



Leseprobe

Thomas Breyer-Mayländer

Management 4.0 – Den digitalen Wandel erfolgreich meistern

Das Kursbuch für Führungskräfte

ISBN (Buch): 978-3-446-45038-7

ISBN (E-Book): 978-3-446-45170-4

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45038-7>

sowie im Buchhandel.

Breyer-Mayländer

**Management 4.0 –
Den digitalen Wandel erfolgreich meistern**

Thomas Breyer-Mayländer

MANAGEMENT 4.0 – DEN DIGITALEN WANDEL ERFOLGREICH MEISTERN

Das Kursbuch für Führungskräfte

HANSER



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2017 Carl Hanser Verlag München
www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel
Herstellung: Thomas Gerhardy
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk
Druck & Bindung: Hubert & Co, Göttingen
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-45038-7
E-Book-ISBN 978-3-446-45170-4

„Wer im falschen Zug sitzt, dem hilft es nichts, im Gang in die richtige Richtung zu gehen.“

(Dietrich Bonhoeffer)

„Verleihe mir Gott den Mut und die Kraft, die Dinge zu ändern, die ich ändern kann; die Gelassenheit, das Unabänderliche zu ertragen; die Weisheit, zwischen diesen beiden Dingen die rechte Unterscheidung zu treffen.“

(Reinhold Niebuhr bzw. Franz von Assisi)

[Zitate nach: Griesbeck, Josef/Zeller, Alfred (Hrsg.): (1992): Auf den Punkt gebracht – Aphorismen für die Seelsorge, Grünewald Verlag Mainz, S. 55 – Dort wird das Gelassenheitsgebet der stoischen Tradition Franz von Assisi zugeordnet. Die originäre Autorenschaft dieses Zitats ist jedoch umstritten und wird häufig auch dem amerikanischen Theologen Reinhold Niebuhr (1892 bis 1971) zugeschrieben.]

Vorwort

Wenn man ein Buch über ein derart dynamisches Thema wie den digitalen Transformationsprozess schreibt, gibt es die spannende Phase zwischen Abschluss des Manuskripts durch den Autor und dem Zeitpunkt unmittelbar vor der Drucklegung des Buchs durch den Verlag. Dazwischen liegen stets ein paar Monate und es ist gewissermaßen eine Art Nagelprobe des Inhalts, ob in dieser Zeit die Aussagen des Buchs an Bedeutung einbüßen oder gar ergänzt oder revidiert werden müssen. Unter diesem Gesichtspunkt haben sich Inhalte von „Management 4.0“ bereits bewährt und bestätigt.

Beispielhaft möchte ich den in Kapitel 3 beschriebenen Transformationsprozess des Stahlhändlers Klöckner aus Duisburg herausgreifen. Einige Monate nach Fertigstellung des Manuskripts war ich Moderator des Steinbeis-Consulting-Tags, zum Thema „Unternehmen 4.0“, bei dem Philipp Depiereux in einem Vortrag und einer Podiumsdiskussion die Perspektive der digitalen Startup-Kultur dem Auditorium nahe brachte. Er ist Gründer und Geschäftsführer von etventure, dem Beratungsunternehmen, das den digitalen Wandel bei Klöckner begleitet und seine Aussagen bestätigten die Thesen, die Sie in „Management 4.0“ vorfinden. Wie aktuell der „Showcase Klöckner“ ist, zeigt zudem der Umstand, dass in der Zeit, in der ich kurz vor Drucklegung dieses Vorwort schreibe, der digitale Transformationsprozess im Stahlhandel am Beispiel von Klöckner die prominente und ausführliche Titelgeschichte der VDI-Nachrichten (Nr. 36, 9.9.2016) ist.

Ein Punkt erscheint mir vorneweg noch wichtig: Die Praxis hat auch in den jüngsten Monaten immer wieder bestätigt, dass es kein Privileg einzelner Gruppen gibt, wenn es um Digitalisierungserfolge geht. Junge Akademiker entwickeln nicht immer die konsequenteren und wirksameren Digitalisierungsstrategien, wenn wir sie mit den Aktivitäten von älteren Führungskräften und Inhabern mittelständischer Unternehmen vergleichen. Es gilt – wie im weiten Feld des Change Managements generell – auch beim digitalen Wandel das Prinzip, dass es unterschiedliche Treiber von Innovation und Veränderung gibt und dies keine reine Generationenfrage darstellt. Zudem hat sich bestätigt, dass sowohl harte Schnitte und revolutionäre Veränderungen notwendig und richtig sein können als auch kleine, stetige Verbesserungen und evolutionäre Optimierungen. In diesem Sinne bestätigt sich der diesem Buch zugrundeliegende Ansatz, dass „Management 4.0“ als Führungs- und Strategieprozess im digitalen Wandel eine „digitale Weisheit“ erfordert; ein Konzept, das im Folgenden an zahlreichen Beispielen erläutert wird.

Für die erfolgreiche Fertigstellung dieses Buchs geht ein großes Dankeschön an meine Ehefrau Beate Ritter, die mit der notwendigen kritischen Distanz und der Kompetenz der studierten Deutschlehrerin erneut ein sehr wertvolles Korrektiv war. Ebenfalls möchte ich dem Hanser-Verlag, insbesondere der Lektorin Lisa Hoffmann-Bäumel, für die gute Begleitung und Umsetzung des Buchprojekts danken.

Und nun zu Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser: Wenn „Management 4.0“ Ihnen den einen oder anderen neuen Impuls im Rahmen des digitalen Veränderungsprozesses gibt und Sie zu konsequentem und wirksamen Handeln ermutigt oder Sie auch nur darin bestätigt, dass Sie bereits alles wissen und auf dem richtigen Weg sind, dann hat dieses Buch seinen Zweck erfüllt.

Ettenheimmünster, September 2016

Thomas Breyer-Mayländer

Inhalt

Vorwort	VII
Persönliches Statement zur digitalen Kompetenz	XIII
Einleitung	XVII
1 Warum wir „Management 4.0“ brauchen	XVII
2 Was bedeutet „digitale Weisheit“ im Kontext von „Management 4.0“?	XIX
3 Literatur	XXIII
1 Die Ära der digitalen Disruption	1
1.1 Der Hintergrund: Ökonomische Besonderheiten in digitalen Märkten	12
1.2 Die Ausgangslage: Disruption in unterschiedlichen Branchen und Industrien	33
1.3 Die Realität: Veränderungen durch innovative Geschäftsmodelle	48
1.4 Das Ziel: Kenntnis der eigenen Verwundbarkeit und Perspektiven	57
1.5 Literatur	64
2 Wie funktioniert disruptives Management?	73
2.1 Was wir von Lean Manufacturing und Lean Management lernen können ..	73
2.2 Startups: Von den Exoten zur Leitmetapher	79
2.3 Agile Managementpraktiken	83
2.4 Wie organisieren wir das jetzt? Entrepreneurship oder Management	92
2.5 Literatur	103
3 Digitale Transformation als Überlebensaufgabe	107
3.1 Basis der Transformation: Internet of Things und Industrie 4.0	107
3.2 Motor der Transformation: Smart Data und vernetzte Produktion	118
3.3 Objekt der Transformation: Dienstleistung und E-Commerce	130
3.4 Schlachtfeld der Transformation: Digitale Plattformen	151
3.5 Literatur	155

4	Nerds und Normalos – warum wir beide brauchen	163
4.1	Menschen: Arbeiten mit Generation Y, Digital Natives, Nerds und Normalos	164
4.1.1	Generation Y	169
4.1.2	Digital Natives	171
4.1.3	Nerd	184
4.1.4	Alles Generation Y oder was?	186
4.1.5	Hacker-Generation	193
4.1.6	Digitale Multioptionengesellschaft, digitale Konsumenten und Wutbürger	194
4.2	Beziehungen: Nerds als Kollegen und Mitarbeiter	200
4.2.1	Generation Y als Personalressource und Konsumenten	200
4.2.2	Generationenmix und die Annäherung an die digitale Weisheit	210
4.3	Kulturen: Kulturwandel während der digitalen Transformation	211
4.3.1	Vision und Delegation – Führungsstile und Motivationsstrukturen	211
4.3.2	Telearbeit und Homeoffice	218
4.4	Strukturen: Optimierung in der Unternehmensorganisation	222
4.4.1	Organisation, Improvisation, Disposition	223
4.4.2	Motivationstheorien und Motivationspraxis	225
4.4.3	Arbeiten jenseits der Hierarchie: Wozu brauchen wir Führungskräfte?	232
4.4.4	Organisations- und Veranstaltungsformen verändern sich	237
4.4.5	Organisationsentwicklung	247
4.4.6	Lebensrhythmus oder Algorithmus?	250
4.5	Literatur	256
5	Anforderungen digitaler Märkte – Digitalstrategien im Management	265
5.1	Zukunftsorientierung: Frühwarnsysteme und Visionen	265
5.2	Analyse und Strategie statt „Lost in Transformation“	267
5.3	Innovationsorientierung: Technologie und Kreativität	290
5.4	Marktorientierung: Umgang mit unsicheren Marktentwicklungen	310
5.5	Kundenorientierung: Kundennutzen als Ziel aller Aufgaben	316
5.6	Literatur	331

6	Rahmenbedingungen und Folgen der digitalen Transformation	337
6.1	Digitale Arbeitswelt – von der Work-Life-Balance zum Work-Life-Blending	337
6.2	Digitale Bildung – Verbund von Bildung, Wissenschaft und Arbeitswelt ...	343
6.3	Digitale Opfer – Verwerfungen der digitalen Ökonomie	348
6.4	Digitale Unternehmenskompetenzen – fit für die Zukunft?	351
6.5	Literatur	358
7	Die Umsetzung	361
7.1	Literatur	371
	Index	373
	Autor	383

Persönliches Statement zur digitalen Kompetenz

Wann haben Sie zum ersten Mal mit digitalen und interaktiven Medien zu tun gehabt? Ich bin Jahrgang 1971 und somit nach Florian Illies mitten in der Generation Golf geboren. Eine Generation, die heute gemeinhin als die treibende Kraft der Digitalisierung in den Unternehmen eingesetzt wird, die aber ständig darunter leidet, dass sie nach wie vor noch nicht komplett das Label der „Digital Natives“ tragen kann, also derjenigen, die von Anfang an mit digitalen Medien groß geworden sind. Auch ich bin daher nur ein angelernter Digitaler. Dabei habe ich ohnehin die Frühphase des Einzugs von Computern in unseren Alltag fast verpasst. Während meine Freunde bereits ihre ersten Computer hatten und mit Nintendo-Spielekonsolen vor dem TV-Gerät wie festgedübelt schienen, hatte ich all diese Segnungen der Digitaltechnik nicht zur Verfügung und konzentrierte mich bei Medien eher auf Bücher oder bereits als 14-Jähriger auf ausführlichere periodische Print-Medien, wie die Wochenzeitung „Die Zeit“. Eine Entwicklung, die sich fortsetzte bei den Wahlfächern der Oberstufe. Mich interessierte Philosophie mehr als Informatik, eine Entscheidung, die ich nicht bereut habe, denn schließlich konnte ich mich mit Informatik auch noch im Studium ausgiebig befassen. Nachdem ich mit meinem Wirtschaftsingenieurstudium fertig war (ich hatte mir meinen Interessen folgend einen Schwerpunkt in Richtung Verlage ausgesucht), waren es die elektronischen Fachdatenbanken der achtziger und neunziger Jahre, die ungefähr andeuteten, was im Bereich digitaler Informationen eines Tages auf uns zukommen könnte.

In meinem zweiten Studium beschäftigte ich mich daher mit Informationswissenschaft, zu einer Zeit, als das Internet gerade erst im Begriff war, aus einem losen Verbund von Uni-Rechnern mit einer TCP/IP-Verbindung ein gängiges System zu werden, da es mit dem WWW erstmals von Tim Berners-Lee eine sinnvolle Oberfläche bekommen hatte. Mailboxsysteme, d. h. proprietäre Informationsanbieter wie America Online, galten als zukunftsfähig. Fixiert auf nutzwertige Informationen war ich davon überzeugt, dass diese neuen digitalen interaktiven Medien eine immense Bedeutung bekommen würden. Allerdings ging ich auch davon aus, dass es eher Marken wie die „FAZ“ sein würden, die für derartige Dienste relevanten Content liefern könnten, als „Bild“. Meine intensive Beschäftigung mit elektronischen Fachressourcen hatte mich hier offensichtlich deutlich „verbildet“ und mit entsprechenden blinden Flecken ausgestattet.

Die Hinwendung zu eher unterhaltungsorientierten Themen im Online-Sektor erlebte ich Mitte der neunziger Jahre dann im praktischen Tun, als ich an meinem Studienort ein Produktionsbüro für Hubert Burda Media gründete, das Inhalte für den neu geschaf-

fenen Dienst „Europe Online“ produzierte. Aus heutiger Sicht erscheint es klar, dass ein Online-Verbund, der auf technischen Standards von einzelnen Unternehmen beruht, nicht mit dem „Open Innovation“-Prozess eines W3C-Konsortiums mithalten kann, an dem sich Tausende von Entwicklern beteiligen. Zur damaligen Zeit war diese Entwicklung noch nicht klar. Wenn man analysiert, wie Bertelsmann durch die Beteiligung und den anschließenden Verkauf an America Online (AOL) Geld verdiente und Time Warner durch die Fusion mit AOL sich heftig verschluckte, sieht man, dass dies nicht nur kurzfristige strategische Fehleinschätzungen der deutschen Verlagsszene waren, sondern international noch nicht feststand, nach welchen Spielregeln künftig gespielt werden sollte.

Für mich war dieses frühe Engagement in die digitale Produktion eine wichtige Erfahrung. Ich hatte ein Team von tollen Kollegen gefunden und erfahren, wie schwer und leicht zugleich es sein kann, wenn man in einem komplett unsicheren Umfeld nach vorne schauen und Teams anleiten möchte. Nach meinem Ausscheiden haben vier Teammitglieder das Geschäft übernommen und daraus später eine eigene Online-Agentur geformt, die heute noch sehr erfolgreich am Markt ist und Folgeprodukte erstellt, für die sich zwanzig Jahre später Axel Springer als Investor interessierte. Auch für sie war es kein linearer Prozess, aber ein Schritt zu persönlichem und unternehmerischem Erfolg. Mir wurde von den ehemaligen Teamkollegen mit 25 Jahren ein Buch gewidmet, das ich heute noch mit Stolz an einem Ehrenplatz in meinem Buchregal stehen habe. Es ist aber auch Zeugnis des Suchens nach den richtigen Produkten, Nischen und Geschäftsmodellen, das zu dieser Zeit das junge Startup beschäftigte.

Warum erzähle ich diese persönliche Episode zum Einstieg in ein Buch über Management 4.0? Ich will damit deutlich machen, wie entscheidend es ist, dass wir durch unsere unterschiedlichen Faktoren der Sozialisation in unserer medialen Orientierung, aber auch in unserem Kooperationsverhalten und damit in unserer Denk- und Arbeitsweise geprägt werden.

Meine nächste Station nach der Aufbauphase im Online-Sektor war das zu dieser Zeit noch stark hierarchisch geprägte Verbandsgeschäft. Ein kompletter Kulturwechsel, der mir deutlich machte, dass ich in diesem Sinne ein Wanderer zwischen den Kulturen war. Diese Sozialisationsprozesse prägen in Verbindung mit unserer individuellen Persönlichkeit die Art, wie wir denken, welche Chancen wir erkennen und wie wir mit anderen zusammenarbeiten wollen. Sie sind auch Basis für unsere persönliche Vorstellung von einem gelungenen Leben. Wie viel Raum darf hier der Beruf einnehmen? Möchte ich eine klare räumliche und zeitliche Trennung zwischen der Sphäre der Arbeit und der des Privatlebens? Wie stark wird dieses Privatleben durch digitale Medien geprägt und welche Folgen hat dies für meinen Lebensrhythmus? Ich werde auf diese Frage zurückkommen, wenn wir in Kapitel 4 der Frage nachgehen, welche Anforderungen die Generation Y der Digital Natives an die Führung im Rahmen von Management 4.0 stellten.

Zu einer Zeit, da unter dem Stichwort „Industrie 4.0“ die digitale Transformation der Produktionsseite den Weg selbst auf die Agenda der Politik geschafft hat, sehen wir, dass diese Fragestellungen von zentraler Bedeutung sind: Was prägt unterschiedliche digitale Generationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Welche Folgen hat dies für Führung und Unternehmenskultur?

Welche digitalen Prägungen brauche ich als Talente in meinem Unternehmen, um die notwendigen Kompetenzen für die Zukunft an Bord zu haben?

Wenn es darum geht zu vergleichen, wie Unternehmen verschiedener Branchen und Generationen, beispielsweise der über hundert Jahre alte Traditionskonzern oder das zwei Jahre alte Internet-Startup, ihre Märkte entwickeln, ihr Personal akquirieren und sich für die Zukunft präparieren, wurde Ende der neunziger Jahre gerne der Vergleich von „Old Economy“ und „New Economy“ herangezogen (vgl. Breyer-Mayländer /Fuhrmann 2001). „Old Economy“ war zu Beginn dieser Diskussion immer der Hinweis auf „Old School“ und damit das altmodisch konventionelle Wirtschaften, „New Economy“ waren die neuen Prinzipien des aggressiven wachstumsorientierten Kurses, der als einzig erfolgversprechender galt. Auch die Kapitalmärkte verhielten sich gegenüber jungen Firmen mit neuen unkonventionellen Geschäftsmodellen sehr euphorisch. In Deutschland wurde hierfür mit dem „Neuen Markt“ ein eigenes Börsensegment ins Leben gerufen, das einen raschen Börsengang junger Unternehmen ermöglichen sollte. Man hatte zuvor festgestellt, dass es zu wenig Wagniskapital für die aufstrebende junge deutsche Startup-Szene gab. Damit das Exit-Szenario Börsengang für die Wagniskapitalfinanzierer leichter realisierbar wurde, etablierte man also einen Bereich an der Börse, in dem Unternehmen, die die Kriterien eines Börsengangs an der Deutschen Börse noch nicht erfüllten, dennoch den Weg in den Anlegermarkt beschreiten konnten.

Ich war damals bei einem Branchenverband der Medienbranche beschäftigt und da unsere Mitgliedsunternehmen mit ihren Aktivitäten sich auf dem Weg zur digitalen Transformation befanden, wurde häufig darüber diskutiert, wie das möglich sei, dass Unternehmen, von denen nicht viel mehr bekannt war als die Geschäftsidee, Geld von Anlegern einsammeln und dann mit prall gefüllten Kassen in die Schlacht ziehen konnten. Eine der Fragen, die hier diskutiert wurden, war die, wann man aufhören würde, allein über den Umsatz und das Umsatzwachstum zu diskutieren, und wann auch von diesen Unternehmen eine Gewinnperspektive erwartet werden würde.

Egal, ob Kabel New Media oder EM.TV, die Helden der damaligen Zeit wurden schnell zu den Buhmännern der Folge-Ära, als die Börsenperformance in Deutschland nicht dauerhaft auf dem Prinzip Hoffnung aufgebaut werden konnte. Der „Neue Markt“ implodierte und am Ende kehrte eine regelrechte Katerstimmung bei Anlegern und Finanzwirtschaft ein.

Für mich als Schwabe hatte es etwas Beruhigendes, festzustellen, dass es keine unterschiedlichen Realitäten gibt, die man im Sinne einer „New Economy“ betreiben kann, die völlig entgegen der Grundsätze der klassischen Unternehmenssteuerung gepolt ist. Jedes Unternehmen muss früher oder später in der Lage sein, wirtschaftlich zu arbeiten und damit auch Gewinne zu erzielen, sonst bleibt es für die Investoren ein fragwürdiges Geschäft.

Dennoch gibt es unterschiedliche Prinzipien, Märkte zu beurteilen, Chancen zu realisieren, notwendiges Wachstum für Markteintritte zu organisieren. Dies ist jedoch keine Frage der „New“ oder „Old Economy“, sondern eine Frage der Unternehmens- und Mitarbeiterführung, die ich in unterschiedlichen Facetten in diesem Buch analysieren möchte.

Einleitung

■ 1 Warum wir „Management 4.0“ brauchen

Wer sich gelegentlich mit technologischen, wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Entwicklungen befasst, konnte seit der Jahrtausendwende an der Diskussion über die Folgen des digitalen Wandels nicht vorbeikommen. Selbst gesellschaftliche Gruppen wie die evangelische Kirche Baden, die nicht gerade im Verdacht stehen, zu sehr der Kommerzialisierung und den jüngsten Technologietrends zu huldigen, setzen sich im Jahr 2016 in ihren Diskussionen, Veranstaltungen und Seminarprogrammen mit dem digitalen Transformationsprozess auseinander (vgl. Meier/Trahasch/Schwach 2016). Es geht dabei für viele auch immer um die Frage, wie sich unsere Gesellschaft und unser Arbeitsleben generell verändern wird und ob wir in Deutschland nicht im Vergleich zum Silicon Valley bereits unsere Zukunft verpasst haben (vgl. Fasse 2015). Aber auch international setzt man sich mit diesem Thema derzeit noch intensiver auseinander als in den Jahren zuvor. 2016 war auch das Weltwirtschaftsforum (WEF) in Davos von der Diskussion über die Digitalisierung geprägt, war die „Vierte industrielle Revolution“ doch ein sehr konkretes Motto für diese bedeutende Tagung (vgl. Koch 2016).

Höhepunkt der typischen Selbstzweifel, ob wir in Deutschland überhaupt in der Lage sind, unsere Unternehmen, Institutionen und unsere Gesellschaft auf Drehzahl zu bringen, um den Anforderungen der Digitalisierung zu genügen, war das berühmte Neuland-Zitat von Bundeskanzlerin Angela Merkel. Nach mehr als 20 Jahren Internet mit komfortabler Hypertextoberfläche für den Massenmarkt, ist es schon bezeichnend, wenn man eben dieses Phänomen als „Neuland“ „für uns alle“ bezeichnet. Ein weiterer Höhepunkt der politisch geprägten Diskussionen über die notwendigen Entwicklungsschritte am Standort Deutschland ist die Diskussion über „Industrie 4.0“, die 2013 erstmals in größerem Stil aufkam und seit dieser Zeit als Beleg für höchst gegensätzliche politische Statements herhalten soll. Die einen sehen darin die Chance für Deutschland, im internationalen Wettbewerb durch die große Industrie- und Produktionserfahrung Boden gut zu machen, andere befürchten genau das Gegenteil und sehen darin auch in erster Linie eine drohende Rationalisierungswelle, die Tausende von Arbeitsplätzen vernichten wird.

Die Diskussion über die Digitalisierung und ihre Auswirkungen setzt „Organisationen unter einen doppelten Zugzwang“ (Süssenguth 2015, S. 94). Einerseits besteht für die Organisationen die Notwendigkeit, bereits heute die Chancen und Risiken der Digitalisierung zu identifizieren und andererseits müssen die Organisationen deutlich machen, dass sie selbst schon erfolgreich mitten im digitalen Wandel stecken.

Die vierte industrielle Revolution wird jedoch nur dann erfolgreich bei uns stattfinden, wenn die Voraussetzungen für wirksames, unternehmerisches Handeln geschaffen sind. Die digitale Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft, wie sie in „Industrie 4.0“ für wichtige Branchen in Deutschland postuliert wird, setzt aufseiten der Unternehmensleitungen die Bereitschaft voraus, auch die Führungsarbeit entsprechend anzupassen. Manfred Wittenstein, Chef der Wittenstein AG, sieht zu Beginn des Jahres 2016 in den Führungskräften den Engpassfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von Industrie 4.0. *„Klassische Führung über hierarchische Mechanismen funktioniert in Zeiten von Industrie 4.0 immer weniger“* (o. V. 2016).

Dieses Buch beschäftigt sich mit Unternehmens- und Mitarbeiterführung im digitalen Wandel, und damit mit „Management 4.0“. Die erfolgreiche Umsetzung der Erwartungen von Industrie 4.0 erfordert Management 4.0. Für alle, die für ein Unternehmen oder eine Einrichtung Verantwortung tragen und dabei mitwirken, ihre Organisation zukunftsfähig zu machen, ergeben sich durch den digitalen Transformationsprozess neue Anforderungen und Aufgaben.

Ein Themenfeld sind die neuen Generationen von Mitarbeiter/-innen und Kunden, die andere Erfahrungen gemacht haben als die vorherigen Generationen und daher andere Schwerpunkte setzen und auch andere Erwartungshaltungen äußern. Wer sich über introvertierte Nerds als Kolleginnen und Kollegen wundert oder über das selbstbewusste Auftreten der Angehörigen der Generation Y erstaunt ist, merkt sehr schnell, dass sich das Umfeld für Führungsarbeit deutlich verändert hat. Um als Führungskraft künftig (weiterhin) wirksame Beiträge erbringen zu können, benötigt man einen guten direkten Zugang zu jungen Nachwuchskräften. Neue Formen der Führung und Zusammenarbeit sind eine logische Konsequenz dieser Veränderungen, die zudem auch neue Anforderungen in Bezug auf Präzision und Geschwindigkeit des Führungshandelns stellen.

Neben den neuen Anforderungen an die Managementaufgabe der Mitarbeiterführung geht es im Rahmen von Management 4.0 zudem um die Aufgabe, die Unternehmensstrategie und die Geschäftsmodelle auf ihre Zukunftsfähigkeit hin zu untersuchen und robuste, zukunftssichere Perspektiven zu entwickeln. Dies erfordert in vielen Bereichen ein deutliches Umdenken und die Bereitschaft, neben dem Kerngeschäft neue Organisationsformen für deutlich schnellere Testprodukte und Testmärkte zu etablieren. Diese Testprodukte und Markttests tragen dazu bei, dass man am Ende des Tages relevante Erkenntnisse sammeln kann, die einen in die Lage versetzen, unter der Vielzahl an digitalen Optionen die erfolgversprechenden Varianten auszuwählen.

Um beim Management einer Organisation im Sinne von Management 4.0 erfolgreich zu sein, muss man in unsicheren Umgebungen in bewegten Zeiten erfolgreich die richtige Richtung finden. Der Managementexperte Fredmund Malik gebraucht daher für das Management von Transformationsprozessen den Begriff der Navigation (Malik 2015).

Navigation ist die Fähigkeit, mit sehr wenigen Informationen in Echtzeit die richtige Richtung zu bestimmen, auch dann, wenn die ursprünglichen Pläne, wie man sein Schiff, sein Flugzeug oder eben seine Organisation steuern wollte, nicht mehr aktuell sind. Genau diese Fähigkeit zur Navigation und damit die Fähigkeit zur Überprüfung automatischer Navigationsroutinen werden bei der digitalen Transformation entscheidend sein, um Unternehmen erfolgreich nach vorne zu bringen.

„Die höhere Kunst des Navigierens ist die Fähigkeit, sich im Unbekannten zurechtzufinden – dann, wenn die Standorte ungewiss, die Ziele beweglich und die Wege vielfältig sind.“ (Malik 2015, S. 9)

Es ist jedoch nicht so, dass die Erfahrungen und Kenntnisse des Managements, wie sie in Führungsgrundsätzen festgelegt sind und erst damit eine Führung nach dem Prinzip der Klarheit gestatten, keine Relevanz mehr haben. Auch der Rahmen der bisherigen Managementansätze, wie sie beispielsweise das St. Galler Management-Modell oder auch die aus dieser Tradition stammenden eigenen Systeme und Weiterentwicklungen (vgl. Malik 2003) beschreiben, bleibt von Bedeutung. Insbesondere die von Hans Ulrich geschaffene Basis der systemorientierten Managementlehre nach dem St. Galler Management-Modell liefert in den entsprechenden Weiterentwicklungen eine gute Basis für lernende Organisationen und Unternehmen, mit denen man auch in Umbruchsituationen wie dem digitalen Wandel erfolgreich arbeiten kann.

„Digitale Transformation hat (...) weniger mit Technologie und mehr mit Infrastruktur, mit Organisationsmodellen und mit Führungsqualität zu tun.“ (Cole 2015, S. 35)

Es geht beim Konzept Management 4.0 darum, die Unternehmenskompetenz um digitale Kompetenzen zu erweitern, die in Verbindung mit dem Erfahrungswissen eine digitale Lebensklugheit und damit eine Basis für digitale Weisheit schaffen können. Dabei umfasst der von mir gewählte Begriff mehr als die reinen digitalen Kompetenzen und auch mehr als die „Digital Dexterity“ (vgl. Bonnet/Puram/Buvat/KVJ/Khadikar 2015), die von Capgemini Consulting als Teilfacette für die digitale Transformation in die Diskussion eingebracht wurde. Ins Deutsche übertragen wäre das die digitale „Geschicklichkeit“ oder „Gewandtheit“, die die Fähigkeit beschreibt, sich dem Wandel anzupassen, indem veränderte Technologien, Kundenerwartungen etc. berücksichtigt werden.

■ 2 Was bedeutet „digitale Weisheit“ im Kontext von „Management 4.0“?

Den sehr viel umfassenderen Begriff der „digitalen Weisheit“ stelle ich bewusst der in manchen Ausprägungen schon fast apokalyptischen gesellschafts- und kulturpessimistischen Begrifflichkeit der „digitalen Demenz“ (Spitzer 2012) entgegen. Die digitale Weisheit beschreibt ein differenziertes, optimistisches Szenario, wonach es möglich ist, sich selbst und seine Arbeitsumgebung zu entwickeln, ohne in einer Art Objekt-Rolle den technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen der Digitalisierung ausge-

liefert zu sein. Den Spagat zwischen Demenz und Weisheit kann man am deutlichsten in der Seelsorge älterer Menschen feststellen (vgl. Kumlehn/Klie/Kunz 2009). Hier bewegt sich vieles zwischen Lebensklugheit und dem Verlust der Fähigkeit, adäquat mit der aktuellen Umwelt umzugehen. Eine Situation, die für manches Unternehmen und auch einige Unternehmenslenker eine treffende Kennzeichnung ist. Demenz als der „geistige Abstieg“ (Spitzer 2012, S. 52) ist damit das Sinnbild für den inhaltlich-strategischen Abstieg eines Unternehmens, den Verlust an Orientierung im bisher gewohnten Umfeld (vgl. Hille/Koehler 2013, S. 53). Viele ziehen an dieser Stelle vorschnell die Schlussfolgerung, dass daher das digitale Management in einer sich stark verändernden Umgebung eine Aufgabe der jungen Führungsgeneration sein sollte.

Gerade im Medienbereich konnte ich viele Fälle erleben, in denen man Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über 35 im Bereich digitaler Geschäftsfelder nicht mehr viel zugetraut hat. Man richtete stattdessen „organisatorische Spielwiesen“ für dynamische Jungmanager/-innen ein, die damit das schlechte digitale Gewissen der Gesamtorganisation beruhigen sollten, ohne eine tatsächliche Änderung von Strategien, Strukturen und Prozessen zu bewirken.

Wenn man erfolgreiche Unternehmen analysiert, dann zeigen sich auch gelungene Kombinationen aus Erfahrungswissen und Entwicklungsdynamik. Eric Schmidt von Google ist Jahrgang 1955 und hatte schon zahlreiche Stationen in der IT-Branche hinter sich, ehe er im Google-Führungsteam landete. Dennoch wird man ihm nicht die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Innovation absprechen, denn er war in der Kombination mit den beiden jungen Gründern und Ideengebern direkt an der Erfolgsgeschichte des Unternehmens beteiligt. Seine Aufgabe war es, von 2001 bis 2011 aus einem dynamischen Startup ein „funktionierendes Unternehmen“ zu machen und damit der Kritik zu begegnen, dass sich Google „zunehmend in ein kaum noch zu steuerndes Irrenhaus verwandle“ (Schulz 2015, S. 49f.). Und all dies ohne die Einzigartigkeit des Unternehmens zu zerstören, damit die Kultur und die positive Dynamik erhalten bleiben. Es geht daher um die Kombination unterschiedlicher Erfahrungen und Blickwinkel. Das Postulat der digitalen Weisheit betont die Notwendigkeit des Erfahrungswissens (vgl. Rohrhirsch 2011, S. 42f.). Hierzu gehört auch bei der Bewertung aktueller gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungsprozesse ein souveräner Blick aus der Metaperspektive, der es beispielsweise gestattet, Umbrüche und Transformations szenarien in den historischen Kontext einzuordnen (vgl. dazu Burda 2010a, S. 193f.).

Der Begriff der Weisheit im Sinne von Lebensklugheit schließt auch eine gewisse Gelassenheit mit ein. Dies ist gerade im Bereich der digitalen Transformation von großer Bedeutung. Gegenwärtig kann man in der Praxis sehr häufig die Extrempositionen antreffen. Da gibt es die schlafmützige Verweigerungshaltung, bei der man die Auswirkungen des digitalen Wandels auf das eigene Geschäft auch dann noch negiert, wenn die eigenen Dienstleistungen von den meisten Menschen längst im Internet abgewickelt werden und nicht mehr über den eigenen Außendienst. Es gibt als Gegenpol dazu dann den aufgeregten Aktionismus mit Investitionen in halb-gare digital und modern anmutende junge Unternehmen, deren Geschäftsmodell kein Mitglied des Führungsteams jemals hinterfragt, geschweige denn verstanden hat. Ein Transformationsprozess, wie er beim digitalen Wandel notwendig ist, hat die Bewältigung von Veränderungen zum Ziel. Dies setzt jedoch Glaubwürdigkeit und Vertrauen voraus (vgl. Kappe 2016, S. 5).

Wie so oft wäre es bei dieser Bandbreite zwischen Nichtstun nach dem Vogel-Strauß-Prinzip und der operativen Hektik, die im Zweifel auch ein gut geführtes Unternehmen in einen analogen Hühnerhaufen verwandelt, der sich vor dem digitalen Fuchs fürchtet, hilfreich, einen Weg in der Mitte zu suchen. Dabei ist kein Kompromiss als kleinster gemeinsamer Nenner gemeint; hier stimme ich mit dem bekannten Managementvordenker Peter Drucker überein. Man muss stets die Idealposition kennen und anstreben und nicht bereits mit der Kompromisslösung starten, da man sonst Gefahr läuft, nicht lebensfähige, aber konsensfähige Lösungen umzusetzen. Drucker verweist an dieser Stelle gerne auf das biblische Beispiel, wonach König Salomon bewusst bei den streitenden Frauen, die Mutterrechte beanspruchten, einen absurden Kompromiss ins Spiel brachte: das geteilte Baby. Wir erleben angesichts der digitalen Veränderungen häufig Kompromissvorschläge, die genauso wenig sinnvoll und lebensfähig sind wie das halbierte Kind.

Es geht um das systematische Analysieren der Unternehmenssituation und das Abwägen von Entscheidungsalternativen. Dabei ist im Sinne der digitalen Weisheit mit einer nüchternen Lageeinschätzung und der notwendigen Gelassenheit eine konstruktivere Position für wirksames Management im Sinne von Management 4.0 möglich. Im Begriff der Weisheit als originär philosophisch-theologisch geprägtes Schlagwort ist zudem auch die Tatsache hinterlegt, dass nichts, was wir tun, perfekt ist. Neben der ständigen Optimierungschance und dem dauerhaften Infragestellen des Erreichten (eines der Leitmotive des Managements 4.0) schließt das auch eine gewisse Demut mit ein. Das bedeutet, dass man sich der Begrenztheit der eigenen Lösungen und Arbeiten bewusst ist. Es geht also nicht darum, hier mit „Management 4.0“ gewissermaßen das Schweizer Offiziersmesser zu liefern, das als ein einziges Management-Tool alle Fragen der digitalen Transformation lösen kann. Stattdessen werden die Themenfelder beschrieben, die aus Managementperspektive im Rahmen des digitalen Wandels von besonderer Bedeutung sind und einer stärkeren Aufmerksamkeit bedürfen. Verknüpfungen mit praktischen Beispielen sollen dabei die Themen veranschaulichen. In diesem Sinne erhebt dieses Buch auch nicht den Anspruch vollständig zu sein, sondern es ist eine Näherung an die in der Praxis relevanten Aufgabenfelder.

Dieses Buch ist kein klassisches wissenschaftliches Buch, das beispielsweise primär die Ergebnisse einer eigenen Empirie präsentiert oder sich dem ausführlichen Abwägen von Theorien widmet. Einige Ergebnisse meiner eigenen empirischen Studien sind zwar enthalten, beispielsweise eine qualitative Marktforschung zum Thema „Multichannel-Marketing“. Im Rahmen dieser Studie habe ich kleinere und mittlere Unternehmen aus den Bereichen Handel, Handwerk und Dienstleistung zu ihrer Digitalisierungsstrategie befragt. Diese Ergebnisse bilden zwar den Erfahrungshintergrund dieses Buchs, sie sind jedoch nicht der zentrale Gegenstand der Darstellung.

Es stellt sich ohnehin die Frage, ob der Managementbereich im strengen Sinne der Wissenschaft zugeordnet werden kann. Der Managementexperte Henry Mintzberg hat zu diesem Thema sehr eindeutig Stellung bezogen und darauf hingewiesen, dass Management mit Sicherheit keine Wissenschaft sei, sondern lediglich Wissenschaft anwende (Mintzberg 2011, S. 23f.). Aus seiner Sicht bewegt sich die Managementtätigkeit zwischen der Sphäre der Wissenschaft (analytisch-systematisches Vorgehen), der Kunst

(visionäre, kreative Ideen) und des Handwerks (Erfahrung und Learning by Doing). In diesem Sinne der anwendungsorientierten Disziplin stellt Management 4.0 ein typisches transdisziplinäres Themenfeld dar (Ropohl 2005). Die Bezeichnung „4.0“ könnte man an dieser Stelle auch kritisieren. Der Internetexperte Tim Cole verweist beispielsweise darauf, dass in Deutschland offensichtlich die Uhren anders gehen müssen, da überall sonst in der Welt erst die dritte und nicht bereits die vierte industrielle Revolution im Rahmen der Digitalisierung beschworen würde (Cole 2015, S. 139). In Deutschland scheint, so die kritische Beobachtung, die Gewohnheit entstanden zu sein, „hinter mehr oder weniger beliebigen Begriffen die Bezeichnung ‚4.0‘ anzuhängen“ (Cole 2015, S. 25).

Dieses Buch verwendet dennoch den Begriff „Management 4.0“ und beschreibt für den deutschsprachigen Raum klar die Zuordnung des Managementhandelns zu Themenfeldern wie Industrie 4.0 oder auch die von Arbeitsministerin Andrea Nahles geprägten Themenwelten von „Arbeit 4.0“ (Rähm 2015). Inzwischen betreibt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales sogar eine eigene Website zum Thema Arbeiten 4.0 (<http://www.arbeitenviernull.de>). Wir müssen Management 4.0 anwenden, wenn wir Entwicklungen wie Industrie 4.0 gut gestalten wollen und dabei unsere gesellschaftliche Verantwortung auch für Arbeiten 4.0 übernehmen. Dass auch international mehr und mehr der Begriff „4.0“ als Bezeichnung für die vierte industrielle Revolution Anerkennung findet, zeigt auch das World Economic Forum mit seiner Tagung im Jahr 2016 und der Begleitpublikation von Klaus Schwab (vgl. Schwab 2016, S. 3, 7).

Da es sich bei dieser Darstellung über Management 4.0 in einigen Bereichen auch um persönliche Eindrücke und Wertungen handelt, werde ich im Text an unterschiedlichen Stellen immer wieder Kommentare in der Ich-Form beisteuern.

Das Buch ist dort, wo es möglich ist, gegendert, das bedeutet, es wird die weibliche und männliche Bezeichnung aufgeführt. Wer sich daran stört, möge bitte seinen Lesefluss so optimieren, dass er (die negativen Rückmeldungen dazu habe ich bislang vor allem von Männern erhalten) es für sich ausblendet. Ich bitte bereits an dieser Stelle für den Verdross um Entschuldigung, da ich der gendergerechten Sprache als dem formalen Symbol der Chancengleichheit von Frauen und Männern Vorrang einräumen möchte. Auch wird der Lesefluss aufgrund der anderen inhaltlichen Ausrichtung nicht mit Krimis mithalten können. Wegen der Komplexität handelt es sich auch nicht um „snackable Content“, das heißt miniaturisierte Geschichten und Informationsschnipsel der Social-Media-Welt, die Sie vielleicht von den Facebook-Posts der großen Medienmarken kennen.

Dieses Buch entstand durch zahlreiche Impulse, die ich in den letzten Jahren, Monaten und Wochen aufnehmen konnte, bei denen vermeintlich Wissende, offen Suchende und konsequent Handelnde mir ihren individuellen Weg zu einer digitalen Organisation zeigten. Es beruht daher nicht nur auf theoretischen Analysen, Experteninterviews und der Durchführung und Auswertung von Fokus-Gruppen zu Einzelthemen der digitalen Transformation, sondern auch auf der intensiven Zusammenarbeit mit Unternehmerinnen und Unternehmern, die sich der Herausforderung stellen, den digitalen Wandel in ihrer Branche und ihrem Unternehmen in Angriff zu nehmen.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern bedanken, die mir durch ihre Offenheit in der Diskussion den Einblick in ihre

Situation und ihre Strategien ermöglicht haben. Es ist ein erster Befund und im Sinne des notwendigen Meinungs- und Informationsaustauschs von „Management 4.0“ ist es sehr erfreulich, dass die Bereitschaft zur Diskussion von Plänen und Ideen, die Fähigkeit zur Kooperationen innerhalb einer Branche und über Branchengrenzen hinweg in den letzten Jahren in Deutschland deutlich zugenommen haben. Das hat nicht nur mir die Recherchearbeit erleichtert, sondern diese Kooperationsbereitschaft und Diskussionskultur ist vor allem ein wichtiger Schritt hin zu einer Weiterentwicklung der Management- und Innovationskultur in Deutschland.

■ 3 Literatur

- Bonnet, Didier/Puram, Akshita Deora/Buvat, Jerome/KVJ,Subrahmanyam/Khadikar, Amol (2015): Organizing for Digital: Why Digital Dexterity Matters, Capgemini Consulting, <https://www.de.capgemini-consulting.com/digital-organizations> (Abruf: 08.02.2016)
- Burda, Hubert (2010a): In Medias Res – Zehn Kapitel zum Iconic Turn, Petrarca Verlag München
- Cole, Tim (2015): Digitale Transformation: Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss!, Vahlen München
- Fasse, Simone (2015): Der Druck im Silicon Valley wächst, in: VDI-Nachrichten 51/52/53/2015, S. 32
- Hille, Gerhard/Koehler, Antje (2013): Seelsorge und Predigt für Menschen mit Demenz – Arbeitsbuch zur Qualifizierung Haupt- und Ehrenamtlicher, Vandenhoeck & Ruprecht Göttingen
- Kappe, Doris (2016): High Performance Leader – Dauerhaft erfolgreich auf der Top-Ebene, Springer Gabler Wiesbaden
- Koch, Hannes (2016): Die Digitalisierung beschäftigt Davos, in: Stuttgarter Zeitung 20.01.2016, S. 2
- Kumlehn, Martina/Klie, Thomas/Kunz, Ralph (2009) (Hrsg.): Praktische Theologie des Alterns, Walter de Gruyter Berlin
- Malik, Fredmund (2003): Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit, Heyne München
- Malik, Fredmund (2015): Navigieren in Zeiten des Umbruchs: Die Welt neu denken und gestalten, Campus Frankfurt
- Meier, Gernot/Trahasch, Stephan/Schwach, Wolfgang (2016): 12 Köpfe, 12 kontroverse Positionen, eine Herausforderung: Die digitale Revolution, Seminarprogramm der Evangelischen Akademie Baden, Karlsruhe, Januar bis Februar 2016
- Mintzberg, Henry (2011): Managen, 2. Auflage, Gabal Offenbach
- o. V. (2016): Abschied vom Absolutismus, in: VDI-Nachrichten 1-2/2016, S. 1

- Rähm, Jan (2015): Digitalisierung und die Auswirkung auf den Arbeitsmarkt, 28. 12. 2015, Deutschlandfunk, http://www.deutschlandfunk.de/internet-der-dinge-digitalisierung-und-die-auswirkung-auf.769.de.html?dram:article_id=341008 (Abruf: 29. 12. 2015)
- Rohrhirsch, Ferdinand (2011): Führen durch Persönlichkeit – Abschied von der Führungstechnik, 2. Auflage, Springer-Gabler Wiesbaden
- Ropohl, Günter (2005): Allgemeine Systemtheorie als transdisziplinäre Integrationsmethode, in: Technologiefolgeabschätzung – Theorie und Praxis Nr. 2, Juni 2005, S. 24 – 31
- Schulz, Thomas (2015): Was Google wirklich will: Wie der einflussreichste Konzern der Welt unsere Zukunft verändert, Deutsche Verlags-Anstalt München
- Schwab, Klaus (2016): The Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, Cologne/Geneva
- Spitzer, Manfred (2012): Digitale Demenz – Wie wir uns und unsere Kinder um den Verstand bringen, Droemer Knaur München
- Süssenguth, Florian (2015): Die Organisation des digitalen Wandels – Zur Funktion von Digitalisierungssemantiken in Wirtschaft, Medien und Politik, in: Süssenguth, Florian (Hrsg.) (2015): Die Gesellschaft der Daten – Über die digitale Transformation der sozialen Ordnung, transcript Verlag Bielefeld, S. 93 – 121

1

Die Ära der digitalen Disruption

Dieses Buch befasst sich mit den neuen Anforderungen an ein erfolgreiches Management von Organisationen in digitalen Umgebungen. Um hier klare Antworten geben zu können, lohnt es sich zunächst einmal das Themenfeld der Digitalisierung in der gebotenen Kürze zu beschreiben und zu analysieren. An der Stelle werden Sie vielleicht einwenden, dass das ein allgemein gängiger und verständlicher Begriff ist, den auch nahezu jeder immer wieder verwendet. Die Erfahrung lehrt jedoch, dass gerade bei den scheinbar klaren alltäglichen Begriffen im Detail oft ein sehr unterschiedliches Verständnis vorliegt, was in der praktischen Konsequenz häufig zu Missverständnissen führt.

Was bedeutet Digitalisierung?

Bei der Digitalisierung handelt es sich um ein eher altes technologisches Phänomen, nämlich die Umsetzung von kontinuierlichen Signalen der analogen Welt in eine Codierung, wo wir mit dem Morsealphabet oder der Blindenschrift bereits im 19. Jahrhundert erste Erscheinungsformen der Codierung vorfinden, die dann mit dem Binärcode und der Umsetzung in die digitale Computerwelt in der zweiten Hälfte des vorausgehenden Jahrhunderts an Bedeutung gewonnen hatte.

Zu Beginn der Digitaltechnik hat dieser Wandel in vielen Anwendungsbereichen lediglich die Veränderung der Prozesstechnologie betroffen und sich damit nicht zwingend auf die Ebene der Produkte ausgewirkt. Eine gedruckte Zeitschrift, die erstmalig in einer volldigitalisierten Vorstufe hergestellt wurde, unterschied sich nicht von einem Print-Magazin, bei dem ausbelichtete Filme in konventioneller Bogenmontage zusammengefügt wurden, um daraus die Offsetdruckplatten herzustellen. Weder die Produktebene noch die Lebenswelt der Kunden war dadurch betroffen. Es würde somit auch keinen Grund geben, daraus eine tiefgreifende Veränderung von Wirtschaft und Gesellschaft abzuleiten, wenn sich aus dem Phänomen der Digitalisierung nicht inzwischen etwas sehr viel Komplexeres ergeben hätte.

„Aber Digitalisierung im Verständnis der letzten zehn Jahre ist mehr. Im Fokus des Digitalisierungshypes steht nicht etwa die Übertragung von analoger Information auf ein digitales Medium. Vielmehr geht es um die Übertragung des Menschen und seiner Lebens- sowie Arbeitswelten auf eine digitale Ebene. Menschen brechen aus der lokalen Offline-Welt aus und wollen omnipräsent, vernetzt und always-on sein. Sie verstehen

sich selbst als Individuen in der immer gegenwärtigen Sphäre der Digital Community.“ (Hamidian/Kraijo 2013, S. 5)

Wen betrifft die Digitalisierung?

In der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre waren es vor allem Verlage und andere Unternehmen der Medienindustrie, die sich mit der Digitalisierung befassten, da erstmals Produkte, Vertriebsstrukturen und damit komplette Märkte und Marktsegmente in Bewegung gerieten. Zahlreiche Branchenvertreter sahen sich in dieser Zeit und auch noch nach der Jahrtausendwende in einer Opferrolle; wurde man nach eigenem Empfinden von der unfairen Entwicklung der digitalen Medien voll erwischt. Mathias Döpfner, Vorstandsvorsitzender von Axel Springer hat diese Haltung kritisiert, als er darauf hinwies, dass nicht nur die Medienbranche von der Digitalisierung betroffen sei, sondern auch andere Branchen, wie beispielsweise die Autobranche wegen neuer Mobilitätskonzepte. Damit wandelt sich der Blickwinkel von der Rolle als Opfer der Digitalisierung zum Pionier einer neuen Entwicklung (Döpfner 2010, S. 180).

Inzwischen sind nicht nur die Menschen weltweit durch digitale und mobile Dienste und Endgeräte miteinander verbunden und damit sowohl in Freizeit- und Arbeitswelt gleichermaßen von der Digitalisierung beeinflusst, sondern auch Geräte und Gegenstände sind mit mehr oder weniger viel Intelligenz und Vernetzungsfähigkeit ausgestattet. Dies reicht vom RFID-Chip (RFID = Radio-Frequency Identifikation) in einem neu gekauften T-Shirt bis zum intelligenten Toaster, der sich automatisch abschaltet, wenn niemand mehr zu Hause ist und das Haus auf alarmgesichert geschaltet wird. Diese Möglichkeit der Vernetzung von Gegenständen und Maschinen ist als das „Internet der Dinge“ (Internet of Things, IoT) von entscheidender Bedeutung für die künftige Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft, da es eine Grundlage für die weitere Vernetzung von Produktions-, Logistik- und Kommunikationssystemen darstellt (vgl. Bullinger 2006, S. 72).

„Sensoren ,helfen‘ den Dingen, auszudrücken, in welchem Zustand sie sind und verbundene und andere Dinge finden daraufhin durch die vom Menschen zuvor implantierte Software die passenden Antworten.“ (Eggert 2014, S. 7)

Wenn man die Diskussionen über Industrie 4.0 und das Internet der Dinge verfolgt, könnte man zu dem Schluss kommen, dass das alles eine amerikanische Erfindung sei, die irgendwann nach 2010 auf uns zugekommen ist. Hans-Jörg Bullinger hat jedoch gemeinsam mit Michael ten Hompel bereits 2007 ein Buch herausgegeben, das auf 440 Seiten unterschiedliche Aspekte des Themas „Internet der Dinge“ untersucht (vgl. Bullinger/ten Hompel 2007). Im Rahmen der Entwicklungen rund um das Internet der Dinge gilt es auch, die gesellschaftlichen und rechtlichen Folgen im Blick zu behalten. Die Deutsche Telekom hat beispielsweise zu Beginn des Jahres 2016 eigene Datenschutzleitsätze vorgelegt, die dazu beitragen sollen, mehr Rechtssicherheit beim Internet der Dinge zu gewährleisten (vgl. Schulzki-Haddouti 2016). Insgesamt ist der Fokus der allgegenwärtigen Digitalisierung von Wirtschafts- und Lebensbereichen sehr breit zu wählen, denn sehr viele, wenn nicht gar alle gesellschaftlichen Bereiche sind von dieser Entwicklung betroffen oder werden künftig davon betroffen sein.

Dabei muss man berücksichtigen, dass dieses Phänomen globaler Natur ist. Eine kleine Begebenheit aus dem Jahr 2015 mag das illustrieren. Eine deutsche Schule hatte beschlossen, universell Tablets im Unterricht einzusetzen. Im Englischkurs fand beispielsweise eine Skype-Konferenz mit einer indischen Partnerschule statt, was den Schülerinnen und Schülern sehr viel Spaß bereitete und sie zu großen Anstrengungen im Bereich englischer Sprachpraxis motivierte. Schließlich konnten sie den indischen Schülerinnen und Schülern ihre Schule zeigen und im Gegenzug etwas über deren Arbeits- und Lebensumgebung in Indien erfahren. Dabei stellte sich heraus, dass die deutsche Schule aufgrund ihrer Ausnahmeausstattung mit Tablets zwar die bessere Hardware hatte, in der indischen Schule und dem kleinen Ort in Indien jedoch flächendeckendes WLAN selbstverständlich war, wohingegen die deutschen Schüler/-innen sich genau überlegen mussten, welchen Flur sie in ihrer Schule auswählten, um nicht die Verbindung zu gefährden.

Die unterschiedlichen Auswirkungen dieser neuen Alltags- und Querschnittstechnologie und die daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen für Unternehmertum und Unternehmensführung stehen im Zentrum der gegenwärtigen Debatte. Gerade in Bezug auf die in Deutschland nach wie vor sehr prägenden Branchen der Industrie, insbesondere auch die Automobilindustrie, zeigen sich die unterschiedlichen Haltungen und Ansätze, die sich im internationalen Rahmen gegenüber den digitalen Veränderungen entwickelt haben. Wir haben auf der einen Seite die in den USA rund um das Silicon Valley entstandenen Managementmethoden der Lean-Startup-Bewegung, des Design Thinking und der Diskussion über neue Geschäftsmodelle. Parallel dazu gibt es in Deutschland die auf der deutschen Industrietradition beruhende Entwicklung, die ausgehend von den Modellen der „fraktalen Fabrik“ (vgl. Warnecke 1992) über die Stationen der zunächst automatisierten und später dann vernetzten Fabrik zum Leitbild der smarten Fabrik mit dem Leitmotiv „Industrie 4.0“ führte.

Der Begriff Industrie 4.0 wurde zunächst durch die „Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft der Bundesregierung“ geprägt, die am 25. Januar 2011 in ihren Handlungsempfehlungen das Zukunftsprojekt „Industrie 4.0“ vorgeschlagen hatte (vgl. Kagermann/Lukas/Wahlster 2011). Ziel der Aktion war es, in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik die Weiterentwicklung der Industrie zu einer smarten, vernetzten Industrie in Gang zu setzen. Auf der Hannover Messe wurde diese Idee 2013 dann nochmals einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt. In der Übertragung gibt es einige sehr klare Deutungen dieser Entwicklung:

„Was immer man digitalisieren kann, wird man auch digitalisieren.“ (Malik 2015, S. 63)

Einige sehen bereits in dieser Aussage eine nicht zu rechtfertigende Einschränkung. Als ich im Februar 2016 eine Veranstaltung zum digitalen Wandel in der Zeitungsbranche moderierte, brachte Thomas Bendig, Geschäftsführer des Fraunhofer-Verbunds IUK-Technologie, den Gegenentwurf auf den Punkt: *„Alles wird digitalisiert.“* (vgl. Bendig 2016)

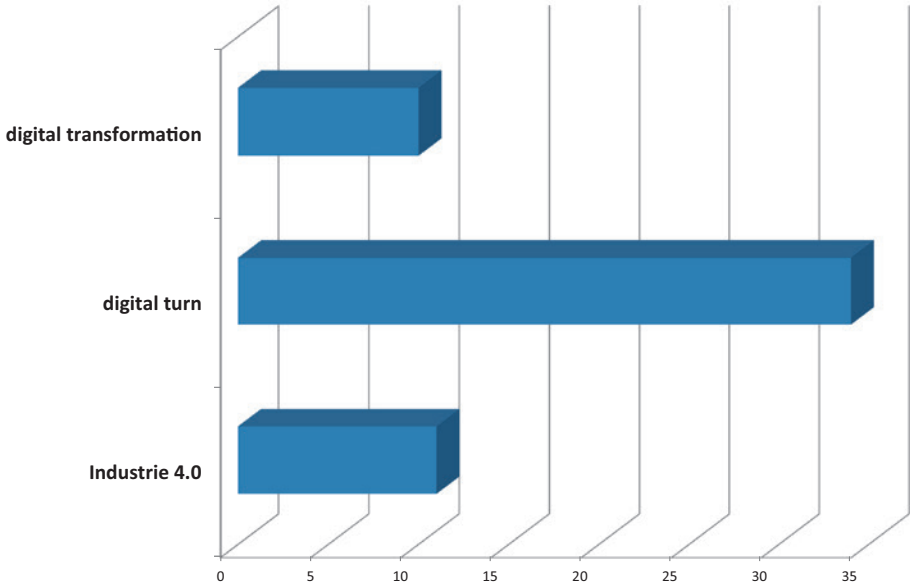


Bild 1.1 Die Verbreitung von Schlüsselbegriffen des digitalen Wandels (Quelle: Google-Trends, Stand: 25. 11. 2015)

Die unterschiedliche Verbreitung der Begrifflichkeiten, die für die digitale Veränderung stehen, lassen sich sehr gut mit „Google Trends“ nachvollziehen (Bild 1.1). Dieses Tool gestattet eine Suchabfrage sortiert nach Suchbegriffen und liefert eine numerische oder grafische Auswertung über den Gebrauch einzelner Suchworte. Wir sehen, dass die digitale Wende (digital turn) schon vor 2005 ein Thema war, während die digitale Transformation (digital transformation) nach einem kurzen Aufflackern im Jahr 2007 erst ab 2009 ein Thema für Suchende bei Google darstellte. In der Folgezeit erreicht im Jahr 2015 die digitale Wende das gleiche Zahlenniveau an Suchanfragen, wie wir es bei der digitalen Transformation feststellen können. Der Begriff Industrie 4.0, der erst im Jahr 2013 mit der Hannover Messe als weltweit bedeutsame Industriemesse in die öffentliche Diskussion getragen wurde, hat ein fulminantes Wachstum hingelegt und übertrifft in der Häufigkeit der Suchanfragen die beiden anderen Begriffe. Grund genug, genau diesen Begriff und die damit verbundenen Inhalte und Konzepte näher unter die Lupe zu nehmen (Bild 1.2).

Nach der Veröffentlichung des Begriffs und der ersten Konzepte zu Industrie 4.0 ist in der Folgezeit eine wahre Welle der Diskussion über die Auswirkungen der Digitalisierung in der Fachöffentlichkeit sowie in der breiteren Öffentlichkeit entstanden. Warum führt der Wandel, den die Digitalisierung in vielen Branchen und Segmenten ausgelöst hat, derzeit auslöst und künftig mit sich bringen wird, zu diesen Aufregtheiten, die sich in der Fachwelt in den Segmenten Beratung, Wissenschaft und Praxis widerspiegeln? Veränderungen gab es immer und damit ist Wandel per se zunächst nichts Neues. Dennoch zeigen die Metaphern, die derzeit im Umlauf sind, dass es für viele Unternehmen und damit auch für die Führungskräfte und Mitarbeiter sehr schnell um deren

Existenz geht. Kreutzer und Land sprechen deshalb auch von „digitalem Darwinismus“. Wer sich nicht anpasst, ist verloren, egal wie groß, stark und intelligent er auch sein mag (Kreutzer/Land 2015, S. 24 f., Kreutzer/Land 2013).

Was verbinden Sie mit dem Begriff „Industrie 4.0“?

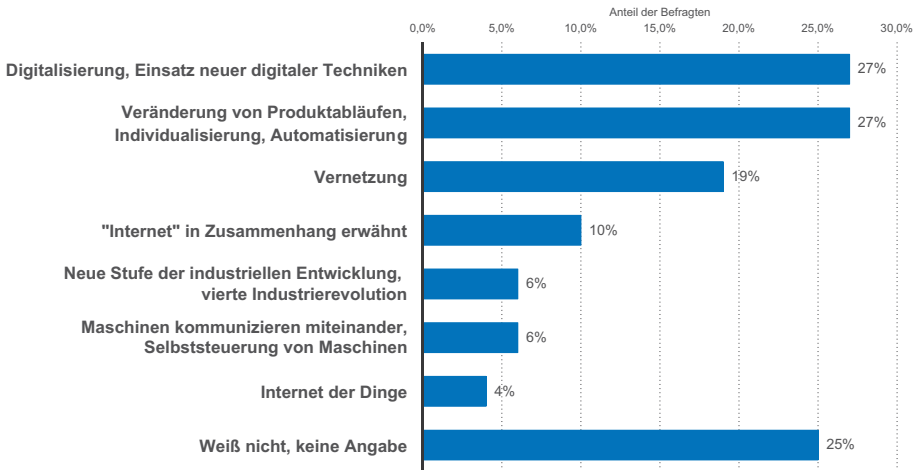


Bild 1.2 Begriffsbestimmung „Industrie 4.0“ (Quelle: IfD Allensbach 2015; zitiert nach Statista)

Diese These würde nun die Schlussfolgerung nahelegen, dass wir uns sehr rasch bemühen müssen, uns und unsere Organisationen auf den digitalen Transformationsprozess einzustellen. Dies ist meiner Überzeugung nach auch richtig. Wenn wir uns jedoch die These von Henry Mintzberg vergegenwärtigen, dann müssen wir darauf achten, dass wir den Wandel in der Wirtschaft und Gesellschaft nicht überschätzen. Wir sehen typischerweise nicht die Dinge, die gleichbleiben (unsere Kleidung wird auch nach vielen Jahren mit technischen Innovationen immer noch durch Knöpfe und Reißverschlüsse geprägt), sondern unsere Aufmerksamkeit orientiert sich eher an den neuen, noch ungewohnten Dingen und meldet uns daher eine großflächige Veränderung, auch wenn unter Umständen gar nicht so viele Bereiche tatsächlich von Neuerungen betroffen sind (Mintzberg 2011, S. 28). Zudem gibt es auch die positive Seite innovativer Technologien und der damit verbundenen strategischen Wendepunkte für Unternehmen und Organisationen. Es gibt jedoch die „Zukunftschancen der Internetisierung“ (Mičić 2010, S. 23), die für die Unternehmen entstehen, die auf Basis der Digitalisierung in der Lage sind, Nutzen für ihre Kunden zu stiften und die Probleme der Menschen zu lösen sowie Wünsche zu erfüllen.

Der beruhigenden Sichtweise von Mintzberg widerspricht die Geschichte vom „digitalen Frosch“. Wenn ein Frosch mit heißem Wasser konfrontiert wird, nimmt er die Bedrohung wahr und versucht ihr zu entkommen. Wenn die Bedrohung jedoch stufenweise erfolgt und das Wasser, das den Frosch umgibt, Stück für Stück erhitzt wird, merkt er die Veränderung erst dann, wenn es zu spät ist. Ich habe keine Ahnung, ob diese Legende zutrifft oder nicht und ich habe auch nicht den Ehrgeiz, die der Parabel zugrunde liegende Geschichte zu erforschen. Die Botschaft ist jedoch klar und für unser Themenfeld hoch relevant.

Es sind gerade die kleinen Veränderungsschritte, die nicht immer mit spektakulären Veränderungen der eigenen Branche in Verbindung gebracht werden, die am Ende dafür sorgen, dass sich das komplette Umfeld gewandelt hat. Wir müssen diese Veränderungen durch eine systematische Analyse frühzeitig bemerken, damit wir rechtzeitig reagieren und – um im Bild des Froschs zu bleiben – uns in Sicherheit bringen und damit unsere Überlebensfähigkeit sichern können.



Digitaler Darwinismus

Nicht Größe oder Schnelligkeit entscheiden über die Überlebensfähigkeit, sondern allein die Fähigkeit, sich entsprechend anzupassen.

Schnelligkeit des digitalen Wandels?

Wir registrieren nicht die Dinge, die bleiben, sondern nur diejenigen, die sich verändern.

Gegenthese: „Der digitale Frosch“ merkt den Wandel erst, wenn es zu spät ist.

Nachdem Politiker aller Couleur zu Beginn der Schlagwortdiskussion über den digitalen Wandel der Gesellschaft noch ihre Hoffnung und Begeisterung darüber zum Ausdruck gebracht hatten, dass Industrie 4.0 – was auch immer der einzelne Politiker darunter verstanden hatte – für Deutschland eine positive Dynamik auslösen würde, kamen mit den ersten Fachstudien, unter anderem vom Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), der offiziellen Bundesforschungsstelle für Arbeitsmarktfolgeabschätzungen, deutliche Zweifel auf. „Industrie 4.0: Digitalisierung bedroht 60 000 Arbeitsplätze“ war eine Meldung von Spiegel Online am 22. 10. 2015, die auf einer ähnlich aufgebauten dpa-Nachricht beruhte (Bild 1.3).



Bild 1.3 Schlagzeilen als Nachrichteninterpretation zu „Industrie 4.0“ (Quelle: Suche in Google-News 2015)

Bemerkenswert ist an diesem Thema der Umstand, dass aus ein und derselben Agenturmeldung, die auf der IAB-Studie beruht, unterschiedliche Hauptschlussfolgerungen als Hauptschlagzeile generiert wurden. „Arbeit geht nicht aus“ war beispielsweise die Schlussfolgerung, die der Online-Dienst der Zeitung „Der neue Tag“ aus Weiden in der Oberpfalz gezogen hatte.

Ein weiterer Schritt der Wirtschaftsrevolution wird in der Sensor Economy gesehen (Kreutzer/Land 2015, S. 28). Darunter ist die Ausstattung unterschiedlicher Sachgüter mit Sensoren zu verstehen, die eine noch weitergehende Datenerfassung und Steuerung der physischen Gegenstände der realen Welt gestattet. Dadurch werden digitale und reale Wirtschaftsbereiche noch enger miteinander verwoben. Damit ist auch klar, dass nicht nur die in der ersten Welle veränderten Branchen von digitalen oder digitalisierbaren Produkten (Sach- und Dienstleistungen) betroffen sind. Es geht also nicht mehr nur um die Frage, wie beispielsweise künftig eine marktgerechte Leistung im Markt der Reisevermittlung aussehen kann, da viele Funktionen von Online-Plattformen und Bewertungs-Communities übernommen werden, sondern es geht auch um die Zukunft konventioneller „Hardware“-Branchen wie dem Maschinenbau.

Erfolgreich werden letztendlich nur die Unternehmen und Organisationen sein, die bereit sind, die Signale der Veränderung zu erfassen und darauf zu reagieren (vgl. Birker 2000, S. 51). Noch im November 2015 begegnete mir bei einer Podiumsdiskussion über die notwendige Regulierung des digitalen europäischen Binnenmarkts ein Vorstand einer Bausparkasse, der uns glauben machen wollte, dass ein 1:1-Direktvertrieb durch eigene Mitarbeiter ein Garant dafür sei, dass man sich über die grundlegenden Veränderungen digitaler Märkte und das Aufkommen neuer Plattformen und Marktplätze im Finanzsektor keine Sorgen machen müsse. Diese selbstzufriedene Position konnte an diesem Abend die Gäste kaum überzeugen, sie wird in den nächsten Wochen und Monaten einigen sehr harten Erfahrungen im Markt weichen müssen.

An dieser Stelle ist es notwendig zu klären, was nun im Rahmen von Management 4.0 unter Management zu verstehen ist und wie man das im Verhältnis zu anderen Führungsaufgaben im Unternehmen zu sehen hat. Es war Peter F. Drucker, der sich für eine Abgrenzung zwischen Management und Unternehmertum (Entrepreneurship) einsetzte (vgl. Drucker 2005, S. 196). Für ihn war Management vor allem die Optimierung des Bestehenden, das bedeutet im Wesentlichen die Steigerung der Effizienz eines Unternehmens, indem man beispielsweise Produktionsprozesse verbessert. Unternehmer sind dieser Trennung zufolge diejenigen, die neue Geschäftsfelder aufbauen und entwickeln. Eine Aufgabe, die sehr viel stärker die Effektivität einer Organisation im Blick hat; also beispielsweise die Frage, ob die bestehenden Produktbereiche weiterhin rentabel sein werden. Diese Unterscheidung spielt im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel ebenfalls eine Rolle, wenn es darum geht, welche Führungsaufgaben (Management und/oder Entrepreneurship) man in etablierten bzw. jungen Unternehmen in welcher Form organisiert (vgl. Kapitel 2). Unternehmerisch zu handeln, bedeutet auch auf den erfolgsentscheidenden Spielfeldern aktiv zu sein:

- *„Bereitschaft der Geschäftsleitung und des Führungspersonals, sich auf Neues einzulassen,*
- *Möglichkeit, dass die Mitarbeiter in Innovationsprojekten jederzeit Ideen und Vorschläge einbringen können,*

- *überdurchschnittlich hohes Maß der Mitarbeiter an Engagement und Eigeninitiative,*
- *schnelle und kurze Entscheidungswege in Innovationsprojekten,*
- *Fehlertoleranz - Fehler in Innovationsprojekten werden als Lern-Chance verstanden,*
- *Zahl an Personen, die Innovationen aktiv fördern und vorantreiben.“*

(Quelle: Bullinger 2007, S. 180)

In vielen Fällen erleben wir eine große Unsicherheit bei etablierten Unternehmen, wie innovative Geschäftsfelder und Aufgaben in die eigene Unternehmung integriert werden sollen. Man möchte auf der einen Seite den laufenden Geschäftsbetrieb nicht gefährden, sondern weiter optimieren, um die finanzielle Basis für weitere Innovationen zu haben. Auf der anderen Seite sollen neue Unternehmensbereiche, seien sie nun von außen akquiriert oder selbst entwickelt und ausgegründet, in ihrer dynamischen Entwicklung nicht behindert werden. Im Gegenteil, man wünscht sich meist, dass die hohe Entwicklungsdynamik der neuen Bereiche eine belebende, motivierende und mitreißende Wirkung auf die Teams und Mitarbeiter/-innen in den etablierten Bereichen hat.

Was umfasst nun der Managementbegriff, den wir für Management 4.0 zugrunde legen?

Es geht um Unternehmertum, Pioniertaten der typischen Entrepreneure, genauso wie um konsequente Führung im Sinne des Managements junger oder etablierter Organisationen (Unternehmungen oder Institutionen). Nach Henry Mintzberg lohnt sich an dieser Stelle eine tiefergehende Diskussion, wie man nun Management und Führung voneinander abgrenzen könne, eher weniger, wenn es um den praktischen Nutzen einer solchen Diskussion geht (vgl. Mintzberg 2011, S. 22 f.). Stattdessen befasst er sich intensiver mit der Abgrenzung des Managements als Handwerk, Wissenschaft und Kunst – eine Frage, die bei der Etablierung und Umsetzung von Industrie 4.0 eine besondere Rolle spielt (Bild 1.4).

In diesem Sinne geht es im Folgenden bei Management 4.0 um eine Disziplin, die sich eben nicht nur als verkopfte wissenschaftliche Thematik begreifen lässt, sondern sehr viel Praxisnähe erfordert und nur von denjenigen richtig wahrgenommen werden kann, die sich auch mithilfe der eigenen Erfahrungs- und Reifeprozesse auf das konkrete operative Handwerk der Führung von Menschen und Organisationen einlassen (Bild 1.5).

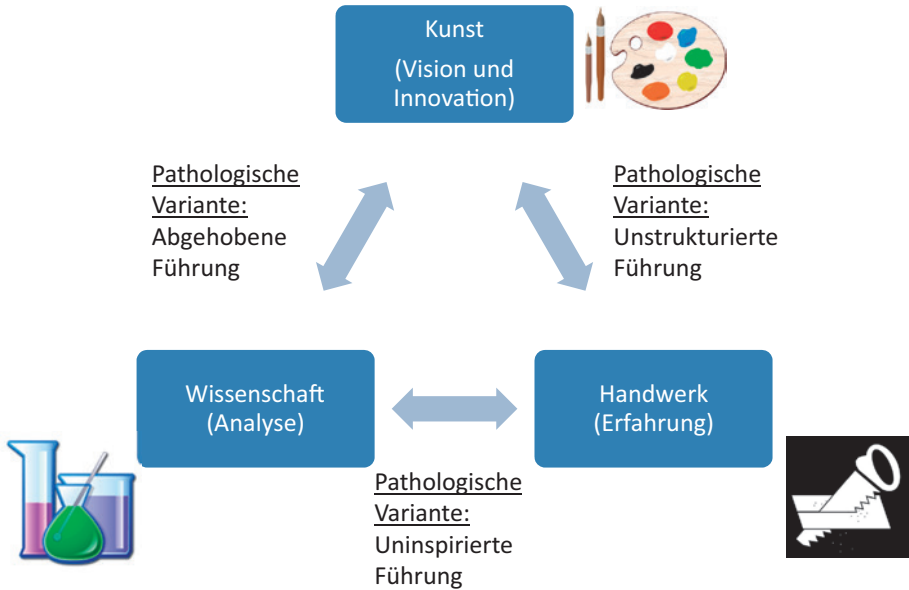


Bild 1.4 Management-Dreieck (Quelle: Mintzberg 2011, S. 167)

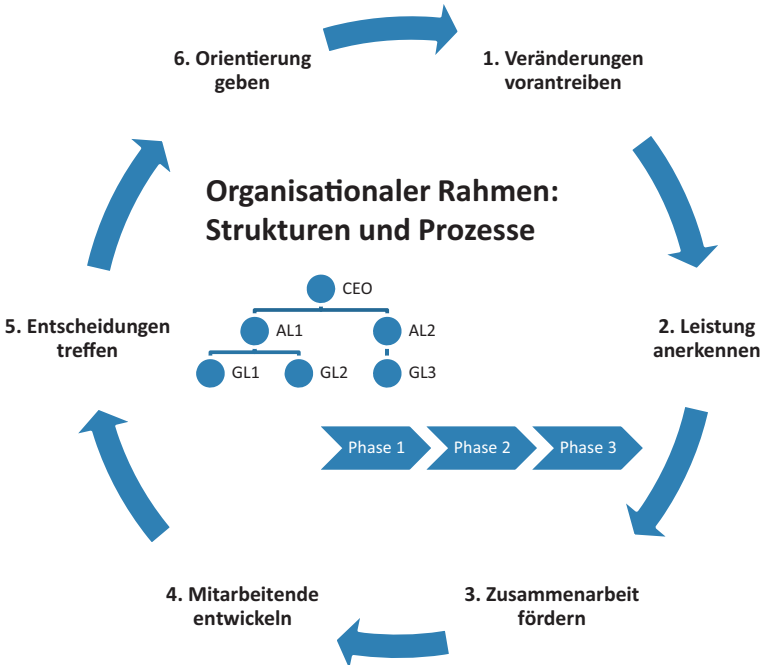


Bild 1.5 Führungsanforderungen im digitalen Zeitalter (Quelle: Crummenerl/Kemmer 2015, S. 5)

Bei allen Diskussionen über den digitalen Wandel und die sehr starken Auswirkungen auf die unterschiedlichen Branchen und Gesellschaftsbereiche hilft auch mitunter ein Blick auf die Abgeklärtheit, die die „elder statesmen“ des Managements in höherem Lebensalter aufwiesen. Nach Mintzberg haben wir es mit „Management in Zeiten überraschend geringen Wandels“ (2011, S. 27) zu tun. Schließlich würden wir uns – so Mintzberg – nicht fragen, was alles in den vergangenen Jahren gleichgeblieben sei, sondern lediglich den Wandel wahrnehmen. Dennoch muss man genau an dieser Stelle aufpassen, dass man nicht selbstzufrieden in die Rückenlage übergeht und buchstäblich darauf wartet, bis das alles „mit dem Internet“ und „den digitalen Sachen“ vorbeigeht, denn dieses Warten dürfte endlos werden. Es ist entscheidend, dass man sich die Fähigkeit bewahrt, die Zukunft, die bereits begonnen hat, zu entdecken und aus diesen Beobachtungen und Erkenntnissen die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen.

Von Weisheit als Lebensklugheit zur digitalen Weisheit

Nachdem der Fokus des digitalen Wandels bereits in Grundzügen dargestellt wurde, kann man sich die Frage stellen, was nun die von hier postulierte digitale Weisheit mit diesem Thema zu tun hat. Ist digitale Weisheit gleichbedeutend mit digitaler Kompetenz?

Hier lohnt sich zunächst ein Blick auf den Weisheitsbegriff. Gerade die Philosophie, die bereits vom Namen her für sich selbst in Anspruch nimmt, auf der Suche nach Weisheit zu sein und die Weisheit zu lieben, hat sich traditionell diesem Thema angenommen. Es geht in der Tradition der griechischen Philosophie dabei um einen politisch geprägten Begriff. Der Weise war ursprünglich ein Experte (Weisch 2011, S. 144), der jedoch nicht nur auf die reine Kunst im Sinne der „*techne*“ reduziert war. Es ging also um mehr als technisches Expertenwissen, sondern in der Weiterentwicklung des Begriffs um ein Streben nach Weisheit, wobei je nach Standpunkt die Meinung vorhanden war, dass die Weisheit den Göttern vorbehalten bleibe, wie es beispielsweise in der sokratischen Philosophie verankert ist. Jetzt klingt das alles recht abgehoben und sehr weit entfernt von unserem Gegenstand des digitalen Wandels und den Anforderungen an ein Management 4.0, das als Rahmenwerk die digitalen Transformationsprozesse ermöglichen und begünstigen soll. Es geht dabei jedoch auch um die Anwendung von theoretischem Wissen und praktischer Kompetenz. Denn am Ende – und hier schließt sich der Kreis zum digitalen Wandel – erfordert es nicht nur Wissen im Sinne von theoretischem Wissen und pragmatischer Kompetenz. Besonders im Kontext der Führung benötigen wir zudem auch eine sittliche Kompetenz (vgl. originäre Festlegung bei Aristoteles nach Weisch 2011, S. 150) sowie Lebenspraxis und daraus resultierende Lebensklugheit. Wir haben es dabei – je nach Sichtweise – auch mit einer intuitiven Fähigkeit zu tun (vgl. Schopenhauer nach Weisch 2011, S. 159), die Erfahrungen voraussetzt.

Im Kontext der Digitalisierung wird gerade diese Frage, ob es ein erfahrungsbasiertes Wissen gibt, das uns beim digitalen Wandel von Organisationen weiterhilft, in Theorie und Praxis sehr unterschiedlich beurteilt. Die Generation Y hat hier einen eigenen Blickwinkel (vgl. Kapitel 4), der das Erfahrungswissen weniger hoch einschätzt, und die Führungskräfte der vorausgehenden Generationen sind oft so verunsichert, dass sie nicht in der Lage sind, ihre Stärken und Schwächen im Blick zu behalten und sich ent-

sprechend zu verhalten. Es geht jedoch um genau diesen unverstellten Blick, um die Verantwortung für das Ganze als Teil der Weisheit (vgl. Volgger 2013, S. 382). Sonst wird aus der dem Alter zugeschriebenen Weisheit im Sinne der Lebensklugheit (vgl. Kunz 2009, S. 156 ff.) sehr schnell die von vielen kritisierte Ansammlung von „Torheiten der vorangegangenen Lebensalter“ (Weisch 2011, S. 162). Es geht damit um die Frage, welche Erfahrungen im Sinne einer digitalen Weisheit Bestand haben und welche Erfahrungen und Theorien überholt sind, da ihnen die pragmatische, lebenspraktische Dimension abhandengekommen ist.

Wir erleben in Unternehmen in vielen Fällen große Unsicherheit. Es gibt Unternehmen, die die Veränderungen des digitalen Wandels stark unterschätzen, da sie alles bisherige Erfahrungswissen der Akteure (Manager/-innen) und der Institution (Unternehmen) als Regelwerk für die Zukunft betrachten und disruptive Veränderungen in diesem Weltbild nicht vorgesehen sind. Andere Unternehmen hingegen sehen die Notwendigkeit des Wandels, negieren jedoch die Nutzbarkeit bisheriger Erfahrungen, Konzepte und Ideen und bauen ihre Organisation komplett neu auf. In beiden Fällen fehlt es am konstruktiven Umgang mit digitaler Weisheit. Die Kooperation in generationenübergreifenden Tandems, wie Bosch oder Heraeus es derzeit in einigen Modellversuchen propagieren (vgl. Neumann 08-2016), hat nicht nur beim Wissenstransfer Vorteile, sondern kann auch als Prinzip für gemischte Teams im Rahmen des digitalen Wandels genutzt werden.

Es geht wie in der Seelsorge darum, die Weisheit im Sinne einer praktischen Lebensklugheit als Ressource nutzbar zu machen. Das kann im beratenden Sinne erfolgen, wie man es aus der Psychotherapie kennt (vgl. Pfeifer 2015, S. 32 ff.), das kann aber auch die Lebensklugheit der Führungsebene sein, die hier nochmals herausgearbeitet und geschärft wird. Manfred Spitzer hat in einer sehr kulturpessimistischen Darstellung vor einigen Jahren die „digitale Demenz“ beschworen und dabei auf die seiner Meinung nach eklatanten Fehlentwicklungen und Gefahrenpotenziale der Digitalisierung aufmerksam gemacht (vgl. Spitzer 2012). Wir haben es jedoch nicht nur in der Seelsorge (Kumlehn/Klie/Kunz 2009) mit Situationen zu tun, in denen Menschen sich zwischen Demenz und Weisheit bewegen. Auch im Rahmen der Digitalisierung von Organisationen und dem Aufbau organisationaler und individueller digitaler Kompetenzen geht es darum, eine digitale Weisheit im Sinne einer digitalen Lebenserfahrung und damit einer digitalen Lebensklugheit herauszuarbeiten.

Das geht im Unternehmen nur generationenübergreifend und erfordert unterschiedliche Erfahrungen und Blickwinkel. Und damit sind wir schon bei einer der Kernaussagen zu Management 4.0. Das Ganze geht nur als Teamleistung und nicht als Schachzug des heimlichen Genies, das im Hintergrund wirkt und die Geschicke der Organisation lenkt und bestimmt. Digitale Weisheit ist in diesem Sinne aber auch nicht die Sammlung aller Publikumsjoker im Sinne von „Wisdom of the crowd“. Es ist hilfreich, wenn man es im Rahmen von Management 4.0 versteht, die Schwarmintelligenz zu nutzen (vgl. Komus/Wauch S. 140 ff.), auch wenn man an der Wirksamkeit von Schwarmintelligenz im Sinne einer echten Weiterentwicklung zweifeln kann, da sehr große Dinge auch von Einzelpersonen erschaffen werden können (Spitzer 2012, S. 215). Als lernende Organisation ist es jedoch wichtig, die individuellen Kompetenzen, Erfahrungen und Reifungsprozesse der einzelnen Mitarbeitenden und Führungskräfte gemeinsam mit

den institutionell-organisatorischen Kompetenzen, Erfahrungen und Reifeprozessen zu nutzen und damit die Voraussetzungen für digitale Weisheit zu schaffen. Dazu gehört neben vielen weiteren Themen auch die Integration von internen Social-Media-Prinzipien im Change-Prozess, sodass in Bezug auf die Kommunikation die meisten Organisationen doppelt vom digitalen Wandel betroffen sind (vgl. Kreutzer 2014, S. 9 ff.). Die oberste Steuerung eines Unternehmens muss daher so ausgestaltet sein, dass die Regel gilt:

„Manage ein System so, dass es sich selbst managen, sich selbst regulieren und sich selbst organisieren kann.“ (Malik 2015, S. 105)

Wenn wir Veränderungsprozesse im Rahmen des Change Management betrachten, dann ist die „Weisheit“ auch eines der Ergebnisse eines solchen Wandels von Personen und Organisationen (vgl. Salerno/Brock 2008, S. 146). In diesem Sinne kann also die digitale Weisheit auf persönlicher und organisatorischer Ebene sowohl als Mittel als auch als mögliches Ergebnis des digitalen Transformationsprozesses betrachtet werden.

Dies ist auch der Hintergrund, vor dem Samuel Pfeifer von „Sehnsucht nach Weisheit im digitalen Zeitalter“ spricht (Pfeifer 2015, S. VIII). Das Streben nach Weisheit ist auch ein Anliegen, das gerade aus Sicht der Lebensweisheit von den Akteuren des digitalen Wandels, allen voran den Techies aus dem Silicon Valley verfolgt wird. Hier findet zwar in vielen Fällen eine etwas krude Begriffsmischung mit allen möglichen Themen statt, die etwas Metaphysisches oder Transzendentes an sich haben, dennoch sind auch diese Strömungen ein Hinweis auf das Bedürfnis nach Weisheit und sei es aus der Sehnsucht nach Entschleunigung.

■ 1.1 Der Hintergrund: Ökonomische Besonderheiten in digitalen Märkten

Manche Diskussionen über Chancen und Risiken der Digitalisierung für Unternehmen und Gesellschaft kann man nur vor dem Hintergrund der dafür spezifischen Theorie als Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften nachvollziehen. Wenn man die theoretischen Elemente vor Augen hat, hilft dies in der Praxis, festzustellen, ob gegebenenfalls bei der einen oder anderen euphorischen Projektbeschreibung der Gültigkeitsbereich der ökonomischen Theorie im Rahmen der Argumentation für oder gegen die eine oder andere Entwicklung überstrapaziert wird.

Als ich in den 1990er-Jahren beim Bundesverband Deutsche Zeitungsverleger als Referent für den neuen Themenbereich „Multimedia“ und damit für den digitalen Wandel zuständig war, hatte ich viele Gespräche mit den Vertretern der jungen digitalen Unternehmen, die damals die Kommerzialisierung des Internets für sich entdeckten. Der zu dieser Zeit erstmalig in Deutschland etablierte „Neue Markt“ an der Frankfurter Börse stattete diese Unternehmen und Unternehmer mit ausreichend Kapital und noch mehr Selbstbewusstsein aus. Einwände gegen nicht tragfähige Geschäftsmodelle wurden stets

mit der Begründung weggewischt, dass im Rahmen der digitalen Ökonomie gänzlich andere Gesetze wirksam wären und damit gegenüber den neuen Geschäftsfeldern kaum alte Maßstäbe angemessen seien. Dies stimmt grundsätzlich, jedoch kann man mit dieser Begründung digitale Geschäftsmodelle nicht gänzlich in den Naturschutzpark des Andersartigen verbannen, das nicht mit herkömmlichen Methoden beurteilt werden darf. Entscheider im Themenfeld der Organisationsentwicklung und des digitalen Managements müssen dazu aber die Grundprinzipien der digitalen Ökonomie durchschauen, denn schließlich gehört es zu einem kompetenten Management 4.0, genau diese Unterscheidung zwischen unterschiedlichen digitalen und traditionellen Geschäftsmodellen und deren Wirksamkeit präziser treffen zu können.

Wo wirken neue Gesetzmäßigkeiten und sind damit Märkte und Produkte neu zu beurteilen und wo gelten nach wie vor sehr traditionelle Prinzipien?

Gerade nach dem Platzen der ersten Internetblase mussten viele Investoren und Kooperationspartner der gescheiterten Unternehmen akzeptieren, dass am Ende des Tages auch für innovative Geschäftsmodelle die Regel gilt, dass es einen grundsätzlich gangbaren Weg geben muss, wie ein Unternehmen auf lange Sicht profitabel werden kann. In der damaligen Zeit hatten jedoch einige der selbsternannten Experten bereits Mühe, den Unterschied zwischen Umsatzerlösen und Gewinn zu verstehen; es fehlte damit auch an traditionellen Kompetenzen.

Theorie und Modelle sind für viele Praktiker abschreckende Begriffe. Dennoch lohnt sich immer dann ein Blick auf theoretische Modelle, wenn sie uns helfen, die Realität zu verstehen und zu analysieren. Gleichzeitig sei jedoch auch an dieser Stelle bereits der Hinweis gestattet, dass im Sinne der Erkenntnistheorie ein Modell immer nur eine Annäherung an die Realität sein kann und nicht die Wirklichkeit als solches beschreibt.

Früher hatten sich viele Unternehmen darauf verlassen, ihren angestammten Markt so abzusichern, dass es für einen Marktneuling sehr schwierig war, überhaupt Zugang zum Markt zu bekommen, geschweige denn eine gute oder gar führende Marktposition zu erringen. Grund genug also, einen Blick auf die Theorien der Marktzutrittsbarrieren zu werfen (vgl. Breyer-Mayländer/Seeger 2006, 22 f.). Die aktuelle Situation ist sehr stark von der Feststellung geprägt, dass es gerade nicht mehr so ist, dass es den etablierten Unternehmen gelingt, ihre Marktposition mithilfe von Marktzutrittsbarrieren abzusichern. Daher stellt sich die Frage, welche Marktzutrittsbarrieren im Zeitalter der Digitalisierung noch Relevanz haben.

Sunk costs

Die Angst, dass die Einstiegsinvestitionen im Falle eines missglückten Markteinstiegs als Verlust angesehen werden müssen, dämpft im Regelfall deutlich den Elan beim Markteintritt. Die früher klassischen Fälle im Bereich der Fertigungsindustrie waren spezielle Maschinen, die dann weitgehend nutzlos waren, wenn die gefertigten Produkte nicht mehr benötigt wurden, falls der Markteintritt beispielsweise mangels Nachfrage gescheitert war. Heute sind diese „versenkten Kosten“ während der Markteintrittsphase in vielen Fällen Marketingkosten. Wenn ich eine neue Online-Plattform als die Nummer 1 im jeweiligen Segment nach vorne bringen möchte, muss ich auch sehr hohe Aufwendungen im Bereich des Mediavolumens vorsehen. Zalando beispielsweise

Index

Symbole

3D-Druck *113*
20-Prozent-Regel *356*

A

Abgrenzung *339*
Abgrenzung, persönliche *220*
Agiles Manifest *84, 86*
Airbnb *31, 137, 200*
Aldi *144*
Algorithmic Funnel *173*
Allianz *37*
Alphabet *78, 353*
Always-on *217, 339*
Amazon *17, 29, 58, 92, 142, 144, 266, 349*
Ambivalenz *196*
America Online (AOL) *63*
Andersen, Chris *16*
Angebots-Nachfrage-Spirale *152*
Angst *313*
Anpassung *272*
Ansoff, Igor *79, 84*
Apple *24, 33, 41, 44, 47, 78, 92, 125, 129, 266*
Arbeit *339*
Arbeiten *252*
Arbeitgeber *200, 209*
Arbeitgeberauswahl *205*
Arbeitsbedingung *339*
Arbeitsbelastung *337*
Arbeitskultur *341*
Arbeitsleben *190, 192*
Arbeitsmedizin *343*
Arbeitsorganisation *337*
Arbeitsort *190*
Arbeitsplatzbeschreibung *350*
Arbeitsstelle *203*
Arbeitswelt *221, 337, 343*
Arbeitszeit *190*
Arroganz *189*
Arvato *346*

Atalanda *141*
A. T. Kearney *310*
AT&T Interchange *292*
Audi *44, 47, 129*
Aufbauorganisation *325*
Auftreten *236*
Aussteiger *343*
Authentizität *236*
Autoindustrie *129*
Automation, intelligente *125*
Automatisierung *149*
Automobilbranche *41*
Autorität *233*
Autowerkstatt *60*
Axel Springer *2, 62, 99, 204*

B

B2B-Geschäft *149*
B2B-Markt *147*
Babyboomer *188*
Bain & Company *45, 60, 289*
Balance *308, 337*
Barriere, rechtliche *14*
Bäte, Oliver *37*
Bauer, Wilhelm *341*
Bayerische Rundfunk *347*
BCG-Portfolio *98*
BDZV *347*
Bechtolsheim, Andreas von *200*
Bedürfnispyramide *228*
Beeinflusser *149*
Bellin-Campus *303*
Benchmarking *75*
Bendig, Thomas *3*
Benutzer *149*
Berg, Achim *346*
Bertelsmann *266, 300, 346*
Beruf *339*
Beschaffung *148*
Beschäftigungsverhältnis *345*

Beuchler, Tina 365
 Beyond Budgeting 231
 Beziehung 235
 Bezos, Jeff 92, 130, 266
 Big Data 46, 118
 Bild 63
 Bildung, digitale 343
 Bildungswesen 344
 Bindung 196
 Bionade 310
 Bipolares Modell 320
 BMW 44, 47, 209
 bod.de 29
 Bombenwurfstrategien 272
 Bosch 11, 44, 130, 306, 255
 Bosch Rexroth 294
 Boston Consulting Group (BCG) 96, 210, 270
 Branche 299
 Bring-Your-Own-Device 252, 341
 Brin, Sergey 355
 Buchbranche 18
 Buchhandel 29
 Buchmarkt 17
 Bullinger, Hans-Jörg 2
 Burda 365, 369
 Burda, Hubert 348
 Burda New Media GmbH 292
 Business Intelligence 118
 Business Model Canvas 50, 80
 Business Modell Canvas 350
 Business-Process-Reengineering (BPR) 273, 316
 Business-to-Business (B2B) 131
 Business-to-Business-Geschäft (B2B) 202
 Business-to-Consumer (B2C) 133
 Buying-Center 148
 BMW 129

C

car2go 44
 Carsharing 43
 Change Management 12, 312, 316
 Chesky, Brian 200
 Christensen, Clayton M. 34, 94
 Clash of Cultures 165
 Click & Collect 114, 144
 Click-Worker 171, 348, 350
 Cloud-Computing 56
 Coach 237
 Coase, Ronald 18
 Cole, Tim 147
 Commerce 151
 Commodity 44
 Community 31
 Computer Aided Design (CAD) 123
 Computer Aided Manufacturing (CAM) 123

Corell, Werner 311
 Corporate Governance 363
 Covey, Stephen R. 305
 Creative destruction 351
 Crossmedia 249
 Csikszentmihályi, Mihály 338
 Customer 88
 Cyber Physical Systems (CPS) 109, 128
 Czerny, Steffi 347

D

Daily Scrum 88
 Daimler 44, 129
 Data-driven Service 117
 Datenanalyse 123
 Delegation 211
 Dell 33
 Deloitte 60
 Dener, Volkmar 255
 Der Spiegel 201
 Design Thinking 90, 277
 Destruktion 326
 Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) 189
 Deutsche Telekom AG 237, 253
 Dienstleistung 119, 130, 282
 Dienstleistung, digitale 130
 Differenz, regionale 202
 Diffusionsverlauf 153
 Digitalcheck 363
 Digital Dexterity 101
 Digitale Disruption 1
 Digitale duale Führungskultur 221
 Digitaler Darwinismus 6
 Digitale Transformation 107
 Digitale Weisheit XVII, XVIII, 209, 315, 346, 369
 Digital Immigrants 172, 174
 Digitalisierung 1, 34, 107, 128, 266, 358
 Digitalisierungstrend 45
 Digital Natives 164, 175, 267, 348
 Digital Service 151
 Digitalstrategie 265
 Digitalzeitalter 350
 DIHK 348
 Disintermediation 28, 149
 Disposition 223
 Disruption 33, 37, 63
 Disruptions-Check 363
 Distributionspolitik 206
 DLD 348
 Doc Morris 330
 Döpfner, Matthias 2, 63, 85
 Drei-Ebenen-Modell 23
 Drucker, Peter F. 7, 73, 84, 93, 183, 298, 346
 Dueck, Gunter 164

E

eBay 59, 142
 Echtzeitreaktion 120
 E-Commerce 130, 348
 E-Commerce-Plattform 150
 E-COM Region Ortenau 369
 Economies of Scale 14
 Economies of Scope 16
 Edeka Südwest 369
 Eggert, Ulrich 114
 Eigenverantwortung 363
 Einkäufer 148
 Einkaufsplattform 142
 Einstellung, Generation Y 208
 Einstellung Mitarbeiter 96
 Eisberg-Modell 318
 Elektromobilität 43
 Embedded Systems 109
 Energiebranche 266
 Engagement 218
 Enterprise-Resource-Planning-)System (ERP) 56
 Entgrenzung 339
 Entrepreneur 94, 186, 286
 Entrepreneurship 7, 92f.
 Entscheider 149
 Entscheidung 196, 295
 Entscheidungsalternative XIX
 Entspannen 252
 Entstressungs-App 194
 Entwicklung 287
 Entwicklungsorientiertes Management (EOM) 272, 276
 Entwicklungsperspektive 364
 Entwicklungsteam 88
 E-Procurement 147
 Erfahrung 94, 187, 311
 Erfahrungsgüter 27
 Erfolg 236
 Ernst & Young 54
 Erreichbarkeit 251
 Erwartungshaltung, Generation Y 204
 Europäischen Union 45
 Expertenmacht 235
 Exzellenz 117

F

Fabrik 152
 Fabrik, smarte 108
 Facebook 21, 34, 47, 92, 121, 164, 172, 192, 217, 295, 300
 Fähigkeit, dynamische 242
 FAZ 30
 Feedback 197
 Fehlentwicklung 310

Fertigungsindustrie 89
 Festo 245
 Filter Bubble 173
 Financial Times 63
 First-Copy-Costs 15
 Five-Forces 44, 47, 57, 269
 Flexibilisierung 326
 Flexibilisierung, Arbeit 251
 Flexibilität 222, 225, 321
 Flow 338
 Flow-Erlebnis 338
 Ford, Henry 34
 Fraktale Fabrik 108
 Framework für Industrie 4.0 112
 Frankl, Viktor 232, 251
 Fraunhofer 266
 Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) 368
 Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) 341
 Fraunhofer-Verbund IUK-Technologie 3
 Freizeit 341
 Frühwarnindikator 268
 Frühwarnsystem 265
 FuE-Management 290
 Führung 232, 307
 Führungsanforderung 9
 Führungsarbeit 165
 Führungsebene 250
 Führungskultur 211
 Führungsliteratur 163
 Führungsstil 211f.
 Führungsverhalten 77
 Führung, Tipps 216
 Führung, transformationale 168
 Funktionsbereich 324
 Funktionsmacht 233

G

Gallup 177, 191
 Gartner 298
 Gartner Hype Cycle 296
 Gemeinsamkeit 166
 General Electric 99, 358
 Generation 181
 Generationenmix 210
 Generationenwerte 167
 Generation Golf 188
 Generation Portfolio 191
 Generation X 188, 280
 Generation Y 100, 163, 186, 267, 280, 338, 342
 Generation Z 192
 Geschäftseinheit, strategische 97
 Geschäftsmodell 34, 48, 344
 Geschäfts- und Produktionsebene 120

Gesellschaft 286
 Gesellschaft für Mathematik und Datenverarbeitung
 (GMD) 111
 Gestaltungseben 123
 Gilder, Georg 22
 Gleichgewicht 337
 Gliederung, divisionale 322
 Gliederung, funktionale 321
 Globalisierung 286
 Goebel, Wolfgang 182
 Google 25, 33, 44, 47, 56, 78, 92, 121 f., 129, 164,
 197, 285, 294, 313, 353, 355 f.
 Google-Trends 4
 Google X 356
 Governance 275
 Grove, Andy 56, 61 f., 363
 Grundbedürfnisse 230
 Gründergeist 185
 Grundprinzipien, agile 86
 Gruppe 312
 Güterklassifikation 27

H

Hackenberg, Ulrich 47
 Hacker-Generation 193
 Hacking 193
 Handel 133
 Handelsblatt 30
 Handelsblatts Research Institute 363
 Handwerk 132
 Hanisch, Ronald 193
 Harvard Business School 327
 Harvard Negotiation Project 166
 Harzburger Modell 211
 Heinrich, Christian 163
 Hellofresh 151
 Heraeus 11, 103, 324
 Herzberg, Frederick 227
 Hierarchie 232
 High potentials 246
 Hochschule Niederrhein 142
 Hochschule Offenburg 45, 369
 Hoffmeister, Christian 20, 48
 Holtzbrinck 21, 63
 Homeoffice 218
 Hoppel, Michael ten 2
 Horx, Matthias 193, 281
 HP 33
 Hubert Burda Media 347
 Huffington, Arianna 181, 193
 Huffington Post 181
 Hybrider Konsument 135
 Hygienefaktoren 227

I

iBeacons 146
 IKEA 139
 Imme, Jonathan 254
 Immelt, Jeffrey R. 358
 Improvisation 223
 Individualisierung 107
 Individualkompetenz 249, 346
 Industrie 4.0 *XV*, 3, 5, 107, 343, 362
 Industrielle Revolution 109
 Informationsbeschaffer 149
 Informationsmacht 235
 Initiative Industrie 4.0 110
 Innovation 100, 291
 Innovation, digitale 34
 Innovation Leadership 305 f.
 Innovation Management 306
 Innovationskompetenz 244
 Innovationskultur 290, 310
 Innovationsmanagement 244, 290 f.
 Innovationsorientierung 290, 329
 Innovationspolitik 34
 Innovationspotenzial 119, 315
 Innovationstreiber 289, 365
 Innovationstreppe 292
 Innovators Dilemma 35
 Inside-out 288
 Inspektionsgüter 27
 Instagramm 172, 217
 Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)
 343
 Institut für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin
 343
 Instore-Marketing 146
 Integrationsproblem 99
 Intel 61
 Intelligente Automation 125
 Internet der Dienste 131
 Internet der Dienstleistungen 130
 Internet der Dinge 109
 Internetkompetenz 242
 Internet of Things (IoT) 2, 107
 Internetökonomie 23
 Intrapreneur 94
 Intrapreneurship 95
 Invention 291
 IT 281

J

Jobs, Steve 266

K

Kaeser, Joe 100, 116
 Kaizen 75, 273
 Kalanick, Travis 155, 186
 Kanban 74f., 85
 Kant, Emanuel 195, 369
 Kapital 286
 Karstadt-Quelle 133
 Kastner, Michael 343
 Katjes 113
 Kaufmann, Timothy 296
 Keese, Christoph 151, 185, 236, 345
 Keynes, John Maynard 326
 Kienbaum 365
 Kienzler Stadtmobiliar 132
 Kill-the-Company 275, 363
 Kimpeler, Simone 281
 Kinnevik 151
 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) 203, 246
 Klimecki, Rüdiger 276
 Klöckner & Co 115
 Knowledge worker 183
 Kodak 100, 352
 Kommunikation 206, 218, 278
 Kommunikation, private 340
 Kompetenz 241
 Kompetenz, digitale 254
 Kompetenz, Führung 346
 Kompetenz, Inhalt 248
 Kompetenzmanagement 245f.
 Kompetenz, Management 248
 Kompetenz, Netzwerk 347
 Kompetenz, organisatorische 243
 Kompetenz, soziale 254
 Konkurrenz 153
 Konsument 200, 205
 Konsument, digitaler 194
 Konsumrivalität 26
 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) 75
 Kreativität 290, 301
 Kreativitätsforschung 301
 Kreativitätsmanagement 299
 Kreditech 234
 Kritik 240
 Kritische Masse-Punkt 153
 Kruse, Peter 201
 Kultur 314
 Kulturkonflikt 93
 Kulturwandel 47
 Kundenbindungssystem 145
 Kundeninteraktion 132
 Kundennutzen 316
 Kundenorientierung 316, 330
 Kundenphase 330
 Kundenverhalten 286
 Künstlichen Intelligenz (KI) 150

L

Landesarbeitsgerichts Rheinland-Pfalz 341
 Landeszeitung Lüneburg 145
 Lause, Markus 287
 Lean Canvas 51, 142
 Lean Culture 77
 Lean Management 73, 239, 315, 363
 Lean Manufacturing 73
 Lean Startup 79
 Lean-Startup-Ansatz 277
 Leben 339
 Lebensarbeitszeit 169
 Lebensführung 337
 Lebenskompetenz 341
 Lebensmitteleinzelhandel 46
 Lebensphase 252
 Lebensrhythmus 250
 Lebenssituation 252
 Lebenszyklus 126
 Lebenszykluskurve 97
 Leibinger-Kammüller, Nicola 368
 Leibinger, Peter 368
 Leipzig School of Media 141
 Leistungsbereitschaft 190, 340
 Leitbild 211
 Lernbegleiter 237
 Lernpräferenz 193
 Lidl 144
 Life-Sciences 356
 Lifestyle 182
 Linienmodell 321
 Little, Arthur D. 295
 Lob 231
 Local Commerce 141
 Local-Commerce-Plattform 145
 Location Based Services (LBS) 138, 144
 Lock-in-Effekt 21, 24
 Lokaler Marktplatz 143
 Long-Tail 16f., 114, 147, 206
 Lopp, Michael 185
 Loyalität 238
 Lübecker Nachrichten 150

M

Macht 232
 Machtstruktur 351
 Machtvakuum 236
 Malik, Fredmund 84, 277
 Management 93, 286
 Management 4.0 XVI, 8, 362
 Management 4.0, Leitmotiv XIX
 Management, agiles 83
 Managementaufgabe 361
 Management by Delegation 212, 328

Management by Exception 212, 328
 Management by Objectives (MbO) 278, 327
 Management, disruptives 73
 Management-Dreieck 9
 Managementmethode 327
 Managementpraktik 83
 Managementwissenschaft 93
 Manager 88
 Manager Magazin 30, 337, 347
 Mannheim, Karl 181
 Markant 369
 Marketing 195
 Marketingkosten 14
 Marketingmix 330
 Market-Pull-Ansatz 299
 Marktentwicklung 310
 Marktmodell 49
 Marktorientierung 310
 Marktverhalten, strategisches 16
 Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio 96
 Marktzutrittsbarriere 13, 19
 Marx, Karl 342
 Maschine 152
 Maschinenbau 116
 Maslow, Abraham H. 228, 311
 Masterplan 362
 Material 284
 Matrixorganisation 322
 Maurya, Ash 50, 142
 Mc Affee, Andrew 26
 McGregor, Douglas 226
 McKinsey 99, 290, 295
 Mediakosten 14
 Media Markt 135
 Megatrend 281
 Mensch 152
 Mercedes 44
 Metabo 315
 Metaperspektive XVIII
 Metcalfe, Robert 22
 Metcalfes Law 22
 Methodenmosaik, agiles 91
 Microsoft 92, 33, 221, 63, 346
 Miele 203
 Mikroworker 171
 Minimal funktionsfähiges Produkt (MFP) 269
 Minimal Viable Product (MVP) 53, 80, 143, 147
 Mintzberg, Eric 93
 Mintzberg, Henry 5, 8, 84
 Mittelstand 115, 128
 Mobile Commerce 139
 Monokultur 326
 Moore, Gordon 26
 Moores Law 26
 Motivation 195, 212, 218, 225
 Motivationsebene 229
 Motivationsfaktoren 230

Motivationsstruktur 211
 Motivatoren 227
 Multichannel 141
 Multichannel-Marketing 60
 Multi-Marketing 135
 Multinationale Unternehmen 246
 Multiobligationsgesellschaft 195
 Multioptionsgesellschaft 194
 Multitasking 194
 Musikindustrie 38
 Mytaxi 155, 310

N

Nanotechnologie 285
 Nerd 163, 184
 Nest 45, 356
 Nestlé 363
 Netzeffekt 21
 Netzeffekt, sozialer 22
 Netzwerk 235
 New Economy 328, 349
 New York Times 349
 Niewerth, Christoph 183
 Nokia 44, 129
 Nordbayerischer Kurier 145
 Normalität 198
 NSA 174
 Nutzen 234

O

Offenheit 314
 Offsite-Interaktion 140
 Ökonomie 348
 Ökonomie, digitale 24
 Omnichannel-Marketing 135, 138
 On-Demand-Economy 348
 One-Piece-Flow 88
 Online-Buchhandel 137, 266
 Online-Handel, Wachstum 136
 OODA-Schleife 89
 Open Innovation 292ff.
 Open Source 294
 Opfer, digitale 348
 Opponent 319
 Optimierung 222
 Optimismus 174
 Organisation 223, 320, 364
 Organisation, flexible 255
 Organisationsentwicklung 247
 Organisationsform 237
 Organisationskonzept 326
 Organisation Werbungtreibende im Markenverband (OWM) 365
 Orientierung 190

Orientierungsmuster 187
Osbourne, Ozzy 175
Osterwalder, Alexander 50, 75, 142
Outside-in 288

P

Page, Larry 78, 313, 355
Palomar5 238, 253
Paranoia 363
Paranoide Analyse 61
Partizipation 212
Peer-Group 185
Permission-Marketing 206
Personalentwicklung 205, 242, 364
Personalmarketing 201
Personalressource 200
Persönlichkeitsmerkmal 176
Persönlichkeitsmodell 177
Persönlichkeitstypologie 176
PESTEL-Analyse 269f.
Photonik 285
Pigneur, Pigneur 50
Pigneur, Yves 142
Pionierbereich 364
Pioniere 277
Pivoting 80
Plattform 141f.
Plattform, digitale 151
Plattformökonomie 152
Plattformwirtschaft 348
Plug & Play 125
Plug & Produce 125
Politik 286, 343
Porsche 191
Porter, Michael E. 57, 84
Portfolioanalyse 96, 269
Portfoliomethode 99
Pottbrock, Janine 141
Predictive Analytics 46, 119
Predictive Maintenance 120
Primärorganisation 324
Printus 369
Prinz Charles 175
Prioritätensetzung 96
Problemlösungspotenzial 277
Product Owner 88
Produktdatenintegration 121
Produktion 282
Produktionssystem 126
Produktion, Steuerung 120
Produktion, vernetzte 118, 127
Produktwelt 286
Programmatic Buying 149
Promotor 319
Prosument 197

Protestkultur 198
Pull-Ansatz 206
Pull-Effekt 29
Pull-Prinzip 89
Purchase Offline 137
Push-Ansatz 206

Q

Qualifikation 202
Qualifikationsniveau 345
Querdenken 85

R

RAMI 4.0 114
Rapid Prototyping 113
Realitätscheck 183
Recovery 330
Recruitment 330
REFA-Prinzip 273
Reputation 236
Research Online 137
Respekt 209
Ressource 234, 268
Retention 330
Ries, Eric 52, 79, 94, 146
RIM 33
Rocket E-Book 300
Rocket Internet AG 82, 313, 151
Roll-out 364
ROPO-Effekt 137
RWTH Aachen 126

S

Samsung 342
SAP 56, 290
Sasson, Steve 100
Schlecker 206
Schlüsselperson 235
Schlüsseltechnologie 295
Schmidt, Eric 122
Schreckenber, Michael 217
Schrittmachertechnologie 295
Schuh, Günther 126
Schumpeter, Joseph A. 307, 326
Schwabe, Ken 88
Schwarmintelligenz 12
Scout24 310
Scrum 87, 274, 363
Scrum-Flow 89
Scrum Master 88
ScrumMaster 88
Sekundärorganisation 325

Selbstbewusstsein 189
 Selbstkompetenz 254
 Selbstoptimierung 352
 Sensor Economy 7
 Serendipity-Effekt 173, 293
 Service-App 145
 Sharing Economy 31, 107, 133
 Shopfloor-Prinzip 77
 Shopwings 348, 350
 Sicherheit 190, 311
 Siedler 277
 Siemens 286, 209
 Signal 268
 Simon, Hermann 286
 Simulationsebene 123
 Sinn 232
 Sinnsuche 4.0 187
 Sinus Sociovision 176
 Smart Data 118, 123, 129
 Smart Factory 124
 Smartphone 24, 139, 172, 217, 340
 Social-Media-Profi 191
 Social Plugins 146
 Software-as-a-Service 56
 Sozialisierung 168, 311
 Spannungsfeld 153
 Spezialisierungsmerkmal 325
 Spitzer, Manfred 11
 Sprint-Phase 89
 Stabilität 190
 Stadt Offenburg 369
 Stakeholder 141, 300, 352
 Startup 79, 200, 356
 Startup-Management-Vermächtnis 82
 Stenbeck, Christina 151
 St. Galler Business School 368
 St. Galler Management-Modell 274
 Stimulation 144
 Storymanagement 249
 Storytelling 250
 Strategie 272, 362
 Strategieentwicklung 288, 329
 Streaming Analytics 121 f.
 Stress 338
 Struktur 127, 222
 Stückkostendegression 15
 Stuttgart 21 198
 Subway-Projekt 245
 Süddeutsche Zeitung 30
 Sunk costs 13
 SWOT-Analyse 269
 Systemkompetenz 352
 Szenariotechnik 280

T

Tablet-Markt 33
 Talent 94, 177
 Targeting 149
 Taylor, Frederick 226
 Team 88, 166
 Team, altersgemischt 166
 Technologie 290
 Technologielebenszyklus 296, 298
 Technologiemanagement 290, 295
 Technology-Impact-Analyse 299
 Technology-Push-Innovation 299
 Telearbeit 218, 251, 341
 Tesla 47, 186
 Testzyklus 81
 Thalia 150
 Theorie X, Theorie Y 226
 Toyoda, Eiji 74
 Toyota 74
 Toyota-Produktionssystem (TPS) 74
 Transaktionskosten 18
 Transformationsfeld 115
 Transparenz 240, 314
 Trend 193
 Trendanalyse 287
 Trendbruch 38
 Trend-Radar 288
 Trendrecherche 288
 Trial and Error 36
 TRUMPF 366
 Turnschuhtruppe 347

U

Uber 14, 44, 137, 155, 186
 Überlebensaufgabe 107
 Umbruchphase 312
 Umsteiger 343
 Umwelt 267
 Unbundling 30
 Uncoupling 137
 Unentschiedener 319
 Universität Duisburg-Essen 217
 Unsicherheit 312
 Unternehmenskompetenz 241, 351, 357
 Unternehmenskultur 211, 314, 357, 363
 Unternehmensmodell 344
 Unternehmensorganisation 222
 Unternehmensphilosophie 352
 Unternehmenspolitik 276
 Unternehmensstrategie 279
 Unternehmensstruktur 364
 Unternehmensziel 212
 Unzufriedenheit 338
 User 88
 User Story 81

V

VDMA-Readiness-Modell 117
VDZ 347
Venture-Capital-Struktur 185
Veränderung 287
Verhalten 85
Verlagsbranche 270
Vernetzung 287
Verschwendungsform 74
Vertrauen 238
Vertrauensgüter 28
Vertriebsstruktur 30
Verwundbarkeit 57
Vision 211, 265, 365
Volksbank Offenburg 369
Vorgehensmodell 361
VUCA 90
VUCA-Szenario 310
VUCA-World 315
VW 42, 48, 220

W

Wachstumspotenzial 45
Wandel 222, 274
Warnecke, Hans-Jürgen 108
Watson.ch 15
Web-to-Store 137
Weisheit 10
Weiterbildungsfixierung 191
Welch, Jack 358
Welt 63
Weltwirtschaftsforum (WEF) XV
Wendepunkt 56
Werkstofftechnik 284
Werte 166, 187
Wettbewerb 59
Wettbewerber 289
Wettbewerbsfähigkeit 242
Wettbewerbsumfeld 62
WhatsApp 34, 217, 340
Wikipedia 164
Williamson, Oliver E. 18
Wind, Dominik 254
Window of Opportunity 20

Winterkorn, Martin 48
Wippermann, Peter 281, 286f.
Wirtschaftsregion Offenburg/Ortenau 369
Wirtschaftswoche 30, 41
Wisdom of the crowd 293
Wissensarbeiter 183, 346, 348
Wissenschaft 343
Wissensgesellschaft 346
Wissensmanagement 245, 345
Wissenstreppe 244
Wittenstein AG 368
Wittenstein, Manfred XVI, 368
Work-Life-Balance 168, 190, 209, 250, 288, 337,
340, 343
Work-Life-Blender 342
Work-Life-Blending 337, 340
Wutbürger 194, 198

X

XING 172

Y

Yahoo 63

Z

Zalando 82, 142, 144, 205
Zalandoisierung 205
ZDF 63
Zeithorizont 280
Zeitungsbranche 247
Zerstörung, kreative 351
Zetsche, Dieter 85
Ziel 278
Zielart 280
Zielharmonisierung 279
Zielhierarchie 324
Zufriedenheit 280, 338
Zukunft, digitale 188
Zukunftsfähigkeit 277
Zukunftsorientierung 265
Zukunftsszenario 281