Warenkorb“), beschleunigt in der transformatorischen Phase das digitale Wissen über Kundenvorlieben und Kaufverhalten die Wettbewerbsvorteile der Online-Handelsgiganten.

Transformation in der Handelsbranche

Amazon profitiert im Cross-Selling und Up-Selling durch Algorithmen wie Item-to-Item-Collaborative-Filtering („Kunden, die dies gekauft haben, haben auch jenes gekauft“). Zalando hat ein Sortiment mit 100.000 Produkten

von 1000 Markenherstellern und sammelt eifrig Daten darüber, was Kunden ansehen, kaufen, zurücksenden. Das Internet-Modehaus versteht mit Ad-hoc-Analysen die Wünsche sowie das Verhalten der Kunden und passt Sortiment und Marketingaktionen daran an. So werden Umsatzströme gesteuert, Absatzpotenziale erkannt und für wenig gefragte Produkte Werbebudgets beschnitten.

Der Büroartikel-Händler Staples setzt auf Dynamic Pricing: Produkte werden abhängig von digital erfassten Eigenschaften des Kunden, beispielsweise Standortdaten, zu unterschiedlichen Preisen angeboten. Wer gerade in der Nähe einer Filiale ist, bekommt Schnäppchen angezeigt, weil die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass er rasch mal vorbeischaud und das Angebot in Anspruch nimmt, als jemand, der weit entfernt ist und eine lange Anreise in Kauf nehmen müsste. Wer mit einem Apple-Computer auf der Webseite eines Online-Händlers surft,

mag kaufkräftiger sein als jemand, der einen „billigen“ PC verwendet. Dieser Logik folgend, kann es in einigen Fällen sein, dass er Produkte zu höheren Preisen angeboten bekommt.

Das wohl bekannteste Beispiel für den Transformationsprozess sind die Experimente der Lebensmittelkette Tesco in Südkorea mit dem filiallosen, virtuellen Handel: In U-Bahnstationen sehen Kunden Plakate, auf denen wie in echten Regalen die einzelnen Produkte abgebildet sind. Sie fotografieren den daneben angebrachten Barcode und bezahlen mit ihrem Smartphone. Während sie selbst auf dem Weg nach Hause sind, macht sich auch ihr Einkauf auf den Weg und wird vom Händler zugestellt.

Business Intelligence als wichtige Kompetenz

Befinden sich Unternehmen in dieser Phase, müssen sie sich damit auseinandersetzen, dass wesentliche Koordinaten, die ihre Welt bisher definiert haben, an Bedeutung verlieren und durch Business Intelligence oder andere neue Kompetenzfelder ersetzt werden. Am Beispiel des Handels: Der Standort einer Filiale und das Ladenkonzept werden irrelevant, dafür erlangt Logistik- und Datenkompetenz überragende Bedeutung. Das kann sehr schnell dramatische Auswirkungen haben, wie etwa das Verschwinden der Reisebüros zeigt. Nicht nur die Kernleistung – eben eine Reise zu buchen – wurde durch digitale Technologie ersetzt, sondern auch der Mehrwert, den Reisebüros bieten können: ausführliche Information, persönliche Beratung und der Vergleich von Angeboten. Und am wichtigsten: Vertrauen. Denn Menschen vertrauen mittlerweile eher der Vielzahl von Meinungen, die als Crowd Intelligence auf Reise-Bewertungsportalen veröffentlicht wird, als der freundlichen Dame im örtlichen Reisebüro. Fünf Sterne auf Tripadvisor sind wichtiger geworden als fünf Sterne an der Hoteltür oder im Reisekatalog.

Im Rahmen von IoT, dem Internet der Dinge, erfasst die Phase 2 auch physische Güter: Während die Möglichkeiten mechanischer Verbesserungen ausgeschöpft sind,

” *Wesentliche Koordinaten, die die Unternehmenswelt bisher bestimmt haben, verlieren an Bedeutung.*

werden sie durch Sensoren intelligent gemacht. Der Werkzeugbauer Komet Group überwacht zum Beispiel mit Sensoren und Vernetzung permanent den Einsatz seiner Produkte. So kann genau ermittelt werden, wann etwa ein Bohrer zu brechen droht und gewechselt werden sollte. Der Austausch zum optimalen Zeitpunkt spart Geld: Die Lebensdauer lässt sich voll ausnutzen, die Produktionsunterbrechungen besser planen und das Risiko plötzlicher Ausfälle ebenso verringern wie die Vorratshaltung.

Hinterfragen der Prämissen

Unternehmen können mit einer dreiteiligen Strategie reagieren: Intelligente Multichannel-Angebote und konsequente Datennutzung verknüpfen die Vorteile unterschiedlicher Kommunikations- und Leistungskanäle und erlauben es, Kundenverhalten zu erkennen und den Anwender effizient zu unterstützen. Zudem können Unternehmen Kunden dort abholen, wo sich deren digitaler Alltag abspielt, Privatkunden etwa in sozialen Netzwerken, Businesskunden auf B2B-Plattformen. Damit schärfen sie ihr Profil und tragen eine neue Intimität in die Kundenbeziehung. Und schließlich können Unternehmen vorbehaltlos hinterfragen, auf welche als unerschütterlich geltenden Prämissen sie ihre Marktposition stützen und wodurch diese Kernkompetenzen in einer digitalen Welt gefährdet sind.

FALLBEISPIEL

Dynamisches Maut-Management Sensoren regeln die Kosten

Der israelische Highway 1 in der Nähe von Tel Aviv ist gebührenpflichtig. Dabei richtet sich die Höhe der Maut nicht nur nach der Tageszeit, sondern auch nach der Verkehrsdichte. Sensoren messen die Durchschnittsgeschwindigkeit des Verkehrs, die Anzahl der Fahrzeuge und auch den Abstand zwischen den Autos. Daraus wird die Höhe der Abgabe berechnet. Zu Zeiten hoher Verkehrsdichte ist das Fahren teurer als dann, wenn die Straße vergleichsweise leer ist. Somit wird nicht nur Geld in die Kasse des Autobahnbetreibers gespült, sondern es werden auch Verkehrsspitzen über ein System von Angebot und Nachfrage ausgeglichen.

